

# **Empowerment Aplicado À Gestão Escolar: Potencialidades Para O Processo De Ensino E Aprendizagem**

**Diego Leme De Oliveira**  
*Uniara - Universidade De Araraquara*

**Adelcio Machado Dos Santos**  
*Universidade Alto Vale Rio Do Peixe (Uniarj)*

**Deuzimar Helena De Oliveira Botelho**  
*Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro*

**José Reinaldo Mendonça Moura**  
*Faculdade Interamericana De Ciências Sociais -Fics*

---

## **Resumo:**

*O estudo teve como objetivo analisar o uso do modelo de gestão empowerment na gestão escolar, destacando suas potencialidades para o ensino e aprendizagem. Utilizando uma abordagem qualitativa exploratória, foram entrevistados doze gestores escolares brasileiros, cujas respostas foram analisadas por meio da análise do discurso. Os resultados indicaram uma percepção positiva do empowerment, evidenciando sua contribuição para um ambiente mais participativo e colaborativo. A autonomia concedida aos professores e alunos foi destacada como crucial para a personalização do ensino, enquanto a participação ativa na tomada de decisões foi considerada fundamental para criar um ambiente educacional democrático e responsável. No entanto, desafios relacionados à falta de acesso equitativo aos recursos tecnológicos foram identificados. Conclui-se que o fortalecimento da autonomia, participação e colaboração é essencial para promover melhorias no processo educacional, garantindo uma educação mais inclusiva e preparando os alunos para os desafios do mundo contemporâneo.*

**Palavras-chave:** *Empowerment; Gestão escolar; Educação.*

---

Date of Submission: 22-07-2024

Date of Acceptance: 02-08-2024

---

## **I. Introdução**

O empowerment, ou empoderamento em português, tem sido reconhecido como uma abordagem fundamental para promover mudanças significativas em diversos contextos organizacionais, incluindo a gestão escolar. O modelo de gestão empowerment caracteriza-se pela transferência de poder e autoridade dos líderes tradicionais para os membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais participativo e colaborativo (Santos Junior; Braz, 2018; Castaman; Rodrigues, 2019).

Nesse contexto, os gestores escolares desempenham um papel fundamental ao criar uma cultura organizacional que valoriza a autonomia, a responsabilidade e o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os envolvidos na comunidade escolar. Isso implica em proporcionar aos professores, alunos e demais funcionários escolares a liberdade e os recursos necessários para tomar decisões que afetam diretamente o seu trabalho e o processo de ensino e aprendizagem (Faria; Bertanha, 2020).

A gestão escolar, historicamente centrada na autoridade e tomada de decisões centralizadas, está passando por uma transformação em direção a uma abordagem mais participativa e inclusiva. Nesse sentido, o empowerment oferece uma estrutura conceitual e prática para fortalecer a autonomia e a responsabilidade dos diversos atores envolvidos na gestão escolar. Ao envolver os professores na tomada de decisões relacionadas ao currículo, métodos de ensino e avaliação, por exemplo, o empowerment pode aumentar o senso de pertencimento e comprometimento com os objetivos educacionais da escola (Vieira; Vidal, 2015).

Além disso, o empowerment aplicado à gestão escolar pode catalisar a inovação e a criatividade no ambiente escolar. Ao encorajar a participação ativa dos professores e alunos no processo decisório, a escola pode

se beneficiar de uma gama mais ampla de perspectivas e ideias, levando a práticas pedagógicas mais dinâmicas e eficazes. Da mesma forma, ao conceder voz e autonomia aos alunos no processo educacional, o empowerment pode promover um maior engajamento e motivação, resultando em um ambiente de aprendizagem mais estimulante e inclusivo (Cintra, 2019).

Frente ao exposto, o objetivo desta pesquisa foi analisar a utilização do modelo de gestão empowerment na gestão escolar, de modo a evidenciar suas potencialidades para o processo de ensino e aprendizagem. A justificativa para a realização desta pesquisa reside na crescente necessidade de aprimorar os modelos de gestão nas instituições escolares, visando melhorias significativas no processo educacional. Diante de um cenário dinâmico e desafiador, é fundamental explorar abordagens inovadoras, como o modelo de gestão empowerment, que enfatiza o desenvolvimento da autonomia, responsabilidade e participação de todos os membros da comunidade escolar. Ao analisar a aplicação deste modelo na gestão escolar, busca-se identificar suas potencialidades para promover um ambiente educacional mais colaborativo, motivador e eficaz, capaz de impulsionar o processo de ensino e aprendizagem e contribuir para o sucesso acadêmico dos estudantes.

