

**FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**

LAISA GOMES NOGUEIRA

**OS REFLEXOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CLIMA
ORGANIZACIONAL DA ESCOLA**

**PATOS DE MINAS
2021**

**FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**

LAISA GOMES NOGUEIRA

**OS REFLEXOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CLIMA
ORGANIZACIONAL DA ESCOLA**

Artigo apresentado ao curso de Pedagogia da FPM, como requisito parcial para obtenção do título de licenciado em Pedagogia.

Orientador(a): Profa. Ma. Rosana Mendes Maciel Moreira

Coorientadora: Profa. Dra. Silvia Cristina Fernandes Lima

**PATOS DE MINAS
2021**

TERMO DE APROVAÇÃO

Laisa Gomes Nogueira

Artigo do Curso de Pedagogia com o título:

OS REFLEXOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA

Aprovada no dia 08 de novembro de 2021 pela banca Examinadora:

Profa. Ma. Rosana Mendes Maciel Moreira

Profa. Dra. Silvia Cristina Fernandes Lima

Prof. Me. Túlio Guimarães

Profa. Ma. Catia de Castro Dias

Patos de Minas/MG, 08 de novembro de 2021.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ter me concedido os dons para que eu pudesse dedicar aos meus estudos e vencer cada etapa com êxito, ao meu esposo, filhos e aos meus queridos mestres ao longo desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ser a base das minhas conquistas e por dar-me forças para superar todas as etapas na minha vida.

Aos meus pais Geraldo Gomes de Lima e Maria Inês Nogueira de Lima, por acreditarem em minhas escolhas, apoiando-me e esforçando-se juntos a mim, principalmente minha querida mamãe, que foi meu apoio financeiro e moral e que abriu mão do seu próprio conforto para que hoje eu pudesse realizar este sonho, suprimindo e vencendo todas as dificuldades da vida para oportunizar-me o estudo, pois esta é a maior riqueza que poderiam me conceder.

Ao meu esposo Matheus Oliveira Nogueira, que esteve ao meu lado durante este percurso, renunciando aos momentos fraternos, compreendendo a minha indisponibilidade por motivos maiores, ajudando-me em cada complemento financeiro e sendo um companheiro implacável de dedicação, carinho e amor. Aos maiores tesouros da minha vida, meus filhos Maria Clara Gomes Nogueira e Miguel Gomes Nogueira, que me deram forças para lutar e foram a razão pela qual escolhi a docência, que me apoiaram nas muitas vezes que estive ausente para que hoje eu conseguisse realizar esse trabalho.

Aos professores, que passaram pelo meu caminho e que contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional, principalmente minha orientadora Rosana Mendes Maciel Moreira e coorientadora Silvia Cristina Fernandes Lima, pela dedicação em suas orientações prestadas na elaboração desse trabalho, incentivando-me e colaborando no desenvolvimento de minhas ideias.

Aos colegas e amigos, obrigada pela amizade e por todos os momentos que vivenciamos juntos, e que esse vínculo e as lembranças sejam eternizadas para sempre em nossos corações.

*Elogie em público e corrija em particular.
Um sábio orienta sem ofender, e ensina
sem humilhar.*

Mário Sérgio Cortella

OS REFLEXOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA

THE REFLECTIONS OF DEMOCRATIC MANAGEMENT ON SCHOOL ORGANIZATIONAL ATMOSPHERE

RESUMO

A Gestão democrática transformou a forma de organizar o ambiente escolar, rompendo com a visão hierárquica e centralizadora advinda da influência da teoria da administração científica na educação. Legislada como um princípio da Constituição Brasileira de 88, posteriormente reafirmada na LDB 9394/96, a Gestão democrática tem contribuído para uma melhor qualidade no sistema educacional. O objetivo deste trabalho é refletir sobre o conceito e aplicação da gestão democrática no ambiente escolar e sua influência no processo de ensino-aprendizagem e na formação do clima organizacional. Trata-se de uma pesquisa de revisão da literatura, com abordagem expositiva. Foram consultados conteúdos científicos que discorrem sobre o tema, como também teóricos, utilizando obras como: Heloisa Luck, Vitor Paro, Ilma Passos Veiga, dentre outros que discorrem sobre essa temática. Na primeira parte desse trabalho foram analisados os conceitos da teoria da administração científica e clássica, que por muitos anos repercutiu na organização da administração escolar. Na segunda parte, buscou-se refletir sobre os conceitos de gestão democrática e suas características, apresentando os instrumentos de gestão como: a elaboração do projeto político-pedagógico, colegiado, conselho de classe e grêmios estudantis. Na terceira parte foram abordados o clima organizacional e as relações interpessoais formadas no ambiente escolar, de forma a abordar fatores internos e externos que contribuem para o exercício da gestão democrática. Diante disso, conclui-se que para que ocorra de fato a gestão democrática é necessário a participação de toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão; logo, é essencial uma participação ativa. Percebe-se que a valorização das relações interpessoais contribui na formação da cultura e do clima organizacional da escola, favorecendo a prática da gestão democrática no dia a dia escolar.

Palavras-chave: Gestão democrática. Clima organizacional. Relações Interpessoais.

ABSTRACT

Democratic Management has transformed the way of organizing the school environment, breaking with the hierarchical and centralizing vision arising from the influence of the theory of scientific administration in education. Legislated as a principle of the Brazilian Constitution of 88, later reaffirmed in LDB 9394/96, Democratic Management has contributed to a better quality in the educational system. The objective of this work is to reflect on the concept and application of democratic management in the school environment and its influence on the teaching-learning process and on the formation of the organizational climate. This is a literature review research, with an expository approach. Scientific contents that talk about the subject were consulted, as well as theoretical ones, using works such as: Heloisa Luck, Vitor

Paro, Ilma Passos Veiga, among others that talk about this theme. In the first part of this work, the concepts of scientific and classical administration theory were analyzed, which for many years had repercussions on the organization of school administration. In the second part, we sought to reflect on the concepts of democratic management and its characteristics, presenting management instruments such as: the elaboration of the political-pedagogical project, collegiate, class council and student union. In the third part, the organizational climate and interpersonal relationships formed in the school environment were addressed, in order to address internal and external factors that contribute to the exercise of democratic management. Therefore, it is concluded that for democratic management to actually occur, the participation of the entire school community in decision-making processes is necessary; therefore, active participation is essential. It is noticed that the valuation of interpersonal relationships contributes to the formation of the culture and organizational atmosphere of the school, favoring the practice of democratic management in everyday school life.

