

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA SETOR DE  
CIÊNCIAS HUMANAS LETRAS E ARTES DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA

WALESKA DA ROSA KULECZA

IMPACTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO ESCOLAR

PONTA GROSSA  
2019

WALESKA DA ROSA KULECZA

IMPACTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO ESCOLAR

Trabalho de conclusão de Curso, apresentado na Universidade Estadual de Ponta Grossa-PR como requisito parcial para conclusão do Curso de Licenciatura em Pedagogia.  
Profº Drº Camila Macenhan.

PONTA GROSSA  
2019

WALESKA DA ROSA KULECZA

IMPACTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ÂMBITO ESCOLAR

Trabalho de conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia, no Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Ponta Grossa, 25 de novembro de 2019.

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>a</sup>. Camila Macenhan  
Universidade Estadual de Ponta Grossa- UEPG

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristiane Aparecida Woytichoski  
Universidade Estadual de Ponta Grossa- UEPG

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Correia de Paula Marcoccia  
Universidade Estadual de Ponta Grossa- UEPG

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jaqueline de Moraes Costa  
Universidade Estadual de Ponta Grossa- UEPG

*Dedico esse trabalho aos meus pais  
Albani e Marlene, que sempre  
acreditaram no meu potencial e  
contribuíram com essa conquista, a  
minha vitória também é de vocês.  
Amo vocês mais que tudo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Nessa longa jornada dos meus quatro anos de graduação, só tenho a agradecer por ter chegado até aqui.

Primeiramente, agradeço a Deus por nunca ter me desamparado, por dar-me a vida e força para superar as dificuldades.

Agradeço aos meus pais Albani e Marlene, por sempre me incentivarem, apoiarem e estarem presentes em todas as etapas dessa conquista. Por já terem secado minhas lágrimas, me ouvirem, e sempre me aconselharem a nunca desistir e me ajudarem a concretizar esse sonho. Que apesar das dificuldades que já enfrentaram, nunca perderam o brilho no olhar, sempre me deram suporte e acreditaram no meu potencial.

Agradeço aos meus irmãos Gabriel e Alex (In memoriam). Gabriel por sempre me animar a continuar nessa luta todos os dias, dando-me suporte e alegria. E Alex, que apesar da saudade ser imensa, deu-me um dos melhores anos da minha vida. Essa conquista também é de vocês.

Agradeço à UEPG por ter me proporcionado uma formação de qualidade, sempre colocando a disposição profissionais que são comprometidos com os alunos e a maneira de ensinar. Tenho muito orgulho de fazer parte dessa instituição que sempre preza pela formação dos acadêmicos.

Agradeço imensamente a minha orientadora Professora Dr<sup>a</sup> Camila Macenhan que sempre me apoiou e apesar dos tempos curtos, sempre esteve à disposição e ensinou-me tudo que há de maravilhoso nessa pesquisa e com seus ensinamentos tornou-se possível a concretização desse sonho.

Agradeço a Professora Kátia Moro que com sua prática profissional no dia a dia despertou-me ainda mais o interesse em investigar a gestão democrática no meio escolar. Assim, mostrando-me a importância da democracia para um bom trabalho coletivo, colocando o aluno como protagonista de todo o processo escolar e como os efeitos da gestão democrática valem-se positivamente no meio escolar.

Agradeço aos meus colegas e amigos pelo apoio, em especial: Aline, Gabrielly, Ramayane, Otávio, Jordana e Paola. Por sempre me ouvirem, estarem ao meu lado e acreditarem que eu conseguiria essa conquista.

E a todos que, direta ou indiretamente, fazem parte da minha formação.  
Meu muito obrigada!

“As experiências não se transplantam, se reinventam”.  
(Freire, 1984)

KULECZA, Waleska da Rosa. **Impactos da gestão democrática no âmbito escolar**. 2019. 76f. Monografia (Curso de Pedagogia)- Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2019.

## RESUMO

A presente pesquisa discute a gestão democrática no âmbito escolar, trazendo elementos que caracterizam esse processo desde a administração escolar, o elo entre comunidade e instituição escolar, corpo docente, discente e demais funcionários. Para realização da pesquisa, foram estudadas as produções dos autores: Franco (2016), Libâneo (2008) e Paro (1991), retratando a importância da efetivação da democracia no meio escolar e seus efeitos na área educacional. E, por fim, a análise de artigos que retratam a gestão democrática como grande influenciadora dos processos educacionais. Para que fosse possível tal realização sobre a gestão democrática, foi realizada uma pesquisa de cunho bibliográfica, com a coleta de artigos na CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior). Com os objetivos: Geral: Compreender o impacto da gestão democrática nos processos educacionais. Os objetivos Específicos: a) Identificar os artigos presentes no portal de periódicos da CAPES e b) apontar os princípios da gestão democrática, caracterizar a gestão democrática no contexto histórico. A problemática que norteou essa pesquisa esta delineada da seguinte forma: “Quais são os impactos da gestão democrática como grande influenciadora na qualidade de ensino na instituição escolar?”. Assim, percebe-se o quão significativo é o trabalho coletivo, pois é a grande facilitadora na busca da atuação em conjunto, tanto de pais e comunidade quanto dos sujeitos atuantes no meio escolar. Diante do processo de analisar os artigos concluiu-se que o viés desta pesquisa ocorreu sobre a gestão democrática e seus efeitos positivos na instituição escolar, visando assim qualidade do ensino. Os artigos mencionam como a gestão democrática prioriza que todos possuam voz ativa para o melhor funcionamento da instituição escolar e que essas intencionalidades conjuntas sejam colocadas em prática e efetivadas com êxito.

Palavras-chave: Gestão democrática. Instituição escolar. Equipe de gestão.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

QUADRO 1 – Composição dos setores da escola.....	39
QUADRO 2 – Artigos encontrados no portal de periódicos da CAPES.....	54
QUADRO 3 – Dados centrais dos artigos encontrados.....	55
QUADRO 4 – Encaminhamentos metodológicos e referenciais de artigos.....	59

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA SOBRE A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA – APRESENTAÇÃO –</b> .....	15
1.1 O QUE ENTENDEMOS POR ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	16
1.2 PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO EM NOSSA SOCIEDADE CAPITALISTA.....	25
<b>CAPÍTULO II – O PAPEL DA EQUIPE PEDAGÓGICA PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA – APRESENTAÇÃO –</b> .....	34
2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO ELO DE PARTICIPAÇÃO ENTRE COMUNIDADE E ESCOLA.....	35
2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO E VÍNCULOS DOS PROFISSIONAIS ATUANTES NO MEIO ESCOLAR.....	46
<b>CAPÍTULO III – ANÁLISE DE ARTIGOS – APRESENTAÇÃO –</b> .....	53
3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	54
3.2 CONCEITOS SOBRE A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	57
3.3 PRODUÇÕES DISPONÍVEIS SOBRE GESTÃO ESCOLAR.....	68
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	73
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	76

## INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, ocorreram grandes evoluções no que diz respeito à gestão no meio escolar. O que antes era demarcado por relações de poder e autoritarismo abriu-se espaço à democracia.

Assim sendo, a equipe gestora ditava as regras utilizando somente o autoritarismo. Logo, o ensino era demarcado por hierarquia, levando os alunos a passividade, por meio da qual eles não tinham o poder da voz, de indagar, questionar, tirar suas dúvidas. Os alunos tinham que aceitar o conteúdo da maneira que lhes era ensinado, sem ter o direito da participação.

A democracia possibilita aos sujeitos serem ativos nas tomadas de escolhas nas instituições, de forma conjunta, abrindo espaço para o corpo docente e os demais funcionários. Logo, o ensino não será mais demarcado pela passividade, os sujeitos se tornam ativos no processo que ocorre na escola, havendo debates em sala para que os alunos compreendam o que está sendo explicado. Assim, os sujeitos passam a ter voz ativa, tornando-se capazes de indagar, questionar, não aceitando o conteúdo pronto, mas que buscam entender os conceitos específicos do conteúdo trabalhado.

Ou seja, o que antes era uma hierarquia e somente as pessoas com poder eram responsáveis nas tomadas de decisão, provendo assim a exclusão, ocorre uma mudança. Tal situação possibilita a participação de todos nas tomadas de decisões.

Notamos o quão importante e fundamental é a gestão no âmbito da organização escolar. A capacidade do gestor de coordenar a instituição é importante para a construção de um grupo que volta sua intencionalidade ao desenvolvimento do aluno.

O gestor deve traçar seus objetivos a partir do real para colocá-los em prática, tendo em vista que uma escola também deve ser administrada. A administração, por sua vez, sendo a base para que o ensino de qualidade de

fato ocorra. Portanto, a administração dá-se de forma grupal/ coletivamente, já que para se alcançar tais objetivos, o homem planeja, e a tarefa acaba se expandindo, necessitando assim de um número maior de pessoas para executá-lo. (PARO, 1991)

A gestão democrática demanda essa relação com os demais envolvidos, para que os objetivos traçados possam ser realizados com êxito e se concretizem na instituição. Assim sendo, Paro (2010) enfatiza que: “A racionalização do trabalho, por mais que se atenha à utilização dos recursos objetivos, não pode desconsiderar que tais recursos são manipulados por pessoas, e que só “funcionam” associados aos recursos subjetivos”.

Podemos perceber o quão relevante à democracia torna-se na instituição. Já que esses dois campos de recursos objetivos e subjetivos são interligados, pois para que os objetivos sejam alcançados. Consiste em que cada trabalhador utilize seus esforços para a concretização dos objetivos traçados no meio escolar.

Dessa maneira o trabalho coletivo ocorre, provendo que cada funcionário e corpo docente trabalhem em conjunto para que cada objetivo seja alcançado e se realize na instituição. Ou seja, há toda uma organização por trás dessa democracia, a qual proporciona a participação de todos nas tomadas de decisões. Diante disso Libâneo (2008, p. 121) destaca que: “Ou seja, tanto a gestão como um processo de tomada de decisões se dão coletivamente, possibilitando aos membros do grupo a discussão pública de projetos e ações e o exercício de práticas colaborativas”.

De acordo com Libâneo (2008), podemos perceber que essa ação é fundamental para a organização escolar, já que ela demanda coletividade para que as ações acabem se concretizando. Dessa forma, o coordenador pedagógico trará os professores para as tomadas de decisões conjuntas para que se tenha um êxito maior nos objetivos traçados.

O estudo do tema é de suma importância, para se analisar como ocorre de fato essa democracia nas escolas. A pesquisa volta-se a entender como se dá a relação com o corpo docente e os demais envolvidos na Instituição.

Assim sendo, todo o grupo tem a participação na gestão democrática, visando à formação integral do aluno, tornando-o crítico, pensante, e protagonista de todo o processo. Tal situação possibilitará que todos tenham o direito de expressão, expor suas ideias, para que assim seja possível resolver coletivamente situações no cotidiano.

Diante disso, a escolha do tema é de suma importância para compreender o processo da gestão democrática na instituição, como a coordenação possui relações com os demais envolvidos na Instituição.

Com os objetivos do estudo, apontamos:

- Geral
  - Compreender o impacto da gestão democrática nos processos educacionais.
  
- Específicos
  - Identificar artigos presentes no portal de periódicos da CAPES e apontar princípios da gestão democrática.
  - Caracterizar a gestão democrática no contexto histórico.

Tendo como problemática a seguinte questão norteadora: “Quais são os impactos da gestão democrática como grande influenciadora na qualidade de ensino na instituição escolar?”.

Para a realização da pesquisa trazemos discussões dos seguintes autores: Franco (2016), Libâneo (2008) e Paro (1991). Os referidos autores trazem contribuições referentes à democratização. Para realização na área educacional e seus efeitos para um bom trabalho coletivo visando participação e

voz ativa na instituição escolar.

O intuito é investigar se há envolvimento de todos nas tomadas de decisões e como o ensino se desenvolve com essa democracia. O trabalho ocorre por meio de análise de artigos encontrados no portal de periódicos da CAPES. Assim, tem a finalidade de entender como se dá o impacto da gestão democrática e como os sujeitos estão envolvidos nas instituições.

Esta pesquisa terá como eixo norteador a pesquisa bibliográfica, com a finalidade de analisar olhares de diferentes autores frente à gestão democrática, e que tratem da importância dela na concretização de objetivos e na organização da instituição. Com a análise procura-se ter o levantamento de dados que nos mostra quantos documentos foram publicados sobre o tema levantado. Compreendemos a importância da gestão democrática que norteia a organização institucional.

O texto está organizado em três capítulos. No primeiro capítulo, discutimos questões sobre a administração escolar, organização da sociedade e como o capitalismo influencia todo o processo. No segundo capítulo, trazemos questões referentes à participação de todos nos processos educacionais. Assim, debatendo questões sobre como a gestão poderá criar mecanismos de participação fazendo com que todos possuam voz no meio escolar. E por fim, no terceiro capítulo, fizemos análise referente aos artigos encontrados no portal de periódicos da CAPES, podendo verificarmos diferentes olhares de autores sobre a gestão democrática como grande influenciadora nos processos educacionais.

Dessa maneira, o presente trabalho visa discutir questões desde o homem primitivo com seu modo de organização até nossos dias, trazendo questões referentes aos modos de participação e de como a democracia torna-se uma ponte eficaz para que os objetivos e o bom andamento da instituição escolar realmente se efetive.

## **CAPÍTULO I**

### **CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA SOBRE A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

Podemos considerar que a gestão democrática ganhou espaço faz um tempo, segundo Cária e Santos (2014). A interpretação é de que gestão democrática evidencia-se a partir dos portugueses desembarcarem na colônia, juntamente ao início da educação brasileira. Com isso, Paro (2011) também destaca que houve uma saudável tendência de democracia nas escolas públicas e com a sociedade numa dimensão mais ampla.

Porém, desde os primórdios a sociedade necessita de uma organização social estruturada, já que diante de muitos trabalhadores, com objetivos diferentes e com recursos que necessitam ser utilizados, o homem diante dessa penúria se viu obrigado a estimular uma organização que visasse fins e objetivos semelhantes. Dessa maneira, ocorreu à criação da administração, essa que faria com que as ações dos homens fossem controladas e coordenadas de uma maneira mais eficaz para concretização maior de fins. Ou seja, a ação feita isoladamente, se tornaria um empecilho para atingir os objetivos com mais eficácia.

Isso o torna diferente dos animais, o homem tem a capacidade de planejar, idealizar, objetivar, e transformar a realidade. Essa organização se faz totalmente necessária à vida do homem, pois cada trabalhador fazendo seu papel para a concretização do objeto fim, por meio desse trabalho, e dos recursos materiais e conceituais, os homens lançam bases para se tornarem como indivíduos que se inserem na sociedade utilizando as possibilidades e limitações que ela dispõe ao sujeito.

Com a transformação que o homem faz perante a natureza, ele também se transforma, superando suas limitações e evoluindo socialmente. Com essa

idealização que seria a permutação da ideia em objeto (objetivação), o homem transforma a realidade, antecipando a sua consciência sobre o objeto, a partir disso fazendo a construção do ser social.

