



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - EAD**

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE MOMBAÇA/CE**

ARLETE RODRIGUES

**MOMBAÇA - CE
2022**

ARLETE RODRIGUES

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE MOMBAÇA/CE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Rejane Felix Pereira

MOMBAÇA-CE

2022

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Rodrigues, Arlete.

R696g

Gestão participativa na escola: um estudo de caso em uma escola pública no Município de Mombaça-Ce / Arlete Rodrigues. - Redenção, 2022.

47f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2022.

Orientadora: Prof^a.Dra. Rejeane Feliz Pereira.

1. Gestão Democrática. 2. Gestão Escolar. 3. Gestão Participativa. I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 370.152

ARLETE RODRIGUES

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE MOMBAÇA/CE**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração pública, na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, UNILAB.

Aprovada em: 04 /06/2022

Nota: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Rejane Felix Pereira (orientadora)
Universidade da Integração Internacional da lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof.^a Sandra Maria Guimarães Callado
Universidade da Integração Internacional da lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof.^a Antonia Márcia Rodrigues Sousa
Universidade Federal do Ceará (UFC-SOBRAL)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por até aqui ter me ajudado, me presenteado com os melhores profissionais da educação, que transformaram a minha vida, com suas consideráveis instruções, tornando os meus dias muito mais motivadores e cheios de esperança. Gratidão, a minha família, por terem se mantido firme ao meu lado em todas as horas em que precisei, motivando e nunca deixando eu desistir, compartilhando as madrugadas, dividindo o tempo da família com os estudos.

Aos meus amigos que sempre estiveram comigo nessa luta, repassando as atividades quando assim precisei. Por compartilharem fatos de superação de suas vidas a me motivar durante todos esses anos acadêmicos, foram constantes as lutas, que jamais venceria sozinha, sem a força e o apoio que cada um, com amor e paciência me dedicaram, me apoiando ao aprendizado ao longo prazo, até chegarmos aqui.

Agradeço, especialmente, a minha orientadora, Rejane Felix Pereira, uma mestre de excelência, que tem se mantido flexível e humilde, ajudando em todas as dificuldades durante todo esse meu projeto de pesquisa. As professoras, que demonstraram sempre estarem comprometidas com a qualidade e excelência do ensino, que hoje aceitaram fazer parte da minha banca.

Registo as minhas sinceras, considerações a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), pela a competência e trajetória em fornecer uma educação transformadora, de qualidade que fez toda a diferença na minha vida, como também a todos os professores e colaboradores do meu curso de Administração Pública, pela elevada maestria do ensino oferecido.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

Nesta pesquisa foi analisada a experiência em uma escola da rede pública de ensino do município de Mombaça-CE, com foco na teoria das relações humanas dando ênfase para gestão participativa, buscando relacioná-la à gestão de pessoas. O principal objetivo desta pesquisa está em investigar a execução da gestão participativa e democrática na escola em questão, para tanto, traz-se um breve histórico da Gestão Democrática e a legislação nacional, abordando os desafios da gestão e o Projeto Político Pedagógico, assim também, como a gestão compartilhada e suas contribuições para a educação de qualidade, ligada ao papel do gestor. A metodologia do presente estudo está fundamentada em pesquisas bibliográficas, alcançando uma melhor perspectiva através de visitas realizadas ao ambiente escolar, e a aplicação de entrevistas semiestruturadas aos professores e gestores, observando-se que apesar de existirem dificuldades eles conseguem utilizar-se de uma abordagem participativa e democrática, e que os mesmos buscam maneiras de enfrentar essas dificuldades.

Palavras-Chaves: Gestão Democrática. Gestão Escolar. Gestão Participativa.

ABSTRACT

In this research, the experience in a public school in the municipality of Mombasa-CE was analyzed, focusing on the theory of human relations, emphasizing participatory management, seeking to relate it to people management. The main objective of this research is to investigate the implementation of participatory and democratic management in the school in question, for that, it brings a brief history of Democratic Management and national legislation, addressing the challenges of management and the Pedagogical Political Project, as well as , such as shared management and its contributions to quality education, linked to the role of the manager. The methodology of the present study is based on bibliographic research, achieving a better perspective through visits to the school environment, and the application of semi-structured interviews to teachers and managers, noting that despite there are difficulties they manage to use an approach participatory and democratic, and that they look for ways to face these difficulties.

Keywords: Democratic Management. School management. Participative management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Gestão Participativa: a importância da Teoria das Relações Humanas Dentro da Gestão Participativa.....	11
2.2 Gestão de Pessoas: Contribuições das Relações Humanas.....	13
2.3 Gestão de Pessoas e Práticas e o Modo de Trabalho.....	16
2.4 Gestão Democrática: Histórico e a Legislação Nacional.....	20
2.5 Os Desafios da Gestão e o Projeto Político-Pedagógico.....	24
2.6 Gestão Compartilhada: Educação de Qualidade e o Papel do Gestor.....	28
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

1 INTRODUÇÃO

O início do século XXI poderá ser conhecido como um tempo em que o sentido da palavra democracia voltou à ordem do dia. Sua importância é reconhecida por todos, embora essa palavra tenha muitos significados. Alguns enfatizam a participação nas decisões, outros destacam a importância da observância das leis, outros salientam as condições sociais, necessárias para a prática democrática, como o respeito aos direitos humanos e a proteção à vida.

Freitas e Pilla (2006) retratam que essa busca foi contemplada na Constituição de 1988 que instituiu a gestão democrática nas escolas, precisamente no seu Artigo 206, preconizando este como preceito constitucional, cujo processo de implementação só ganhou força a partir da década de 1990, quando o advento da globalização tornou-se mais presente em nossa realidade.

O fortalecimento da gestão escolar e gestão de pessoas por meio de lideranças representativas e democráticas passa pelo estabelecimento de um processo de integração efetivo entre escola e comunidade. Essa integração se torna, cada vez mais, uma demanda emergencial, a partir de fatores como as mudanças na organização social, nas relações familiares e no próprio papel de democratização da educação na sociedade. Há ainda a necessidade de atender uma forte demanda para democratização das relações entre gestão, sociedade e escola.

Autonomia é a palavra de ordem que assegura a eficiência da gestão democrática, de forma compartilhada, na prática, isso significa autonomia para gerir os recursos financeiros e para decidir sobre as necessidades e prioridades de cada escola, expressando um novo olhar de confiabilidade e transparência na aplicação dos recursos públicos e gestão de pessoas.

A gestão escolar democrática se exprime em ações entre governo, escola, família e comunidade, com compartilhamento de responsabilidades e efetiva participação colegiada no processo educativo, na responsabilidade social, na descentralização dos recursos públicos, na autonomia financeira, visando à melhoria da qualidade da educação.

Neste sentido, a participação de todos da comunidade deve ser primordial para que professores, pais, equipe técnica e todos envolvidos no processo educacional possam com autonomia atuar nas decisões tomadas em instituições de ensino, percebendo o quanto todos têm, também, o seu poder

político.

De acordo com Libâneo (2002) a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

É inegável que essa forma de gestão trouxe mudanças para a escola e a comunidade, trazendo avanços na organização e superação dos desafios da gestão escolar. A mudança nos últimos anos foi surpreendente: a visão que se tem da escola hoje é bem diferente de tempos atrás. Pode-se participar, opinar e até dar ideias, pois ela está aberta a isso.

O desenvolvimento da gestão escolar é administrado pela união de professores, alunos, núcleo gestor, grupos colegiados (Conselho Escolar, Conselho de Classe, Grêmios Estudantil) para um melhor relacionamento e desenvolvimento. Esse esforço de integração tem resultado na melhor forma de aprendizagem e no fato de que todos têm aprendido a trabalhar em grupo, o que ajuda a solucionar problemas.

Os desafios para envolver, articular e promover a ação de pessoas nos processos democráticos de participação são semelhantes na sociedade e nas escolas. Por esse motivo, as alternativas facilitadoras e as dificuldades encontradas nas atividades empreendidas pelos gestores educacionais têm uma raiz comum. Elas fazem parte das numerosas tentativas de consolidação da democracia na gestão escolar, representadas pelos movimentos que visam promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar.

A problemática desse estudo se consolida na análise das práticas e políticas de Gestão Participativa de organizações, analisando-se quais contribuições da Teoria das Relações Humanas na gestão participativa, em um processo democrático de Gestão de Pessoas no referente tema: Gestão Participativa na escola, através de um estudo de caso em uma escola pública no município de Mombaça - CE. Por meio dessa pesquisa pontua-se as práticas de Gestão Participativa e Gestão de Pessoas nas escolas e seus resultados que se

correlaciona às políticas públicas com a Teoria das Relações Humanas.

O presente trabalho traz em como seu objetivo geral analisar a implementação dos processos de gestão escolar participativa e democrática em uma escola pública localizada no município de Mombaça no estado do Ceará. E para isso, pretende-se obter os seguintes objetivos específicos:

- Abordar a legislação vigente sobre gestão participativa na escola;
- Apresentar as melhorias na gestão escolar a partir da década de 1990;
- Propor soluções para promoção da gestão democrática participativa na escola analisada.

