LOURIVAL TEIXEIRA DE OLIVEIRA

PABLO VINICIUS DO NASCIMENTO

CONVITE À REFLEXÃO DO SIGNIFICADO DO TEMA GESTÃODEMOCRÁTICA: O QUE É? DO QUE SE TRATA?

Porto Velho - RO

2023

LOURIVAL TEIXEIRA DE OLIVEIRA

PABLO VINICIUS DO NASCIMENTO

CONVITE À REFLEXÃO DO SIGNIFICADO DO TEMA GESTÃODEMOCRÁTICA: O QUE É? DO QUE SE TRATA?

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federalde Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientadora: Sandra Carla Pereira Barbosa.

Porto Velho – RO

2023

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

TEIXEIRA, LOURIVAL.
CONVITE A UMA REFLEXÃO DO SIGNIFICADO DO TEMA GESTÃO DEMOCRÁTICA: O QUE É ? DO QUE SE TRATA? / LOURIVAL TEIXEIRA, PABLO VINICIUS DO NASCIMENTO, Alta Floresta D´Oeste-RO, 2023.
20 f.

Orientador(a): PROF. SANDRA CARLA PEREIRA BARBOSA SANDRA CARLA PEREIRA BARBOSA.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Alta Floresta D´Oeste-RO, 2023.

1. Gestão Pública.. 2. Participativa.. 3. Democrática.. I. NASCIMENTO, PABLO VINICIUS DO. II. BARBOSA, SANDRA CARLA PEREIRA (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

CONVITE À REFLEXÃO DO SIGNIFICADO DO TEMA GESTÃO DEMOCRÁTICA: O QUE É? DO QUE SE TRATA?

Pablo Vinicius do Nascimento[1] Lourival Teixeira de Oliveira[2] Sandra Carla Pereira Barbosa[3]

RESUMO

Este artigo convida a uma potente demonstração de que a discussão sobre gestão democrática e participativa são temáticas intrinsecamente interligadas e podem contar com a participação da comunidade escolar como colaboradora especial na melhoria e efetivação do processo de construção de uma gestão democrática e participativa. No entanto, ao se falar sobre gestão democrática e participativa, surgem as perguntas: do que se trata? O que é uma gestão democrática e participativa? Diante desses questionamentos, temos como objetivo geral estudar o conceito de gestão escolar democrática e participativa a partir da análise das definições desse tema em trabalhos já publicados. Especificamente, a pretensão é analisar e comparar as diferentes concepções dos conceitos de gestão pública e democrática presentes em dois artigos pesquisados no Google Acadêmico e analisados pelos idealizadores desta pesquisa. Trata-se de uma investigação qualitativa de cunho descritivo-interpretativo, realizada a partir de pesquisa bibliográfica. Utilizou-se como fonte de pesquisa o levantamento de dados em trabalhos acadêmicos já publicados sobre esse assunto. O aporte teórico de Libaneo (2005) e Luck (2017) foi utilizado quando se trata da gestão democrática. Conclui-se que são necessárias algumas estratégias para viabilizar uma gestão participativa e democrática na escola pública, como a busca por mecanismos que promovam o fortalecimento de políticas públicas dentro da escola e a promoção do processo de gestão democrática e participativa, bem como as tomadas de decisões dentro da escola. Sempre se deve buscar, através do respeito e do diálogo, incentivar a participação da comunidade escolar no processo de gestão, para que, dessa forma, a representação dos desejos de todos os envolvidos que almejam mudanças sob o olhar da Gestão Democrática seja verdadeira.

Palavras-chave: Gestão Pública. Participativa. Democrática.

ABSTRACT

This article primarily invites us to a powerful demonstration that the discussion of democratic and participatory management is intrinsically interconnected and can involve the school community, especially as a collaborator in improving and implementing the process of building democratic and participatory management. However, when discussing democratic and participatory management, questions quickly arise: what is it about? What is democratic and participatory management? Faced withthese questions, our general objective was to study the concept of democratic and participatory school management, based on the analysis of

[1] Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. Email:pablonascimentovinicius00@gmail.com

[2] Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Camus* Porto Velho Zona Norte. emailltcorinthiano@gmail.com

[3] Docente Coordenadora do Polo de Apoio Presencial da UAB em Campina Grande. Mestre em Linguagem e Ensino pela UFCG. e-mail: sandracpb@gmail.com

definitions of this topic in previously published works. Specifically, our intention was to analyze and compare the different conceptions of public and democratic management present in two articles researched on Google Scholar and analyzed by the creators of this research. This is a qualitative, descriptive-interpretative investigation based on bibliographic research. We used academic works already published on this subject as a source of data collection. We drew on the theoretical contributions of Libaneo (2005) and Luck (2017), when they discuss democratic management. We conclude that certain strategies are necessary to enable participatory and democratic management in public schools, namely: seeking mechanisms that promotethe strengthening of public policies within the school and promoting the process of democratic and participatory management, as well as decision-making within the school. Always striving to encouragethe participation of the school community in the management process through respect and dialogue, so that the representation of the desires of all those involved who seek changes in the context of DemocraticManagement becomes true.