Paro (1991), enfatiza a importância da coletividade no meio social e a relação dos indivíduos entre si, pois pelo esforço humano coletivo, da administração organizada, não apenas o homem mas a sociedade também acaba evoluindo diante dessa extensão social coletiva que se faz tão presente.

### 1.1 O QUE ENTENDEMOS POR ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Paro (1991) discute como o coordenador pedagógico deverá fazer para a realização do seu trabalho, tendo em vista que delineará seus objetivos para valorizar o trabalho coletivo na instituição. Assim buscará desenvolver a democracia, prezando que o ensino de qualidade ocorra.

Já que para atingir objetivos, e a valorização do trabalho coletivo influencia a organização da instituição, o autor Paro (1991, p. 19) destaca que: “Porque se propõe objetivos, o homem precisa utilizar racionalmente os meios de que dispõe para realizá-los. A atividade administrativa é, então, não apenas exclusiva mas também necessária à vida do homem”.

Já que o homem é o único ser capaz de estabelecer objetivos livremente e colocá-los em mente para executá-los, o autor abrange que é isso que o diferencia dos animais. Assim sendo, esta prática torna-se essencial na vida do homem, já que ele procura utilizar racionalmente os meios para realizá-los.

O autor ainda destaca que, a diferenciação do animal para o homem é de que o animal age conforme sua necessidade, já o homem procura buscar objetivos para a utilização racional dos recursos que dispõe. Procurando planejar antes de executar, transcendendo assim sua situação natural. De acordo com Paro (1991, p. 19):

É conveniente, entretanto, explicitar melhor, ainda que de forma provisória, o que devemos entender por “utilização racional de recursos”. A palavra racional vem do latim ratio, que quer dizer razão. Assim, se tem em mente, utilizar racionalmente os recursos (utilizá-los de acordo com a razão) significa, por um lado, que tais recursos sejam adequados ao fim visado, por outro, que seu emprego se dê de forma econômica.

O homem, assim busca tirar proveito da natureza ao seu favor, utilizando os recursos materiais e conceptuais que ele mesmo coloca entre si e a natureza. Tais recursos devem mover-se em um propósito comum, ou seja, a relação do homem com a natureza, a qual ele tira proveito, e a relação dos homens entre si. (PARO, 1991).

As relações, as quais o homem tem com os demais, são em busca de um propósito e de objetivos em comum. São relações em que ambos buscam o êxito pelos objetivos em comum. Eles se apropriam desses recursos visando o produto final, para que assim os objetivos sejam concretizados, dessa maneira, Paro (1991, p. 21) coloca que:

No que se refere à relação do homem com a natureza, e de acordo com o conceito de administração que estamos examinando, esses recursos materiais e conceptuais precisam ser utilizados de maneira racional com vistas à realização de objetivos.

Como o homem busca tirar proveito da natureza, para dominá-la a seu favor, relaciona-se com a natureza pelo trabalho. Tal trabalho está orientado a um fim, dominando-a para extrair assim sua existência material. (PARO, 1991).

As relações materiais são adequadas à necessidade de domínio para subsistência, tirando o que o homem precisa da natureza para produção de sua existência material. Por sua vez, os recursos conceptuais são os domínios, os conhecimentos, em que o homem obtêm com o passar do tempo. Segundo Paro (1991, p. 21):

No início da civilização, os conhecimentos que o homem tem a respeito da natureza são bastante incipientes, o mesmo acontecendo com as técnicas com as quais ele conta para modificar a natureza de acordo com seus fins. Com o passar do tempo, porém, e como resultado de sua ação constante sobre a natureza e de suas relações recíprocas, os homens vão podendo acumular conhecimentos em quantidade cada vez mais significativa, o mesmo acontecendo com as técnicas que vão aos poucos se sofisticando e possibilitando domínio cada vez mais efetivo sobre a natureza.

Nesta ótica, notamos o quão é importante à utilização racional de recursos, pois, por meio dela, o homem tira proveito para sua existência material. Com seu domínio e conhecimento com o passar do tempo, ele aperfeiçoa suas técnicas, podendo assim extrair com mais eficiência o proveito que a natureza dispõe.

Com os recursos, o homem traça objetivos os quais almeja alcançar, age administrativamente aperfeiçoando seus conhecimentos e técnicas para melhor favorecê-lo em seus meios de produção. Para melhor alcançar os objetivos os homens relacionam-se entre si. Esta relação, pelo agir em conjunto, faz com que os objetivos em comum se concretizem com êxito. Não obstante, essas relações proporcionaram ao homem uma eficácia na concretização de objetivos, diante disso Paro (1991, p. 22) nos mostra que:

Desde as épocas mais primitivas, entretanto, os homens perceberam, por força da inevitabilidade de suas relações recíprocas que os objetivos que se propunham podiam ser atingidos mais efetivamente e com economia de recursos, quando, em lugar de agirem isoladamente, suas ações fossem conjugadas na busca de objetivos em comum.

Essas relações, inevitavelmente, afetam positivamente a concretização dos objetivos estabelecidos se trabalhados de forma grupal. Isto decorre em seqüência à divisão social do trabalho, na qual cada indivíduo fica responsável em produzir determinado produto, podendo efetuar a troca desse produto por outro e garantindo sua subsistência. Assim, o trabalho coletivo torna-se mais

eficiente. Tais relações são utilizadas de modo a satisfazer as necessidades de outras pessoas e as suas próprias necessidades. Paro (1991, p. 23) ressalta:

Seja no interior do processo de produção, seja no contexto da divisão social de trabalho, as relações dos homens entre si para produzirem sua existência material envolvem a utilização de esforço humano. Apenas se lhes for associado este recurso, os elementos materiais e conceptuais interpostos entre homem e a natureza podem concorrer para a realização de fins determinados. Assim sendo, a utilização racional de recursos deve incluir, além dos elementos materiais e conceptuais, o emprego econômico e a devida adequação aos fins de todo esforço humano despendido no processo.

O autor reforça que todo o trabalho necessita de um esforço humano, sendo utilizado por meio dos recursos materiais e conceptuais. Estes recursos, da divisão do trabalho, do esforço humano e do trabalho coletivo, da realização dos fins determinados concretizam-se de uma forma muito mais rápida com o esforço humano coletivo.

O homem, quando planeja de forma isoladamente para execução de seu próprio trabalho, visa a concretização de seu esforço para uma tarefa simples. Ou seja, para o autor, a partir do momento em que a tarefa se expande e necessita de uma quantidade numerosa de pessoas para executar determinada função para atingir determinado fim. Precisamos assim de um esforço humano coletivo, tendo em vista os objetivos em comum para ocorrer um esforço organizado, em proveito da tarefa do grupo. Diante disso, todo o esforço humano necessita de elementos, por isso Paro (1991, p. 24) enfatiza que:

Na busca de determinado objetivo ou conjunto de objetivos, esses dois tipos de recursos encontram-se em mútua dependência, não podendo, na prática, ser separados: os elementos materiais e conceptuais não cumprem sua função no processo se não estiverem associados ao esforço humano coletivo; da mesma forma, o esforço humano coletivo necessita dos elementos materiais e conceptuais para ser aplicado racionalmente.

Tais recursos que possibilitam o homem tirar proveito da natureza para

sua existência material, esta interligada ao esforço humano coletivo. Uma vez que os recursos são a ligação do homem com a natureza para sua subsistência, o esforço humano coletivo são as relações que os homens estabelecem entre si para que todo o processo se concretize.

O que torna o homem em humano é a capacidade que ele tem em dominar a natureza, para daí produzir sua existência sobre a terra. Paro (1991) enfatiza que se o homem domina o natural, não é dominado, isso o torna humano. Se o domínio que o homem faz com a natureza fossem aplicados a outro indivíduo igual a ele, o dominado não teria a condição de humano, mas sim de natural ao não-humano.

Esta relação, portanto, de domínio sobre a natureza o diferencia dos outros seres. Assim sendo, na relação com os demais, para tornarmos uma ação verdadeiramente humana, devemos estabelecer a de cooperação e não o domínio sobre o outro. (PARO, 1991).

Conforme o referido autor coloca, podemos perceber que, com a cooperação e não a dominação no grupo, os objetivos ficarão mais fáceis de serem alcançados. Daí decorre o esforço humano coletivo para tal objetivo.

Os homens agem de acordo com suas necessidades, visando atingir seus objetivos e objetivos de outros. Daí surge o termo “recursos humanos”. Nestes recursos são chamados outros homens para concretização de objetivos, porém temos que entender que a palavra recursos humanos está interligada como um recurso do homem e não utilizar o homem como recurso.

A partir do momento em que o homem é utilizado como recurso, isto está relacionado com a administração numa estrutura social determinada. Nela o homem não acaba sendo tratado como homem, mas sim como parte indiferenciada da natureza. (PARO, 1991).

Diante dos processos e dos envolvidos no âmbito da natureza e toda a desenvoltura do homem e do esforço humano coletivo, teremos conhecimento

de que a atividade humana terá uma intencionalidade e a consciência, será entendida como práxis. Paro (1991, p. 26) ressalta:

Criar implica a idealização e objetivação de algo novo. Esse caráter de novidade que acompanha toda criação implica que, tanto a lei que rege o processo de realização, quanto forma última que tomará o objeto material, só sejam conhecidas a *posteriori*.

Como o autor elenca, na práxis criadora, a consciência que o homem tem em sua ação humana, está relacionada à realização de projeto. Assim, o homem idealiza o plano em sua consciência. Projeto e realização acabam sofrendo modificações em seu processo de concretização, a criação é modificado, tonando o produto final diferente do que foi idealizado no início pela sua consciência.

O homem sempre busca meios para criação, procura também novas soluções. Ele transforma o material em produto para sua própria necessidade, colocando em mente sempre um projeto e idealizando como o produto final deve ser. O projeto e a realização devido às suas relações acabam sofrendo modificações em todo o processo, tornando o produto final, às vezes, oposto ao que foi planejado. Portanto, toda forma de idealização e objetivação percorrem diante de uma práxis, a qual influencia todo esse processo, assim sendo, Paro (1991, p. 27) aborda que:

Em oposição a essa práxis criadora de caráter único e irrepitível, a práxis reiterativa, como o próprio termo indica, caracteriza-se exatamente por sua repetibilidade. A lei que rege o processo de realização já é conhecida a priori, constituindo o objeto real em simples duplicação ou cópia do objeto ideal.

Em contraposição à práxis criadora, na qual o homem tem necessidade de criação para adaptar-se às situações diversas, está a reiterativa. Na primeira ele cria o novo, com projeto e sua consciência para concretizar seu objetivo em

mente. O homem cria o único, o irrepetível.

Em oposição, vem à práxis reiterativa e desconstrói a ideia da práxis criadora. Pois como o homem cria mediante para satisfazer suas necessidades, quando ele vê que não necessita de uma nova criação, a práxis reiterativa vigora, ela imita todo o processo que a práxis criadora teve. Ou seja, ela não cria algo novo, ele repete todo o processo de criação feito anteriormente ampliando as criações da práxis criadora.

Contudo, essa imitação de processos traz consigo efeitos negativos ao ato de criação. Acaba barrando o processo do novo e se torna um processo mecânico dos indivíduos.

Diante desses conceitos, fica fácil identificarmos o nível de importância que as práxis possuem. Assim funciona a administração, por meio do novo, da invenção e das descobertas, o homem acaba tendo inúmeras possibilidades, ainda maiores de alcançar os objetivos, ou tendo o caminho da repetição e imitação de procedimentos anteriores. (PARO, 1991).

Na prática, como o autor mesmo coloca, nesses níveis um pressupõe o outro, estão em íntimo relacionamento, já que por um lado a administração criadora vale-se de processos conquistados anteriormente, assimilando os procedimentos que foram bem sucedidos e os projetando como uma forma de atingir novas conquistas e objetivos. Na administração reiterativa o processo é oposto, pois vem com o caráter imitativo, é multiplicado os processos, conseguido atingir os procedimentos criados com mais alcance. Assim sendo, consideramos que ambas as administrações são essenciais e com caráter promissor na vida do homem. (PARO, 1991).

Nesta ótica, podemos perceber o quanto cada uma das administrações vem com sua intencionalidade e de como o homem as utiliza acordo com suas reais necessidades. O homem pode colocar novas metas e soluções para os problemas que ele defronta, buscando novos meios de atingir o que realmente

precisa, descobrindo novas alternativas e soluções diante do problema.

O homem pode realizar o ato da repetição, não buscando alternativas e soluções diferenciadas. Pois já que são produzidas, não tem um impedimento de serem reproduzidas em situações análogas.

Assim pensada, essas administrações auxiliam o homem de acordo com suas necessidades. Ou seja, diante da situação em que o homem se encontra ele tem alternativas de criar o novo ou simplesmente reproduzir o que se torna cabível em determinadas situações.

Esse movimento da práxis faz parte da consciência humana, pois essa consciência participa do processo prático, ou seja, na transformação do objeto ideal ao real. Ela é fundamental na administração criadora e demanda do homem a criação, com a possibilidade do novo. A práxis também se projeta na administração reiterativa, porém em pouca escala, já que esse processo é apenas de imitação ao que já foi bem sucedido anteriormente. (PARO, 1991).

Sendo assim, a práxis diante desses fatores se configuram em dois momentos, sendo elas: práxis reflexiva e práxis espontânea. Ambas podem estar intimamente relacionadas aos níveis anteriores citados sobre a práxis.

A práxis reflexiva com a práxis espontânea não precisam estar intimamente relacionadas entre ambas, o autor coloca que elas estão em larga escala nas práxis anteriores. Assim sendo, pode ocorrer uma práxis criadora, com a consciência do sujeito no processo prático o qual exercerá, implicando assim uma alta consciência da práxis.

Diante dessas práxis, podemos destacar que ocorrerão administrações que demandem da consciência humana, tanto individualizada quanto coletivamente. Utilizando dos recursos como auxílio ao longo do processo e colocando também a participação da consciência humana.

O homem não apenas utiliza seus recursos racionalmente, como tem plena consciência sobre a ação desse fato. Assim, o homem poderá repensar

suas ações, conhecimentos, ou seja, refletir sua prática para que desenvolva uma maneira mais rápida de atingir os objetivos, de modo mais rápido e com mais eficácia. (PARO, 1991).

Sobre a reflexão do que é a práxis e de como ela influencia no desenvolvimento das ações e da consciência humana, podemos ressaltar como ela faz com que a administração se dê reflexiva, procurando atender as necessidades humanas. Como elenca Paro, (1991, p.30):

O fato de a administração ter-se erigido em disciplina teórica não implica, obviamente, que toda atividade administrativa passa a ser reflexiva desde então. Significa, porém, que já foram colocadas as condições de possibilidade para que a atividade administrativa seja realizada reflexivamente.