Keywords: Democratic management. Organizational atmosphere. Interpersonal relationships.

1 INTRODUÇÃO

Gestão democrática na educação é pautada como uma concepção que procura organizar e gerir o sistema educacional como um todo, permitindo atitudes e ações descentralizadas, oportunizando maior participação de todos os envolvidos no processo. A gestão democrática no ambiente escolar visa à participação coletiva. Os membros que compõem o grupo escolar podem, de forma democrática, explicitar seus anseios e pontos de vista.

Segundo Souza (2009), a gestão democrática é um processo em que toda a equipe escolar participa. Para identificação de problemas discutem, deliberam, planejam e controlam toda execução. Esse processo é feito de forma democrática, através do diálogo, no qual toda equipe escolar, independente da sua função, é peça fundamental e participa na formação das regras e normas, num vínculo de respeito coletivo.

Com maior abertura da participação coletiva faz-se necessário habilidades de trabalhar em equipe, pois todos os membros são coletivamente responsáveis pelo funcionamento da escola. Podem surgir momentos de tensão e conflito, de modo a facilitar ou bloquear as relações, mas é preciso criar um clima de respeito, confiança, procurar e possibilitar boa qualidade nos processos de relacionamento na instituição. Esse processo denomina-se como clima organizacional, que de acordo com Santos e Abella (2017, p. 219):

Clima é algo que não se pode visualizar ou palpar, mas pode ser percebido dentro da organização por meio dos comportamentos apresentados dos seus colaboradores. Portanto, a avaliação do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores prejudicando a produtividade e os resultados da organização.

Nessa perspectiva, os gestores devem trabalhar com sua equipe escolar a importância de boas relações sociais entre os organismos. Deve propor gincanas educativas entre professores e funcionários em geral, priorizando todos os membros como peças fundamentais para o bom funcionamento da gestão. Faz-se necessário prezar sempre os valores sociais, com apoio do pedagogo e de toda a comunidade educacional, trabalhando em sala de aula com os alunos, vivenciando essa parceria no cotidiano com os funcionários.

Para Oliveira (2019), uma equipe só consegue desenvolver um bom trabalho se tiver um bom espírito de trabalho, deixando de lado as diferenças pessoais, buscando objetivos em comum de forma coletiva.

Um clima organizacional saudável, voltado para a gestão democrática existirá nas instituições escolares se todas as partes estiverem de acordo com os termos sociais e pedagógicos das propostas desenvolvidas, pois cada escola tem a autonomia de formular, juntamente com a comunidade, pais e toda a equipe escolar a sua própria identidade. Nesse sentido, ressalta-se a elaboração do Projeto Político-Pedagógico, PPP, que conforme Veiga (1995, p. 13-14):

O projeto político-pedagógico ao se construir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

Conforme Cruz *et al.* (2014), na escola é preciso enfatizar que a cultura organizacional vai sendo construída através da contribuição de cada um dos membros da comunidade escolar. Porém, deve ser destacada a grande contribuição dos professores através da sua prática docente em relação aos alunos e outros membros

da instituição. Eles trazem valores que influenciam de forma significativa a cultura da escola.

Desse modo é preciso conhecer e buscar formas de interação coletiva e compreender que sem um clima satisfatório nada se alcança. O aprendizado torna-se perdido e isenta-se da construção de um ambiente transformador. Segundo Paro (2016), para se ter uma escola transformadora faz-se necessário buscar formas para sua transformação, começando pelos membros da equipe escolar, do reconhecimento do trabalho com importância igualitária, retirando a concepção de estrutura econômica hierárquica escolar.

De acordo com Siqueira (2020), o diretor mais eficaz da instituição é aquele que busca atender os “subordinados”, toda a equipe escolar, fazendo com que o ambiente seja produtivo e convidativo. Quando se pratica um exercício de liderança e administração organizada e direta com toda a comunidade escolar, a gestão é flexível e gentil.

O Gestor, ao adentrar um ambiente escolar, precisa ter conhecimento humano e prático, buscar a ética, ponderando-se em leis e respeito ao próximo. Sem dúvida é necessário conhecer e buscar melhores formas para repassar orientações à sua equipe. A gestão democrática é, portanto, compreendida como um processo político, no qual as pessoas que atuam na/ sobre a escola, identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, de forma democrática; encaminham, acompanham, controlam, e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola (SOUZA, 2009).

Dessa forma, o objetivo desse estudo foi identificar os reflexos da gestão democrática no processo de ensino-aprendizagem e sua interferência no clima organizacional da escola, a partir dos seguintes passos: compreender o conceito de gestão democrática, analisar os reflexos dessa gestão democrática no processo do ensino e da aprendizagem e identificar a interferência da gestão democrática na construção do clima organizacional da escola.

O interesse pelo tema se deu a partir das experiências vivenciadas durante os períodos de estágios realizados na faculdade, como também as discussões e reflexões em sala de aula, com os professores e demais colegas de sala. Nesse processo surgiu a oportunidade de analisar e identificar o quanto é importante compreender os aspectos da gestão democrática como, por exemplo, o clima organizacional da escola.

A partir dessa análise foi possível observar inúmeros estudos que foram desenvolvidos a fim de auxiliar os gestores e todos os membros da escola na resolução de problemas que ocorrem no âmbito educativo. Percebe-se que na escola, independente da sua localização ou dos desafios a serem vencidos, tanto no aspecto social como estrutural, o que modifica o seu contexto é a participação e o apoio democrático de toda a equipe escolar, atentando-se aos questionamentos e objetivando mudanças, com novas propostas de trabalho.

A pesquisa veio contribuir para uma melhor definição e organização do clima organizacional das escolas, observando-se que é através de uma gestão democrática eficaz que se tem um ensino de qualidade e um bom relacionamento interpessoal entre os membros da comunidade escolar. No sistema educacional é preciso que ocorra a participação de todos os membros da escola, e quando acontece essa interação, o poder de aceitação e a construção do ensino ficam mais ricos em termos de convivência e de ensino.