Keywords: Public Management. Participatory. Democratic.

1 INTRODUÇÃO

O papel da gestão escolar difere da administração escolar, que possui um caráter mais burocrático. A gestão está intimamente ligada aos processos que permeiam a escola como um todo e tem como motivo supremo a ampliação e a qualificação das condições de ensino oferecidas aos educandos. Dessa maneira, pode-se imaginar quão grandiosa é a tarefa dos gestores escolares que se dedicam à promoção do crescimento, da coordenação e da organização de tempos, espaços e recursos humanos e financeiros para garantir as melhores condições para o progresso das instituições onde atuam.

No entanto, ao se falar sobre gestão democrática e participativa, logo surgem as perguntas: do que se trata? O que é necessário para que a gestão democrática e participativa aconteça? Diante desses questionamentos, o objetivo geral é estudar o conceito de gestão escolar democrática e participativa a partir da análise das definições deste tema em dois artigos publicados em uma revista científica e em dois livros. Especificamente, a pretensão foi analisar e comparar as diferentes concepções dos conceitos de gestão pública e democrática presentes em dois artigos pesquisados em plataformas digitais.

Trata-se de uma investigação qualitativa, de cunho descritivo-interpretativo, a partir de uma pesquisa bibliográfica. A escolha por uma investigação desta natureza teórica, baseada em autores que fundamentam esta pesquisa, ocorreu devido ao curto período de tempo estipulado para a conclusão deste trabalho.

Utilizou-se como fonte de pesquisa o levantamento de dados em trabalhos acadêmicos já publicados sobre esse assunto. Foi utilizado o aporte teórico de autores como Libaneo (2005), Luck (2017), Antero (2020) e Cury (2001) quando estes tratam sobre a gestão democrática.

O presente artigo se divide da seguinte forma: no primeiro momento, é apresentada a fundamentação teórica, que aborda aspectos ligados às concepções de gestão democrática e gestão participativa. No segundo momento, é apresentada a metodologia realizada por meio de pesquisas e estudos dos teóricos que oferecem suporte científico e teórico. Em seguida, é analisado o conjunto de dados, que é formado por dois artigos. Por fim, sem o objetivo de encerrar a discussão sobre este tema, são trazidas as conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DEFININDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA

O processo de gestão democrática escolar é uma abordagem de administração de uma escola que promove a plena participação, transparência e democracia para todos os envolvidos no contexto educacional. O artigo 206, capítulo 6º, da Constituição Federal de 1988 estabelece o princípio da administração democrática do ensino público, conforme previsto na Lei 9394/96, que trata das diretrizes e fundamentos da educação. O artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) também reforça esse princípio: “VIII - o controle democrático do ensino público, de acordo com esta lei e a legislação dos sistemas de ensino" (IBIRAPITÁ, 1996, Art. 3º).

De acordo com o que está definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), especificamente em seus artigos 14 e 15, são estabelecidas as seguintes diretrizes em relação à gestão democrática:

> Art. 14. Os sistemas de ensino irão estabelecer as normas para a gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as características particulares de cada sistema, observando os seguintes princípios:
> I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
> II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou órgãos equivalentes (BRASIL, 1996).

A legislação representada pelos artigos 14 e 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) reflete o compromisso do Brasil com a gestão democrática no ensino público, promovendo a participação ativa dos profissionais da educação, bem como da comunidade escolar e local na definição das diretrizes pedagógicas e na tomada de decisões importantes para as escolas. Esses princípios fundamentais não apenas fortalecem a qualidade da educação, mas também contribuem para o envolvimento e o engajamento de todos os atores relevantes, criando um ambiente educacional mais inclusivo e participativo.

2.2 DEFININDO A GESTÃO PARTICIPATIVA

Com as constantes modificações e novas problemáticas que surgem na sociedade, é necessário fomentar as discussões acerca das políticas públicas, bem como demonstrar que todos devem estar envolvidos no processo educacional, incluindo pais, professores, gestores, equipe pedagógica e toda a comunidade escolar.