Para que a administração se concretize, o homem dispõe o aspecto objetivo e o aspecto subjetivo. O primeiro se tratando de como uma atividade ou diversas atividades são realizadas reflexivamente. Entretanto, o que torna possível a satisfação de realização do homem é o próprio esforço humano coletivo e os recursos materiais e conceptuais que tornam possível a realização e satisfação de determinada atividade concluída. Assim sendo, toda essa coletividade e com objetivos em comum se torna possível à conclusão de determinado fim, levando em consideração as condições objetivas em comum, tais como: culturais, econômicas, sociais, políticas, entre outros. (PARO, 1991).

Por outro lado, o aspecto subjetivo trata-se quando a realidade impõe possibilidades e limitações da prática. Elas se apresentam na consciência do sujeito, fazendo com que haja de modo intencional na atividade administrativa. (PARO, 1991).

A atividade administrativa sempre se fez presente à vida do homem, o autor nos mostra que o sujeito utiliza racionalmente os recursos para concretização de fins, independente da organização social estabelecida. Assim sendo, o homem foi se superando e superando o estado primitivo que ele tem de

necessidade, para construir o ideal em real de uma forma mais eficiente. Vale ressaltar que o homem sempre precisará utilizar racionalmente esses recursos para concretizações de fins, independentemente da organização social estabelecida no grupo.

Os homens ao estabelecerem sua subsistência e introduzirem relações sociais no grupo, determinam como é a organização tanto no cunho administrativamente como na sociedade, na relação homem-homem. Diante desta análise, no tópico a seguir, analisaremos questões que concernem a essa organização grupal no viés capitalista.

## 1.2 PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO EM NOSSA SOCIEDADE CAPITALISTA

Como analisamos no tópico anterior sobre questões da administração no seu aspecto mais primitivo, do desenvolvimento e da apropriação do homem referente à utilização de recursos para sua subsistência, trataremos a seguir da influência gerada do capitalismo durante o processo de produção de trabalho do homem e da exploração capitalista ainda vigente até os dias atuais. Nessa perspectiva, Paro (1991, p. 35) enfatiza:

As relações de produção vigentes no modo de produção capitalista, as quais acabam por determinar, embora em última instância, a forma como essa sociedade se organiza. Essas relações se constituem em relações de exploração de uma parte da população sobre a outra, sob a forma da apropriação do produto do trabalho alheio. Essa exploração só é possível porque o trabalho, nessa sociedade, produz um excedente. Sem a produção de excedente por uns, não é possível sua apropriação por outros.

Notamos o quanto o capitalismo influencia a organização da sociedade, pois o que antes o homem tinha apenas o fundamental para a apropriação dos recursos e da presente precariedade da utilização deles, o homem apenas produzia com o seu trabalho o que era necessário para suprir suas

necessidades básicas. Diante desse fator era impossível submetê-lo à exploração do trabalho, por ter tirado o mínimo de recursos necessários a sua subsistência. (PARO, 1991).

O domínio de recursos auxiliou ao homem para seu trabalho, podendo desenvolver o necessário para suprir suas necessidades básicas. Nesse sentido, não haveria espaço para a exploração de um sobre o outro, mas a partir do momento em que o homem produz um excedente o capitalismo surge. Paro (1991, p. 36) elenca que:

Com o constante desenvolvimento de novos instrumentos de trabalho e a utilização racional dos recursos disponíveis, foi sendo possível produzir cada vez mais de acordo com suas necessidades, de tal forma que, desde épocas muito remotas, o homem conseguiu atingir um estágio na produção de sua existência material que lhe permite produzir para além do seu consumo imediato, ou seja, ele produz um excedente.

O aumento de novos instrumentos de trabalho possibilitou que o homem obtivesse com mais facilidade a produção do seu objeto fim, conseguindo até mesmo produzir além do necessário do que ele realmente precisava, ou seja, produziu o excedente.

Mas como a exploração do trabalho não faz parte somente do capitalismo, ou seja, o capitalismo não gera essa exploração pelo excedente, pois não é exclusiva dessa sociedade. Mas a exploração desse trabalho é a apropriação sobre esse excedente. Podemos, contudo, afirmar que em uma sociedade não capitalista, como a feudal, o processo de dominação de um sobre o outro também ocorre. (PARO, 1991).

Diante disso, ocorre a produção da mais-valia, a qual se dá por meio do processo de produção de mercadorias. Ela configura-se em dois processos, sendo: valor de uso e valor de troca. Essas relações ocorrem no âmbito das relações entre o consumidor e o objeto consumido. (PARO, 1991).

O valor de uso ocorre das relações entre homem e mercadoria, como

essa mercadoria revela diferentes funcionalidades. Assim acabando por satisfazer as necessidades humanas as quais o homem necessita suprir.

Por sua vez, o valor de troca advém das relações entre pessoas, ou seja, ocorrendo na troca de diferentes bens, com diferentes utilidades, na perspectiva de algum modo atender a penúria do homem. Portanto não faz sentido a troca de duas mercadorias que tenham a mesma funcionalidade, pois quando há troca de mercadorias é pelo diferente valor de uso que ambas possuem para exercerem determinadas funções e satisfazer o homem. (PARO, 1991).

Na relação de troca entre objetos, têm-se a necessidade de atender necessidades básicas do homem, justamente pelo objetivo de que determinada mercadoria que disponho não possua tais funcionalidades que o outro dispõe esta podendo de certa forma satisfazer-me. (PARO, 1991).

Podemos entender então o valor de troca como produto de trabalho, pois determinadas mercadorias possuem seus valores diferentes na troca, ou seja, determinado objeto que possui um valor mais alto que as demais na troca, dá-se pelo fato de que ele auxiliará ao homem no desempenho de suas funções. Sendo assim, devemos analisar não somente o valor que esse objeto dispõe, mas sua materialidade, e a forma que este facilitará a vida do homem. Diante disso, ocorre a divisão social do trabalho: Paro (1991. p. 39) ressalta que:

Para que se realize a produção de mercadorias é necessária à existência de uma desenvolvida divisão social do trabalho, com produtores privados produzindo uns para os outros, ou seja, produzindo para a troca. É claro que essa produção para a troca empresta um caráter eminentemente social ao trabalho humano que incorpora nas mercadorias. Estas, por sua vez, só existem sob a forma de mercadorias porque são a materialização de trabalho humano abstrato, que constitui a substância de seu valor. A mercadoria é, pois, a objetivação de uma relação social.

Contudo, notamos o que antes era uma relação de colaboração para alcançarem com êxito os objetivos em grupo, agora se dá com a divisão social

do trabalho, onde um trabalha para o outro. Colocando valor nessa mercadoria, o produtor somente se apresenta diante da troca do produto, já que todo o processo de produção e de valor de troca ocorre perante a relação social.

Portanto, todo o ciclo inclui os meios de produção e a força de trabalho. Entendemos como meio de produção toda a transformação da matéria em produto, nela ocorrendo também o processo de instrumentos de trabalho que se configura em toda ferramenta útil para auxiliar na transformação da matéria em objeto útil. Nesse processo, ocorre também à força de trabalho do homem na elaboração do produto final. (PARO, 1991).

Por outro lado, temos a força de trabalho, compreendida pelos esforços do homem aplicado na matéria, com o propósito de transformação dela. Todos esses esforços dão um valor de uso a mais na matéria, isso porque é determinado pelo período de tempo acarretado para concretização do objeto, o que gera o valor desse produto, pois além do trabalhador produzir o que seria necessário a ele e a sua família ele produz o excedente. Todo esse esforço gera um valor adicional ao produto final. (PARO, 1991). Segundo Paro (1991, p. 43):

Esse valor produzido pelo trabalhador durante o tempo de trabalho excedente é a chamada mais-valia, objetivo último processo de produção capitalista. Sua apropriação pelo capitalista constitui a forma pela qual se dá exploração do trabalho em nossa sociedade. Embora, pagando o justo valor da força de trabalho, o capitalista não remunera todo o trabalho realizado pelo trabalhador, mas apenas uma parte, aquela necessária para produzir o valor de sua força de trabalho.

Torna-se notável o quanto a exploração do trabalho acontece em nossa sociedade, isso já decorre do processo de divisão social do trabalho, da troca de mercadorias e do valor de uso delas. O capitalista, por sua vez, além de obter trabalhadores privados, que produzem um excedente, ou seja, além do necessário, e todo esse esforço humano dá mais valor à mercadoria, ainda assim o capitalista não paga o valor total desse esforço, mas somente o necessário para o homem produzir sua força de trabalho.

O capitalista tem condições de pagar o justo ao trabalhador, ou seja, seu excedente. Porém se ele efetuasse esse pagamento, desfalaria o seu caixa. Entretanto, essas relações surgem justamente porque é necessária a hierarquia, essas relações de poder, para que assim o capitalista gere o maior lucro em seu proveito, ocorrendo a exploração do trabalho.

A exploração acontece devido às condições que a sociedade impõe ao sujeito. Do procedimento que é a questão da troca de mercadorias, do valor de uso, do esforço de trabalho, dos meios de trabalho, dos instrumentos de trabalho.

Como o capitalista investe o dinheiro na compra de produtos para a confecção do objeto, entendemos que gera a troca e subsequente o lucro é obtido nessa troca de mercadorias. O que predomina na sociedade é a troca de mercadorias e o lucro gerado por ela. (PARO, 1991). Paro (1991, p. 45) destaca que:

No processo de produção capitalista, o comando está nas mãos dos proprietários dos meios de produção. Esse comando se reflete na superestrutura política, jurídica e ideológica, que se organiza com vistas ao domínio da classe capitalista, detentora do poder econômico, sobre o restante da população. A administração, ou a utilização racional de recursos para a realização de fins, adquire, na sociedade capitalista, como não podia deixar de ser, características próprias, advindas dessa situação de domínio.

Percebemos o quanto o capitalismo ganha espaço na sociedade atual. O quanto essas relações de domínio de classes acontecem com uma única finalidade que seria o lucro. O trabalhador por sua vez trabalha para produção do excedente, porém não é pago o justo valor pelo seu trabalho, o capitalista faz isso com vistas no ganho maior de lucro no processo final. Segundo Paro (1991, p. 45):

Tais características dizem respeito, no que concerne à “racionalização do trabalho”, ao problema da divisão pormenorizada do trabalho e da forma que ela assume visando à geração de maiores lucros ao

capitalista; no que diz respeito à coordenação do esforço humano coletivo, têm a ver com o problema da gerência ou do controle do trabalho pelo capital.

Como destacamos, há de fato uma divisão social do trabalho que se configura pela divisão pormenorizada do trabalho, visando um ganho maior o que foi produzido. A divisão pormenorizada do trabalho ocorre no interior do processo de produção. (PARO, 1991). Paro (1991, p. 46) elenca que:

Em seus inícios, o capitalismo não muda o processo de trabalho. O produtor direto, agora empregado pelo capital, continua a realizar seu ofício da mesma maneira que antes, quando lhe pertenciam as condições objetivas de trabalho.

Nesta perspectiva, notamos, que o trabalhador continua produzindo da mesma maneira de antes, o que muda agora é os instrumentos mais sofisticados cedidos pelo capitalista para a produção da mercadoria. Porém é o capitalista dispõe esse produto final, não pertence somente ao trabalhador, pois ele oferece meios mais sofisticados, maneiras mais acessíveis de o trabalhador produzir a mercadoria. Ou seja, é a venda do esforço humano para o capitalista, sendo assim é ele que possui a propriedade dos meios de produção e, por consequência, a maior parte do lucro obtido sob o produto final. Assim, Paro (1991, p. 46) reforça que:

Ao comprar meios de produção e força de trabalho, o capitalista tem por objetivo a expansão do capital. Esta, como vimos se dá pela apropriação, por ele, da mais-valia, cuja magnitude está na dependência direta da magnitude do trabalho excedente. Se não se modifica o processo de trabalho, permanecendo, portanto, constante sua produtividade, a mais-valia só se produz por o trabalho intensificar-se ou por ele se prolongar para além do tempo necessário.

Notamos que, para a efetivação desse aumento da exploração do trabalho surge a necessidade de expansão da jornada do trabalhador. Entretanto, surgem barreiras no caminho, no que dizem respeito ao natural e social. O

natural ocorre pelos limites em que o trabalhador consegue trabalhar, ou seja, o quanto sua capacidade física suporta. Já o social decorre da resistência dos trabalhadores referentes à exploração ilimitada a qual se encontram. (PARO, 1991).

Nesta ótica, percebemos que antes era necessário um aumento na jornada de trabalho, o trabalhador aumentar sua intensidade na produção de determinada mercadoria e ele executava todas as funções no processo. Agora o capitalista cria a divisão pormenorizada do trabalho, a qual se configura em diversos trabalhadores para criar um único objeto fim, ou seja, o que antes um único trabalhador executava todos os processos, agora ele fica apenas responsável por uma única função.

O capitalista, por sua vez, sistematizou essa divisão no intuito de que se apenas um trabalhador levaria horas ou dias para fazer uma única mercadoria. Com a divisão pormenorizada do trabalho, e com diversos trabalhadores realizando operações para concluir determinada mercadoria, levaria menos tempo na conclusão do objeto fim, gerando a expansão do capital. Paro (1991, p. 51) ressalta que:

Um artesão que executa todas as operações parciais de seu ofício tem de mudar ora de lugar, ora de ferramenta, ao passar de uma a outra dessas operações, fazendo aparecer lacunas em sua jornada de trabalho, ao fixar o trabalhador em uma única operação, elimina essas lacunas, concorrendo assim para o aumento da produtividade. Também aqui, entretanto, esse aumento na produtividade se dá à custa do maior esforço do trabalhador, via intensificação do trabalho, já que e com maior dispêndio de força de trabalho que tais lacunas são preenchidas.

Com essa evolução, de divisão de trabalho, têm-se o aperfeiçoamento dos instrumentos de trabalho, abrindo espaço para os maquinários. Portanto não é mais o homem que transforma a matéria-prima, mas sim ele manuseia a máquina e é ela que determina o ritmo do trabalho e o movimento no qual o homem precisa estar para efetivação do objeto fim. (PARO, 1991).

Diante de todos esses fatores elencados no primeiro capítulo, percebemos como a administração ocorre em nossa sociedade e como ela influencia na vida do homem. Como vimos, o homem percebeu a necessidade de trabalhar em coletivo para que conseguisse atingir com maior destreza os objetivos a qual almejava.

Utilizando os recursos materiais e conceptuais o homem conseguiria traçar melhor seus objetivos e conseguir o objeto fim. Notamos o quanto o homem foi evoluindo nesse processo, o quanto ele soube tirar proveito da natureza a seu benefício.

O trabalho em coletividade foi essencial à vida do homem. Pois, dessa maneira houve uma organização social a qual era necessária para seu desenvolvimento. Assim, o trabalho grupal possibilitou ao homem atingir com mais eficácia seus objetivos.

A importância da democracia é clara, desde as épocas mais remotas até os dias atuais. Pois é ela que favorece o desenvolvimento do homem, auxiliando-o na relação com os demais, a relação homem-homem, como já vimos anteriormente. A organização e a democracia são essenciais também no âmbito escolar, pois como Paro (2011, p. 15) destaca:

O que se trata aqui é da democratização das relações que envolvem a organização e o funcionamento efetivo da instituição escola. Trata-se, portanto, das medidas que vêm sendo tomadas com a finalidade de promover a partilha do poder entre dirigentes, professores, pais, funcionários, e de facilitar a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola com vistas à realização de suas finalidades.