Após a introdução, pretende-se abordar o referencial teórico que trata dos principais aspectos relacionados à temática de estudo: Gestão Participativa na Escola. Inicialmente trata-se da Gestão Participativa: a importância da Teoria das Relações Humanas dentro da Gestão Participativa. Em seguida, ainda no referencial teórico, pretende-se abordar a Gestão de Pessoas e Gestão Participativa: Contribuições das Relações Humanas, Gestão de Pessoas e Práticas e o Modo de Trabalho, Gestão Democrática: Histórico e a Legislação Nacional, Os Desafios da Gestão e o Projeto Político-Pedagógico (PPP), Gestão Compartilhada: Educação de Qualidade e o Papel do Gestor, buscando mostrar o desenvolvimento e a importância de uma gestão democrática na escola. Logo após, o texto traz Após a apresentação da metodologia, e posteriormente, será realizado um estudo de caso visando demonstrar como ocorre a Gestão Participativa em uma escola pública no município de Mombaça- CE.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Participativa: a importância da Teoria das Relações Humanas Dentro da Gestão Participativa

Conforme relata Marcelino (1998) a gestão democrática participativa tem a sua origem no movimento das relações humanas, que se difundiu a partir de estudos conduzidos entre 1924 e 1933, por Elton Mayo, na Western Electric's Hawthorne, nos Estados Unidos.

Nesse contexto, a gestão democrática participativa está relacionada ao compartilhamento de várias ideias entre todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, compreendendo-as e respeitando-as, e dessa forma, contribuindo para o fortalecimento dos processos metodológicos e pedagógicos da instituição escolar e conseqüentemente, melhorando do processo de ensino-aprendizagem dos alunos por meio da Gestão de Pessoas.

A Teoria das Relações Humanas, também denominada Escola Humanística da administração, surgiu nos Estados Unidos, como consequência imediata das conclusões obtidas na experiência de (Hawthorne 1927), desenvolvida por Elton Mayo (no período de 1924 a 1933 e seus colaboradores). Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da administração.

Dessa maneira, em um país eminentemente democrático, como os Estados Unidos, os trabalhadores e respectivos sindicatos passaram a visualizar, interpretar a Administração Científica como meio sofisticado de exploração dos empregados a favor dos interesses patronais.

Por essa perspectiva, a Teoria das Relações Humanas, conforme Chiavenato (2013, p.49) “nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à disseminação do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter”. A Teoria das Relações Humanas preocupou-se intensamente com o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada.

Mayo (1978, p.183) afirma “que a solução do problema da cooperação

não pode ser resolvida apenas através do retorno às formas tradicionais de organização”.

Contudo o que pode haver é uma nova concepção das relações humanas no trabalho, na escola. Como resultado da Experiência de Hawthorne (1927) verificou-se que a colaboração na sociedade industrializada não pode ser entregue acaso, enquanto se cuida apenas dos aspectos materiais e tecnológicos do processo humano.

Segundo Arbonelas (2012, p.78):

Os métodos de trabalho tendem todos para a eficiência, nenhum para a cooperação. A cooperação humana não é resultado das determinações legais ou da lógica organizacional, mas tem causas mais profundas que a Experiência de Hawthorne revelou, se fazendo necessário a Gestão de Pessoas que agiliza todo o processo organizacional.

Portanto, ressalta-se o conceito do Homem Organizacional, e este conceito exige um homem que participe de todas as organizações para ser bem-sucedido. Isto requer dele flexibilidade em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna, tolerância às frustrações, capacidade de adiar as recompensas e poder de compensar o trabalho rotineiro dentro da organização, permanente desejo de realização. Estas exigências variam de acordo com a organização e com o cargo ocupado, ou seja, com o papel que é a expectativa de desempenho por parte do grupo social a uma pessoa.

Segundo Dias (2013, p.62),

A organização cria um poderoso instrumento social através da coordenação de um grande número de ações humanas. Combina o pessoal e recursos, ao reunir líderes, especialistas, operários, máquinas e matérias-primas. Ao mesmo tempo avalia continuamente sua realização e procura ajustar-se a fim de atingir seus objetivos.

Nesse sentido, a organização formal refere-se ao padrão determinado pela administração: o esquema de divisão do trabalho e poder de controle, as regras e regulamentos, o controle de qualidade, etc. A organização informal refere-se às relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas, acima e além da formal. A Teoria das Relações Humanas auxilia e proporciona a eficiência sob vários enfoques de organização, Gestão de Pessoas e Gestão Participativa.

O grupo que realiza variadas funções está substituindo a divisão rígida

do trabalho. Portanto, cada profissional está organizado para cumprir tarefas multifuncionais, sendo assim o fim da era mecanicista e o começo de uma era democrática. Desse modo os colaboradores participam, relacionam-se, opinam e devem ser ouvidos para melhor desenvolver um local de trabalho com desempenho.

2.2 Gestão de Pessoas e Gestão Participativa: Contribuições das Relações Humanas

No que diz respeito ao conceito de Gestão de Pessoas, é a gestão das atividades da empresa ou instituições ligadas à fabricação de produtos, cuidado, suprimento de matérias necessárias ao bom funcionamento da vida da empresa, instituição. Todos os aspectos logísticos estão sob o comando desta área. Neste estudo, tem-se que o produto oferecido é um serviço educacional.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (Luck, 1996, p.37).

Nesse contexto, esse novo papel da moderna Gestão de Pessoas, migrando, do operacional para o estratégico, requer das organizações o entendimento da relevância, de se implantar práticas e políticas de gestão que proporcionem ambientes de trabalho os quais possibilitem a inovação e o desenvolvimento profissional, bem como o bem-estar e a participação dos seus ativos mais importantes: as pessoas.

Dessa forma a eficiência nas teorias clássicas relacionava-se à tarefa e à estrutura. Em ambas, com abordagem de sistema fechado, o homem era visto simplesmente como um operário, em geral desinteressado e passivo, ou seja, não tinha uma participação ativa na organização. Intensamente notar, como ressalta Chiavenato (2013, p.59-60) que:

Antes mesmo do surgimento da teoria que mudaria radicalmente e confrontaria a visão reducionista e mecanicista de Taylor na Administração Científica, diversos autores, apesar de defenderem

princípios clássicos, revisaram e criticaram as ideias tayloristas.

Dentre esses autores, pode-se destacar os trabalhos de Mary Parker Follett (1924), considerada a mãe da gestão pós-científica. Ela propunha às organizações uma abordagem mais comportamental, menos hierarquizada, pregando uma gestão participativa. Foi pioneira de ideias como a solução construtiva de conflitos.

Contudo, em meio à recessão econômica, à inflação e à forte atuação dos sindicatos, surge a Teoria das Relações Humanas. A abordagem humana na administração vem transformar e consolidar o que se chama hoje de Gestão de Pessoas.

Como menciona Borges (2018, p.07):

No final da década de 1920, surgiram os primeiros estudos, por meio dos quais se tinha como objetivo estudar, o homem no trabalho, por intermédio da pesquisa que Elton Mayo (1959) realizou na Western Electric, chamando à atenção para fatores do comportamento humano, como satisfação no trabalho, relação com a supervisão, influência das condições físicas de trabalho, antes ignoradas, que influenciavam produtividade da empresa.

Assim, o termo relação humana refere-se ao fato de as pessoas interagirem e participarem por meio das relações sociais ao buscarem um objetivo comum. A Teoria das Relações Humanas

Originou-se dos seguintes fatos: a necessidade de humanizar e democratizar a administração; o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia; as ideias da filosofia pragmática de Jonh Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kart Lewin e as conclusões das teorias de Hawthome (CHIAVENATO, 2013, p.98).

Na Teoria das Relações Humanas, a ênfase é dada às pessoas. A máquina, o método de trabalho e a organização formal dão lugar a aspectos psicológicos e sociológicos. A organização é vista como um grupo de pessoas que se relacionam e colaboram socialmente.

Quanto a essa prática na Educação, mas precisamente nas escolas, ressalta-se aspectos relevantes que contribuem com a organização escolar, com ênfase nas pessoas, motivação, liderança humana, gestão democrática, participativa e recompensas sociais e simbólicas.

Nesse sentido, a justificativa para a Gestão de Pessoas na Educação,

(escolas) está direcionada a Gestão de Pessoas com foco na satisfação e na participação do colaborador. Ao se propor neste objetivo, a Educação busca formar um ambiente de bem-estar, harmonia e acolhimento dentro dela, com isso estimulando a motivação de todos os envolvidos no contexto educacional, em todo processo de forma democrática, humanizada e participativa para o trabalho.

Dessa forma, a Teoria trouxe outra importante contribuição, a saber, a motivação da comunidade escolar: gestores, professores, alunos, família e até a comunidade local. Para a Teoria das Relações Humanas, não são somente as recompensas materiais que estimulam a motivação de todos que fazem a Educação (escolas), mas também o atendimento a necessidades básicas proporcionadas pelos benefícios concedidos pela escola (s).

Portanto, o aluno motivado procura novos conhecimentos e oportunidades, evidenciando envolvimento com o processo de aprendizagem, participa nas tarefas com entusiasmo e revela disposição para novos desafios (ALCARÁ; GUIMARÃES, 2007 *apud* LOURENÇO e PAIVA, ANO 2010).

Estudos e pesquisas, pontuam as diversas formas que a (s) escola (s) usam para que isso aconteça, a fim de condicionar um ambiente amistoso, propício à inovação e à criatividade.