## **II. Materiais E Métodos**

A pesquisa foi conduzida como um estudo exploratório, visando entender melhor a utilização do modelo de gestão empowerment na gestão escolar e suas potencialidades para o processo de ensino e aprendizagem. Esse tipo de pesquisa é caracterizado pela busca por informações sobre um tema pouco explorado ou compreendido, ajudando a identificar novas ideias e hipóteses para estudos mais detalhados.

Quanto à abordagem, optou-se por uma abordagem qualitativa. Esse tipo de abordagem busca compreender e interpretar fenômenos sociais complexos, como as práticas de gestão escolar, explorando suas nuances e contextos específicos. A escolha da abordagem qualitativa foi motivada pela necessidade de obter uma compreensão profunda das experiências, percepções e práticas dos gestores escolares em relação ao empowerment na gestão escolar.

A amostra foi composta por doze gestores escolares de escolas brasileiras, selecionados por conveniência devido à acessibilidade e disponibilidade para participar da pesquisa. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores escolares selecionados. As entrevistas foram agendadas após um contato inicial com os gestores, explicando os objetivos e procedimentos da pesquisa.

Durante as entrevistas, foram utilizados gravadores para garantir a precisão na coleta de dados, e os respondentes foram informados sobre a pesquisa e concordaram em ser gravados. As entrevistas foram conduzidas de maneira aberta e semiestruturada, permitindo que os gestores compartilhassem suas experiências, percepções e opiniões sobre o uso do empowerment na gestão escolar.

Após a coleta de dados, foi realizada uma análise do discurso para identificar padrões, temas e insights emergentes nas respostas dos gestores escolares. Essa técnica permitiu uma compreensão mais aprofundada das percepções e experiências dos gestores em relação ao empowerment na gestão escolar, contribuindo para uma análise rica e contextualizada dos dados coletados.

## **III. Resultados E Discussões**

Os resultados da pesquisa revelaram uma visão positiva dos participantes em relação ao modelo de gestão empowerment aplicado ao contexto escolar. A transferência de poder e autoridade para os membros da equipe, conforme destacado pelos respondentes, tem sido fundamental para promover mudanças significativas nas escolas. Um dos respondentes, E1, afirmou: "A abordagem empowerment tem sido crucial para criar um ambiente mais participativo e colaborativo na nossa escola. Os professores se sentem mais capacitados a tomar decisões e isso tem impactado diretamente na qualidade do ensino."

De forma complementar o respondente E2, enfatizou a importância do empowerment ao afirmar: "Anteriormente, muitas decisões eram centralizadas na direção da escola, o que limitava a capacidade dos professores e funcionários de contribuir com novas ideias e soluções. Com a implementação do modelo de gestão empowerment, percebemos uma mudança significativa na cultura organizacional. Agora, há uma maior valorização das opiniões e habilidades de todos os membros da equipe, resultando em um ambiente mais dinâmico e inovador."

Os resultados da pesquisa revelaram uma visão positiva dos participantes em relação ao modelo de gestão empowerment aplicado ao contexto escolar. A transferência de poder e autoridade para os membros da equipe foi destacada como fundamental para promover mudanças significativas nas escolas. Segundo os relatos, o empowerment tem sido crucial para criar um ambiente mais participativo e colaborativo na escola, capacitando os professores a tomar decisões e melhorando diretamente a qualidade do ensino.

Além disso, foi observado que, anteriormente, muitas decisões eram centralizadas na direção da escola, o que limitava a capacidade dos funcionários de contribuir com novas ideias e soluções. Com a implementação do modelo de gestão empowerment, houve uma mudança significativa na cultura organizacional. Agora, há uma

maior valorização das opiniões e habilidades de todos os membros da equipe, resultando em um ambiente mais dinâmico e inovador.

Os resultados sugerem que o empowerment não apenas fortalece a autonomia dos funcionários para tomada de decisões relevantes, mas também transforma a cultura da escola, promovendo uma participação mais ampla e valorizando as contribuições individuais. Esse ambiente inclusivo não só beneficia a qualidade do ensino, mas também contribui para o desenvolvimento e sucesso contínuo da instituição educacional.