Percebemos o quanto a administração tem evoluído em nossa sociedade. Na escola a divisão de funções é presente, não obstante, que cada indivíduo tem seu papel, mas com o trabalho coletivo e a democracia, todos almejam um objetivo comum, ou seja, o trabalho coletivo visa um fim a qual será concluído com êxito com a organização que se tem na instituição. Conforme

Paro (1991, p. 78/79) destaca que:

Afinal, numa sociedade verdadeiramente democrática, em que a prioridade é o homem vivendo em colaboração recíproca, sem as marcas da dominação característica da sociedade de classes, continuará havendo, e certamente em maior medida, a necessidade da utilização racional dos recursos com vistas à realização de fins.

Pela observação dos aspectos analisados, podemos concluir que o homem está em constante transformação, a democracia e o trabalho coletivo o tem auxiliado, para que o objetivo fim seja concluído com êxito. Todo o processo de colaboração recíproca e a utilização racional de recursos tem favorecido o homem planejar, idealizar e executar seus objetivos com eficácia. Diante das discussões elencadas, trataremos no capítulo a seguir de questões da organização escolar e da democracia, dando continuidade à ideologia e à conceituação do trabalho coletivo.

## **CAPÍTULO II**

### **O PAPEL DA EQUIPE PEDAGÓGICA PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

No capítulo anterior, Paro (1991) destaca como ocorre a organização da sociedade, a partir dos modos como o homem dispõe dos recursos para sua subsistência e o trabalho coletivo. Destacando ainda o processo evolutivo da sociedade e do homem, que somente produz para suprir suas necessidades básicas.

O autor nos mostrou que para atingir os objetivos propostos, eles devem estar de forma igual entre todos os indivíduos. Isto é, para alcançar os objetivos, o trabalho em coletividade proporciona um desempenho com melhor eficácia neste processo. Podendo, além de prover a coletividade, atingir ao objeto fim com mais rapidez.

A gestão escolar, por sua vez, deverá prover tais momentos de interação entre o todo, dar a oportunidade de voz, tornar os sujeitos ativos na instituição. Só assim, com a coletividade e com a gestão democrático-participativa, torna-se possível a atingir aos objetivos propostos e colocá-los em prática, visando melhoria do ensino e aprendizagem.

Portanto, cabe à gestão democrática valorizar a participação do todo, escutar as sugestões, os anseios, os apontamentos, pois somente assim é possível que em conjunto buscamos ampliar compreensões, para uma melhoria positiva do ensino aprendizagem no âmbito escolar.

Neste capítulo, trataremos de modo mais detalhado a questão da coletividade e o processo histórico do qual a gestão democrática emerge. Ou seja, como ela se dá nos processos das relações humanas, com a comunidade o corpo discente e docente. Outra análise e aspectos como estes podem ajudar de maneira a melhorar a instituição a obter um ensino de qualidade. Conforme

apresentado no tópico a seguir, será abordado como se dão as relações no meio escolar.

## 2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO ELO DE PARTICIPAÇÃO ENTRE COMUNIDADE E ESCOLA

Podemos aqui destacar, segundo Cária e Santos (2014) que a gestão democrática se instalou mais precisamente quando os portugueses desembarcaram na colônia juntamente ao início da educação brasileira. Em 1550 que foi o ano em que os portugueses chegaram ao Brasil, eles perceberam que os ensinamentos e costumes eram passados pelas famílias e pelos índios mais velhos conhecidos como caciques.

Em 1549 os jesuítas se instalaram no intuito de pregar a religião e alfabetizar os índios seguindo essa doutrina. Seus ensinamentos ocorriam nas próprias ocas, sem levar em consideração os valores e costumes da tribo, assim sendo consideradas as primeiras escolas no Brasil. Porém em 1759, Marques de Pombal governava Portugal e expulsou os jesuítas do Brasil. A educação da colônia passou a ser responsabilidade do Estado. Com isso a educação no Brasil sempre foi dividida entre quem possuía mais recursos econômicos e aqueles e não possuíam, independentemente se a categorização era pública ou privada. (CÁRIA; SANTOS, 2014).

Cária e Santos (2014) ainda destacam que após a Proclamação da Independência do Brasil, em 1822, a educação começou a ganhar espaço importante, consolidando-se a primeira Constituição, sendo outorgada em 1824. Ela possibilitou que a instrução primária fosse gratuita e direito de todo cidadão perante a lei. Porém em 1889 com a Proclamação da República, ocorre a necessidade de reavaliar a educação que estava implantada no país, sendo um período demarcado por diversas reformas educacionais.

Até os anos de 1930, não havia políticas nacionais de educação que estabelecessem diretrizes gerais. Ocorreu assim uma das medidas provisórias implantadas pelo governo, promulgada com a Revolução de 1930, sendo ela: a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, averiguando a União o seu poder para efetuar a sua tutela de ensino no país. Porém a realidade do momento não exigia a mão de obra especializada para as indústrias. Com isso ocorre o investimento na educação em 1937 instalando o ensino profissionalizante voltado ao mercado de trabalho (CÁRIA; SANTOS 2014).

Cária e Santos (2014) ainda enfatizam que em 1964 foi marcado pelo golpe militar, porém em 1970 foi estabelecido a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei n. 5.692 que com o fim do golpe militar cita em seu artigo 206 a gestão democrática da seguinte forma: “O ensino será ministrado com base nos princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Portanto com a promulgação da Constituição Federal de 1988, ocorre um modo de organização de ensino, no qual passou a acontecer compartilhamento entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, em regime de colaboração.

Em 1996 a emenda constitucional n. 14 implantou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - Fundef. O Fundef foi regulamentado pela lei n. 9.424, de 24 de dezembro do mesmo ano, juntamente ao decreto n. 2.264, de junho de 1997, porém sendo somente implantado nacionalmente em 1º de janeiro de 1998 e com o intuito de vigorar a sistemática e a forma de redistribuição dos recursos já predestinados ao Ensino Fundamental (CÁRIA; SANTOS, 2014).

Nesse mesmo viés, o princípio da gestão democrática encontra-se reforçado também no Estatuto da Criança e do Adolescente, lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990. Ele assegura os direitos dos pais na devida participação nas definições das propostas pedagógicas tanto da escola como na vida escolar do aluno, além de ter todo o amparo e conhecimento desse processo pedagógico,

havendo o acompanhamento do desenvolvimento escolar e resultados das avaliações, bem como, garante a liberdade de expressão da criança e do adolescente (CÁRIA; SANTOS, 2014).

Por fim, Cária e Santos (2014) destacam que os anos de 1990 foi marcado pela ampla reforma do Estado Nacional, orientada por ideais neoliberais, ocorrendo profunda reforma na área educacional e viabilizando a adequação da estrutura educacional brasileira juntamente a um processo de reconfiguração do papel do Estado brasileiro. Tal reforma proporcionou reformulação na área educacional de: uma administração mais burocrática e centralizadora para uma concepção de administração gerencialista. Com o foco voltado à democracia, mas ao mesmo tempo com as características de uma gestão empresarial, tendo como norte a política de responsabilização por uma gestão de resultados.

Com isso, a gestão passou a valorizar outras práticas que visavam democracia e participação política social, cultural e econômica da comunidade escolar. O Estado implantou a municipalização do ensino fundamental em todo país, visando qualidade da educação básica para a comunidade escolar, bem como transferir a gestão da educação e seus recursos (CÁRIA; SANTOS, 2014).

Mas para que essa democratização aconteça, a instituição deve estar devidamente organizada e os sujeitos buscarem a concretização para o objetivo final. Ou seja, a coletividade move o processo de democracia da instituição. Diante desses elementos sobre a organização como influenciadora desse processo, Paro (2011, p. 15) destaca que:

Nas últimas décadas, especialmente a partir do início dos anos 1980, tem-se verificado, no Brasil, uma saudável tendência de democratização da escola pública básica, acompanhando em certa medida a democratização da própria sociedade, que se verifica nesse mesmo período. Ressalta-se, de passagem, que o termo democratização não é empregado aqui no sentido de universalização da escola básica, ou de popularização do ensino, para colocá-lo ao alcance de todos. Não obstante a inegável importância desse

significado, o que se trata aqui é da democratização das relações que envolvem a organização e o funcionamento efetivo da instituição escola. das funções da escola com vistas à realização de suas finalidades.

Notamos que a democratização ganhou espaço há pouco tempo no Brasil. Paro (2011) nos mostra que a democratização também acabou por evoluir a sociedade, ou seja, o modo de organização direciona a um melhor funcionamento para o objetivo. O autor ainda afirma que o ensino é para todos, no alcance de todos, é a questão de democratização das relações que envolvem os sujeitos, colocando os envolvidos nela presentes, com o objetivo de uma educação igualitária.

A universalização, ou popularização desse ensino que teria como finalidade ser para todos, vem com o objetivo de haver a partilha de poder entre todos os envolvidos nas tomadas de decisões, pois assim, a escola atingiria os objetivos propostos. Ao contrário do poder centralizado em que somente um envolvido teria todo esse poder em mãos para ditar as regras e a forma com qual ele pretende atingir os objetivos.

Diante de toda essa organização visando à participação de sujeitos envolvidos na instituição, e o processo de democratização do meio, Paro (2011, p. 15) discute que:

As medidas visando à maior participação dos usuários da escola e demais envolvidos em sua prática nos destinos da escola pública básica podem ser agrupadas em três tipos: as relacionadas aos mecanismos coletivos de participação (conselhos de escola, associação de pais e mestres, grêmios estudantis, conselho de classe); as relativas à escolha democrática dos dirigentes escolares, e as que dizem respeito a iniciativas que estimulem e facilitem, por outras vias, o maior envolvimento de alunos, professores e pais nas atividades escolares.

Assim sendo, a organização visa a maior participação dos sujeitos, onde cada qual tem um envolvimento nas tomadas de decisões. A coordenação pedagógica, por sua vez, tem a finalidade de proporcionar essa organização e

cooperação de todos os sujeitos, em busca de uma educação igualitária.

Paro (2011) destaca que, governos com interesses populares, implantaram medidas que visassem à melhoria do trabalho docente, tais como: horário para planejarem e refletirem sobre a sua prática, visando à diminuição do autoritarismo das relações pedagógicas ou até mesmo com a oportunidade para a participação externa da comunidade.

A democratização teve grande influência nos modos de organização da instituição. Ela abre espaço aos docentes para repensarem sobre sua forma de atuação e terem horário para planejarem, conseqüentemente procurando a desconstrução do autoritarismo por parte da equipe pedagógica.

Diante todos esses elementos sobre a organização escolar em busca da democracia, Libâneo (2008) também enfatiza em seu estudo elementos básicos para se entender a organização de uma escola. O referido autor aborda concepções de gestão presentes para termos conhecimentos da atuação em cada uma delas no ambiente escolar. De acordo com Libâneo (2008, p. 124):

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como a escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social.

Percebemos que a maneira de organização da instituição é muito mais ampla, pois além de pretender alcançar os objetivos propostos ela também visa a transformação social. O autor ainda explicita as concepções que norteiam a gestão escolar, as quais se configuram em três esferas, sendo elas:

- Conceção técnico-científica;
- Conceção democrático-participativa;
- Conceção interpretativa;

A concepção técnico-científica tem a finalidade de controle, acabando por valorizar toda a centralização do poder, o autoritarismo. Tal concepção, segundo o autor, dá-se na hierarquização dos cargos e funções, visando à racionalização do trabalho voltado à produtividade e eficiência, gerando assim a subordinação e, posteriormente, o envolvimento profissional acabava por decair devido à passividade imposta na instituição escolar.

Por sua vez, a concepção democrática-participativa, como o nome mesmo coloca, visa à democratização nos processos de escolhas no ambiente escolar. Promove as relações humanas e a participação do todo nas decisões para que, assim, torne-se possível que os objetivos propostos sejam concretizados com êxito.

Essa concepção é mais humana, acabando por valorizar os profissionais, o planejamento, e organização da instituição. Entretanto, como toda a organização depende de uma ação coordenada para que os objetivos em comuns sejam concretizados.

E por fim, há a concepção interpretativa, que se configura não apenas na instituição que tem como base somente os objetivos. Essa concepção leva em consideração toda experiência e vivências dos profissionais, valoriza a interação social e a troca dessas vivências diárias. Essas que contribuem para a construção de identidade e da cultura da instituição, não somente como algo que já é da instituição, mas sim a construção conjunta desses profissionais que dão outra cultura à escola, de acordo com suas intencionalidades e seus objetivos no âmbito escolar.

As concepções de gestão são adotadas pelas instituições, de modo a visar organização e cumprimento dos objetivos estabelecidos. Apesar de algumas instituições citarem a implementação de determinada tipo de concepção, no interior da escola não é o que de fato acontece. De acordo com isso, Libâneo (2008, p. 126) reforça:

Características de uma concepção podem ser encontradas em outra, embora sempre seja possível identificar, nas escolas, um estilo mais dominante. Pode ocorrer, também, que a direção ou a equipe escolar optem por determinada concepção e, na prática, acabem reproduzindo formas de organização e gestão mais convencionais, geralmente de tipo técnico-científico (burocrático).

Como explicitado, depende muito da concepção adotada pelas instituições escolares, e, da forma de organização que a equipe pedagógica aderirá, com o direcionamento das ações dos envolvidos no processo de concretização das intencionalidades postas a serem cumpridas em coletividade.

Percebemos que a instituição demanda de um sistema de organização que vise melhoria das ações dos sujeitos envolvidos, distribuições das funções e cumprimento das intencionalidades postas coletivamente. Para que isso ocorra, à organização conversa com vários setores que ajudam nesse processo. Diante deste fator é posto um organograma que, de acordo com Libâneo (2008, p. 127), é composto pelos seguintes elementos

Quadro 1- Composição dos setores da escola.

<b>Setores</b>	<b>Composto por:</b>
Conselho de escola	- Docentes. - Especialistas em educação. - Funcionários. - Pais e/ou responsáveis. - Alunos.
Direção	- Assistente de direção ou Coordenador de Turno.
Corpo Docente e Corpo Discente	- Professores e Alunos.
Pais e Comunidade	- APM.
Setor Pedagógico	- Conselho de Classe. - Coordenação Pedagógica. - Orientação Educacional.
Setor técnico-administrativo	- Secretaria escolar. - Serviços de zeladoria, limpeza, vigilância. - Múltiplos (biblioteca, laboratórios, videoteca etc).

Fonte: A autora (2019).

De acordo com Libâneo (2008), essas são características básicas que compõem o funcionamento das escolas. Podendo assim serem explicadas da seguinte maneira:

#### *Conselho de escola*

Tem como finalidade questões administrativas, pedagógicas e financeiras, definidas pela legislação. O conselho proporciona a participação de todos os envolvidos, sendo eles: pais, funcionários, docentes e discentes.