A Teoria de Investimento em Criatividade de Sternberg (STERNBERG & LUBART, 1999; STERNBERG, 2000, 2003 *apud* OLIVEIRA e ALENCAR, 2012, p. 542) propõe a existência da criatividade a partir da confluência de seis recursos distintos, porém, interrelacionados: habilidades intelectuais, conhecimento, estilos de pensamento, personalidade, motivação e ambiente adequado.

Os colaboradores têm a oportunidade de desenvolvimento desses recursos, por meio de capacitações e subsídios dado pela Secretaria de Educação do Município em parceria com o Estado e Nacional em todos os níveis organizacionais.

Outra importante contribuição da Teoria das Relações Humanas com base na Gestão de Pessoas é a questão da liderança, pois, com base nela, os administradores, gestores são substituídos por líderes, propondo uma gestão mais humana. Segundo (CHIAVENATO, 2006, p.18-19), o administrador deve conhecer a natureza humana e saber como conduzir as pessoas, isto sim é “Liderar”.

No contexto educacional reconhece-se o valor de uma boa relação com os colaboradores, por isso, dentre os Projetos, capacitações, Programas para o

desenvolvimento de suas lideranças, a fim de condicionar essa ação. Esse aspecto é percebido pelo conteúdo das capacitações dos gestores como comunicação, neurolinguística e inteligência emocional. Logo o resultado de investimentos como esses é percebido no grau de confiança e aceitação das lideranças, como apontado pelos próprios colaboradores.

Ainda outro aspecto que recebe a contribuição pela teoria estudada é a participação colegiada das escolas nas decisões, com uma gestão democrática, participativa. Esse aspecto é visto nas práticas de Gestão de Pessoas em relação ao incentivo, ao voluntariado, ações colegiadas, coletivas, como Conselho Escolar, Projeto Político Pedagógico e a abertura de ideias e sugestões propostas pelos colaboradores.

Dessa forma, a relação das recompensas sociais e simbólicas percebidas nas pesquisas e estudos e nos dados obtidos nas práticas escolares. As recompensas simbólicas para a Teoria das Relações Humanas na Gestão de Pessoas e Gestão Participativa são tão importantes quanto os materiais. Dentre esses benefícios, destacam-se o reconhecimento aos colaboradores envolvidos no processo educacional, além de tantos outros incentivos, apoio, colaboração e humanização.

Portanto, as contribuições da Teoria das Relações Humanas para as organizações, em destaque a Educação (escola) analisada, podem ser compreendidas ao se detalhar as práticas de Gestão de Pessoas dela.

Com isso, pode-se assegurar que as contribuições dos pensamentos da escola humanista são consideravelmente relevantes no estudo e práticas escolares, na administração e organização educacional. A psicologia humanista tem origem nos principais pressupostos de Abraham Maslow na década de 1950. A teoria humanista enfatiza as relações interpessoais, na construção da personalidade do indivíduo, no ensino centrado no aluno, em suas perspectivas de composição e coordenação pessoal da realidade, bem como em sua habilidade de operar como ser integrado.

2.3 Gestão de Pessoas e Práticas e o Modo de Trabalho

O mundo do trabalho no que diz respeito ao modo de trabalho tem-se constituído inesgotável fonte de estudos, principalmente na Teoria das Relações Humanas e Gestão de Pessoas. Através das transformações econômicas, sociais, educacionais e políticas e suas implicações sociais configura-se como instigante

campo de pesquisa.

Por essa perspectiva, uma série de fatores, entre eles a reestruturação produtiva do trabalho que se consolidou na década de 1990, aliada a financeirização da economia, que possibilitou aos capitais deslocarem-se rapidamente, desviando recursos que antes eram destinados à produção de bens e serviços, para a especulação, colaborou para aumentar o número de Programas, Políticas Públicas, principalmente na área da Educação.

A organização do trabalho entendida como sendo:

Por um lado, a divisão do trabalho; duração de tarefas entre os colaboradores, repartição, cadência, enfim, o modelo prescrito; e por outro lado, a divisão de homens: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc (DELORS. 2014, p.125).

Dessa forma a Gestão de Pessoas exerce profunda influência nos modos de trabalhar e de ser dos sujeitos do trabalho. Tais influências são expandidas para a vida como um todo, configurando os modos, afetando-os física e psicologicamente.

A literatura aponta para novas formas relativas ao contexto do capitalismo e a organização do trabalho. Essas novas formas de estruturar o trabalho, como o aumento da informatização, dos recursos tecnológicos e digitais, internet (redes sociais), passam a aliar-se no processo de trabalho, o trabalho material e imaterial.

O trabalho imaterial seria o que extingue no momento de sua produção, agregando características pessoais do próprio trabalhador. Trata-se de capacidades, de mobilização, cooperação e criação que são dificilmente comandadas ou passíveis de controle externo ao trabalhador.

Nessa óptica, Lazzarato e Negri (2012, p.32) argumentam que “o trabalho imaterial é o que se encontra no cruzamento, seria a interface da nova relação produção/consumo sendo que cabe ao trabalho imaterial ativar e organizar a relação produção/consumo/subjetividade”.

Portanto, a nova relação, acima referida é caracterizada por Lazzarato e Negri (2012, p.96) “como uma mudança da lógica vigente na produção Taylorista-fordista, que se baseava no ciclo produção/mercado/cliente, e que, a partir da produção flexível, passa a se dar no sentido cliente/mercado/produção”.

Essa ideia é corroborada por Santos (2012, p.48), ao afirmar que “as

empresas hegemônicas produzem o consumidor antes mesmo de produzir os produtos”.

Esse novo ciclo apresenta, como principais características, a produção em ciclos curtos e a produção da subjetividade. Daí ser o trabalho imaterial ponto de fundamental importância nessa nova relação, que, além de produzir objetos concretos, produz informação, conhecimento, serviços e valores. E que é definido como imaterial também porque incide sobre algo imaterial, que é a subjetividade humana, ou seja, as formas de vida, as maneiras de sentir, de aprender, de amar, de perceber, de viver.

Nesse contexto, o trabalho imaterial, portanto, demanda:

Um novo tipo de trabalhador, diferente do operário massa do modo de produção taylorista-fordista, que se caracterizava como duplamente massificado pelos contingentes de forças do trabalho, de suas características pessoais, subjetivas (COCCO, 2011, p.18).

Dessa forma, a nova configuração do trabalho demanda que o trabalhador seja mobilizado não apenas como objeto de trabalho, pois é chamado a ser também sujeito desse processo, sendo suas características pessoais antes massificadas, agora tidas como o fator de liderança, competitivo para empresas e/ou instituições, no sentido de que, para se produzir o bem imaterial, é necessário construir no desejo, opiniões, gosto das pessoas, ou seja, a construção do cliente.

Conforme Lazzarato e Negri (2012, p.314) “(...) essa ideia tem como característica do trabalho imaterial a mobilização afetiva necessária ao trabalhador, sendo que, o trabalho afetivo produz são redes, formas comunitárias, bi poder”.

Face ao trabalho imaterial reorganizam-se as teorias e práticas de gestão uma vez que o modo de trabalho capitalista global requer de quem trabalha, além da qualificação e performance, características como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de planejar, prever e eliminar falhas, capacidade de comunicação e de interação com o próprio trabalho e com os demais trabalhadores e, principalmente, com os clientes.

Assim, os métodos de gestão e Gestão de Pessoas são, portanto, os fios condutores das organizações e, por consequência, afetam a vida aqueles que trabalham nas mesmas.

Segundo Chiavenato (2013, p.119) “por modo ou método de gestão

entende-se o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado”.

Nesse sentido, o método de gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e, controle de resultados, as políticas para a Gestão de Pessoas, enfim, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão de uma forma geral.

Contudo, existem vários métodos ou modos de gestão, sendo que podem ocorrer algumas variações de tipificações conforma a análise de diferentes autores. Chanlat (2011, p.321-322) utiliza a seguinte tipificação:

Modo de gestão tayloriano e neotayloriano (que inclui o modo fordiano) iniciado a partir de Taylor, caracteriza-se principalmente pela divisão do trabalho, produção sob premência de tempo; tarefas repetitivas, direito de expressão reduzido, e até nulo, divisão entre concepção e execução e sistemas de controle elaborados; modo de gestão técnico burocrático, inicialmente descrito por Weber, caracteriza-se por uma pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelado, regulamentação escrita onipresente, importância aos especialistas e técnicos, controles sofisticados, comunicação difícil entre os escalões da empresa, centralização do poder; modo de gestão da excelência (ou qualidade total) engloba as novas práticas administrativas, baseando-se na noção de produzir melhor que as concorrentes, enfatiza a primazia do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade e o desafio permanente, recompensas materiais individualizadas, polivalência da mão-de-obra e recrutamento seletivo.

Nessa perspectiva, a passagem de um modelo a outro não se dá de forma automática e acontece influenciada por fatores, como fatores internos à organização (decisões estratégicas, cultura, etc.) fatores externos: competição com outras organizações, contexto político, contexto cultural e contexto social, educacional.

Segundo Vergara (2011, p.47) a Gestão de Pessoas, como comumente tem sido chamada, é "uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço”.

Desse modo, a forma como as pessoas são sugeridas sofre influência das diretrizes da empresa, além de estar também fortemente presente a questão pessoal dos gestores, de acordo com o tipo de liderança que exercem, sua personalidade, etc. Considerando-se que as pessoas participantes de uma organização são as responsáveis pela criação, inovação e vitalidade das ações, a

política de Gestão de Pessoas tem uma importância singular para as empresas e instituições.