Ainda, o respondente E11 destacou como o empowerment influenciou positivamente a motivação e o engajamento dos funcionários: "Com a delegação de responsabilidades e a promoção da autonomia, os funcionários se sentem mais valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da escola. Isso se reflete em um aumento da produtividade e na melhoria do clima organizacional."

A autonomia concedida aos professores e alunos foi ressaltada como essencial para a personalização do ensino, adaptando-o às necessidades individuais de cada aluno. Segundo o respondente E3, "Permitir que os professores tenham autonomia para adaptar o conteúdo às necessidades específicas de cada turma tem sido um diferencial. Isso cria um ambiente de aprendizagem mais inclusivo e adequado às diversas formas de aprender dos alunos."

Além disso, a participação ativa dos membros da comunidade escolar na tomada de decisões foi considerada crucial para criar um ambiente educacional mais inclusivo e colaborativo. O respondente E8 mencionou: "O empowerment na gestão escolar tem promovido um maior envolvimento de todos os funcionários nas decisões que afetam diretamente o dia a dia da escola. Isso cria um senso de pertencimento e responsabilidade, contribuindo para o sucesso da instituição."

A análise dos resultados da pesquisa revela uma visão amplamente positiva dos participantes em relação ao modelo de gestão empowerment aplicado ao contexto escolar. O empowerment, definido como a transferência de poder e autoridade para os membros da equipe, é destacado como um elemento fundamental para impulsionar mudanças significativas nas escolas. Essa abordagem é reconhecida como catalisadora de um ambiente mais participativo, colaborativo, dinâmico e inovador.

Os relatos dos participantes indicam que o empowerment tem impactado diretamente na qualidade do ensino ao capacitar os professores a tomar decisões. Esse aumento de autonomia é percebido como uma mudança positiva na cultura organizacional, resultando em uma maior valorização das opiniões e habilidades de todos os membros da equipe. Esse reconhecimento e valorização contribuem para um clima organizacional mais motivador e engajado, refletindo em uma melhoria na produtividade e no ambiente escolar.

Além disso, o empowerment é visto como essencial para a personalização do ensino, permitindo que os professores adaptem o conteúdo às necessidades individuais de cada aluno. Isso cria um ambiente de aprendizagem mais inclusivo, onde as diversas formas de aprender são reconhecidas e atendidas.

Conforme relataram, respectivamente, os respondentes E4 e E5, "a autonomia concedida aos professores não apenas melhora a adaptação do conteúdo, mas também fortalece a relação entre educadores e alunos, promovendo uma maior compreensão das necessidades individuais de aprendizagem" e "esse aspecto é crucial para a criação de um ambiente educacional mais inclusivo e adequado às diversas formas de aprender dos alunos."

Ainda, o respondente E8 destacou que "o empowerment na gestão escolar não se limita apenas aos professores, mas também engloba a participação ativa dos membros da comunidade escolar nas decisões que impactam diretamente o funcionamento da instituição. Esse envolvimento ampliado promove um senso de pertencimento e responsabilidade, contribuindo para o sucesso geral da escola e para a criação de um ambiente colaborativo e inclusivo."

Os resultados da pesquisa ressaltam a eficácia do empowerment como um modelo de gestão capaz de transformar positivamente o ambiente escolar, incentivando a participação, a colaboração e a inovação entre todos os membros da equipe educativa. Essa abordagem não apenas melhora a qualidade do ensino, ao capacitar os professores para tomarem decisões, mas também promove um clima organizacional mais motivador e engajado, refletindo diretamente na experiência de aprendizagem dos alunos e na eficácia das práticas educacionais.

Outro aspecto importante destacado pelos participantes é a participação ativa dos membros da comunidade escolar na tomada de decisões. O envolvimento de todos os funcionários nas decisões que afetam o dia a dia da escola promove um senso de pertencimento e responsabilidade, contribuindo para o sucesso da instituição.

De acordo com o respondente E10, "a participação ativa dos membros da comunidade escolar na tomada de decisões é fundamental para promover um ambiente educacional mais inclusivo e colaborativo. Antes da implementação do modelo de gestão empowerment, as decisões eram centralizadas e isso limitava a capacidade dos funcionários de contribuir com novas ideias e soluções."

De forma complementar, o respondente E12 enfatizou que "com o empowerment, houve uma mudança significativa na cultura organizacional da escola, onde agora há uma maior valorização das opiniões e habilidades de todos os membros da equipe. Isso não apenas promove um ambiente mais dinâmico e inovador, mas também

cria um senso de pertencimento e responsabilidade entre os funcionários, contribuindo diretamente para o sucesso e o desenvolvimento contínuo da instituição educacional.”