#### *Direção*

O diretor possui uma função muito importante no meio escolar. Ele tem o objetivo de cumprimento de além de coordenar, organizar o meio escolar, resolve questões burocráticas tanto com professores e comunidade. Ele procura atender regulamentações. O assistente de diretor tem a mesma finalidade quando necessário a substituição do diretor.

#### *Setor técnico-administrativo*

Tem como objetivo o atendimento dos objetivos e ações dos sujeitos da escola. É o espaço responsável pelos serviços auxiliares e multimeios.

#### *Setor Pedagógico*

O setor pedagógico tem a finalidade de auxiliar professores, provendo que seja implementado um trabalho interativo com os alunos. Para prestar todo o auxílio pedagógico-didático é necessário que o profissional seja formado no Curso Superior de Pedagogia.

#### *Conselho de Classe*

O conselho de classe tem o papel de obter um panorama perante o rendimento escolar do aluno, podendo definir as possíveis reprovações e aprovações. Avaliar o rendimento escolar do aluno e prover possíveis melhorias para que esse desenvolvimento acarrete de maneira positiva na vida escolar do aluno.

#### *Instituições Auxiliares*

As instituições auxiliares são bem amplas podendo englobar: APM (Associação de Pais e Mestres), Grêmios Estudantis. Na APM, além do corpo discente, a comunidade também participa. Essa contribuição é definida para ajudar na escola e é organizada pelo conselho deliberativo. O Grêmios estudantis, por sua vez, tem o papel de proporcionar aos alunos autonomia e mobilização para que lutem pelos interesses do grupo.

#### *Corpo docente e corpo discente*

É o grupo de professores que atuam na instituição. O objetivo é em prol de promover ensino aprendizagem e as maneiras diversificadas de ensinar. Por sua vez, o corpo discente consiste no grupo de alunos da instituição.

Notamos o quanto é abrangente a organização escolar e, tem como finalidade proporcionar momentos de interação e envolvimento dos sujeitos atuantes na instituição. Nessa perspectiva de democracia, Libâneo (2008, p. 131) enfatiza que:

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso.

Assim sendo, a gestão que promove a democracia no meio escolar não

apenas abre espaço para o corpo docente. Volta-se para a comunidade, pois ela pode trazer sugestões que acarretem um bom desenvolvimento da instituição.

Essas relações promovem interações na qual a gestão busca o processo de construção e voz ativa de todos. Por meio do diálogo, sugerem questões relevantes no processo de busca por um ensino de qualidade melhor na instituição. Favorecendo assim, o sentimento de pertencimento e escolha em conjunta no processo de tomada de decisões do grupo.

A equipe pedagógica deve promover a interação com a comunidade, incluí-la nas tomadas de decisões. Libâneo (2008, p. 132), nesse viés, ainda reforça:

De fato, como toda instituição, as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. Ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados, de meios e ações coordenadas e controladas dos agentes do processo.

A partir desta ótica, podemos perceber que toda escola precisa estar organizada. Para isso, além de ter a equipe pedagógica para dar o devido direcionamento aos profissionais atuantes, faz-se necessário que os objetivos dos sujeitos sejam comuns. Dessa maneira, o trabalho coletivo além de tornar-se mais fácil, torna-se mais eficaz na sua concretização.

Collioni, Peixoto e Macedo (2013) elencam em seu artigo os empecilhos que a gestão escolar enfrenta para se atingir um ensino de qualidade na instituição, provendo o envolvimento da comunidade para alcançar os objetivos em comum. O artigo trata também da importância da visão ampla do gestor escolar frente à instituição, com formação adequada dos profissionais para exercer tal função, e a importância da democracia. Esta detém um significado dos obstáculos encontrados no cotidiano escolar. De acordo com Collioni, Peixoto e Macedo (2013, p. 6):

Defende-se, assim, uma forma coletiva de tomada de decisões, buscando que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática das deliberações estabelecidas.

Notamos o quão importante é a participação de todos pois, além de ser essencial para o desenvolvimento da instituição, é o alcance do ensino de qualidade. A gestão democrática busca mudanças na organização e no funcionamento da escola. Por meio dela, todos têm voz ativa, tanto professores como funcionários e comunidade.

A escola deve trazer a comunidade para seu cotidiano, fazendo-a sentir-se mais pertencente. A participação pode ter reflexo tanto no desempenho escolar do filho como na elaboração do projeto político-pedagógico e nos conselhos escolares.

Devemos compreender a escola como uma organização viva, contendo relações às quais a gestão procura um novo enfoque organizacional. E, dessa maneira, a gestão escolar pode valorizar a formação conjunta, as motivações, e contribuir também para o desenvolvimento de conceitos adquiridos, pelas concepções elaboradas em conjunto e não mais em modelos preestabelecidos. (COLLIONI; PEIXOTO; MACEDO, 2013).

Assim sendo, vemos a importância de debater sobre a defesa da democracia. Diante desse processo, é essencial a participação de todos para que a gestão democrática ocorra com êxito no âmbito escolar, buscando prover meios de interação, os quais fazem que não somente os sujeitos atuantes da instituição possuam voz ativa, mas todos os sujeitos que compõem o meio escolar diretamente ou indiretamente.

Portanto, como discutimos a importância da gestão, como ela faz com que a comunidade torne-se participativa no meio escolar e as influências dela no desempenho do aluno, discutiremos no tópico a seguir como a gestão cria meios

de participação dando enfoque e valorização ao profissional docente.

## 2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO E VÍNCULOS DOS PROFISSIONAIS ATUANTES NO MEIO ESCOLAR

Partindo dessa relação de gestão democrático-participativa, temos por base a importância da democracia provendo a voz ativa tanto do corpo docente e discente, como da comunidade. Essa relação promove na instituição um desenvolvimento positivo referente aos aspectos de qualidade de ensino, acarretando um bom rendimento escolar para o aluno. A equipe pedagógica, por sua vez, é encarregada de fazer essa relação, abrindo espaço para novas indagações, sendo sempre disposta à escuta, elemento necessário para o processo de construção da democracia.

Nesse sentido, a equipe pedagógica deve descentralizar o poder, abrir espaço para os sujeitos envolvidos, pois eles também possuem ideias que favoreçam o meio escolar. É uma relação de troca, entre equipe pedagógica, professores, alunos e comunidade. Collioni, Peixoto e Macedo (2013, p. 12) enfatizam que:

A gestão democrática e participativa e a descentralização do poder em uma instituição escolar são meios de alcançar os objetivos da escola, e terá sentido se esse processo vir a melhorar a aprendizagem dos educandos e se cada integrante da comunidade escolar perceber a importância de sua participação para a construção de uma escola melhor.

Todo modo de participação é válido, pois o envolvimento abre caminhos para novas ideias, além de fazer com que o docente, o discente e a comunidade sintam-se pertencentes positivamente na instituição. Ao abrir espaço para todos os sujeitos envolvidos, melhora o desenvolvimento do processo de busca pela concretização dos objetivos, a ação dos sujeitos, o ensino e a aprendizagem e,

consequentemente, melhora a qualidade de ensino.

Mas para que tal democracia ocorra de fato, a equipe pedagógica deverá estar aberta às ideias e sugestões, fazendo o processo de escuta acontecer. Os profissionais podem vir a ter o diálogo com a equipe pedagógica, relatando seus anseios, dificuldades. Sob esta ótica, Franco e Campos (2016, p. 55) reforçam que:

Professores precisam falar e dialogar sobre seus sentimentos de inadequação e perda de autonomia, além das dificuldades que sentem em cumprir sua função social de ensinar e formar cidadãos. Como reagem os coordenadores frente às necessidades docentes de escuta? Notamos dois caminhos: a escuta privilegiada, contrapontuada com teorias e orientações pedagógicas, e a escuta livre, território das queixas e da autocompaixão.

Podemos perceber que quanto mais sólida a formação da equipe pedagógica mais acontece o processo da escuta privilegiada. O corpo docente poderá falar abertamente sobre seus anseios e a equipe pedagógica, por sua vez, realiza a mediação diante da situação.

Notamos que, durante esse processo, ocorre a gestão democrática participativa, pois quando abre espaço para a escuta, além de ser um momento de trocas de experiências entre docente equipe pedagógica, o coordenador pedagógico terá uma amplitude do que acontece cotidianamente no meio escolar e poderá buscar meios de melhoria.

Entretanto, como a escuta privilegiada tem sua base na formação sólida da equipe pedagógica. O ato de ouvir pode também ser espaço de queixas, justificações e reclamações. A relação de escuta entre equipe pedagógica e corpo docente favorece a busca e a concretização na melhoria da qualidade de ensino. (FRANCO, 2008).

Mas para que a qualidade de ensino se efetue, o corpo docente e equipe pedagógica precisam estar em mútua relação, trabalhando em coletividade para que os objetivos sejam alcançados com êxito. Nessa perspectiva de constante

relação, Franco (2008, p. 126) reforça que:

Toda prática carrega uma intencionalidade, uma concepção de homem, de sociedade, de fins, e estes precisam estar claros para os que exercem a prática educativo-pedagógica, e também para os que são a elas submetidos, dentro de uma postura ética, essencial no ato educativo.

Podemos analisar o importante papel de articulação do pedagógico, provendo práticas que visem transformação e reflexão para os docentes. Assim estarão em conformidade as intencionalidades postas em conjunto para que se efetivem com mais facilidade.

Notamos que o corpo docente e a equipe pedagógica devem atuar em conjunto. O coordenador pedagógico, por sua vez, proporcionará momentos para a reflexão sobre a prática de ação do docente. Não estabelecerá algo pronto, mas sim tornará um processo de construção, em que a equipe pedagógica dá abertura para o docente dialogar e atuar juntamente, visando autonomia durante o processo de construção coletiva.

Nessa perspectiva em que coordenar é estabelecer relações que propiciem um bom andamento na instituição, é também abrir espaço para participação, indagações e questionamentos que visem à melhoria do âmbito escolar. Assim sendo, Franco (2008, p. 129) destaca que:

Eu comento que não basta incluir um novo ingrediente numa comida que está inadequada: é preciso rever a receita e caprichar em todos os ingredientes. Assim não basta o esforço solitário do coordenador: é preciso rever a conjuntura da escola e assim abrir espaços para que todos possam dar o melhor de si, numa dinâmica potencializadora de cada circunstância que influi na escola.

Notamos que o coordenar o pedagógico vai muito além de agir sozinho. Ele deverá rever as ações que estão sendo tomadas na instituição e abrir espaço para que o grupo tenha a oportunidade de voz ativa. Com a participação

de todos, com essa abertura torna-se mais fácil alcançar as intencionalidades estabelecidas no grupo, com vistas a uma maior chance de concretização dos objetivos. Collioni, Peixoto e Macedo (2013, p. 12) ressaltam que:

Uma gestão democrática, participativa, tem grande influência na transformação educativa, propiciando a interação dos alunos com a comunidade na qual faz parte, construindo assim, condições para uma educação de qualidade junto ao trabalho docente.

Dessa maneira, a gestão democrática tem enorme influência no âmbito escolar, pois ela propicia que a relação da equipe pedagógica com os demais envolvidos adquira efeito nos processos educacionais. E o trabalho em conjunto com o corpo docente faz com que ocorra maior qualidade de ensino.

Nesse sentido, percebemos que a união entre os sujeitos acarreta positivamente para a construção de uma educação de qualidade, para ambos os lados, sendo eles: discentes, comunidade e docentes. Eles agem coletivamente e criam situações favoráveis em busca da melhoria do ensino na instituição.

A gestão democrática possui um papel muito importante no que se refere aos processos de relações entre os sujeitos. Nesse sentido, Souza, Braga e Barbosa (2013, p. 644) explicitam que:

No contexto escolar é preciso preocupar-se com a multiculturalidade de nossa sociedade, da importância e riqueza dessa diversidade, criando espaços de participação. O trabalho do gestor passa a ser compreendido como um processo de equipe. Professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos formam e constroem o ambiente cultural na escola, pelo seu modo de agir.

O gestor escolar deve reconhecer onde a instituição está situada tem uma cultura e sua diversidade. Abrindo espaço de participação, o coordenador passa a abrir um processo de colaboração para um trabalho em equipe. Com a influência de culturas diversas que emergem na sociedade e com o trabalho

coletivo, ocorre a ampliação da cultura no meio escolar.

Por sua vez, a constante relação comunidade e escola acabam por criar a identidade da instituição e, em todas as pessoas envolvidas, o sentimento de pertencimento e reconhecimento de que suas ações acarretam na mudança dos resultados na escola. A partir do momento em que se reconhecem importante durante esse processo, passam a se preocupar com os resultados obtidos na instituição. (SOUZA; BRAGA ; BARBOSA, 2013). Souza, Braga e Barbosa (2013, p. 639) ainda reforçam que:

Uma gestão participativa deve ser considerada essencial em uma instituição. Seu papel é de extrema importância, pois, é através de sua atuação que o desenvolvimento se dá no sucesso ou insucesso da equipe e na qualidade dos resultados do ensino.

O ato de descentralizar o poder e transformá-lo em processos de participações entre os atuantes no meio escolar torna-se de muita importância. Uma gestão que promove tais relações acrescenta valor ao trabalho dos docentes e demais envolvidos.

Esse envolvimento de toda a equipe, a coletividade e o sentimento de pertencimento na instituição são fatores primordiais, acarretando o sucesso no ensino. A não descentralização do poder e com funções hierarquizadas, poderão acarretar no fracasso escolar, justamente pela falta de envolvimento da equipe e pelas regras que são somente ditadas.

Para tanto, percebemos que a gestão que promove os processos de interações entre os sujeitos acaba criando meios para que os indivíduos tenham relações positivas, no que se refere ao compartilhamento de objetivos e resultados. Acarretando, conseqüentemente, que os objetivos propostos no grupo sejam alcançados.

Agindo coletivamente os objetivos podem ser traçados com mais facilidade. Trata-se, portanto de uma organização grupal, na qual todos os

sujeitos fazem parte e se envolvem nas tomadas de decisão, portanto possuem responsabilidades perante os resultados obtidos. Os sujeitos compartilham desses resultados e suas vivências, buscando a educação de qualidade. Nesse sentido, Souza, Braga e Barbosa (2013, p. 640) relatam que:

Planejar, agir, resolver, praticar, pensar, colaborar e enfrentar são algumas das atribuições presentes em uma gestão participativa. A liderança de uma escola deve sempre se lembrar destas ações, porque sua equipe de servidores precisa de profissionais dinâmicos e preparados, com pessoas envolvidas, em quem se possa confiar e apoiar.

A gestão participativa, segundo as autoras, necessita de elementos, como: planejar, agir, resolver, praticar, pensar, colaborar e enfrentar. A equipe pedagógica, por sua vez, deve prover os momentos para que os sujeitos possam interagir e, assim, promover a participação nos processos referentes à instituição escolar.