A Gestão de Pessoas acompanha as transformações ocorridas na gestão empresarial, organizacional e institucional como um todo, já que a forma como são conduzidas as políticas de Gestão de Pessoas está intimamente relacionada com a visão acerca do ser trabalhador. Algumas estratégias são utilizadas, deliberadas ou naturalmente concebidas, de modo a fazer com que os trabalhadores se sintam como membros de uma grande família, com ações de colaboração, afetivas, democráticas e participativas.

2.4 Gestão Democrática: Histórico e a Legislação Nacional

As jornadas em defesa da escola pública no Brasil nos últimos cinquenta anos têm sido desenvolvidas pelos setores progressistas da sociedade, assumindo diferentes conotações.

Gadotti (2015, p.48); situa quatro grandes momentos desse movimento. O primeiro corresponde ao período anterior ao Estado Novo, de 1930-1937, tendo como centro o debate entre intelectuais neoliberais e católicos; o segundo, no período democrático-populista (1945-1964), quando ressurgiu o conflito entre neoliberais e católicos. O terceiro ocorreu durante a ditadura militar, quando os privatistas e os publicistas se polarizam; o quarto momento, registra-se a partir da década de 90, durante a restauração democrática, com a retomada do debate sobre a universalização da escola.

No final dos anos setenta e iniciados oitenta, a pauta em defesa da escola pública, gratuita e de boa qualidade incorpora a discussão sobre a gestão democrática da escola.

Mello (2015, p.30) assim define a gestão democrática da educação:

(...) aquela que se preocupa igualmente com o investimento e o custo, que tem sempre presente a necessidade de investir nos aspectos que afetam o cotidiano, a rotina do trabalho escolar; que busca atuar sobre as práticas já consolidadas tornando-as como ponto de partida, sem fazer desabar pacotes prontos que presunçosamente negam tudo que o professor já fez e propõem começar tudo de novo; é a gestão que se dá conta de que não adianta construir escolas nem adotar as belas teorias pedagógicas ou sofisticadas tecnologias de ensino, se o salário do professor está aviltado e sua dignidade profissional degradada pelo clientelismo, irmão bastardo do autoritarismo; ou então não basta, investir

no professor e dar-lhe apoio técnico, se a escola está caindo aos pedaços, e desprovida de infra-estrutura operacional e administrativa.

Mello (2015) considera fundamental três eixos de ação: a compreensão do papel do professor na melhoria da qualidade de ensino; a democratização das relações internas da escola e a participação dos professores no destino da educação; e as escolhas teóricas que nortearão a organização curricular e as ações de apoio técnico pedagógico.

A gestão escolar, nas últimas décadas, participa desse movimento de renovação pedagógica de defesa da escola pública, gratuita, de boa qualidade e com gestão democrática. A presença de seus profissionais nas formações, na elaboração do Projeto Político Pedagógico, a construção de alternativas educacionais e a busca de maior controle sobre o fazer pedagógico demonstram esse investimento coletivo.

Alguns momentos se destacaram: em 1983 iniciou-se o debate e efetivação em alguns Municípios do Brasil para eleição direta para direção de escola, a formação de colegiados escolares e assembleias como instâncias de participação do conjunto dos usuários da escola pública e a construção coletiva dos projetos políticos pedagógicos comprometidos com a classe trabalhadora, garantindo o acesso e a permanência das crianças, jovens e adultos na escola.

As primeiras tentativas de renovação nas escolas foram direcionadas para a construção de projetos pedagógicos, organizados por área, por turno ou pelo conjunto da escola. São projetos diversificados, que buscam garantir mais tempo do aluno na escola, com atividades culturais, esportivas, de recuperação extra turno, educação de jovens e adultos, abertura de salas de pré-escola (Educação Infantil), turmas de tempo integral, com mais tempo para a alfabetização das crianças.

A partir dos anos 1990 foram produzidos projetos pedagógicos de primeira linha e muitas mudanças significativas com as Leis Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96 de 20 de dezembro).

A partir da década de 90 vem favorecendo a melhoria da qualidade do ensino público que são as concepções de uma gestão democrática e participativa, onde todos envolvidos no processo educacional, tem direito a participação nos projetos pedagógicos.

Outra melhoria que faz parte é o trabalho coletivo, pois o mesmo tem sido muito importante para atingir os objetivos que é a aprendizagem dos alunos. Também nota-se um resultado positivo sobre o conselho escolar, com o objetivo de construção coletiva da melhoria do ensino, ou seja uma integração entre escola e comunidade em busca de uma educação de qualidade.

Segundo Libâneo (2004, p. 102):

A participação é o principal meio de assegurar gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

A luta cotidiana em defesa da democratização efetiva do país e da escola pública, são partes do presente e do futuro da educação pública brasileira, pois segundo Benevides (2014, p.33), “a educação política através da participação em processos decisórios de interesse público é importante em si, independente do resultado do processo”.

A democracia supõe a convivência e o diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e querem coisas distintas. O aprendizado democrático implica a capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivamente, assim como a superação de obstáculos e divergências, por meio do diálogo, para a construção de propósitos comuns. Na escola não é diferente.

Encontra-se também a diversidade e o conflito de interesses. Uma gestão participativa do ensino público busca, pelo diálogo e pela mobilização das pessoas, a criação de um projeto pedagógico com base, em formas colegiadas e princípios de convivência democrática.

Conforme Ferreira (2012, p.74) “a gestão democrática do ensino e da escola assegura o direito de todos à educação, fortalece a escola como instituição plural, sem preconceitos, e contribui para a redução das desigualdades sociais, culturais e étnicas”.

Muitas são as concepções sobre gestão e democracia. Certamente a ideia da gestão escolar democrática está vinculada à função social que a escola cumprir. Inicialmente, define-se gestão democrática, como um tipo de gestão

político- pedagógica e administrativa orientada por processos de participação das comunidades local e escolar.

Neste contexto examina-se melhor essa questão, porque tanto a Constituição Federal quanto a LDB estabelecem a gestão democrática como modo próprio de gerir as escolas públicas e os sistemas de ensino.

O princípio da gestão democrática do ensino público, estabelecido na Constituição Brasileira, foi regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº9394/96 do estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. A Constituição relaciona a gestão democrática com as demais formas de gestão A Constituição Federal relaciona os princípios a serem observados na gestão das escolas:

Art. 206 o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I- Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, divulgar o pensamento, a arte e o saber; III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de investigações públicas e privados de ensino; IV- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V- valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União; VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII- garantia de padrão de qualidade.

Como se vê, a Constituição Federal estabeleceu a gestão democrática do ensino público como um entre os sete princípios necessários para se ministrar o ensino em nosso país (Brasil) e por extensão, para gerir as escolas públicas. Igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia de padrão de qualidade são os outros seus princípios que a Constituição articula à gestão democrática do ensino. Este princípio constitucional constitui uma das garantias do direito à participação. Ele possibilita às pessoas, independentemente de sua situação social e cultural, intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais.

O conhecimento da LDB é fundamental para todos os cidadãos, e, particularmente, para as equipes gestoras. Ela contém as diretrizes de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público.

Cada sistema de ensino tem autonomia para a elaboração de normas

próprias de gestão democrática. Em todos, no entanto, a participação dos profissionais da educação deve ser assegurada e incentivada na preparação do projeto político pedagógico da escola, assim como a das comunidades escolar e local nos órgãos de decisão colegiada. A gestão das escolas e dos sistemas de ensino deve contar com a participação de pais, alunos e professores (comunidade escolar), mas também como representantes das associações, do poder público e de outras entidades existentes em seu estado, cidade, país e (comunidade local).

2.5 Os Desafios da Gestão e o Projeto Político-Pedagógico (Ppp)

O desafio dos gestores das escolas públicas, entre outros, é promover, na prática cotidiana das comunidades local e escolar, a efetivação de um projeto pedagógico inovador e que atenda ao interesse coletivo.

A comunidade escolar compõe-se de alunos, professores, funcionários e pais. Já a comunidade local engloba o entorno social de uma escola, seus vizinhos em sentido amplo. Garantir a participação desses segmentos e da comunidade local é fundamental para uma gestão democrática.

É dentro da escola que o aluno encontra o lugar mais fértil para desenvolvimento de sua cidadania. Afinal, a concepção de seus dirigentes é de que

Ela é como um time de futebol, de handebol, de voleibol, onde todos treinam, jogam, atacam, defendem, vencem, é como um conjunto musical, uma banda marcial, um grupo de teatro, de dança, onde todos ensaiam; é como uma colmeia de abelhas, como ressalta Ferreira (2012, p.48).

Enfim, o que se pode afirmar, é que nessa escola toda cumprem o seu papel e, assim, o projeto avança sem parar, sem esquecer que todos devem também participar na manutenção da proposta, para tornar o processo Ensino-Aprendizagem o mais propício e agradável possível.

O Projeto Político Pedagógico também se orienta por avaliar permanentemente todo o processo de acolhida do aluno, sua estadia e sua saída da escola, a participação das instituições, serviços, clubes, voluntários e a realização do currículo escolar. Há critérios de desempenho estabelecidos e um conjunto de normas para que todos possam ir e vir com o melhor respeito, dinamismo e transparência possíveis.