Para tanto, apresenta-se a seguinte reflexão sobre os conceitos dos termos "gestão democrática" e "gestão participativa", destacando a importância da equipe de funcionários que compõe a gestão escolar nas atividades desenvolvidas nos ambientes escolares. Eles desempenham um papel fundamental em envolver a comunidade nas atividades escolares. Portanto, busca-se promover nos ambientes escolares o desenvolvimento de uma gestão democrática que seja participativa, ou seja, na qual todos estejam envolvidos no processo educacional e na construção de uma política pedagógica adequada aos contextos sociais que cercam a escola.

Compreende-se que a responsabilidade da gestão democrática e participativa nas escolas envolve facilitar a adoção de mudanças, promovendo um ambiente propício na comunidade escolar. A educação é um processo de formação de identidades que se desenvolvem por meio do estímulo à sensibilidade e do reconhecimento do direito à igualdade. Esse ambiente busca incentivar a percepção de que cada indivíduo tem responsabilidades em relação às suas ações e emoções.

De acordo com Luck (2017), a gestão já inclui intrinsecamente a ideia de participação, ou seja, envolve o esforço coletivo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisões sobre seu curso e na ação conjunta para abordá-las.

Quando se examina a trajetória da educação no Brasil, encontram-se bases na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Lei nº 9.394/1996. No artigo terceiro da LDB, em seu inciso VIII, está estabelecido que o ensino, entre outros princípios, deve ser ministrado com base na gestão democrática do ensino público, conforme previsto na Constituição, de acordo com as orientações desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino. No artigo 14, a Lei estabelece que os sistemas de ensino devem delinear as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, considerando as peculiaridades de cada sistema e observando os princípios a seguir: “I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996).

A ideia central é que a administração democrática deve ser o guia do sistema educacional, e essa ideia não entra em conflito quando questionamos as influências que moldam a situação atual. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) estabelece as diretrizes e normas, mas isso nos leva a refletir sobre os padrões subjacentes que estão por trás. Pode-se indagar sobre quais conceitos estão moldando a maneira como a gestão educacional é conduzida atualmente. Isso levanta várias questões.

No entanto, o foco principal aqui é direcionado ao aspecto social da educação. Isso se deve ao fato de que a participação na gestão escolar implica ter um verdadeiro poder no processo educativo. A administração escolar pode ser exercida de diversas maneiras, com variações na integração dos grupos envolvidos e no grau de envolvimento de cada um desses grupos, conforme ressaltado por Sánchez de Harcojo em 1979.

Embora haja muita retórica sobre o assunto, existem experiências que demonstram avanços significativos no entendimento e na implementação da gestão democrática. Isso sugere que, de certa forma, a gestão democrática é eficaz. No entanto, para que esse processo seja efetivo, é fundamental estabelecer mecanismos que garantam a democratização na administração, ou seja, é preciso levar em conta a participação da comunidade nas escolas públicas. Nesse contexto, a criação de órgãos colegiados, conselhos escolares, associações de apoio à escola e grupos de alunos desempenham um papel crucial na concretização desse processo.

2.3 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Neste tópico do nosso trabalho, apresentamos as características e os desafios de uma Gestão Democrática e Participativa de acordo com os autores estudados. A instituição escolar oferece uma significativa oportunidade de desenvolver um indivíduo capaz de avaliar de forma crítica, assumir responsabilidades e estar ciente de seus direitos e deveres no processo de construção de uma sociedade renovada.

Desde a década de 1980, a adoção da gestão democrática e participativa tem se mostrado altamente benéfica para promover o avanço do processo educacional. Isso ocorre porque a capacidade de pensar, refletir, tomar decisões e agir em conjunto é fundamental para o progresso, mesmo que essa abordagem não seja naturalmente comum no ambiente escolar. Para que isso aconteça, é necessário que haja motivação e liderança por parte do gestor escolar, que deve delegar responsabilidades, compartilhar suas funções e criar um ambiente no qual todos se sintam engajados no processo educativo. Segundo Libâneo (2005, p. 37):

> A abordagem de gestão democrática e participativa valoriza a participação ativa da comunidade escolar no processo de tomada de decisões. Ela considera o ensino como um esforço colaborativo e enfatiza a construção conjunta dos objetivos e do funcionamento da escola. Isso é alcançado por meio de interações interpessoais dinâmicas, diálogo aberto e busca de consenso.

No mesmo contexto, Paro (1997, p. 73) também explora esse tema, ao refletir que:

> [...] tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva. Coloca-se a necessidade de

> preverem mecanismo institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem praticas participativas dentro da escola.

Conforme mencionado na citação anterior, a gestão democrática desempenha um papel fundamental por meio de sua influência na esfera pedagógica e educacional. A educação enfrenta o desafio de ser um agente de transformação e causar impacto no contexto da sociedade em que está inserida.