O funcionamento da escola e, sobretudo, a qualidade da aprendizagem dos alunos dependem de boa direção e de formas democráticas eficazes de gestão do trabalho escolar. É preciso estar claro que a direção e a administração da escola são meios para garantir os objetivos educacionais. Dessa forma, uma escola bem organizada administra com eficiência seus recursos materiais e financeiros, assim com o trabalho de seu pessoal, e emprega processos e procedimentos de gestão, propiciando as condições favoráveis às atividades de ensino e aprendizagem. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2010, p. 370-371).

A gestão escolar e o gestor são peças fundamentais nas resoluções de problemas, na qualidade dos docentes, nas relações interpessoais, na constante observação das relações e trocas de estudos junto aos professores. Desse modo, essa pesquisa contribui na compreensão dos princípios e características da efetivação da gestão democrática nas escolas, sobretudo, no que tange ao clima organizacional.

Este estudo abordou os seguintes temas: na primeira seção discorreu-se, de forma reflexiva sobre o conceito de administração científica, apresentando as diferenças entre a teoria da administração científica e o princípio da gestão democrática, levantando os desafios e suas modificações ao longo dos tempos, mostrando os marcos importantes presentes nas leis, traçando um paralelo entre várias teorias.

Na segunda seção foram analisados os reflexos da gestão democrática no processo de ensino e aprendizagem, buscando evidenciar os instrumentos da gestão democrática educacional, como: elaboração do Projeto Político-pedagógico, um documento de extrema importância para a construção da identidade e autonomia da escola, a participação do grêmio estudantil da escola, as reuniões de Conselho de Classe, de forma a melhorar práticas e dar-lhes significado no processo democrático escolar.

Por fim, na terceira seção foi abordada a interferência da gestão democrática na construção do clima organizacional da escola e nas práticas pedagógicas que compreendem o processo ensino-aprendizagem.

2 METODOLOGIA

Tratou-se de estudo de revisão da literatura. A pesquisa bibliográfica pode ser caracterizada como um tipo de pesquisa que é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, as quais permitem ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002).

Para o presente artigo foram utilizadas as seguintes palavras-chave: Gestão democrática da educação, clima organizacional e aprendizagem, para a busca do material empírico. O critério de seleção temporal utilizado foi o período de 2002 a 2020, no qual os artigos científicos foram indexados na base de dados da SCIELO e GOOGLE ACADÊMICO, que são sites de busca de revistas científicas. O período de coleta dos dados aconteceu entre agosto de 2019 a 04 de outubro de 2021.

Para compreender o conceito de gestão democrática, bem como os reflexos da mesma no processo ensino-aprendizagem, foram analisados livros de autores consagrados no assunto como: Vitor Henrique Paro (2016); Heloisa Luck (2010); Dinar Leal da Hora (1994); Ilma Passos A. Veiga (1995); José Carlos Libânio (2010); João Ferreira de Oliveira (2010); Mirza Seabra Toschi (2010). Com base na leitura dos livros e dos artigos retirados das plataformas e bases de dados buscou-se identificar a interferência da gestão democrática na cultura organizacional das escolas.

O procedimento metodológico se deu por meio da leitura atenta e minuciosa e do fichamento dos livros e artigos, no intuito de compreender os conceitos e categorias

presentes, bem como realizar uma análise interpretativa acerca do material selecionado.

3 FUNDAMENTOS E PRESSUPOSTOS DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Como outras instituições, a escola também possui uma estrutura organizacional. Dentro do contexto educacional, o modelo organizacional se deu por influência da teoria da administração. Ou seja, a administração escolar tem seus fundamentos na teoria da administração científica. Nesse sentido, para que se possa compreender a origem do conceito de gestão, faz-se necessário, primeiramente, remontar ao modelo das teorias da administração.

De acordo com Chiavenato (2001), o modelo de referência para a administração se deu primeiramente através da igreja, devido ao sistema hierárquico centralizado em uma única pessoa, o papa, como autoridade maior. Outro modelo de influência foi o modelo de organização Militar desde os tempos de Esparta ou de Roma. Nesse aspecto, as teorias da Administração possuem uma forma de organização linear, em que o princípio da unidade de comando é estruturado do seguinte modo: cada subordinado só poderia ter um superior, ou seja, uma hierarquia em níveis de comando, de acordo com o grau de autoridade.

Existiu também a influência da Revolução Industrial. A invenção da máquina a vapor e as várias revoluções que se deram ao longo da história serviram de base para os percursos da teoria da administração. Dentre outras influências a partir do séc. XVIII, os economistas liberais formularam teorias econômicas concentradas na explicação dos fenômenos empresariais. Contudo, é no séc. XIX que se consolida a teoria da administração, sobretudo com as estradas de ferro, pois o empreendimento ocasionou um poderoso núcleo de investimentos (CHIAVENATO, 2001).

Ao longo dos anos, as estradas de ferro proporcionaram o desenvolvimento econômico e foi se acentuando o processo de crescimento de produção. Conforme Corrêa e Pimenta (2014), o capitalismo industrial cria as modernas organizações que amplamente se difundem e se ampliam, dominando as esferas econômica, social, política e ideológica, simbolizando um novo modo de organização da sociedade.

De acordo com Chiavenato (2001), no começo do Sec XX surgiu a abordagem Clássica da Administração, a qual foi dividida em duas orientações: Administração Científica e Administração Clássica. A Administração Científica foi desenvolvida nos

Estados Unidos, a partir das experiências de trabalho de Frederick Taylor (1856-1915), que destacava com ênfase a produção, aumentando a eficiência no nível operacional e na divisão do trabalho. Nesse modelo havia uma abordagem em nível de hierarquia, dando atenção aos métodos de trabalho; o operário deveria ter movimentos necessários, tendo um tempo padrão para execução das peças. A característica principal da Administração Científica é a ênfase nas tarefas. De acordo com Hora (1994, p. 36):

Taylor estabeleceu o controle do trabalho como essencial para gerência, produzindo uma nova forma de organização em que havia a necessidade de um trabalhador responsável pelo planejamento e controle das atividades: o administrador, cuja ação passou a garantir ao capitalista um poder maior sobre os trabalhadores.