Uma primeira resposta aos desafios da gestão democrática na escola seria: estar atento às transformações que acontecem na comunidade escolar e local. Para isso, deve-se apurar a sensibilidade para as novas relações sociais e suas influências ou consequências na educação escolar.

Conforme Luck (2013, p. 62) “coordenar intervenções e novas propostas pedagógicas requer equipes gestoras capazes de por sua vez, desenvolver mecanismos de reciprocidade entre as escolas e outras agências públicas ou privadas”.

Participar como cidadãos de novas relações sociais e em construção é uma ação inerente à gestão escolar. O desafio consiste em se estar atento ao que se passa no interior da escola, com seus problemas e suas dificuldades; e, ao mesmo tempo, ser contemporâneos das mudanças em curso na sociedade.

As escolas e os sistemas de ensino, são bens públicos comuns, e a gestão democrática pressupõe que sejam governados por aqueles que os constituem. No entanto, como toda instituição social, sofrem o impacto do que de bom e de ruim acontece na sociedade.

Como um grande exemplo do impacto que as escolas sofrem com o que acontece na sociedade pode ser citado um evento recente, a pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2), que teve início nos primeiros meses do ano de 2020, o isolamento social disposto na lei (Lei Nº 13.979/2020), trouxe impactos significativos para a Educação brasileira, que começa com a suspensão das aulas presenciais através da portaria (MEC Nº 343/2020), autorizando as instituições de ensino brasileiras que adotassem, em caráter excepcional, a substituição das disciplinas presenciais por atividades letivas que utilizassem recursos educacionais digitais, tecnologias de informação e comunicação-TICs ou outros meios convencionais.

A educação escolar reproduz ordem social e cultural existente, mas também é um dos fatores de mudança dessa mesma ordem. As equipes de gestão escolar dispõem de importantes recursos materiais e simbólicos para escrever os processos educativos escolares nas ações de formação, de cidadãos capazes de intervir democraticamente na sociedade.

A vida nas escolas não se restringe mais às salas de aula ou a aulas expositivas dos professores. Aspectos diversos da vida cultural, social e política das cidades interferem na vida e no currículo das escolas (MUTIM, 2013, p.118).

Dentre as responsabilidades da equipe gestora, uma das que mais podem contribuir para a melhoria da qualidade da educação é a promoção de ações em mão dupla: da escola para a comunidade e desta para a escola. Essa capacidade é essencial para que as equipes gestoras das escolas públicas enfrentem novos desafios, reduzam desigualdades, aceitem trabalhar com as diferenças e construam com autonomia o projeto político pedagógico da escola.

Essas são ações colegiadas que envolvem a equipe gestora e os representantes da comunidade escolar e local com participação no órgão colegiado da escola. As informações quanto às parcerias já existentes e as possibilidades de parcerias futuras devem estar disponíveis no momento da elaboração do projeto pedagógico e do calendário da escola e das definições curriculares. É preciso analisar coletivamente diversos aspectos das parcerias a serem estabelecidas: pessoas envolvidas, distribuição de atividades e disponibilidade de horários; natureza e características da participação dos alunos e objetivos educacionais a serem atingidos.

A equipe gestora é responsável por assegurar a autonomia da escola diante de novos parceiros, buscar novas oportunidades e articulá-las com os objetivos e as atividades do projeto pedagógico.

Portanto para a gestão escolar local, são muitas as possibilidades de decisões compartilhadas ou de parcerias com movimentos socioculturais e entidades privadas. A participação desses setores na vida da escola é enriquecedora quando eles atendem a objetivos e interesses coletivos expressos no projeto político pedagógico da escola.

Segundo Veiga (2015, p.106)

Pensar a escola e a continuação de seu projeto educacional requer o estabelecimento dos conceitos pelos quais se fundamentam as percepções de um projeto político pedagógico. As bases desse projeto devem se estabelecer sobre a visão de sociedade onde se insere, e nele, os novos paradigmas educacionais; as definições das especificidades da organização escolar; a visão clara da missão da escola como construtora da cidadania; e as ambiguidades dos saberes docentes, são itens determinantes da dimensão da qualidade desejada na educação.

A partir da premissa que a emancipação humana é objetivo da Filosofia da Educação, qualquer projeto político deve estabelecer quais as necessidades sociais de acordo com a sociedade e momento histórico onde se inclui. Dentre

essas necessidades, sem dúvida, emergem as questões de qualidade de vida e das definições mercadológicas, que configuram um dos novos paradigmas educacionais emergentes, ou seja, a importância do contexto social em que o movimento de aprendizagem se estabelece, no âmbito da relação do homem com o mundo e na objetivação do homem com o mundo do trabalho.

Este posicionamento vai permitir a construção de conhecimento como missão da escola e se dará pela inter-relação dos sujeitos envolvidos (diretores e equipe pedagógica, coordenadores, técnicos, professores, alunos e comunidade externa) em um processo sem determinantes hierárquicos, mas de acordo com as diferentes esferas de responsabilidades.

Compete ao projeto político-pedagógico promover a interação das disciplinas em uma percepção do conhecimento democrático e qualitativo. Em todas as áreas de trabalho, a demanda é baseada no trabalho coletivo, na discussão em grupo, no espírito de cooperação, na contribuição, nas parcerias e representações.

Os professores deverão redimensionar a metodologia oferecida na sala de aula e contemplar atividades que ultrapassam as paredes, os laboratórios e os muros das escolas, configurando o seu projeto pedagógico. Ainda conforme Veiga (2015, p.73) “O Projeto Político Pedagógico para ter visibilidade de direitos de inclusão e de cidadania, no século XXI, terá que se convencer de que o centro é o ser humano e suas múltiplas necessidades”.

O processo de tomada de decisões implica a definição coletiva de uma agenda básica de trabalho, na convicção de que é preciso compartilhar o poder decisório na escola. O compartilhamento do processo de tomada de decisões e a implementação de ações na escola constitui-se, portanto, em grandes desafios para a equipe gestora. Uma liderança consegue mobilizar pessoas quando coordena diferentes grupos na busca de objetivos comuns.

A construção projeto pedagógico se apresenta como um dos grandes triunfos que a equipe gestora tem ao mobilizar as pessoas para a consolidação da gestão democrática e a construção da autonomia escolar de forma participativa e colegiada. Equipes gestoras mobilizadoras ousam aprender sempre e, por isso, estimulam a aprendizagem dos outros. Recomenda-se às equipes de gestão que originaram diferentes ações.

Sabe-se que são muitos os desafios a enfrentar, por isso sugere-se que

se procure sempre: diagnosticar quem é mais afetado por uma situação-problema e discutir coletivamente como resolver o problema; estabelecer prioridades, tendo por referência o direito de todos a uma educação básica de qualidade.

2.6 Gestão Compartilhada: Educação de Qualidade e o Papel do Gestor

A escola só tem vida pela presença de alunos, pais, equipe administrativa. Sendo essas pessoas, ela é apenas um prédio como outro qualquer. Portanto, a razão de ser da escola é o atendimento às necessidades desses segmentos, com destaque para os alunos, e o processo de sua formação e suas famílias. Uma Associação de Pais e Mestres atuante pode se constituir em um elemento importante na definição da identidade de cada escola e do papel a ser desempenhado.

Segundo Paro (2012, p.17)

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

O gestor entendido como um líder administrador a coordenador das atividades da escola é um importante mediador do projeto pedagógico e das demais ações e atividades da escola. Os sistemas de ensino, de maneira geral, atribuem ao diretor escolar um conjunto de responsabilidades administrativas e pedagógicas.

Dentre as suas atribuições e funções mais comuns, destacam-se ser um mediador entre o sistema de ensino e a unidade escolar e entre estas é a comunidade local; manter-se atualizado com as políticas e diretrizes educacionais em nível nacional, estadual e municipal, socializando-se na escolar; zelar pela organização administrativa e educacional, definida no projeto pedagógico da escola; manter organizados e atualizados os registros da escola, de maneira sistemática; preparar e propor orçamentos, incluindo previsão de custos e despesas; trabalhar a proposta do sistema de ensino cooperativamente com as comunidades escolar e local; exercendo a liderança, encorajando, persuadindo e motivando tanto os profissionais da educação quanto os demais membros das comunidades escolar e local.

Portanto, negociar, em situações de conflito, visando ao sucesso escolar dos alunos; conviver bem com a pluralidade cultural, ajudando a dissipar preconceitos, avaliando assim seu próprio conhecimento, suas capacidades e habilidades, bem como os daqueles que estão sob sua escola e informar ao sistema de ensino o quadro de vagas, transferências e aprovação; zelando ainda pela segurança dos alunos, professores, funcionários e o patrimônio material e imaterial da escola, desenvolvendo assim um clima organizacional democrático e participativo na escola.

Como afirma Mutim (2013, p. 81) “além de exercer a liderança no ambiente escolar, o gestor desse incentiva novas lideranças, compartilhando compromissos e responsabilidades de forma criativa, visando à melhoria do processo e dos resultados educacionais”.

É importante que o gestor compreenda que o seu papel na escola deve ser o de líder democrático na coordenação dos processos pedagógicos e educativos. Portanto, cabe-lhe a função de mediar a implementação dos espaços necessários às ações e das decisões compartilhadas na escola. Compete ao gestor, como liderança na escola, coordenar as ações, integrá-las, promover a participação das comunidades local e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem-estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivas.