A gestão participativa tem o intuito de prover aos sujeitos atuantes da instituição meios para que possam se envolver e planejar em coletivo. A equipe pedagógica tem o papel de sempre se lembrar das ações e buscar colocá-las em prática. Assim todos os sujeitos, além de terem o sentimento de pertencimento, sentem-se mais seguros no que se refere a sua prática e forma de atuação profissional. Nesse mesmo viés, no que concerne a gestão participativa, Libâneo (2008, p. 123) enfatiza que:

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho.

Podemos perceber que a concepção democrático-participativa é de suma

importância para o bom andamento da instituição escolar. Além de ocorrer o processo de descentralização do poder, ela faz com que todos os sujeitos atuantes na instituição possuam voz ativa referente às ações tomadas no âmbito escolar.

Portanto, a gestão tem o intuito de colocar em prática as relações humanas. Buscando participação efetiva dos sujeitos para que assim seja possível a ampliação dos conceitos referentes ao ensino e aprendizagem.

A gestão participativa faz com que os profissionais se sintam pertencentes à escola e sintam que suas ações podem ajudar na melhoria da instituição. Assim sendo, o corpo docente passa a ter voz ativa no âmbito escolar, sentindo-se mais importante durante o processo de construção por uma educação mais justa.

A gestão escolar é um dos elementos primordiais para o desempenho e o desenvolvimento de uma instituição. Se não há gestão organizada e democrática, não há estrutura para que a qualidade de ensino ocorra. A gestão é o pilar para um bom funcionamento da instituição.

Portanto, como discutimos neste capítulo é muito importante que a equipe gestora crie meios para a comunidade, o corpo docente e o discente façam-se presentes no meio escolar. Ocorrendo assim uma gestão democrática visando o bom andamento da instituição. No capítulo seguinte, discutiremos artigos que retratam a importância da gestão democrática no âmbito escolar e sua influência nos processos educacionais.

### **CAPÍTULO III**

#### **ANÁLISE DE ARTIGOS**

Neste capítulo, optamos em desenvolver a pesquisa bibliográfica referente aos artigos que norteiam a temática estudada. Para a realização deste capítulo, foi utilizado o banco de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior), tendo a finalidade de prover meios para a pesquisa referente ao tema.

Neste banco de dados, foi realizada uma pesquisa refinada, com duas palavras-chave selecionadas, sendo elas: a) gestão escolar, b) democrática. Diante disso, foram encontrados vinte e quatro (24) artigos. Com o refinamento que teve como critério a avaliação por pares sobraram treze (13) artigos e novamente, ao selecionarmos uma pesquisa refinada, trazendo os artigos que estão em língua portuguesa o resultado foi oito (8).

Diante desses artigos, foi perceptível como estavam relacionados. Todos elencavam a questão da democracia, dando enfoque à atuação do pedagogo no meio escolar. E de como a democracia torna-se grande possibilitadora dos processos educacionais

Serão apresentados três quadros para obter melhor compreensão no que se refere à democracia e seu papel no meio escolar, às possibilidades e aos seus desafios. Como fora retratado, os artigos discutem a democracia e seu papel na instituição escolar, tornando-se grande possibilitadora dos processos educacionais sobre a escola.

O objetivo deste capítulo é analisar todos os documentos encontrados no banco de dados da CAPES. E, por meio desta análise, podemos concluir que os artigos enfatizados trazem a questão da importância da democracia como papel norteador de todo o trabalho pedagógico.

### 3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Como fora explicitado, o presente trabalho aborda análises referentes aos artigos encontrados no portal de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior). Assim sendo, podemos constatar que a pesquisa é de cunho bibliográfico. Nesse viés, Gil (2008, p. 50) afirma:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

De acordo com o referido autor, podemos analisar que todo trabalho que aborda materiais já elaborados são definidos como dados bibliográficos a serem estudados. Não basta apenas obter dados, conseqüentemente ocorre uma análise profunda sobre o material a ser estudado que converge com o tema da pesquisa a ser elaborado.

Como é o caso do presente trabalho que enfatiza artigos científicos sobre a referida temática. Para que fosse possível a pesquisa bibliográfica, o pesquisador deve ter em mente o que o motiva a estudar determinado assunto, ou seja, elaborar uma problemática. Esta será o norte da pesquisa, levando o pesquisador a obter respostas diante daquilo que o cerca. Nesta condição Gil (2008, p. 72) destaca que:

Escolher um assunto por si só não é suficiente para iniciar uma pesquisa bibliográfica. É necessário que esse assunto seja colocado em termos de um problema a ser solucionado. Essa problematização, por sua vez, não constitui tarefa simples. Requer experiência, leitura, reflexão e debate. É algo que decorre da vivência intelectual do pesquisador.

Em tal ótica de análise, percebemos o quanto é importante se ter em mente o que se deseja pesquisar, a fim de solucionar o problema. E para que tal solução ocorra, há a demanda de muita leitura e reflexões, como o autor mencionado pontua.

Nestas condições a pesquisa surge de uma vivência, de uma experiência que o pesquisador viveu e tem em mente em solucionar. Colocamos em pauta os seguintes questionamentos: Como ocorreu? Como esse problema pode ter um direcionamento frente às situações vivenciadas? O que ocasionou?. (GIL, 2008).

Assim sendo, podemos entender e analisar como ocorre o processo de uma pesquisa bibliográfica. E ela surge de uma problemática e em seguida é feita uma análise profunda e crítica de todos os materiais selecionados que convergem com o interesse da temática a ser estudada.

A pesquisa bibliográfica não é uma tarefa simples, consiste em toda a análise crítica de cada material selecionado: Gil (2008, p. 74) reforça que:

Primeiramente, há que se conhecer que a leitura de um livro ou de qualquer outro material impresso se faz por razões diversas. Pode ocorrer que a leitura se dê por simples distração. Não é este o caso da leitura que se faz na pesquisa bibliográfica, que deve servir aos seguintes objetivos: a) identificar as informações e os dados constantes dos materiais; b) estabelecer relações entre essas informações e dados e o problema proposto; e c) analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores.

É importante analisar diferenciações de um material para o outro a fim de obter um uma gama maior de conhecimento e visões sobre o tema. Diante disso, e com o embasamento do referido autor supracitado, o presente trabalho consistiu em análise de dados. Ocorreu com a leitura na íntegra, a identificação dos dados constantes, analisando todas as informações elencadas por cada autor e realizando uma comparação do que cada um traz em seu artigo.

Com a pesquisa, obtivemos os seguintes resultados:

Quadro 2- Artigos encontrados no portal de periódicos da CAPES.

	<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Revista</b>
<b>Artigo 1</b>	Sarturi, Rosane Carneiro.	As reformas educacionais e sua influência no cotidiano escolar: em busca de uma gestão democrática participativa.	2007	REXE (Revista de estudios y experiencias em educación)
<b>Artigo 2</b>	Silva, Itamar Mendes da.	Autoavaliação e gestão democrática na instituição escolar.	2010	Ensaio: aval. Pol. públ. Educ.
<b>Artigo 3</b>	Cabral, Antônio, Neto; Castro, Alda Maria Duarte Araújo.	Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática.	2011	Educ, soc.
<b>Artigo 4</b>	Possebon, Camila Moresco; Veleda, Nicole Zanon.	Os desafios da gestão democrática diante da diversidade das políticas públicas presentes no cotidiano escolar.	2013	Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.
<b>Artigo 5</b>	Passador, Cláudia Souza; Salvetti, Thales Silveira.	Gestão democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas.	2013	Educ, Soc.
<b>Artigo 6</b>	Chagas, Julia Chamusca; Pedroza, Regina Lucia Sucupira.	Psicologia escolar e gestão democrática: atuação em escolas públicas de Educação Infantil.	2013	Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional.
<b>Artigo 7</b>	Machado, Cristiane.	Avaliação externa e escolas públicas: elementos de gestão escolar democrática.	2016	Est. Aval. Educ.
<b>Artigo 8</b>	Vicência, Andréia; Alves, Vitor; Souza, Alessandra Domingos de.	Alfabetização na gestão democrática escolar: alguns elementos.	2018	Laplage.

Fonte: organizado pela autora, a partir das informações em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/>.

Diante do quadro apresentado, percebemos que os artigos encontrados na CAPES vêm desde o ano de 2007 a 2018. Apenas três artigos são do mesmo

ano: 2013. Todos abordando conceitos de gestão democrática e somente um, como já citado anteriormente, voltado à discussão da atuação do psicólogo junto à equipe gestora.

### 3.2 CONCEITOS SOBRE A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Diante dos artigos encontrados sobre a gestão democrática, podemos perceber que a democracia estabelece uma ponte mais eficaz perante os objetivos propostos pela instituição escolar. Assim sendo, o propósito da gestão democrática, além de prover um sistema no qual todos os envolvidos possuam voz, faz com que também abram-se caminhos proporcionando que as intencionalidades se concretizem.

Para melhor entendimento, analisaremos a tabela a seguir com os conceitos dos artigos:

Quadro 3- Dados centrais dos artigos encontrados.

	<b>Palavras-Chave</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Conceitos</b>
<b>Artigo 1</b>	Estado. Tecnista. Administrar. Controlar.	Analisar historicamente os efeitos tecnicistas implementados na escola. Discutir a gestão democrática, participação da comunidade no meio escolar.	Retrata a preocupação com a educação, enfatizando elementos tecnicistas voltados a escola desde o mandato de Juscelino Kubitschek. Trazendo elementos referentes a uma demanda tecnicista voltados principalmente as ideias de Henry Ford e Taylor. Sobre o estudo “Americanismo e Fordismo”. Nesta análise, o referido artigo debate questões por parte do Estado, dos modelos tecnicistas adotados pelas escolas, da racionalização do trabalho escolar, do ensino, sendo profissionalizante. Assim sendo, há um grande embate sobre os aparelhos ideológicos do Estado e sua influência no meio escolar.
<b>Artigo 2</b>	Avaliação. Gestão Democrática. Participação.	Discutir a incorporação dos pais nos debates de avaliação, buscando a qualificação do	Analisa que a avaliação na escola básica esta relacionada com a gestão escolar. Dessa maneira é possível avaliar o processo de participação de pais e mães no âmbito escolar. Concluiu-se que por estarem relacionadas tornou-se evidente que é

		fazer da escola, requer considerar o tema da gestão escolar democrática e suas repercussões ético-políticas como fundamental à vida das instituições escolares e aos debates sobre a democratização da sociedade.	possível analisar os interesses e as necessidades, buscando prover a participação de toda a comunidade no âmbito escolar, para que assim de fato possam atuar em conjunto na instituição.
<b>Artigo 3</b>	Ensino Médio. Participação. Gestão democrática. Gestão gerencial.	Discutir sobre os elementos contextuais que caracterizam o momento de emergência de novos modelos de gestão para o setor público, refletir sobre a gestão escolar, pondo em evidência duas possibilidades: a gestão gerencial e a gestão democrática, a gestão escolar no ensino médio e as particularidades vêm escolas públicas estaduais do Rio Grande do Norte.	Discute que a gestão democrática é recente, está na lista da política educacional do governo brasileiro há pouco tempo, mais precisamente entre os séculos XX e XXI. Os educadores, por sua vez, viram-se na necessidade da gestão democrática administrar as unidades escolares. Dessa maneira, o artigo conclui que procura enfatizar como ocorrem as organizações escolares, levando em consideração todos os processos que compõem o sistema educacional, sendo: projeto político-pedagógico e conselhos escolares. Notou-se a presença da gestão democrática, mas também da gestão gerencial no que se refere à condução das ações no meio escolar.
<b>Artigo 4</b>	Gestão democrática. Sala multidisciplinar. Atividades extracurriculares.	Propor alternativas de organização escolar que permitam a sistematização das atividades ofertadas no contraturno, para promover a participação efetiva dos alunos.	Debate maneiras diversificadas de organização escolar, visando promover uma sistematização de atividades do contraturno, para que assim possa prover a participação efetiva dos alunos. Dessa maneira, concluiu-se que buscar meios diversificados e colocar em prática intencionalidades nas atividades do contraturno faz com que os alunos sintam interesse e conseqüentemente uma efetiva participação nas atividades propostas.

<b>Artigo 5</b>	Qualidade da educação. Gestão escolar democrática. Estudos organizacionais críticos. Autogestão.	Procurar demonstrar a semelhança entre os conteúdos suscitados, quanto à gestão escolar democrática e os estudos organizacionais críticos.	Destaca o quanto a democratização da gestão escolar visa à transformação do ser social, de modo a prover a reflexão sobre o conceito no que se refere sobre a gestão. Assim sendo, viu-se a necessidade de expandir os espaços para as discussões sobre teorias organizacionais e educacionais, visando assim democratização no sistema educacional.
<b>Artigo 6</b>	Psicologia escolar. Educação Infantil. Gestão democrática.	Construir uma proposta de atuação do psicólogo escolar para a gestão democrática em escolas públicas de Educação Infantil.	Analisa a experiência da autora como psicóloga, que teve como questionamento entender o processo de relação do psicólogo para a gestão democrática em escolas públicas de Educação Infantil. Assim sendo concluiu-se que é de fato muito importante à atuação desse profissional no meio escolar, pois além de prover a participação na elaboração do projeto político-pedagógico, dos momentos que necessitam de uma intervenção profissional, o psicólogo também possui um olhar diferenciado voltado à singularidade dos sujeitos presentes no meio escolar, acompanhando assim o processo de desenvolvimento humano.
<b>Artigo 7</b>	Avaliação externa. Escolas públicas. Gestão escolar democrática. Questionário contextual.	Explorar elementos de gestão escolar democrática nas respostas de diretores da rede pública de Guarulhos (SP) no questionário da Prova Brasil de 2011.	Discute a importância da Prova Brasil, pois com ela têm-se o acompanhamento de como esta o desenvolvimento do aluno, conseguindo ter base do rendimento escolar do sujeito. Assim sendo, diretores das escolas se posicionaram sobre a importância da autonomia, participação e permanência dos alunos no meio escolar. Conclui-se, portanto que podemos analisar a importância da gestão democrática ou até mesmo ausência delas sobre as formas e os contornos da prática.
<b>Artigo 8</b>	Educação básica. Gestão democrática. Alfabetização.	Buscar apreender a alfabetização no contexto da gestão democrática escolar, isso por meio de pesquisa bibliográfico sobre o tema.	Retrata de como a gestão democrática é um fator primordial na formação humana e da cidadania. O artigo busca analisar a alfabetização e a gestão democrática escolar. A gestão democrática escolar possibilita que a escolar respeite as diferenças e propicie a participação da comunidade escolar, proporcionando, assim, que o aluno aprenda na instituição e se sinta pertencente a ela.

Fonte: organizado pela autora a partir das informações em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/>.

Após análises dos artigos encontrados na CAPES e refletindo sobre seus conceitos, percebemos o quanto a gestão democrática é grande influenciadora em todos os processos educacionais. Nesta perspectiva, podemos retratar o quanto os artigos se relacionam.