De acordo com a teoria de Taylor, há uma separação entre o trabalho mental e o trabalho manual, havendo somente uma pessoa responsável pelo comando dos trabalhadores.

Outro precursor da administração científica foi Henry Ford (1863-1947). De um simples mecânico transformou-se em um grande engenheiro, chefe de uma fábrica. Um dos seus grandes feitos foi o projeto de um modelo de automóvel, trazendo a nova evolução para o séc. XX. Assim, surgiu a produção em massa, com garantia e com menor custo possível (CHIAVENATO, 2001).

Estes dois modelos potencializaram a economia da época. Um complementava o outro, tornando o homem uma máquina de fabricação em massa.

Neste contexto, encontra-se a presença do modelo taylorista-fordista, proveniente do processo Industrial das fábricas. No taylorismo, cada trabalhador tem uma atividade específica, sendo que há a separação entre o trabalho intelectual e o manual. Já no Fordismo destaca-se o sistema de produção em série, o trabalho dividido, repetitivo e contínuo, buscando assim evitar o desperdício de tempo. (MOTTA, 1995 apud SILVA, 2014, p. 10).

Diferente da Administração Científica de Taylor, surgiu a Teoria Clássica, que foi desenvolvida na França no séc. XX. Foi marcada pelos trabalhos desenvolvidos por Henry Fayol (1841- 1925). A teoria clássica era fundamentada na estrutura organizacional dos departamentos da empresa, tendo como ponto central a figura do

chefe. Fayol tinha como princípios de administrar os seguintes conceitos: prever, organizar, comandar, coordenar, controlar (CHIAVENATO, 2001).

Segundo análise feita por Hora (1994), a escola clássica foi representada pelos três movimentos da administração científica de Taylor, administração geral de Fayol e influência também da administração burocrática de Weber. Os princípios dessas três escolas da administração têm se mantido na forma de administrar até a atualidade. O movimento de Max Weber também teve uma visão importante na construção dos modelos de administração.

Segundo Max Weber, o último movimento da escola clássica tem uma visão burocrática sobre a administração, seu princípio é de racionalização. Esta estrutura separa o planejamento da execução, manual da intelectual e testa os níveis de capacidade humana. Isto quer dizer: quanto o indivíduo pode produzir no menor tempo possível, o foco é a produtividade. (SILVA, 2014, p. 11).

Considera-se que o modelo burocrático advindo das teorias da administração influenciou e adentrou o campo escolar. Logo, observa-se na organização escolar uma visão que afasta erros, afetos e sentimentos, que são considerados irracionais, que se desviam dos padrões da racionalidade de ação técnica. Os modelos inspirados em Weber acentuam-se na eficiência e na inevitabilidade burocrática, destacando as disfunções, aprimorando-se para ultrapassar seu próprio modelo de divisões normativas do sistema (LIMA, 2003).

A estrutura organizacional da escola seguiu, a princípio, a linha hierárquica da escola burocrática clássica, cuja realização final primava a execução do trabalho de forma objetiva e racional, priorizando a ordem hierárquica e a separação entre o trabalho mental (teoria) e o trabalho manual (execução), não deixando assim que as emoções humanas pudessem afetar a execução das tarefas, tendo a previsão dos possíveis erros e das leis administrativas na organização.

3.1 Administração escolar e sua transição para gestão escolar

A década de 1930, no Brasil, foi marcada por inúmeras mudanças políticas, econômicas e sociais decorrentes da crise internacional econômica. O mercado de trabalho era mais exigente, levando o povo a reivindicar por mais escolas. Com todas essas necessidades, um grupo de intelectuais uniram-se e formaram um movimento

que ficou conhecido como Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, publicado no ano de 1932. Dentre as reivindicações feitas estava a construção de mais escolas, a universalização do ensino, dando o direito de educação a todo indivíduo, independente da condição social (SOKOLOWSKI, 2013).

Segundo Romanelli (1986), o Manifesto dos Pioneiros foi redigido por Fernando de Azevedo e assinado por 26 educadores, líderes do movimento da Educação Nova. O conteúdo do documento ressaltava que para se ter o desenvolvimento econômico, era preciso que fossem desenvolvidas novas aptidões, implementadas por meio da educação. Nesse sentido, reivindica a ação do Estado no dever de assegurar educação para todos. O documento ainda defendia o ensino laico, público e gratuito e a coeducação, ou seja, sem cunho religioso específico e garantida para ambos os gêneros, constituindo-se, assim um direito para todos.

A década de 30 foi marcada por movimentos e reformas na educação. Um ponto de suma importância foi a criação do curso de Pedagogia. De acordo com Arantes e Gebran (2014), com o decreto-lei nº 1.190, de 4 de Abril de 1939, ao organizar a Faculdade Nacional de Filosofia, foi criado o curso de pedagogia em um modelo que ficou conhecido como esquema 3+1, com três anos de bacharelado e mais um ano de didática para que se obtivesse a formação do professor.

Para Ribeiro e Miranda (2009), algumas alterações foram feitas no currículo do curso de pedagogia, por meio do parecer CFE/251/62, no qual se estabelecia no curso de pedagogia a área que esse profissional formado poderia atuar. Previa a formação do “técnico em Educação” e do professor de disciplinas pedagógicas do curso normal, através do bacharelado e da licenciatura, além de fixar o currículo em sete matérias, entre elas a matéria de “Administração Escolar” que estava presente para introdução em suas respectivas formações. De acordo com Sokolowski (2013), com a reforma Universitária da lei nº5.540/68, o Conselho Federal de Educação legislou para o curso de pedagogia, por meio do parecer CFE nº 252/69 a abolição na diferenciação entre bacharelado e licenciatura. O professor deixou de ser chamado de “técnico em educação” e começou a ser chamado de “Especialista em Educação”. Assim, ele poderia também dar aula para crianças e escolher qual seria sua especialidade, podendo atuar na supervisão, orientação, inspeção e administração escolar.