Estudo feito pela UNESCO mostra que, quanto mais autônoma uma escola pública, melhor resultado ela alcança. Presença dos pais nas decisões é outro fator de sucesso. No Brasil, de cada cem crianças em idade escolar 96 se matriculam nos anos iniciais do Ensino Fundamental. Destas, 42 repetiram o ano pelo menos uma vez antes de terminar o 9º ano.

Apesar desse quadro, um número considerável de escolas públicas consegue resultados positivos. O que explica o sucesso dessas escolas. Uma série de estudos inéditos, do pesquisador da Unesco Júlio Jacobo, oferece pistas. O pesquisador, os dados de Sistema de Avaliação do Sistema de Ensino Básico (SAEB) que verifica o desempenho dos alunos no final do 5º ano e do 9º ano do ensino fundamental. Entre as conclusões da pesquisa, verificou-se que quanto mais independente a escola, com projeto pedagógico próprio, recursos financeiros e liberdade para administrá-las, melhor o rendimento dos alunos (Correio Braziliense 07/07/2019).

Cabe ainda ressaltar que compete aos poderes públicos garantir financiamento da educação pública, e aos gestores, garantir o bom uso desses recursos. A transparência na definição e no uso dos recursos e o seu controle social são fundamentais para a construção de uma gestão verdadeiramente participativa. A garantia de recursos e a organização dos diversos segmentos da escola são fundamentais para que a escola consolide sua autonomia e seu projeto pedagógico. Mas, para que isso aconteça é necessário também: compartilhar o poder decisório com o órgão de deliberação colegiada da escola, assegurando a participação de pais e/ou alunos, membros da comunidade, professores e funcionários nas decisões colegiadas.

A Gestão Compartilhada é o envolvimento da comunidade na aplicabilidade das decisões financeiras, administrativas e pedagógicas da escola. Compartilhar o agora, após décadas de caminhada, exige um pouco de reflexão sobre o antes impotente, e os espinhos encontrados durante o processo de mudança e transformação do cotidiano escolar.

São inúmeros os benefícios da parceria com a comunidade, a participação efetiva dos envolvidos no processo escolar, a gestão democrática, descentralizadora, autônoma, eficiente, competente e, principalmente, cidadã. Seus objetivos, metas, procedimentos e resultados estão amplamente divulgados em documentos oficiais, na imprensa ou pela mídia, principalmente pelas Secretarias de Educação (Municípios e Estados). Mas, é importante resgatar os princípios que deram origem à gestão compartilhada nas escolas, envolvendo suas comunidades.

Segundo Gadotti (2015, p.39)

A autonomia da escola é um momento que está ocorrendo em vários países, em alguns, a descentralização tem caminhado para a autonomia regional ou para a autonomia mundial, em outros, para a autonomia das escolas, em outras ainda, para a escola pública privada-social.

A tendência internacional consolidou-se, no Brasil, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394/96, cujo inciso VIII do artigo 3º, no título II, trata a questão da “gestão democrática do ensino público”, enfatiza o princípio de participação e fortaleceu o espaço para gestão colegiada e avaliação do desempenho. Os artigos 14 e 15 incentivam a descentralização administrativa, a autonomia da escola, e participação da equipe escolar e da

comunidade na tomada de decisões, como forma de revitalizar a eficiência das escolas públicas e torná-las mais eficazes. Mapearam-se as ações para avançar neste sentido, apesar das resistências do já estabelecido e certo em educação.

3. METODOLOGIA

Para realização desta pesquisa optou-se por uma pesquisa de campo e bibliográfica, na busca de informações para responder às hipóteses e obter as informações necessárias. Adotou-se por procedimento metodológico a pesquisa aplicada que teve por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

Utilizou-se como instrumento para coleta de dados, um questionário com questões abertas e fechadas, permitindo maior facilidade na obtenção satisfatória de dados relevantes sobre a temática, possibilitando também aos atores pesquisados emitirem suas opiniões livremente, usando linguagem própria em suas respostas.

O questionário apresenta questões que buscaram identificar quais as dificuldades (desafios) da escola participante da pesquisa, assim como verificar quais estratégias são adotadas para superar e enfrentar esses desafios da gestão escolar e quais as fontes de capacitação dos envolvidos no processo educacional, através de entrevista semiestruturada com professores e gestores das unidades escolares.

O estudo foi realizado em uma das escolas do Município de Mombaça-CE, na qual é composta por 4 líderes no núcleo gestor, 13 professores, 358 alunos e aproximadamente 9 colaboradores de serviços gerais. O estudo foi consolidado através da aplicação de questionários aos docentes (13 professores) e núcleo gestor(4 líderes), constando de três questões básicas e relevantes na efetivação do processo da administração democrática no contexto escolar.

No primeiro momento indagou-se sobre a importância e como vem sendo colocado em prática os princípios democráticos assegurados pela Legislação vigente no país no âmbito educacional.

No segundo ponto investigado todos os envolvidos na pesquisa foram questionados sobre as conquistas obtidas através da gestão participativa e democrática.

No terceiro e último ponto analisado em questionário sobre as perspectivas e sugestões para melhoria e ampliação do processo de gestão democrática. Após a aplicação foi realizada a análise e descrição dos dados que serão apresentados.

Já nos demais pontos quarto e quinto foram realizadas observações a partir de uma visita na escola estudada no final do ano de 2019, para analisar de perto como funcionava a gestão participativa e gestão de pessoas dentro da instituição, aproveitando o momento também para testemunhar a importância do papel do gestor na escola.

4 RESULTADOS

Na escola em estudo, pode-se observar a correlação entre Gestão Participativa e Gestão de Pessoas em vários aspectos, como o foco na satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, buscando-se estratégia de Gestão de Pessoas através das contribuições da Teoria das Relações Humanas e como as práticas de Gestão de Pessoas, com esses aspectos, colaboram com a eficiência da Educação. Assim, a escola estudada, apresenta, dentro do processo educacional, resultados como atração de talentos, queda de rotatividade, estímulo à inovação, à criatividade, e êxito no processo ensino aprendizagem, sendo considerada como excelente dentro da Gestão Participativa.

Com a análise e comparação das práticas de Gestão de Pessoas através do conhecimento da realidade da escola, verifica-se que os princípios da Teoria são incorporados às políticas e às práticas educativas pesquisadas, pois, o Conselho Escolar desempenha papel fundamental para a consolidação do processo de gestão participativa na escola, e os órgãos colegiados que funcionam na escola são o Conselho Escolar e o Conselho de Classe.

Durante a entrevista ficou claro que a atuação do Conselho Escolar tem, às vezes, contribuído para o processo de gestão participativa, entretanto, em muitas ocasiões, os segmentos acatam a decisão da direção da escola, mas, por várias vezes, deixam de fazer e desenvolver suas ações como segmento: o conselho não leva para a Assembleia de seu segmento o que se discute na Reunião de Conselho Escolar e nem convoca uma assembleia para colher sugestões para a melhoria de educação.

Percebeu-se ainda que o principal desafio enfrentado pela gestão escolar é a falta de recursos financeiros, ausência dos pais no acompanhamento necessário da aprendizagem dos alunos (filhos). Nesse contexto, convém ressaltar as dificuldades enfrentadas pela gestão escolar durante a pandemia do coronavírus (SARS-CoV-2), dentre inúmeras dificuldades que foram identificadas e colocadas pela gestão da escola analisada estão: a falta de acesso à internet, a carência de informações e habilidade com o novo modelo de ensino tanto da parte dos alunos como da parte dos profissionais da educação, os professores apresentam insegurança na manipulação de novas tecnologias incluindo o ensino remoto e manter a motivação e trazer 100% do alunos para o modelo de ensino a distância.

Os desafios enfrentados para manter o espírito de equipe têm ocorrido com relação à integração entre classes sociais diferentes e diferença de idade. Acredita-se que o trabalho em equipe, estimulado por meio de atividades que produzam interatividade, como oficinas de leitura, escrita, interpretação de textos, cálculos, jogos, teatro entre outras iniciativas, podem realmente melhorar o desenvolvimento da equipe escolar.

De forma participativa, com todos tendo oportunidade de expor seus pensamentos, é que se dá o desenvolvimento da gestão. Os resultados positivos se evidenciam a dinamização dos trabalhos, no compromisso da equipe escolar, na autoconfiança por parte do gestor; com relação aos alunos, percebe-se maior empenho na realização de suas atividades, atribuindo-se a isso a melhoria na qualidade de ensino: com a delegação de responsabilidades, vê-se que grande parte do grupo tem demonstrado maior compromisso, sempre se empenhando da melhor forma possível. Com isso, consegue-se destaque nas ações desenvolvidas.

Na escola onde foi realizada a pesquisa sobre os desafios da gestão escolar, que busca um modelo ideal e democrático, mesmo precisando melhorar nesse aspecto, observou-se a promoção do espírito de equipe para evitar a fragmentação na atuação profissional; em reuniões específicas da equipe técnico-pedagógica e administrativa, reconhece-se a autonomia profissional e enfatiza-se que a gestão deve ser partilhada, sendo também responsabilidade dos professores.