A prática da gestão democrática é relevante, mas não é o único aspecto crucial. É essencial que, dentro desse contexto, haja uma gestão reflexiva e participativa. Isso requer que os gestores escolares tenham a capacidade de liderar, motivar as pessoas e criar oportunidades para uma escuta atenta, amigável e construtiva antes de tomar qualquer decisão no contínuo processo de sistematização e reflexão em que a escola se encontra atualmente. Scheila (2017) e Alarcão (2003) concordam na ideia de que apenas um modelo democrático de gestão é compatível com o conceito de escola reflexiva.

A colaboração no ambiente escolar, tanto por parte da administração quanto da comunidade educativa participante, tem como objetivo superar obstáculos e preconceitos que possam impedir a realização dos objetivos estabelecidos no Projeto Político Pedagógico. Isso implica na busca de uma conexão entre a teoria e a prática, reflexão e ação daqueles que atuam e participam nesse cenário. Como disse Paulo Freire (1996, p. 28): "A teoria sem a prática vira 'verbalismo', assim como a prática sem teoria vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade".

Para Libâneo (2005), é importante valorizar a participação da comunidade escolar nas reflexões e decisões que moldam o percurso educacional. Nesse processo, a escola desempenha um papel crucial ao direcionar o esforço coletivo das pessoas, orientando e integrando-as em direção aos objetivos estabelecidos. O diretor desempenha o papel de um gestor educacional e, como tal, deve se ver como um representante do Projeto Político Pedagógico de educação. Isso implica desafiar o sistema que historicamente selecionou e excluiu, buscando, assim, uma gestão escolar mais aberta e receptiva às necessidades da comunidade escolar.

Essa gestão se refere a todas as atividades que envolvem coordenar e acompanhar o trabalho das pessoas, garantindo que cada membro da equipe cumpra suas responsabilidades, promovendo o trabalho em equipe, mantendo um ambiente de trabalho saudável e avaliando o desempenho (LIBÂNEO, 2005). Tanto os líderes escolares quanto os professores devem compreender que todos têm responsabilidades dentro da organização escolar, e todos os profissionais da escola devem estar preparados para desempenhar papéis na gestão.

Nesse contexto, o administrador escolar tem a responsabilidade de assegurar a criação

de um ensino de alta qualidade. É por essa razão que ele se esforça para desenvolver, por meio de uma gestão democrática, um processo educativo baseado no trabalho conjunto de toda a comunidade escolar. Desenvolver habilidades como facilitador e colaborar para a capacitação do grupo que representa, sem impedir que as pessoas se construam a partir de sua própria experiência e história (LEVINSKI, 2000). Embora todos os membros da equipe escolar desempenhem um papel no processo educativo, a gestão-direção e a coordenação pedagógica detêm a responsabilidade direta por esse processo. Para Libâneo (2005, p. 107):

> O diretor de escola tem atribuições pedagógicas e administrativas próprias e, uma das mais importantes é a de gerir o processo de tomada de decisões por meio de práticas participativas. Ele atua mais diretamente nos aspectos administrativos, delegando os aspectos pedagógicos-curriculares a uma coordenação pedagógica [...] papel importante de intermediário entre escola e as instâncias superiores do sistema de ensino.

Dessa forma, são diversas as dificuldades enfrentadas no cotidiano da administração escolar, que vão desde o trabalho pedagógico, bem como o administrativo, e isso exigirá do gestor uma nova forma de conceber, estruturar e promover conexões, buscando cada vez mais incluir a contribuição de todas as partes envolvidas no processo educacional. A comunidade educacional deve desempenhar o papel de facilitar e disponibilizar oportunidades para que a participação seja verdadeiramente significativa. No entanto, muitas vezes, a própria comunidade é a mais afetada quando não há engajamento e participação. A relevância da educação está em capacitar os cidadãos a reconhecerem seus direitos e responsabilidades, permitindo que enfrentem qualquer desafio que surja.

O principal propósito da escola é garantir o aprendizado dos alunos, reconhecendo que uma organização escolar eficaz, sem dúvida, contribui para uma aprendizagem de maior qualidade. Quando tanto a escola quanto a sala de aula funcionam como comunidades de aprendizado, torna-se claro que os valores e métodos compartilhados na estrutura organizacional impactam diretamente o ambiente da sala de aula, e o que acontece na sala de aula, por sua vez, influencia a organização escolar como um todo. O profissional que atua como educador desempenha várias responsabilidades, incluindo a atividade de ensino, a participação na administração e gestão da escola, bem como a contribuição para o desenvolvimento do conhecimento pedagógico. Por isso, de acordo com Libâneo (2005, p. 122):

> [...] o docente necessita de preparo profissional específico para ensinar conteúdos, dar acompanhamento individual aos alunos e proceder à avaliação da aprendizagem, gerir a sala de aula, ensinar valores, atitudes e normas de convivência sócia e coletiva. Necessita, também, desenvolver conhecimentos e pontos de vista sobre questões pedagógicas relevantes, como elaboração do Projeto Pedagógico Curricular e de planos de ensino, formas de organização curricular, critérios de formação das classes

> [...] precisa desenvolver competência de elaboração e de desenvolvimento de projetos de investigação.