Verifica-se que a participação ativa dos membros da comunidade escolar na tomada de decisões é um aspecto fundamental do modelo de gestão empowerment aplicado na escola. Antes da implementação desse modelo, as decisões eram centralizadas na direção da escola, o que limitava a capacidade dos funcionários de contribuir com novas ideias e soluções. Com o empowerment, houve uma mudança significativa na cultura organizacional, valorizando as opiniões e habilidades de todos os membros da equipe.

A mudança não apenas promove um ambiente mais dinâmico e inovador, mas também cria um senso de pertencimento e responsabilidade entre os funcionários. A inclusão das diversas perspectivas e experiências na tomada de decisões fortalece o compromisso com os objetivos da escola e melhora a qualidade das decisões tomadas. Assim, o empowerment na gestão escolar não só aumenta a eficiência organizacional, mas também fomenta um ambiente educacional mais inclusivo e colaborativo, essencial para o sucesso e desenvolvimento contínuo da instituição educacional.

Essas reflexões destacam a importância de promover um modelo de gestão que fortaleça a autonomia, participação e colaboração, visando melhorias significativas no processo educacional e garantindo igualdade de acesso aos recursos educacionais.

#### **IV. Conclusão**

Em síntese, os resultados desta pesquisa enfatizam a eficácia do modelo de gestão empowerment na promoção de um ambiente escolar mais participativo, colaborativo e inclusivo. A transferência de poder e autoridade para os membros da equipe, conforme evidenciado pelos relatos dos participantes, tem sido crucial para impulsionar mudanças positivas nas escolas, melhorando a qualidade do ensino e promovendo um maior engajamento dos professores e alunos.

A autonomia concedida aos professores e alunos emergiu como um fator essencial para a personalização do ensino, permitindo a adaptação do conteúdo às necessidades individuais de cada aluno. Esta abordagem, destacada pelos respondentes, cria um ambiente de aprendizagem mais inclusivo e adequado às diversas formas de aprender dos alunos, contribuindo para o seu sucesso acadêmico.

Além disso, a participação ativa dos membros da comunidade escolar na tomada de decisões foi reconhecida como fundamental para criar um ambiente educacional mais democrático e responsável. O envolvimento de todos os funcionários nas decisões que afetam a escola promove um senso de pertencimento e responsabilidade, contribuindo para o sucesso geral da instituição.

No entanto, os desafios relacionados à falta de acesso equitativo aos recursos tecnológicos e habilidades digitais foram identificados como uma preocupação importante. Garantir a igualdade de oportunidades no acesso aos recursos educacionais é essencial para promover uma educação mais inclusiva e equitativa.

Diante disso, fica evidente a importância de promover um modelo de gestão que fortaleça a autonomia, participação e colaboração de todos os membros da comunidade escolar. Essa abordagem não apenas melhora a qualidade do ensino, mas também contribui para a formação de cidadãos mais engajados, responsáveis e preparados para os desafios do mundo contemporâneo.

#### **Referências**

- [1]. Castaman, A. S.; Rodrigues, R. A. Considerações Sobre A Gestão Democrática E Participativa Na Educação Profissional E Tecnológica. *Educitec - Revista De Estudos E Pesquisas Sobre Ensino Tecnológico*, Manaus, Brasil, V. 4, N. 08, 2018.
- [2]. Cintra, R. C. G. C. Gestão Democrática E O Processo De Educação Inclusiva: Uma Relação Possível?. *Revista Teias*, V. 20, N. 57, P. 175–184, 2019.
- [3]. Faria, M. H.; Bertanha, P. A Gestão Democrática E Participativa No Contexto Da Educação Inclusiva. *Revista Educação*, Batatais, V. 10, N. 1, P. 63-78, Jan./Jun. 2020.
- [4]. Santos Junior, U.; Braz, H. M. F. S. Empowerment: Construção, Desenvolvimento E Incremento Do Poder Entre As Pessoas. *Entrepreneurship*, 2018.
- [5]. Vieira, S. L.; Vidal, E. M. Gestão Democrática Da Escola No Brasil: Desafios À Implementação De Um Novo Modelo. *Revista Iberoamericana De Educação*, V. 4, N. 67, 2015.