De acordo com Bitar e Vicente (2020), os primeiros escritos da Administração Escolar no Brasil foram baseados nas teorias da administração, sendo os pioneiros

José Querino Ribeiro, Antônio Carneiro Leão, Manoel Bergstrom, Lourenço Filho, entre outros estudiosos. No ano de 1938 Querino Ribeiro publicou o livro “Fayolismo na administração das escolas públicas”, tendo como base as doutrinas características da escola clássica e suas funções administrativas. Lourenço filho também buscou melhorar essa administração escolar, estruturando-a em níveis hierárquicos e explicitando as divisões entre mestres, diretores e órgãos mais altos.

Segundo Corrêa e Pimenta (2014), essa forma de organização predominou até meados do século XX. Nesse modelo, a direção tinha poder de decisões e a sala de aula reproduzia esse sistema na figura do professor, que tinha o papel de ensinar o aluno e este, conseqüentemente, de aprender, comparando ao “operário-massa” da administração clássica. Nesse aspecto, os alunos em suas carteiras assemelham-se ao trabalhador em seu posto de trabalho, com o comando de um gerente-professor.

Conforme Drabach e Mousquer (2009), na visão de Antônio Arruda Carneiro Leão, o diretor deveria ser um educador com conhecimentos técnico-administrativos. Ele seria responsável por seu corpo técnico, por materializar a política e a educação.

Esse modelo, que foi embasado pelos moldes da Administração, seguiu de maneira mais evidente até finais da década de 1970. A partir da década de 80 percebe-se vários movimentos em busca da redemocratização do País e a busca por mais qualidade na educação, de acordo com reflexões de Cury (2014), descritas no prefácio do livro “Gestão Educacional: Novos Olhares, novas abordagens”:

A reiteração da gestão democrática, conseqüente com a participação da cidadania e com a presença efetiva do Estado Republicano, Estado Democrático de direito, na garantia do direito a uma educação de qualidade, torna-se, de novo, um espaço de manutenção de uma conquista. Mais do que isso, ela deve ser um mote para sua irredutibilidade e patamar de novos avanços. (CURY, 2014, p. 10).

Pires (2019) relata com a redemocratização do país, tendo como apoio os movimentos sociais em prol da educação, ocorre uma preocupação com a reestruturação da política educacional, e começa a ser mais estimulada a gestão democrática nas escolas dos municípios, Estados e Distrito Federal.

Com a Constituição promulgada no dia 05 de outubro de 1988 abriu o cenário da democracia na educação, estabelecendo no Artigo 206, inciso VI a gestão democrática como princípio do ensino público: “O ensino será, com base nos

princípios da gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. E no inciso VII prescreve a “garantia de padrão de qualidade.” (BRASIL, 1988).

Siqueira (2020) menciona que no inciso VII da Constituição descreve-se a forma como a gestão democrática do ensino deverá estar pautada na lei. Contudo, em sua forma prática ela tem que ser vivenciada de forma a analisar, discutir as vivências para que ocorra de fato a participação coletiva.

Na década de 1990 o cenário político transformou-se. Há uma busca por modelos de gestão nas escolas e diversos eventos foram criados nesse sentido, como fóruns e congressos nacionais, no intuito de promover a qualidade da educação e por um modelo almejado de gestão. Nesse contexto, é promulgada a terceira lei de Diretrizes de bases da Educação Nacional LDBEN, nº 9394/96 (SILVA, 2016). A LDB reforça novamente a Gestão Democrática como princípio, prescrevendo no Artigo 3º inciso VIII: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII- gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino.” (BRASIL, 1996).

Em conformidade com Silva (2016), o termo gestão democrática, que está descrito no Artigo 3º. inciso VIII - da Lei de Diretrizes e bases 9394/96 descreve as diretrizes para o ensino, sendo, portanto, dever dos estados e municípios repassar às escolas públicas suas normas, para que ocorra sua implementação e sua organização.

De acordo com Luck (2010), a expressão “gestão educacional” veio como um novo paradigma a ser seguido em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores do sistema de educação, e no âmbito micro, a partir das escolas. Esses dois âmbitos envolvem a organização do ensino, de forma democrática e participativa. Para Siqueira (2020, p. 23):

O Termo “gestão educacional”, geralmente usado para demonstrar a atividade da direção escolar, aparece como substituição da “administração educacional”, a fim de tratar, não apenas, com pensamentos novos, mas sim um outro modelo ideal que tenta criar no estabelecimento de ensino uma diretriz representada pelo avanço do sistema de inter-relações que incidem, dialeticamente, no seu meio ambiente interno e externo.

A gestão democrática como princípio, introduz na comunidade escolar a inserção do melhoramento das inter-relações, da troca de ideias para um convívio

eficaz, em um novo sistema organizacional descentralizado. Enfatiza Luck (2010), que a descentralização é uma das evidências de mudança de paradigma no qual considera-se a participação na organização como um princípio democrático, sendo que através dessa forma de gestão, contribui-se de forma autêntica para as transformações e cria condições para manter as mudanças alcançadas.

Com essa descentralização, a comunidade escolar começa a ter, de forma mais ativa, sua participação, visando ao melhoramento de todo o sistema organizacional. Buscar-se-á no próximo capítulo compreender melhor o conceito de gestão democrática e os aspectos relacionados à efetivação desse processo, sobretudo, em nível micro da organização escolar.

4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR: características e instrumentos

Quando se fala em gestão e administração é importante apresentar as aproximações e diferenças dos conceitos. É necessário também observar como esses conceitos foram modificando-se ao longo da história, sobretudo, no que tange à sua aplicação na área da educação.

Os termos Gestão e Administração têm origem latina (*gerere* e *administrare*). O primeiro termo significa governar, conduzir, dirigir. O segundo tem um significado mais restrito – gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui – constituindo-se em uma aplicação do gerir. (SILVA, 2007, p. 22).

O significado da palavra Gestão, em sua origem etimológica, não tem a ver somente com a ação de dirigir. Conforme Cury (2002), gestão provém do verbo latino *gero*, *gessi*, *gestum*, *gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de *gestatio* ou gestação, trazer dentro de si algo novo, diferente. A raiz etimológica em *ger* significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Dessa mesma raiz vem o termo *genitora*, *genitor*, *germem*, fazendo a assimilação com a mulher ao dar à luz.