Os Artigos 1 e 4 tratam da gestão democrática na mesma linha de pesquisa, apresentando sobre as reformas e as políticas educacionais presentes no cotidiano escolar. Na sequência, os Artigos 2 e 7 também retratam sua pesquisa no mesmo viés, sendo que abordam sobre a avaliação e sua influência no desempenho escolar dos alunos. Outro aspecto levantado faz referência à pergunta: como a gestão democrática proporciona que a avaliação ocorra com êxito nas escolas?.

Por sequência, podemos perceber também que os Artigos 3, 6 e 8 trazem as fases da escolarização na educação básica, presentes na descrição do estudo, sendo que o Artigo 6 retrata a Educação Infantil, na perspectiva de atuação do psicólogo juntamente à equipe gestora. O Artigo 8 aborda o ensino fundamental na perspectiva da alfabetização com a gestão democrática, e como ela propicia meios para atingir com eficácia a alfabetização na escolarização.

E, por fim, o Artigo 3 traz dados sobre o ensino médio, dando enfoque em como ocorre a organização da gestão escolar. Assim, evidencia a importância da gestão democrática na condução de ações da escola, mas também destaca que existem mecanismos gerenciais presentes ainda no meio escolar.

Além de serem identificados artigos que possuem a mesma linha de pesquisa e sobre diferentes etapas da escolarização, desde a Educação Infantil até o Ensino Médio, há artigos que foram publicados na mesma revista, sendo: Artigo 3 e Artigo 5, na revista: Educação & Sociedade. Verificamos também três artigos do mesmo ano: 2013, sendo os Artigos 4, 5, e 6.

Após as análises realizadas sobre os artigos, entendemos a importância

de discutirmos a gestão democrática e seus efeitos no âmbito escolar. A gestão nessa perspectiva favorece o modo de organização institucional e oportuniza um direcionamento positivo no que se refere à aprendizagem. No que tange aos referidos conceitos elencados, e do envolvimento sobre a democracia no meio escolar, no seguinte quadro, abordaremos aspectos relacionados aos tipos de dados e referenciais utilizados em cada artigo, Sendo eles:

Quadro 4- Encaminhamentos metodológicos e referenciais dos artigos.

	Dados Empíricos	Dados Bibliográficos	Referenciais
<b>Artigo 1</b>		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Althusser (1983)</li> <li>- Arroyo (1999/ 2000)</li> <li>- Carneiro (1999)</li> <li>- Coll (1999)</li> <li>- Félix (1984)</li> <li>- Fernández de Castro e Rogero (2001)</li> <li>- Freire (1984)</li> <li>- Freire (1887)</li> <li>- Freire (2000)</li> <li>- Ghiraldelli (2003)</li> <li>- Gimeno Sacristán (1998)</li> <li>- Gimeno Sacristán (2001)</li> <li>- Gimeno Sacristán e Pérez Gomes (1998)</li> <li>- Gramsci (1978)</li> <li>- Gramsci (1989)</li> <li>- Keane (1992)</li> <li>- Machado (2000)</li> <li>- Martinez Bonafé (1999)</li> <li>- Moreira (1997)</li> <li>- Rio Grande do Sul/ Secretaria da Educação (1986/ 1999/ 2000)</li> <li>- Santos (1999)</li> <li>- Sarturi (2003)</li> <li>- Tamarit (1996)</li> </ul>
<b>Artigo 2</b>	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afonso (2000)</li> <li>- Arce e Martins (2007)</li> <li>- Azevedo (2005)</li> <li>- Constituição do Brasil (1998)</li> <li>- Brasil (1990) - Estatuto da Criança e do Adolescente</li> <li>- Brasil (1996) - LDB</li> <li>- Brunet (1995)</li> <li>- Bordenave (1994)</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carvalho e Porfiro (2001)</li> <li>- Chizzotti (2001)</li> <li>- Dias Sobrinho (2001)</li> <li>- Ferrão e Fernandes (2003)</li> <li>- Freire (1996)</li> <li>- Gajardo (2008)</li> <li>- Hadji (2001)</li> <li>- Libâneo, Oliveira e Toshi (2007)</li> <li>- Lima (2002)</li> <li>- Maureira (2006)</li> <li>- Nóvoa (1995)</li> <li>- Paro (1997)</li> <li>- São Paulo. Regimento comum das escolas municipais. (2002)</li> <li>- Rios (2001)</li> <li>- Saul (1988)</li> <li>- Silva (2002)</li> <li>- Silva (2008)</li> </ul>
<b>Artigo 3</b>	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrucio (2003)</li> <li>- Anderson (1995)</li> <li>- Barroso (1998)</li> <li>- Barzelay (1998)</li> <li>- Bordignon (2005)</li> <li>- Constituição do Brasil (1998)</li> <li>- Brasil (1996) - LDB</li> <li>- Bresser-Pereira (1998)</li> <li>- Cabral; Almeida (2000)</li> <li>- CENTRO Latino-Americano de Administracion para el Desarrollo (CLAD) (2006)</li> <li>- Cury (2005)</li> <li>- Dourado (2004)</li> <li>- Ferreira (2004)</li> <li>- Gete (2001)</li> <li>- Gracindo (2004)</li> <li>- Harvey (1992)</li> <li>- Kuenzer (1992)</li> <li>- Lustosa da Costa (2010)</li> <li>- Lück (2000)</li> <li>- Lück (2006)</li> <li>- Machado (1994)</li> <li>- Offe (1984)</li> <li>- Paramio (2004)</li> <li>- Quirós (2006)</li> <li>- Riscal (2010)</li> <li>- Santos (1999)</li> <li>- Vasconcelos (2003)</li> <li>- Veiga (1995)</li> <li>- Veiga (2003)</li> <li>- Werle (2003)</li> </ul>
<b>Artigo 4</b>	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alonso (2003)</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais educação</li> <li>- Programa institucional de bolsas de iniciação à docência (Pibid)</li> <li>- Constituição do Brasil (1998)</li> <li>- Freire (1983)</li> <li>- Freire (2000)</li> <li>- Ghedin (2008)</li> <li>- Libâneo (2008)</li> <li>- Sarturi (2003)</li> <li>- Secretaria Municipal de Educação. Construindo a educação pública popular. Município de São Paulo, (1990)</li> <li>- Severino (2007)</li> </ul>
<b>Artigo 5</b>		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arroyo (2010)</li> <li>- Benevides (2010)</li> <li>- Brasil (1996) - LDB</li> <li>- Constituição do Brasil (1998)</li> <li>- Caldas (2001)</li> <li>- Chiavenato (2009)</li> <li>- Davel e Alcadipani (2003)</li> <li>- Demo (2008)</li> <li>- Dourado (2006)</li> <li>- Dourado (2010)</li> <li>- Faria (2009)</li> <li>- Garcia (2006)</li> <li>- González (2003)</li> <li>- Kuenzer (1985)</li> <li>- Lima (2001)</li> <li>- Marx (2002)</li> <li>- Maximiliano (2004)</li> <li>- Mendonça (2000)</li> <li>- Motta (1987)</li> <li>- Motta (2001)</li> <li>- Oliveira (1996)</li> <li>- Paes de Paula (2005)</li> <li>- Paes de Paula (2008)</li> <li>- Paes de Paula (2010)</li> <li>- Paro (2001)</li> <li>- Paro (2001)</li> <li>- Paro (2007)</li> <li>- Pinto (1996)</li> <li>- Ramos (1957)</li> <li>- Ramos (1981)</li> <li>- Ramos (1983)</li> <li>- Saviani (2008)</li> <li>- Tragtenberg (1982)</li> <li>- Tragtenberg (1992)</li> <li>- Tragtenberg (2005)</li> </ul>
<b>Artigo 6</b>	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Andaló (1984)</li> <li>- Barreto (2007)</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brasil (1996) - LDB</li> <li>- Castro (2001)</li> <li>- Chagas (2010)</li> <li>- Constituição do Brasil (1998)</li> <li>- Freire (2000)</li> <li>- Larosa (2004)</li> <li>- Meira (2003)</li> <li>- Novaes (1980)</li> <li>- Brasília. Orientação Pedagógica: Serviço Especializado de Apoio à Aprendizagem. (2010).</li> <li>- Patto (1987)</li> <li>- Patto (2007)</li> <li>- Pedroza (2003)</li> <li>- Peixoto (2009)</li> <li>- Pulino (2001)</li> <li>- Souza (2009)</li> <li>- Vigotski (2000)</li> <li>- Wallon (1975)</li> <li>- Wallon (1979)</li> <li>- Wallon (1987)</li> </ul>
<b>Artigo 7</b>	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barroso (2000)</li> <li>- Beisiegel (1981)</li> <li>- Bonamino (2012)</li> <li>- Constituição do Brasil (1998)</li> <li>- Brasil (1996) - LDB</li> <li>- Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas.</li> <li>- Microdados Prova Brasil</li> <li>- Ideb</li> <li>- Bordenave (1987)</li> <li>- Fernandes (2007)</li> <li>- Ferreira (2006)</li> <li>- Franco; Fernandes; Soares; Beltrão; Barbosa; Alves; (2001)</li> <li>- Freitag (1986)</li> <li>- Gracindo (1995)</li> <li>- Gutierrez (2000)</li> <li>- Karino (2014)</li> <li>- Lima (2000)</li> <li>- Lima (2001)</li> <li>- Locatelli (2002)</li> <li>- Machado (2014)</li> <li>- Oliveira (2005)</li> <li>- Oliveira (2007)</li> <li>- Paro (2008)</li> <li>- São Paulo. Vida escolar: Padronização de documentos escolares.</li> <li>- Soares (2005)</li> <li>- Souza (2009)</li> </ul>
<b>Artigo 8</b>		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adrião Camargo; (2001)</li> <li>- Alves (2008)</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alves (2014)</li> <li>- Bastos (2005)</li> <li>- Corsino (2003)</li> <li>- Corsino (2005)</li> <li>- Cury (1997)</li> <li>- Cury (2000)</li> <li>- Cury (2002)</li> <li>- Cury (2002)</li> <li>- Dourado (1988)</li> <li>- Ferreira e Teberosk (1985)</li> <li>- Moratti (2010)</li> <li>- Soares (1998)</li> <li>- Soares (2004)</li> <li>- Spósito (1999)</li> <li>- Tfouni (1985)</li> <li>- Trindade (2004)</li> <li>- Vygotsky (1988)</li> </ul>
--	--	--	--

Fonte: organizado pela autora, a partir das informações em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/>.

Diante deste quadro, percebemos que a maioria dos artigos foram elaborados com dados empíricos, tendo como instrumentos de pesquisa: entrevistas e questionários. Gráficos e tabulação dos dados foram apresentados. Os dados foram colhidos em espaços escolares, tendo como foco da pesquisa: pais e/ou responsáveis. É o que ocorre no Artigo 2, que teve como enfoque trazer os responsáveis para que possam participar das autoavaliações que acontecem no meio escolar.

É o que acontece também no Artigo 3, trazendo dados de entrevistas com gestores escolares, sobre a importância da elaboração do PPP (Projeto Político Pedagógico) e os envolvidos durante o processo. Foi constatado que ocorreu maior participação da coordenação pedagógica e da equipe técnica. Enquanto diretor, vice-diretor e professores obtiveram menor grau de participação no processo de elaboração do documento. O mesmo artigo traz também dados sobre o que a equipe gestora pensa sobre os motivos que cercam a criação do conselho escolar e a maior quantidade de repostas foi referente ao Decreto do Governo do Estado.

No Artigo 4 também ocorre dados empíricos, sendo embasados em

pesquisa-ação. Como dados, às autoras utilizaram as fichas de controle de frequência e as justificativas das faltas dos alunos. Assim, constatou-se que o baixo rendimento escolar no contraturno e o trabalho com a equipe gestora fez-se necessário para encontrar meios de proporcionar interação e promover aulas voltadas à recuperação do rendimento escolar deste aluno.

O Artigo 6, também traz dados referentes a entrevistas com profissionais referente à gestão democrática e da atuação conjunta com o psicólogo. As entrevistas se configuram da seguinte maneira: uma entrevista com três psicólogas, duas entrevistas com dezessete gestores e duas entrevistas com psicólogas das escolas públicas de Educação Infantil. Constatou-se que é muito significativo trazer o trabalho em conjunto com a comunidade escolar, elencando a importância de ter o trabalho conjunto com o psicólogo no meio escolar. O trabalho deste profissional com a gestão democrática contribuirá favoravelmente à instituição.

Uma vez que o gestor possui olhar sobre a realidade da escola, e da necessidade dos alunos que ali residem, o psicólogo possui olhar mais denso sobre a instituição. Com o trabalho coletivo, eles conseguem entender mais a fundo a singularidade dos sujeitos, observam o desenvolvimento e a especificidade dos alunos.

Assim sendo, a atuação do psicólogo junto à equipe gestora é muito importante para a criação de relações e entendimento mais profundo sobre os sujeitos que estão presentes na instituição. Há a garantia de direitos do aluno, transformação da sociedade, trazendo possibilidades de autonomia dentro da educação.

O Artigo 7, teve como finalidade de aplicação de 227 questionários, destinados aos diretores de escolas estaduais e municipais. A temática do questionário foi voltada a Prova Brasil e o rendimento escolar dos alunos. As terminologias mais elencadas pelos diretores das escolas foram: autonomia,

participação, acesso e permanência.

A participação está vinculada à comunidade. A equipe pedagógica proporciona participação da comunidade em reuniões, conselhos de escola, sendo que a participação dos responsáveis é de extrema importância no desempenho escolar do aluno.

A permanência, por sua vez, está direcionada aos programas de reforço para o aluno. Para que assim ocorra um desempenho mais significativo deste aluno e não ocasione a evasão escolar.

Em relação à autonomia, esta ocorre a partir da função que a equipe pedagógica realiza na instituição escolar. A autonomia que o gestor tem relacionada à sua função no meio escolar.

Por fim, o acesso à educação está ligado à disponibilidade de vagas na escola. A legislação assegura que todos os cidadãos tenham direito ao acesso na escola e, quando atingirem idade escolar, tenha sua vaga garantida.

Assim sendo, os Artigos 2, 3, 4, 6 e 7 trazem dados significativos que a gestão democrática acarreta o desempenho escolar do aluno. E o trabalho em conjunto torna com mais facilidade a permanência do aluno.

Os demais Artigos 1, 5 e 8 trazem elementos bibliográficos sobre a temática que cada documento traz. Estão relacionados com a importância de uma participação efetiva de toda a comunidade escolar. Trazem a importância da democracia e seus efeitos positivos para um bom desempenho do aluno, ocasionando assim maior qualidade no ensino.

Diante da análise sobre cada artigo, podemos concluir que a democracia tem um importante papel no meio escolar. Ela promove interações com a comunidade escolar e com os demais envolvidos, visando uma educação de qualidade, acarretando ao desenvolvimento positivo do aluno no meio escolar.

Com esta análise da gestão democrática e, posteriormente, diante de uma análise mais profunda referente aos artigos, veremos a seguir a democracia

como norteadora dos processos educacionais.