No primeiro momento em entrevista como o núcleo gestor e com os docentes foram analisado e observado sobre como vem sendo implementado os princípios democráticos assegurados pela Legislação vigente no país no âmbito educacional e qual a importância desses princípios, em que constatou-se que as ideias, concepções e experiências dos profissionais contribuem para que o processo democrático seja efetivado com êxito, mesmo que ainda existam muitos desafios a serem contornados, porém já atuam em parceria com os órgãos colegiados seguindo as determinações legais e institucionais, proporcionando assim os princípios democráticos através da participação nas decisões, autonomia, cooperação entre tantos outros aspectos essenciais ao desenvolvimento da cidadania plena, assegurando os direitos básicos da gestão democrática.

No segundo momento da entrevista foi aberto um questionamento sobre

as conquistas obtidas através da gestão participativa e democrática, na qual todos foram unânimes em assegurar que estão obtendo significativos resultados na aprendizagem, no envolvimento e colaboração da família como também a relevante contribuição da comunidade local também, o que contribui positivamente em todo processo educacional, numa perspectiva construtivista, crítica, reflexiva e atuante. Percebe-se um avanço em todos os sentidos, somando forças para superação dos desafios cotidianos, comprovando assim a eficiência do processo democrático.

Ainda no segundo momento de discussão, analisou-se que o acompanhamento docente é realizado por coordenadores pedagógicos e educacionais, por meio de encontros pedagógicos, planejamentos, formação continuada, reuniões de pais; reuniões com os órgãos colegiados, para detectar pontos que favoreçam a melhor aprendizagem.

Dessa forma, dinamizando o processo de comunicação aberta e reflexiva, os gestores realizam esses encontros, reuniões, dinâmicas de grupo com todos os atores da comunidade escolar, além de proporcionar situações de auto e hetero conhecimento do trabalho profissional e juntos planejam ações para superar os desafios que vão se apresentando.

No terceiro momento foram analisadas as perspectivas e sugestões para melhoria e ampliação do processo de gestão democrática participativa, pode-se observar: que ambos têm perspectiva otimistas ao pontuar os avanços como participação da família, evolução dos alunos nas avaliações internas e externas, autonomia escolar, relacionamento mais harmônico com gestores, comprometimento dos docentes entre tantos outros de tamanha relevância para efetivação e continuidade do processo democrático de ensino com qualidade e princípios elementares.

Os professores e gestores estão conscientes de outros tantos desafios e aspectos a serem enfrentados, contudo demonstram segurança, confiança na ação conjunta, na contribuição dos órgãos colegiados, da eficiência dos documentos democráticos construídos na escola com a participação de todos como: Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Conselho Escolar, Plano de Desenvolvimento Escolar entre outros que dão fundamentação e legalidade ao processo democrático. Tudo isso sendo sempre avaliado, alterado sempre que necessário e conforme os interesses e necessidade de todos os envolvidos no processo educacional.

Ainda como tema de discussão do terceiro momento investigou-se sobre as formas de elevar e manter a autoestima do profissional e suas ações, onde constatou-se por unanimidade que a equipe gestora da escola em estudo é fortalecida e convidada a construir o Projeto Político Pedagógico da escola, documento em que se estabelecem os critérios e diretrizes para o ano letivo, contrato didático (para se ter um bom relacionamento entre todos os envolvidos no processo ensino- aprendizagem).

Sendo assim, cada profissional se responsabiliza por uma ação ou mais a ser desenvolvida no tempo determinado: tudo é transparente, o que facilita o processo. Os professores são convidados a uma conversa individual com o gestor, para avaliação de seu desempenho, sugestões e diálogo de incentivo e apoio.

Desse modo, a equipe gestora, com órgãos colegiados avalia os resultados dos alunos individualmente, e o professor é orientado para trabalhar com alunos com dificuldades de aprendizagem. Enfim, a escola mantém e zela por um clima afetivo e de respeito, com todos zelando pela verdade e transparência.

Portanto, quando necessário, o profissional é chamado individualmente e assuntos complexos são discutidos em momentos pedagógicos. Eleva-se a autoestima do profissional, destacando seu trabalho e compromisso nas avaliações de desempenho.

Em um momento de observação refletiu-se sobre o desenvolvimento da gestão compartilhada e gestão de pessoas e seus desafios, observou-se que esse processo se dá por meio da participação de todos os segmentos envolvidos (direção, conselho escolar, grêmios estudantis, professores, funcionários) na tomada de decisões para a melhoria do trabalho administrativo e pedagógico. Com a implantação do trabalho em equipe na gestão escolar.

Percebeu-se ainda a aplicação de novas estratégias, metodologias de ensino, como a vivência de projetos interdisciplinares, a partir da análise de problemas, como evasão e repetência (desafios que sempre se apresentam). Foi observado que a gestão junto aos professores da escola sempre procuram formas de incentivo como dinâmicas em sala de aula, jogos educacionais, ensino através de música, aulas de campo, gincanas, entre outros.

O trabalho em equipe também tem possibilitado identificar possíveis falhas da gestão escolar e solucionar mais rapidamente os problemas identificados na parte administrativa, pedagógica e financeira.

Entretanto, conforme a fala da maioria dos participantes, reunir toda a equipe tem sido um dos desafios, pois grande parte dos funcionários, principalmente os professores trabalham em mais de uma escola, há também a enfrentar a falta de motivação por parte de muitos funcionários em trabalhar coletivamente. Para melhorar o desenvolvimento da equipe, estão tentando realizar reuniões sistemáticas, expondo os problemas pelo qual passa a escola e mostrando os avanços que já alcançaram.

Contudo, para enfrentar a barreira da desmotivação observou-se que o núcleo gestor sempre procura oferecer recompensas simbólicas em reconhecimento ao esforço e trabalho dos seus colaboradores e dessa forma manter todos incentivados a fazer um ótimo trabalho, são esses: Homenagem em formas de menções honrosas em eventos da escola, certificado de agradecimento, música em forma de homenagem, entre outros.

No quinto e último momento analisou-se a relevância do papel do gestor na escola, onde evidenciou-se que é muito importante o gestor conhecer a realidade da escola. Ele(a) precisa ser articulador, mediador de lado no processo de trabalho em equipe. Estar, ora na frente como líder, ora no meio e, no final resgatando os que querem fugir, desistir ao compromisso.

Assim, o gestor líder, democrático precisa conseguir que todos os participantes das comunidades: escolar e local acreditem na sua importância, se sintam norteados, envolvendo-se no mesmo caminho, no mesmo objetivo. Sendo fundamental o feedback ao trabalho dos professores, o que resultará em aprendizagens significativas. Cabe ao gestor fazer essa articulação com a equipe, com momentos de sensibilização e troca de experiências, aprimorando sua prática. Saber lidar com o relacionamento humano na escola é tarefa do gestor, que deve buscar contribuições que aperfeiçoam o trabalho coletivo democrático. Os envolvidos precisam acreditar no trabalho um dos outros.

Pode-se observar essa correlação em vários aspectos, como o foco na satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, buscando-se estratégia de Gestão de Pessoas através das contribuições da Teoria das Relações Humanas e como as práticas de Gestão de Pessoas, com esses aspectos, colaboram com a eficiência da Educação, observa-se que a escola estudadas dentro do processo educacional apresentam resultados como atração de talentos, queda de rotatividade, estímulo à inovação, à criatividade, ao êxito no processo ensino

aprendizagem, sendo considerada como excelente dentro da gestão e participativa.

A pesquisa de campo em consonância com a pesquisa bibliográfica aponta o papel fundamental da gestão democrática no processo ensino-aprendizagem que é muitas vezes simplificado, tendo em vista as limitações dos profissionais que assumem a responsabilidade por promovê-lo ou realizá-lo e assumem a tarefa a partir de suas compreensões e competências e, muitas vezes, até mesmo de maneira a facilitar sua própria atuação.

No entanto, é importante reconhecer que se trata de um processo complexo e dinâmico por envolver, de forma interativa, inúmeros aspectos, elementos e fatores, orientados por ideias e concepções diversas.

A manifestação de todos os aspectos, em múltiplos desdobramentos variando de natureza, abrangência e profundidade, aponta para o fato de que o processo ensino-aprendizagem democrático é complexo, o que vai demandar do educador, gestores um esforço contínuo na administração e determinação dos métodos, ações e reações, a fim de promover com a maior competência possível, a formação dos alunos, a relação com os pais, comunidades: escolar e local e o êxito do desenvolvimento escolar, tirando o melhor proveito das situações vivenciadas.

A pesquisa aponta ainda pontos elementares e fundamentais que envolve a gestão democrática como: os alunos com seu contexto sócio-econômico-cultural, necessidades e motivações pessoais, condições físicas e de saúde e experiências sociais; os professores com seus valores, formação, conhecimentos, habilidades e atitudes, expectativas quanto à aprendizagem e desenvolvimento dos alunos e ao próprio trabalho para essa promoção.

A natureza de sua experiência profissional, nível de comprometimento com seu trabalho, a sensibilidade em relação aos alunos como cidadãos; as condições físicas e materiais da escola em termos de qualidade de seu espaço físico, bem como da variedade das estimulações pedagógicas; à cultura e clima organizacional da escola que traduz a sua orientação no trabalho cotidiano e o seu modo de ser e de fazer, que vai desde os ambientes mais burocráticos e autoritários, até os informais e livres de orientações claras e seguras; as formas e características de liderança e gestão escolar exercida pela direção e equipe pedagógica da escola, que em boa parte determinam a cultura e clima organizacional da escola.