No que se refere ao contexto educacional, a gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pela participação ativa das pessoas em toda a organização e planejamento do trabalho. Nesta perspectiva, o sistema é visto como um todo, no qual, todas as funções são importantes no processo de tomada de

decisão, sem diferenciação de setores maiores ou menores (LUCK, 2010). Verifica-se assim não a expressão, mas o exercício ou a prática da democracia, pois ela se efetiva no coletivo, quando todos os envolvidos têm o poder de decisão.

Em resumo: o significado da palavra democracia é governo do povo. Supõe-se que o povo inteiro tem o direito de tomar decisões sobre as políticas públicas. Não havendo consenso, deve prevalecer a vontade da maioria. Há, claro, divergências teóricas sobre isso, mas na prática são estes os princípios que prevalecem. A materialização dos princípios é outra questão, pois o pressuposto da democracia é que, na sociedade, existe igualdade de voz entre todos os seus indivíduos. Em decorrência das múltiplas formas que as sociedades e os Estados ditos democráticos assumem, historicamente, o significado da palavra democracia se esmaece. (SANFELICE, 2018, p. 32).

Quando se fala no significado etimológico da palavra democracia, reporta-se ao povo; todos têm poder de voz, porém é preciso que esse sentido teórico seja exercido, ou seja, que o grupo tenha liberdade e autonomia nas decisões.

É importante ressaltar que a gestão democrática nas unidades de ensino é um grande desafio. Para se efetivar seu funcionamento, deve envolver princípios básicos como a responsabilidade, a participação e autonomia do fazer coletivo (PIRES, 2019).

Conforme Luck (2010), a participação é uma das formas do exercício da democracia no âmbito escolar, de aproximação entre os vários setores de uma unidade escolar, de forma a promover a igualdade entre eles nas tomadas de decisões e o envolvimento na construção do aprimoramento constante da unidade social, atuando no processo de gestão participativa.

De acordo com Luiz (2010), para se formar uma gestão democrática escolar é preciso enfrentar desafios, contando com a disponibilidade de toda a comunidade escolar, como (professores, diretores, supervisores, funcionários, pais e estudantes) em um trabalho conjunto.

Para que se alcance a implementação da gestão escolar democrática é preciso que se tenha uma equipe gestora participativa, as funções administrativas e pedagógicas sejam executadas de forma a direcionar a participação coletiva numa execução democrática, principalmente na construção de um dos principais documentos que exerce essa participação, que é o Projeto Político Pedagógico da escola.

Conforme Santos (2012), o trabalho da trindade pedagógica, que é formado pelo diretor escolar, vice-diretor e coordenador pedagógico é de fundamental

importância. O trio gestor escolar vincula tanto a prática como a teoria, estabelecendo as melhores decisões a serem tomadas. Para que essa trindade gestora alcance êxito, de forma a desenvolver seu trabalho, é preciso que caminhem juntamente com os professores, pois são eles os principais agentes atuantes em sala de aula e podem contribuir com seus saberes, construindo um trabalho coeso de forma eficiente.

Maia (2013) refere que na realização do Projeto Político-Pedagógico, o coordenador pedagógico exerce a função de coordenar, elaborar, e acompanhar o seu processo e concretização juntamente com a direção, ficando também como responsável pela organização das reuniões dos grupos, como profissional atuante na investigação do papel social da escola e do desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem.

Souza (2019) aborda que o trabalho do diretor escolar tem que ser planejado, pois demanda uma diversidade de compromissos, atividades. É necessário ter bastante atenção para que todos os setores tenham conhecimento do regimento interno escolar do Projeto Político Pedagógico, controle de frequência de alunos, professores e demais servidores, cumprimento do calendário escolar, cuidar tanto da estrutura física da escola como de seu aspecto financeiro, avaliar metas e resultados. Função que envolve tanto a parte administrativa, financeira, político-participativa, jurídica e pedagógica.

Conti, Riscal e Santos (2016) explicam que a gestão democrática se desenvolve a partir da participação de toda a comunidade escolar que interage e participa de toda a discussão sobre questões pedagógicas, financeiras e da organização.

A estrutura organizacional se compõe de forma que ocorra a descentralização do poder; todas as funções que fazem parte da formação da escola têm uma ligação solidária, reproduz a autonomia na execução e elaboração, suprimindo a dependência dos órgãos que elaboram políticas educacionais (VEIGA, 1995).

Libâneo, Oliveira e Thoschi (2010) argumentam que é preciso ter planejamento das atividades que serão realizadas, e metas traçadas de forma a elaborar um plano ou projeto que possibilite corrigir erros, um plano de trabalho que contribua para o cumprimento das ações de forma que não aconteça nenhum imprevisto nas realizações das atividades. A essa ação de planejamento resulta o chamado Projeto Pedagógico-Curricular, conhecido também por várias outras definições como: Projeto Político-Pedagógico ou Projeto Educativo.

De acordo com Campos (2014), o planejamento estratégico com a execução do Projeto Político-Pedagógico possibilita à escola mostrar sua forma de atuação na sociedade; é por meio dele que a escola se diferencia das demais. Nesse sentido, Santos (2013, p. 14) esclarece que:

O planejamento sempre foi um instrumento importante para o ser humano, em qualquer setor da vida em sociedade: na empresa, em casa, no governo e também na escola. Planejar torna possível estabelecer o que queremos a curto, médio e longo prazo; antecipar situações; organizar as atividades; estabelecer prioridades, avaliar. (SANTOS, 2013, p. 14).

Para a formulação de metas e estratégias, o planejamento associa-se ao Projeto Político-Pedagógico, tornando-se indissociáveis na construção da gestão democrática.

Conforme Siqueira (2020), o Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um instrumento da gestão democrática e está referendado no artigo 12 da LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9394/96 - com a indicação de que cabe a cada instituição desenvolver sua proposta pedagógica:

Art.12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I- elaborar e executar sua proposta pedagógica;

Art.13.Os docentes incumbir-se-ão de:

I-participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Art.14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme 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 equivalentes;

Art.15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas a normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL,1996).

De acordo com Cury (2007), os artigos 12,13,14 e 15 da LDB reforçam a afirmação do coletivo, o que possibilita, de forma mais explícita, o desenvolvimento da autonomia e da identidade da escola na forma da organização participativa.