Ações realizadas por profissionais da área educacional estão integradas em uma estrutura organizacional, influenciando a maneira como a organização opera e se comporta. Isso ocorre porque as normas são criadas por diversos membros da comunidade, incluindo a equipe de gestão, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários, alunos e pais.

O conceito de gestão não se afasta do entendimento proposto em relação à liderança. Pelo contrário, compartilha muitas ideias em comum com ele. A gestão é vista como um processo no qual se mobiliza e coordena o talento humano, que está organizado de forma coletiva, de modo que as pessoas, trabalhando em equipe, possam alcançar os resultados desejados (LUCK, 2017).

Nesse contexto, guiar um conjunto de indivíduos é uma jornada contínua e em evolução, tornando-se, portanto, um elemento crucial e significativo no aprimoramento da qualidade da instituição educacional e no aperfeiçoamento do desempenho dos estudantes.

Vale ressaltar que, conforme Luck (2017, p. 25): "[...] a capacidade de liderança não é inata e corresponde a um processo social que se desenvolve tanto a partir do dinamismo da conjuntura sociocultural como do esforço de pessoas em contribuir para o desenvolvimento dessa conjuntura".

Para se tornar um líder eficaz, um gestor escolar deve desenvolver habilidades e atitudes de liderança por meio de prática contínua, refletidas em seu comportamento e forma de agir. É essencial cultivar qualidades pessoais, baseadas no autoconhecimento, comprometimento com a construção de confiança e a conquista de credibilidade, que são pré-requisitos fundamentais para exercer influência sobre os outros.

Além disso, compreender as dinâmicas interpessoais e agir com base na inteligência emocional e social, bem como lidar com conflitos e tensões, demonstra uma sensibilidade crucial para a liderança. Superar inclinações ao individualismo em favor do cooperativismo é um requisito básico para desenvolver a mentalidade de líder. É igualmente importante adquirir conhecimento sobre a estrutura e o funcionamento do sistema de ensino e as leis que o regem, abrangendo todas as dimensões dos processos educacionais.

Como ressalta Luck (2017, p. 29), "[...] um tom de voz, um gesto, uma expressão facial, a estrutura de uma frase, a seleção de palavras, podem passar mensagens contrárias ao que deveríamos estar dizendo". Portanto, é fundamental prestar atenção ao que se expressa e ser um profissional capacitado em todos os aspectos.

Para se tornar um bom gestor capaz de lidar com os desafios diários, é preciso se inspirar no personagem Leonard Hoffman do livro "O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança", escrito por Hunter (2004). Nesse livro, fica claro que a base da liderança não reside no poder, mas sim na autoridade conquistada por meio do amor, dedicação e sacrifício.

Respeito, responsabilidade e consideração pelo bem-estar das pessoas são atributos cruciais para um líder destacado. Em outras palavras, para ser um líder eficaz, é fundamental estar sempre disposto a servir. A fim de ser um gestor eficaz e liderar de forma competente no ambiente escolar, é fundamental definir metas e estabelecer objetivos específicos, de modo que todos os membros da equipe, incluindo professores e alunos, possam seguir o mesmo rumo e direção com clareza.

Ser um líder eficaz como gestor implica em aceitar o constante desafio de manter-se atento e identificar problemas, a fim de enfrentá-los e superá-los, ao mesmo tempo em que se aproveitam as oportunidades que surgem. Isso envolve deixar de lado hábitos arraigados e permanecer aberto à exploração de novos horizontes.

Quando gestores competentes colaboram em equipe, eles unem pessoas, constroem relações, motivam, comunicam, oferecem apoio e removem obstáculos. Dessa forma, a energia de diversos indivíduos se concentra em um impulso progressivo, tudo isso graças ao líder, que é o gestor desempenhando sua função exemplar.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa qualitativa, envolvendo investigação bibliográfica e documental de caráter descritivo. O objetivo era, por meio de estudos já publicados, compreender e descrever os conceitos de Gestão Pública Democrática e Participativa conforme apresentados nos documentos analisados. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, proporcionando uma abordagem qualitativa sobre o assunto. Seguindo essa linha de raciocínio, para a realização desta pesquisa, foram selecionados artigos para leitura e interpretação.