### 3.3 PRODUÇÕES DISPONÍVEIS SOBRE GESTÃO ESCOLAR

A gestão democrática vem ganhando, grande espaço nas instituições escolares, como Paro (2011, p. 15) menciona:

Nas últimas décadas, especialmente a partir do início dos anos de 1980, tem-se verificado, no Brasil, uma saudável tendência de democratização da escola pública básica, acompanhando em certa medida a democratização da própria sociedade, que se verifica nesse mesmo período.

Percebemos que a gestão democrática começou a vigorar há pouco tempo nos espaços escolares e, conseqüentemente, advém da sociedade que também presenciou no mesmo período grande acréscimo no que se refere à democracia. Com este enfoque, analisamos as produções da temática retratada até o presente momento.

Diante uma análise mais aprofundada, realizaremos um comparativo de cada referencial utilizado pelos autores em seu trabalho de pesquisa. Alguns artigos utilizaram em seu trabalho os mesmos autores. Na verificação, destacamos o referencial de Freire sendo suas obras dos anos: 1983, 1984, 1987, 1996, e 2000, e a Constituição Federativa do Brasil (1988). Foram os mais utilizados na linha de pesquisa de seis artigos que dispuseram discussões dos referenciais.

A escrita dos Artigos 1, 2, 4, e 6, trouxe o referencial de Freire, suas obras dos anos de: 1983, 1984, 1987, 1996, e 2000. Na perspectiva da gestão democrática, elencando a importância de que a instituição escolar deve prezar pela autonomia, abrindo espaço para a participação efetiva da comunidade nas tomadas de decisões.

A comunidade não deve somente se preocupar com os resultados, mas

também com sua participação nas tomadas de decisões no meio escolar. Ou seja, o referencial de Freire (1983, 1984, 1987, 1996, e 2000) retratam a importância da autonomia pedagógica, fazendo com que todos os membros internos e externos tenham participação efetiva no que se relaciona a escola.

Os Artigos 2, 3, 4, 5, 6, 7, trouxeram a Constituição Federativa do Brasil (1988). Na perspectiva de garantir a gestão democrática e a valorização da participação da comunidade, atuando um trabalho coletivo para a conquista da cidadania e da transformação social. Os Artigos 2, 5, 6 e 7 também trazem a LDB, elencando a importância da gestão democrática no meio escolar, abrindo espaço para a participação de todos no que se refere ao ensino e na melhoria da qualidade de ensino.

Nessa mesma sequência, os Artigos 2 e 4 trazem em sua pesquisa o referencial Libâneo (2007). O Artigo 2 enfatiza sua escrita no viés de que o autor citado aborda questões voltadas ao Estado, o qual estaria repassando suas responsabilidades à comunidade, ou seja, no que diz respeito ao planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais. O Estado totaliza desamparado em suas responsabilidades ou transfere aos pais e à comunidade escolar.

Já o Artigo 4 traz Libâneo (2008) na compreensão de que na escola estão presentes interesses pessoais e de poder, mas que isto deve haver diálogo, promover a participação de todos para que assim os objetivos se tornem possíveis com mais facilidade. Ao contrário, o ambiente pode se tornar estressante e improdutivo.

É importante sabermos que para uma boa organização de fato ocorrer, é primordial reconhecermos que existem pessoas com diferentes culturas, conhecimentos, valores e experiências, as quais poderão acarretar positivamente ao bom andamento da escola. Se houver o devido direcionamento, levando em consideração e provendo a participação de todos no que se refere ao meio escolar.

Os Artigos 2, 5, e 7 trazem a fala de Paro, embasando em suas obras dos anos de: 1997, 2000, 2007 e 2008. Na condição de que a gestão democrática deve superar o tradicionalismo e começar a incluir todos os sujeitos, ocorrendo divisão do poder e sendo todos responsáveis pelos erros e acertos. Assim há o sentimento de pertencimento e mais envolvimento na instituição. Nessa perspectiva, com o intuito de tirar da mente que a qualidade de ensino só se refere às notas boas dos alunos ou aprovação.

Para que assim ocorra a qualidade de ensino, deve haver a participação de todos, sendo sujeitos ativos na instituição. O ensino não se tornará um treinamento, mas sim ocorra assimilação de valores, culturas, buscando transformação social do aluno na busca pela emancipação.

Dourado (1998, 2004, 2006 e 2010) por sua vez, é mencionado em três artigos, sendo os eles: Artigo 3, Artigo 5 e Artigo 8. O referencial citado na pesquisa vem na ideia de que devemos pensar qual a função da participação dos sujeitos, a forma de organização, a objetivação clara dos objetivos a serem cumpridos na gestão democrática, na perspectiva de que todos os mecanismos dentro da instituição sejam construídos coletivamente.

Também retrata a qualidade de ensino e que a instituição deve proporcionar condições favoráveis para que isso ocorra. A gestão deve se fazer parceira para que a qualidade ocorra, sendo que vai desde recursos indispensáveis, e estrutura escolar, até a participação da comunidade que acarreta positivamente esse desempenho.

Na sequência, percebemos que o Artigo 3 retrata a fala do referencial Lück (2000 e 2006) em que destaca a gestão democrática e sua finalidade de descentralizar o poder. Repensamos o que se refere ao verdadeiro viés do conceito da qualidade de ensino. Como é importante uma qualidade que vise transformação social, promoção da cidadania, mas para isso torna-se necessário a participação de todos para que os objetivos sejam alcançados em coletivo.

Já o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) (BRASIL, 1990) é citado no Artigo 2, retratando a questão assegurar os direitos dos pais e/ou responsáveis, no que se refere à participação escolar, e terem ciência de todo processo pedagógico que venha acontecer na instituição escolar. Ou seja, a lei prevê que a gestão democrática deve abrir espaço para os pais e comunidade atuarem com a escola, assegurando o direito da consciência em todas as tomadas de decisões no que se refere ao meio escolar.

E por fim, trazemos conceitos de Franco (2003) citados no Artigo 7. A autora faz uma análise sobre a construção de questionários, aplicados na referida instituição escolar pesquisada no artigo.

Com a análise dos textos, a partir de seus conceitos e referenciais, percebemos que o debate converge com os capítulos desta pesquisa. Uma vez que, ambos elencam a importância da gestão democrática na formação humana e na transformação social do sujeito.

Também trazem questões em relação à participação dos pais e/ou responsáveis e da comunidade escolar. Essa presença escolar ajuda gradativamente no rendimento e desempenho escolar do aluno. Como expressa Souza, Braga e Barbosa (2013, p. 645):

A equipe de gestores deve ser acima de tudo equilibrada, composta de funcionários conscientes de seu papel, exercendo e promovendo uma educação voltada para a cidadania. A gestão precisa ser participativa e democrática. Capaz de saber compreender e optar por decisões maduras, dinâmicas, consistentes e ideias para cada mudança.

Diante da afirmação, nos vem à compreensão de que devemos ter consciência de que uma gestão democrática tem como componentes pessoas que reconheçam seu papel na instituição escolar. Na gestão democrática, quando há o envolvimento de todos os sujeitos, ocorre uma educação voltada à cidadania, sendo capaz de confrontar situações de maneiras favoráveis na instituição.

Portanto podemos concluir neste capítulo que todos os conceitos dos referidos artigos convergem com os debates feitos no capítulo I e no capítulo II. Fizemos levantamentos importantes no que diz respeito à gestão democrática e sua forma de atuação, em busca de uma qualidade de ensino e na busca pela transformação social do sujeito. A importância de que todos os sujeitos façam parte desse processo de construção da cidadania e com melhoria significativa nos processos educacionais.

Não basta somente incluir todos na instituição, é importante que todos saibam seu papel e participem das tomadas de decisões, tendo consciência de que são responsáveis nos erros e acertos. A democracia é um ciclo constante, deve haver ajuda e busca para efetivar os objetivos em conjunto, ser participativos, buscar a transformação, ter voz ativa.

Portanto a democracia no meio escolar é de sumo valor na evolução constante, não só da qualidade de ensino, mas dos sujeitos que nela estão inseridos. Para concluir este capítulo, trazemos uma frase a ser pensada, como expressa Paro (2008, p. 18), “democratização se faz na prática”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não queremos aqui dar um fim a esta reflexão, mas o intuito é nos fazer pensar em tudo o que já foi discutido sobre a gestão democrática. Diante das análises sobre o tema, podemos concluir que, para que a organização escolar ocorra, ela demanda de interesses e objetivos em comum de todos os sujeitos presentes.

Quando os objetivos se tornam comuns, há um êxito na efetivação deles. É o que foi abordado no capítulo I, o qual analisa o homem viu-se na necessidade de trabalhar em conjunto para que seus objetivos e interesses fossem alcançados. Com isso, o trabalho coletivo proporcionou ao homem uma visão que trabalhar em conjunto se tornaria mais favorável e mais significativa no que se refere à concretização de objetivos.

Para isso, houve a necessidade de criar uma organização que visasse o alcance dos objetivos com mais facilidade. Porém, diante dessa organização, a gestão democrática tem que ter em mente e criar mecanismos de que favoreça a participação de todos no âmbito escolar.

Já no capítulo II, abordamos a questão do trabalho coletivo mais a fundo, sendo na participação no momento de elaboração do PPP (Projeto Político Pedagógico), conselhos escolares, APM, dentre outros. Além da gestão democrática, pais e /ou responsáveis e comunidade escolar, todos devem ter em mente seu papel no meio da instituição escolar. Estando conscientes das responsabilidades pelas ações feitas em conjuntos e nos resultados obtidos das ações.

A gestão democrática possui grande influência na transformação educativa. Quando há a democracia todos os sujeitos possuem voz. Os alunos se sentem pertencentes, acabando por valorizar o meio escolar, e conseqüentemente havendo um rendimento significativo.

Portanto, a gestão é de muito significativa no meio escolar, pois a

atualidade necessita de uma gestão que saiba dar direcionamentos adequados às situações que surgem, deve acolher a comunidade escolar e incluí-las nas tomadas de decisões. Esta perspectiva volta-se para superar o conceito de uma escola tecnicista, de preparar para o mercado de trabalho, mas sim proporcionar uma educação voltada à cidadania, transformação, experiências, vivências. Todos os itens elencados fazem com que a aprendizagem se torne significativa ao aluno.

Em relação aos docentes, a equipe pedagógica deve ouvi-los, obter a escuta privilegiada, de seus anseios e suas indagações. A equipe pedagógica ouvirá, dará as devidas orientações e direcionamento. É um processo de construção, sendo que ambos devem atuar em conjunto, em busca na melhoria do ensino.

Os docentes, como ninguém, conhecem as necessidades da sala de aula, dos alunos, por obter um maior contato. A equipe, por sua vez, deve abrir espaço às sugestões que cercam as vivências dos docentes e discentes. A escuta privilegiada abre portas no que se refere à melhoria da estrutura escolar, dos recursos existentes no meio escolar e para a qualidade de ensino.

Assinalamos que a qualidade de ensino não está relacionada somente às boas notas. A qualidade de ensino torna-se muito mais abrangente, uma vez que se refere à participação da comunidade, dos docentes e discentes, dos recursos e dá estrutura escolar.

Por fim, no capítulo III, foi feita a análise de dados referente à gestão democrática no olhar de diferentes autores. Também analisamos como a democracia torna-se grande possibilitadora dos processos educacionais. Foram criados quadros para melhor entendimento, esquematizando e debatendo questões referentes à democracia no meio escolar. Com todos esses itens citados ocorre melhor qualidade no ensino. A democracia proporciona momentos de interação e mudanças significativas nesses processos. Portanto, todos se

tornam pertencentes e buscam um bom andamento da instituição.

Diante de toda essa análise, podemos citar que foi valorosa a pesquisa proporcionando melhor entendimento da temática estudada. As problematizações referem-se ao papel da gestão democrática e aos mecanismos de participação no que se compete ao meio escolar.

Conforme os artigos analisados elencam, a gestão democrática torna-se grande aliada na instituição. Abre espaços para mecanismos de participação de todos visando construção da melhoria do meio escolar e a conclusão com êxito dos objetivos postos coletivamente.

Diante do exposto, torna-se fundamental salientar que a coletividade e a democracia geram um processo de ensino mais significativo. Com a participação de todos e com organização pedagógica, torna-se mais possível a obtenção de um avanço positivo, voltado também à transformação.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. V. V; SOUZA, A. D. Alfabetização na gestão democrática escolar: alguns apontamentos. **Laplage em Revista**, Sorocaba, v. 4, n. 2, p. 114-122, 2018.

CABRAL, A. N. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Revista: Educ. Soc**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, 2011.

CÁRIA, P. N, SANTOS, M. P. Gestão e democracia na escola: Limites e desafios. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ. Santa Maria** v. 3, n. 6, p. 27-41, 2014.

COLLIONI, G. QUELE, P. MACEDO, R. Gestão na escola: dos empecilhos à gestão participativa. **Revista por escrito: PUCRS**, jul. v. 4, n. 1, p. 5-14, 2013.

CHAGAS, J. C; PEDROZA, R. L. S. Psicologia escolar e gestão democrática: atuação em escolas públicas de Educação Infantil. **Revista: Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 35-43, 2013.

FRANCO, M. A. S; CAMPOS, E. F. E. **A coordenação do trabalho pedagógico na escola: processos e práticas**. Santos: Editora Universitária Leopoldianum, 2016.

FRANCO, M. A. S. **Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade**. Revista Múltiplas Leituras, v.1, n. 1, p. 117-131, 2008.

FREIRE, P. **Cartas à Guiné Bissau: registro de uma experiência em processo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora Atlas, São Paulo, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 3. ed. Petrópolis, Vozes, 2008.

LÜCK, H. Uma gestão participativa em uma democracia representativa: as limitações da ideia de participação na gestão escolar. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 17, n. 1, p. 1-12, 2019.

MACHADO, C. Avaliação externa e escolas públicas: elementos de gestão escolar democrática. **Revista: Est. Aval. Educ**, São Paulo, v. 27, n. 64, p. 218-240, 2016.

PARO, V. H. **Administração Escolar Introdução Crítica**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

PARO, V. H. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2008.

PASSADOR, C. S; SALVETTI, T. S. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Revista: Educ. Soc**, Campinas, v. 34, n. 123, p. 477-492, 2013.

POSSEBON, C. M; VELEDA, N. Z. Os desafios da gestão democrática diante da diversidade das políticas públicas presentes no cotidiano escolar. Regae: **Rev. Gest. Aval. Educ**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 27-34, 2013.

SARTURI, R. C. As reformas educacionais e sua influência no cotidiano escolar: em busca de uma gestão democrática participativa. **Rex: "Revista de Estudios y Experiências em Educacion"**, v. 1, n. 1, p. 89-104, 2007.

SILVA, I. M. Autoavaliação e gestão democrática na instituição escolar. **Ensaio: aval. Pol. Públ. Educ**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 66, p.49-64, 2010.

SOUZA, G. A. D. B; BRAGA, K. M. S. A; BARBOSA, R. S. A gestão participativa e o sucesso escolar. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três corações, v. 11, n. 1, p. 639-646, 2013.