Para Betini (2005), o Projeto Político-Pedagógico é um documento que aborda de forma geral todo o trabalho que a escola está desenvolvendo ou idealiza realizar, tanto nas atividades da parte administrativa como na pedagógica, fruto da ação do planejamento escolar da própria materialização do operacional. Logo, ele deve ser reflexivo e reelaborado sempre que se fizer necessário.

Maia e Costa (2013) descreve o significado da palavra projeto que deriva da expressão etimológica latina “*projectus*”, quer dizer algo que se lança à frente, algo que deve ser planejado com antecedência. O Projeto Político-Pedagógico possui uma dimensão política, sobretudo no que tange à função social da escola no cumprimento da formação do cidadão, como também na dimensão pedagógica que visa à organização e condição do processo ensino-aprendizagem com qualidade.

Segundo Santos e Souza (2015), o Projeto Político-Pedagógico (PPP) define a identidade da escola. Ele tem uma visão da sociedade em sua forma social, cultural e humanística para condução profissional, sendo possível rever sempre a melhor ação a ser introduzida na escola.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Thoschi (2010), a autonomia é o princípio da gestão democrática participativa e ela está presente no Projeto Político-Pedagógico, pois tem o significado de autogovernar-se. Isto é, que decide seu caminho, que tem a liberdade de, juntamente com toda a comunidade escolar, administrar seus recursos de forma a definir o caminho que deseja trilhar. Nesse aspecto, toda a comunidade escolar torna-se responsável pelo desenvolvimento e excelência da instituição escolar.

Contudo, para Medel (2012), essa autonomia presente na elaboração do Projeto Político-Pedagógico não significa que a instituição escolar fique inteiramente independente das outras esferas, tanto municipais quanto estaduais e federais. Essa autonomia precisa dessa junção e de políticas públicas atuantes e eficazes.

Outro aspecto importante na elaboração do Projeto Político-Pedagógico é a avaliação de todas as suas etapas. De acordo com Veiga (1995), a avaliação do Projeto Político-Pedagógico não é algo estagnado. Ele tem vivências sociais e políticas. Para avaliar, é preciso conhecer a realidade da escola, levantando as causas e soluções dos seus possíveis problemas, de forma a buscar alternativas para o trabalho coletivo.

A avaliação do PPP deve abordar diversos pontos da gestão escolar, desde a ação do professor e sua didática em sala de aula até às bases pedagógicas de seu

trabalho. Deve-se analisar o processo ensino-aprendizagem, avaliação do ambiente escolar e seu ajuste ao currículo, a responsabilidade e participação de todos em sua elaboração, se tudo ocorreu de forma democrática (MEDEL, 2012).

Existem vários instrumentos que possibilitam o exercício da gestão democrática no contexto escolar. Os instrumentos como, por exemplo, o conselho de classe, o grêmio estudantil, o colegiado, aliados ao PPP podem influenciar e reavaliar o processo de ensino-aprendizagem. Grochoska (2014) declara que o conselho de classe é um dos órgãos colegiados de gestão, mas tem sua maior atuação nos processos de ensino-aprendizagem. É um espaço de transformação da prática pedagógica, não devendo ser somente considerado um ambiente de julgamento dos resultados dos alunos.

O conselho de classe deve ser pensado de forma a refazer uma autoavaliação, procurando uma reorientação sobre suas práticas pedagógicas. Quando ele é democraticamente organizado de forma participativa, ajuda na orientação da aprendizagem, incentiva as mudanças e possibilita ao professor fazer uma autoavaliação do seu trabalho (CRUZ, 2005).

É importante salientar que o conselho de classe deve ser um trabalho conjunto entre direção, coordenação e equipe escolar, em uma análise diagnóstica das turmas, de forma que contribua para sanar dificuldades apresentadas pelos alunos. A participação precisa ser sempre trabalhada, inclusive dos alunos, pois eles se tornam sujeitos da educação e do melhoramento do ensino aprendido. Quando participam do diálogo, possibilitam a implementação de práticas nas quais tenha responsabilidades, o que contribui para que eles possam refletir sobre seu próprio aproveitamento. Logo, a participação dos alunos nas decisões dos conselhos de classe é uma forma de gestão democrática que afeta diretamente no contexto de ensino-aprendizagem, de forma a melhorar pontos que ajudam na prática e didática do professor (SANTOS, 2010).

O grêmio estudantil é outra instância que forma os instrumentos da gestão democrática na escola. Prates (2015) esclarece que o grêmio estudantil escolar é um movimento no qual os alunos exercem o direito de reivindicar seus interesses. Suas manifestações nos processos decisórios estimulam a criação de indivíduos críticos, criativos, na implementação de melhorias na estrutura escolar, bem como para o ensino, além de estimular o relacionamento e a convivência de forma dialógica entre todos os membros escolares. Desse modo:

A organização do grêmio estudantil também efetiva a própria identidade da clientela escolar, reforça características e especificidades também da comunidade e serve como espaço de análise e diagnóstico promovendo a reflexão a respeito até mesmo do PPP da escola. (GROCHOSKA, 2014, p. 110).

Essa participação ajuda na qualidade do ensino-aprendizagem de forma que o próprio aluno tenha sua visão atuante em sala de aula. Reforça Dalberio (2008) que o grêmio estudantil deve ser incentivado na escola, pois os alunos precisam compartilhar e se informar sobre as decisões na escola, de forma a terem uma leitura crítica de mundo, a buscarem seus direitos e cumprirem seus deveres como cidadãos atuantes, participando da elaboração do Projeto Político-Pedagógico juntamente com todos da comunidade escolar, promovendo debates como trocas de experiências para o melhoramento do processo de convívio. Na construção do grêmio estudantil é preciso que o trabalho seja elaborado de forma coletiva, de modo que um aluno irá representar todas as ideias debatidas com os demais alunos, através da apresentação de projetos, divulgação das ações do grupo, envolvendo a direção, para que tenham suas reivindicações aceitas (MAIA, 2013).

A participação do grêmio estudantil nas propostas curriculares é importante, porém, em sua maioria essa participação não se faz presente. De acordo com Bianco e Nonato Junior (s/d), os alunos não têm conhecimento da importância da sua participação, como também não são convocados para exporem suas opiniões sobre as decisões que ocorrem no âmbito escolar e na elaboração do Projeto Político-Pedagógico. Dessa maneira, retira dos alunos a liberdade de serem sujeitos críticos e de ajudarem a melhorar seu próprio processo de ensino-aprendizagem na instituição.