O pensamento de Severino (2007) desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento deste trabalho e na sua conclusão, uma vez que o autor orientou a pesquisa bibliográfica, visando a coleta de diversas abordagens e análises do tema. Isso possibilitou a observação da importância da gestão democrática e participativa nas escolas públicas. Em relação a esse tipo de pesquisa, o mesmo autor afirma que:

> [...] registro disponível, de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, teses e etc. Utiliza-se de dados de categoria teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p. 122).

Considera-se relevante descrever e interpretar as concepções expostas nos documentos com o intuito de observar as contribuições oferecidas por esses estudos e refletir sobre as informações relacionadas à abordagem da gestão democrática e participativa pelos autores. Dessa forma, a produção deste artigo incluiu a realização de uma revisão da literatura, com a busca de fontes na internet e obras de teóricos que abordam esse tema, analisando e buscando compreender os conceitos de gestão democrática e participativa por diversos autores e suas abordagens.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica envolve uma revisão abrangente dos principais estudos previamente conduzidos, ganhando relevância por sua capacidade de fornecer informações atuais e pertinentes relacionadas ao tema em questão. Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é realizada com base em material previamente elaborado, composto por diversos documentos, permitindo abranger uma gama muito mais extensa de informações do que seria possível obter diretamente.

Para iniciar este trabalho de conclusão de curso, ou seja, a escrita deste artigo, inicialmente foram listados os sites de pesquisa nos quais seriam coletados os dados, e se deu início à busca pelos documentos a serem analisados. Para a seleção dos documentos, utilizou-se como critério de inclusão a escolha de documentos que tratavam da temática de estudo, ou seja, teóricos que abordavam o conceito de gestão democrática e participativa. Assim, a pesquisa bibliográfica sobre a temática deste trabalho iniciou-se com o mapeamento de produções, conforme as fontes de dados descritas na bibliografia.

Ao digitar nos sites das revistas as palavras-chave "gestão democrática" e "gestão participativa", muitos trabalhos foram encontrados, e os resumos de dez deles foram lidos.

Após essa etapa, dois artigos foram selecionados para iniciar uma leitura detalhada dos textos, a fim de analisar e comparar os conceitos explorados nesses documentos. O critério utilizado para a escolha desses dois artigos foi que eles abordassem o tema em estudo e tivessem como palavras-chave "Gestão Democrática" e "Gestão Participativa".

Em seguida, entre os autores que seriam estudados foram discutidos quais seriam os mais apropriados. Dessa forma, dois livros que foram encontrados nas revistas digitais sobre o tema de estudo foram elencados. A distribuição dos artigos de acordo com os autores, o ano de publicação, o título e a relação com a pesquisa pode ser visualizada no Quadro 1.

Quadro 01: Particularidades dos documentos analisados

GÊNERO	AUTOR	TÍTULO	ANO
Livro	PARO, Vitor Henrique	Administração escolar: introdução crítica	1986
Livro	LUCK, Heloísa	A gestão Participativa na Escola	2017
Artigo	ANTERO, Katia Farias	Reflexões sobre a Gestão Participativa e Democrática	2016
Artigo	LIBÂNEO, José Carlos	Organização e gestão da escola: teoria e prática	2005

Fonte: Elaboração própria.

Após uma análise minuciosa de suas posições, realizou-se interpretações, análises e comparações dos conceitos abordados para a construção deste trabalho. Foram utilizadas referências teóricas obtidas na internet em sites e fontes de alta confiabilidade, buscando conceitos, definições e instrumentos legais relacionados ao tema. O foco da pesquisa foi identificar os conceitos de gestão participativa e democrática, analisando esses conceitos de maneira comparativa, conforme descritos por estudiosos, já que o tema tem grande relevância na sociedade atual.

Ao mencionar a coleta de dados realizada na internet, Recuero, Bastos e Zago (2015) destacam a simplicidade desse tipo de coleta, mas ressaltam a importância da mesma. Eles enfatizam que, em um estudo qualitativo, a preocupação do pesquisador não deve ser a quantidade de dados coletados, mas sim a qualidade, uma vez que a coleta em grande escala não é necessariamente necessária.

4 DISCUTINDO OS DADOS

Após a leitura dos artigos selecionados para o estudo, pôde-se perceber que a abordagem qualitativa predomina em todos (100%) dos documentos revisados, os quais abordaram em suas pautas a revisão relacionada à temática apropriada para a pesquisa que estamos conduzindo.

Após a seleção dos documentos, foi realizada a classificação e listagem por títulos para iniciar as análises. A partir dessas análises, foi possível comparar as diferenças entre as definições apresentadas por cada autor.

Com base nas leituras e nos argumentos apresentados pelos autores, foi possível comparar as diferenças entre as definições apresentadas por cada um deles.