A capacidade de envolvimento dos pais no acompanhamento da

aprendizagem pelos filhos e da comunidade na estimulação para a aprendizagem e a participação ativa nos órgãos colegiados. Por tanto, nesse processo de Gestão Democrática Participativa esses e muitos outros aspectos, é um trabalho complexo como se falou anteriormente que envolve e exige múltiplas responsabilidades. Ele depende, portanto, como asseguram os docentes e gestores participantes da pesquisa, de variadas habilidades, conhecimentos e atitudes tanto dos professores quanto dos gestores, a fim de que possa, a cada momento, no desenrolar de suas aulas na elaboração e desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar e outros, tomar decisões coletivas, orientadas, a partir de uma visão de conjunto de todos os elementos presentes.

O processo democrático, nesse sentido envolve, habilidades de gestão pela qual se torna capaz de equilibrar os elementos participativos no ambiente Pedagógico, administrativo, financeiro, beneficiando seus alunos e a todos em todo processo. Dessa forma, esta pesquisa assegura que dentre todos esses elementos que interagem no processo, os professores juntamente com os gestores desempenham papel preponderante, uma vez que são as pessoas diretamente responsáveis por interpretar todos os elementos e a partir dessa interpretação tomar decisões lógicas ou emocionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a implementação dos processos de gestão escolar participativa e democrática em uma escola pública localizada no município de Mombaça em que percebeu-se que a escola analisada apresenta uma gestão participativa em implementação (ou implementada), contudo mostra ainda diversas falhas relacionadas a algumas tomadas de decisões da organização que ainda são realizadas sem a participação de todos como por exemplo o uso de recursos para compra de materiais (cartolina, folhas, EVA , tesouras entre outros), foi possível analisar que os funcionários de serviços gerais não são convidados a participar da tomada de decisões relacionada a melhoria do ambiente, foi visto ainda que professores sempre optam por alunos específicos para alguns tipos de tarefas deixando de oferecer oportunidade de participação de todos, notório ainda a falta de participação do professores temporários em algumas decisões realizadas no começo do ano letivo.

A legislação vigente sobre a gestão participativa é implementada na escola por meio dos planos pedagógicos, como manutenção do diálogo em todos os âmbitos escolares, incentivar a participação de pais e responsáveis dos alunos no meio escolar e eventos que buscam trazer a comunidade para o ambiente escolar na qual o prédio está localizado.

Com a gestão participativa a escola estudada apresentou melhorias no rendimento escolar quanto ao maior nível de profissionalismo dos professores e gestores, os alunos se mantêm incentivados e motivados buscando sempre melhorar para ter uma participação efetiva, formação de cidadãos motivados e engajados.

Os desafios para solidificação da gestão democrática na escola analisada são diversos, dentre os principais: individualismo, dificuldade de estabelecer trabalhos em grupo, a escola vista como meio de hierarquização no meio em que está inserida, conseguir a permanência de todos que fazem parte da comunidade escolar na participação da tomada de decisões os quais podem ser resolvidos ou amenizados através de eventos que mostrem a importância do trabalho em grupo e da participação de todos, campanhas publicitárias realizadas pelos próprios alunos para incentivar trabalhos em grupo na comunidade e incentivar a participação de todos, da mesma forma o líder democrático pode

promover formações como forma de desconstruir a ideia de hierarquização e gincanas para promover o espírito de equipe entre os funcionários.

Para trabalhos futuros sugere-se fazer pesquisas com os demais participantes da comunidade escolar como por exemplo, pais, alunos e auxiliares de serviços gerais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcará, A.R. e Guimarães, S.E.R. (2007). **A Instrumentalidade como uma estratégia motivacional**. *Psicologia Escolar Educacional*, 11 (1), 177-178.
- ARBONELAS, J.C.R. **As tendências para os próximos 20 anos da Gestão de Pessoas**. *Revista Administração* nº16 agosto/setembro. São Paulo, 2012.
- BENEVIDES, Maria Vitória Mesquita. **Cidadania e Democracia**. São Paulo: Cortez, 2014.
- BORGES, A.L.M. **Desenvolvendo e validando uma metodologia de diagnósticos das práticas de recursos humanos**. *Revista Gestão e regionalidade* v.28 nº70. São Paulo, 2018.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: DF, 1988.
- BRASIL. **Leis Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº9394 de 20 de dezembro 1996, Brasília, DF, 1996.
- BRASIL. **Lei Nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>> . Acesso em: 15 de junho de 2022.
- BRASIL. **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portaria Nº 343 de 17/03/2020**. disponível em <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>. Acesso em 15 de junho de 2022
- CHANLAT, J. **Administração de carreiras: uma proposta a repensar**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: v 35n6, nov/dez/2011.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas o novo papel dos recursos**

humanos. Elsevier, Rio de Janeiro, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COCCO, G. **Gestão de Pessoas numa nova proposta socioconstrutivista**. São Paulo: FTD, 2011.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. Artmed, Porto Alegre, 2014.

DIAS, V.M. **Gestão de Pessoas o trabalho centrado em equipes**. Campos, São Paulo, 2013.

FARRELL, Thomas. **Reflexão dos princípios democráticos da educação**. Petrópolis Vozes, 2018.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org). **Política e Gestão da Educação: dos olhares**. Rio de Janeiro: DCPA, 2012.

FREITAS, Kátia. Siqueira. de; PILLA, Sônia. Borges. **Gestão Democrática da Educação**. In. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. – Brasília, DF: Ministério da Educação, 2002.

FOLLETT, Mary Parker. **Livro Criative Experience**. Estados Unidos da América, 1924

GADOTTI, M. **Autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola**. Petrópolis, RJ, Vozes, 2015.

GRACINDO, Regina Vinhaes & KENSKY, Vani Moreira. **Redes e Educação: um recorte político e democrático**. Porto Alegre Artmed, 2021.

INFO ESCOLA- **Artigo Experiência de Wawthorne**. Disponível em https://www.infoescola.com/administracao_/experiencia-de-hawthorne/. Acesso em 14 de junho de 2022

JORNAL BRAZILIENSE. **Artigo do dia 07 de julho de 2019 sobre educação**. Disponível em https://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/capa-do-dia/2019/07/07/inter_na_capa_do_dia,768872/confira-a-capa-do-jornal-correio-braziliense-do-dia-07-07-2019.shtml. Acesso em 14 de junho de 2022

LAZZARATO, M; NEGRI. A. **Trabalho imaterial**. São Paulo: Boitempo, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia, GO: Alternativa,2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5 ed. ver. ampl. – Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LOURENÇO, Abílio Afonso; PAIVA, Maria Olímpia Almeida de. **A motivação escolar e o processo de aprendizagem**. *Ciênc. cogn.* [online]. 2010, vol.15, n.2, pp. 132-141. ISSN 1806-5821. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1806-58212010000200012

LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2.ed. Rio de Janeiro:LUCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**, 4 ed. Rio de Janeiro: DP & A,1993.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino**. In. FINGEIRA. et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996, p.37.

LUCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4ed. Rio

de Janeiro: DP & A, 2013.

MAYO, Elton. **Teoria Geral de Administração Ed Thomsom Learning**. São Paulo, 1978.

MARCELINO, L. **Administração e Supervisão Escolar: questões para o novo milênio**. São Paulo: Pioneira, 1998.

Maslow, A.H. (1950). **Humanismo: tudo sobre essa abordagem terapêutica**. Revista Blog Virtude- Ano 19- agosto 2019. Disponível em: <<https://www.vittude.com/blog/humanismo/> > acesso em 16 de junho de 2022.

MELLO, Guiomar N. **Cidadania e compatibilidade: desafios educacionais do terceiro milênio**. São Paulo: Cortez, 2015.

MUTIM, A.L.B. **Gestão Escolar Participativa: sonho e realidade, tese de doutorado**. Salvador: Faculdade de Educação: Universidade Federal da Bahia, 2013.

OLIVEIRA, Edileusa Borges Porto e ALENCAR, Eunice Maria Lima Soriano. **Importância da criatividade na escola e no trabalho docente segundo coordenadores pedagógicos**. Universidade Católica de Brasília, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/5DC6XCKgTrQ56Ctpbt3KCcs/?lang=pt#>

PARO, V.H. **Gestão Democrática da Educação Pública**. São Paulo: ática, 2012.

PROANOV, C.C. **Metodologia do Trabalho Científico**. Hamburgo Rio Grande do Sul, 2016.

SANTOS, A. **Administração de Recursos Humanos**. Atlas, São Paulo, 2012.

SOFTWARE AVALIAÇÃO BLOG- **Artigo Teoria Das Relações Humanas:**

O Início Da Descoberta De Que O Ser Humano Era Um Ser Humano.

Disponível em

<https://blog.softwareavaliacao.com.br/teoria-das-relacoes-humanas/#:~:text=Teoria%20das%20rela%C3%A7%C3%B5es%20humanas%3A%20Chiavenato,%C3%A0%20Teoria%20Cl%C3%A1ssica%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o.> Acesso em 14 de junho de 2022

UNESCO, MEC. **Gestão da Escola Fundamental.** São Paulo:Cortez, 2019.

VEIGA, J.P. (org). **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível.** Campinas, Papirus, 2015.

VERGARA, S.C. **A administração entre a tradição e a renovação.** Ed atlas. São Paulo, 2011.