Conforme observado por Luck (2017), a gestão por si só já implica a noção de participação, ou seja, envolve o trabalho conjunto de pessoas que analisam situações, tomam decisões sobre seu rumo e agem de forma colaborativa. No que diz respeito à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seus artigos 14 e 15, estabelecem as seguintes orientações em relação à gestão democrática:

> Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

A gestão escolar compreende um conjunto de atividades realizadas no contexto das instituições de ensino, englobando a elaboração e execução da sua proposta pedagógica, a administração de recursos humanos, financeiros e outros aspectos relevantes. Portanto, pode-se afirmar que a gestão escolar é um campo dedicado ao planejamento, organização, liderança, orientação, mediação e avaliação de todos os processos relacionados às práticas educativas, visando à formação dos seus alunos.

Por outro lado, a gestão educacional pode ser compreendida como a combinação de elementos e ações dos próprios indivíduos que permeiam os espaços educativos, abrangendo a concepção de diretrizes interativas e sociais.

Antero (2016), ao estudar um caso de uma gestora em uma escola pública da Paraíba, reflete sobre as funções do gestor escolar e destaca que suas atribuições vão além da administração do prédio escolar, incluindo também a dimensão pedagógica da escola, atendendo às necessidades específicas de alunos e professores, e o cumprimento das normas nacionais e estaduais de ensino, que se aplicam a todas as escolas.

Dessa forma, o processo de gestão se torna um esforço compartilhado, envolvendo todos os membros da comunidade escolar, não se restringindo apenas ao gestor. A administração e gestão estão associadas aos diretores, coordenadores pedagógicos, professores, supervisores, bem como a todos os funcionários da instituição e à comunidade local.

Portanto, com a presença de todos esses agentes sociais, verifica-se a necessidade de que a gestão escolar seja democrática e participativa para conquistar a excelência. De acordo com as pesquisas desenvolvidas por Lisboa (2019), somente na década de 1990 é que a gestão escolar foi reconhecida como uma base fundamental para a organização dos processos educacionais que visavam o desenvolvimento, bem como os aspectos de qualidade no ensino

oferecido.

Diante disso, ressalta-se que somente por meio do gerenciamento escolar será possível promover as concepções humanas. É de suma importância para o seu aprimoramento o desenvolvimento do projeto político-pedagógico. Ainda se destaca a importância em relação aos aspectos democráticos e participativos, bem como a construção coletiva dos objetivos e metas que serão adotados pela instituição, fazendo com que a mesma viva efetivamente a sua democratização. Como consequência desse processo, haverá uma melhor qualidade na formação de cidadãos conscientes de sua importância perante a sociedade.

Muitos gestores se concentram em suas atuações nas formalidades burocráticas, na obediência às normas e regulamentos, sem analisarem e levarem em conta a dimensão humana que se faz presente na realização de suas atribuições. Uma vez que, na maioria das vezes, interesses corporativos e individualistas formam o tecido social da escola.

Portanto, é visível que o papel da escola, segundo a Base Nacional Comum Curricular, envolve a formação no âmbito social, pessoal e profissional. No entanto, se o gestor e sua equipe estão apenas atentos às questões relacionadas à administração e à burocracia, não será possível romper com o paradigma presente em nossas escolas, buscando uma transformação na escola para que a formação plena dos alunos ocorra.

É necessário que as pessoas que exercem tais funções reconheçam que o seu papel dentro do ambiente educacional também visa o desenvolvimento humano, a aprendizagem e a transformação de práticas. Tais atribuições envolvem a superação de desafios e a resolução de conflitos, fatores que acabam por prejudicar a criação de um clima favorável à formação discente.

Alguns gestores acabam por idealizar sua condição de trabalho, sucumbem diante de conflitos e resistências que se fazem presentes em todos os contextos e momentos sociais, e utilizam tais fatos para justificar a impossibilidade de realização de seus objetivos e resultados pelos quais detêm responsabilidade. Diante disso, deixam de cumprir seu papel profissional e acabam por se tornar mais um ator descompromissado com a causa educacional (LÜCK, 2017).

Em menor quantidade, há gestores que perceberam que a dimensão humana é o ponto central para o crescimento e avanço na aprendizagem. Eles fazem com que o fator humano seja a riqueza da escola, e a resolução de conflitos e tensões são características normais do cotidiano escolar, enriquecendo assim as relações da equipe escolar. Por meio das ações de reconhecimento da qualidade escolar a partir das pessoas que ali estão atuando, acabam por mobilizá-las para que, em conjunto, seja possível aprimorar o desempenho educacional, bem como os resultados almejados por todos.

É este perfil de gestor que deve ser configurado dentro de todos os ambientes escolares, pois somente assim será possível conquistar o sucesso escolar. Observa-se que o fator liderança é primordial para o desenvolvimento da qualidade da escola e melhoria no rendimento escolar por parte dos alunos. Logo, nenhuma escola é capaz de existir sem que nela se faça presente uma liderança efetiva.

Assim, a equipe que atua dentro da gestão escolar deve atuar na busca dos seguintes fatores, segundo a autora Lück (2017):

- Promoção do espírito de equipe por meio dos objetivos claros que se fazem presentes na missão, valores e visão da escola;
- Proporcionar uma expansão no campo de atuação, gerando oportunidades, desenvolvimento e capacitação dos agentes transformadores que ali se encontram;
- Buscar fornecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para a realização dos objetivos e conquista dos resultados esperados;
- Criar uma cultura organizacional que seja adequada à promoção do ensino e aprendizagem dos alunos, buscando, por meio desta, a conquista da aprendizagem significativa;
- Motivar e inspirar os profissionais e toda a comunidade do entorno escolar aos processos de desenvolvimento socioeducacionais;
- Orientar e acompanhar efetivamente o trabalho dos professores fora e dentro da sala de aula, tendo como foco a aprendizagem, buscando assim trocar ideias e sugestões com os mesmos para a melhoria do ensino.

Sobre esses aspectos, veja-se o esquema a seguir:

Esquema 1: Características envoltas para a prática da liderança

Fonte: Elaboração própria.

Assim, em virtude do que foi mencionado por cada autor nos documentos que lemos, concluímos que, o papel do gestor educacional vai muito além das relações com asfinanças escolares suas atribuições visam e impactam todo o modelo de ensino que ali é desenvolvido. É necessário realizar um planejamento estratégico com toda a equipe docente e administrativa buscando compreender as características sociais que se fazem presentes naquelacomunidade, uma vez que, os projetos e a aprendizagem dos alunos dependem desse conhecimento das especificidades sociais que ali se apresentam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho contribuiu para a análise e discussão dos conceitos de gestão democrática e participativa apresentados por vários autores, bem como suas abordagens. A presente pesquisa permitiu identificar algumas estratégias utilizadas para viabilizar a gestão participativa e democrática na escola pública. Estas estratégias incluem: a gestão escolar deve sempre buscar mecanismos que promovam o fortalecimento das políticas públicas dentro da

escola e deve estar constantemente promovendo o processo de gestão democrática e participativa.

Desta forma, conclui-se que algumas estratégias são necessárias para viabilizar a gestão participativa e democrática na escola pública. Isso inclui a busca por mecanismos que fortaleçam as políticas públicas dentro da escola e a promoção do processo de gestão democrática e participativa. Além disso, é fundamental envolver a comunidade escolar no processo de tomada de decisões, sempre buscando incentivar a participação através do respeito e do diálogo. Dessa forma, a família, a escola e os funcionários podem se tornar a verdadeira representação dos desejos de todos os envolvidos que desejam promover mudanças na perspectiva da Gestão Democrática e Participativa.

REFERÊNCIAS

ANTERO, K. F. **Reflexões sobre a gestão participativa e democrática.** 2016 (On-line). Disponível em: https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/16/25/reflexes-sobre-a-gesto-participativa-e-democrtica. Acesso em: 12 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 de dezembro de 1996.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental**. Parâmetros curriculares nacionais: terceiro-quartos ciclos:** apresentação dos temas transversais. Brasília: MEC/SEF,1997.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

GADOTTI, M.; Romão, J. E. (orgs.). **Guia da escola cidadã.** São Paulo: Cortez, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática**.** 6. ed. Goiânia:Alternativa, 2005.

LISBOA, H. B. **A infrequencia como ferramenta da gestão escolar**: contradições entre o sistema utilizado para acompanhamento de faltas dos alunos e sua funcionalidade. 2019. 18f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federalde Mato Grosso, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Rondonópolis, 2019. Disponível em: https://bdm.ufmt.br/ handle/1/1468. Acesso em: 28 set. 2023.

LUCK, H. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2017. Disponível em: https://www.pedagogia.com.br/artigos/gestao_democratica_participativa/index.php? Acesso

em: 12 set. 2023.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola.** Petropólis: Vozes, 2017. Disponível em: https://scholar.google.com.br/?hl=pt. Acessoem: 12 set. 2023.

LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis:Vozes, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhoscientíficos. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1992.

RECUERO, R.; BASTOS, M.;ZAGO, G. **Análise de redes para mídia social.** Porto Alegre: Sulina, 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. SãoPaulo: Cortez, 2007.

TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em Enfermagem**. Uma modalidade convergente-assistencial. Florianópolis: EUFSC, 1999.