Conforme Bojko (2016), os órgãos colegiados como conselho de classe, associação de pais e mestres e o grêmio estudantil das escolas fazem parte da gestão democrática. Além da participação da comunidade na escola, possibilitam a descentralização do poder, através da participação coletiva na construção da cidadania e nas decisões escolares.

Porém, conforme salienta Feraz (2016), mesmo tendo a participação garantida pelas leis organizacionais da escola, os órgãos colegiados sozinhos não conseguem implantar a gestão democrática sem a atuação de seus agentes. É preciso que haja uma participação e atuação ativa no âmbito da escola. Ou seja, que queiram realmente vivenciar as características da democracia.

Estes instrumentos que formam o colegiado da escola são vias para a implementação da gestão democrática e devem sempre ser atuantes, de forma a contribuírem para o melhoramento das relações e do ensino-aprendizagem.

5 O CLIMA ORGANIZACIONAL: as relações interpessoais

As relações interpessoais desenvolvidas nas trocas de experiências na escola são parte do processo do desenvolvimento de uma boa gestão da escola e influência no desenvolvimento da aprendizagem escolar. De acordo com Mariano e Alves (s/d), quando as relações interpessoais são trabalhadas nas instituições escolares, o desenvolvimento pedagógico torna-se mais favorável. Quando existe abertura na participação de reuniões, atividades com dinâmicas, formação continuada, palestras, de forma que todos consigam dar suas opiniões, elogios, dicas de melhoramento, os profissionais sentem-se valorizados, estimulando assim seu trabalho, de modo que se compreende a indissociabilidade do clima organizacional e das relações interpessoais no processo de gestão escolar. Conforme Brennere e Ferreira (2019, p. 1):

Por relações Interpessoais entende-se o conjunto de interações cotidianas, em todas as dimensões da vida, objetivando a convivência. Esse conjunto inclui estar em conexão com outras pessoas ou mesmo em desconexão ocasionando conflitos, que também são espécies de relações interpessoais. Nos ambientes de trabalho locais em que, na maioria das vezes, as pessoas convivem em grupos, essas relações assumem um papel preponderante e sob a forma de conflitos, podem interferir no trabalho produzido. Na escola, a situação não é diferente, pois se trata também de um ambiente de trabalho com pessoas que ficam juntas por horas a fio, convivendo, trabalhando e em dependência umas em relação às outras.

O Clima organizacional é formado a partir de diversos direcionamentos, como bem-estar do trabalhador, suas motivações, empenho ou mesmo o absenteísmo. É através de um bom clima organizacional que se motiva a participação dos membros nas relações que se formam entre os pares, tendo a exposição de propostas claras e objetivas, onde todos são responsáveis ativos. Um exemplo dessa participação são as instâncias colegiadas, que são ressaltadas como espaço de trocas democráticas (SPECHET; BISCHOFF, 2017).

Deste modo, conforme esclarece Luck (2010, p. 65):

O clima organizacional corresponde a um humor, estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento, vista do que seu caráter pode ser sobremodo temporário e eventual, dependendo da resolução das condições que criam essas características – daí ser também cognominado de atmosfera.

É importante observar que o clima organizacional pode variar conforme o ambiente ou mesmo a cultura da organização. Desse modo, é preciso compreender que há uma diferença entre a cultura da escola e o clima organizacional. A cultura é compreendida como algo mais fixo, de grande amplitude; sua transformação se dá de forma mais devagar. Já o clima organizacional é um estado de fácil transformação e que restringe mais em sua amplitude (TAVARES, 2018).

A cultura de uma organização pode influenciar na formação do clima organizacional, pois essa cultura pode ser formada pelos funcionários de uma empresa, suas condutas, a forma que esta impõe regras ou mesmo recompensas, a forma de conversar com funcionários, o vestuário e sua conduta no ambiente, sua missão e visão, sua parte estrutural ou mesmo sua propaganda. Essa cultura pode afetar de forma direta no clima de uma organização, de modo a formar um comportamento ideal a seguir em seu ambiente (LUZ, 2003).

De acordo com Libâneo, Oliveira e Thoschi (2010), os traços que cada indivíduo carrega dentre os fatores psicológicos, sociais e culturais e os que estão presentes no operacional e administrativo da escola formam a cultura de uma organização, de forma que cada uma vai estabelecendo suas próprias características. É possível observar que o modo de se comportar dos docentes modifica a instituição onde estão atuando.

O clima e a cultura organizacional associam-se, fazem uma ligação; um possui traços do outro e se complementam nos aspectos culturais e comportamentais, em espaço, tempo, ações e reações (LUCK, 2010).

No clima organizacional é possível observar o comportamento de todas as pessoas que fazem parte da organização, de forma momentânea, pois este clima pode mudar a todo instante, desde suas relações ao seu grau de motivação e satisfação, sendo este clima o reflexo das ações presentes no ambiente (SPECHET; BISCHOFF, 2017).

Para Luck (2010) e Siqueira (2020), a democracia, vista do ponto de vista político, é centrada nos direitos humanos, de modo que as pessoas têm seus direitos,

deveres e responsabilidades para a formação do cidadão. Nesse processo, as relações são moldadas através do convívio, de forma flexível, dinâmica e criativa, formando as funções sociais. Quando o indivíduo se sente motivado, ele gera alegria e entusiasmo. Consequentemente, coloca amor em seu trabalho e se torna mais produtivo, cria relações saudáveis e há trocas de aprendizagens.

Para Jesus (2014), a escola é um ambiente de ensino no qual estão inseridas pessoas que participam desse processo e que portam diferentes formas de pensar, histórias de vida diferentes, sonhos e aspirações, que devido a divergentes opiniões, podem gerar conflitos.

As relações interpessoais estão presentes em qualquer ambiente e é natural que em toda organização seus participantes ou grupos tenham diferentes opiniões, valores, necessidades que podem ocasionar conflitos. Porém, estes fazem parte do processo de ensino-aprendizagem e da construção da gestão democrática (BUSSMANN, 1995).

O conflito faz parte do processo de socialização, e a ideia de que o conflito é algo ruim, está fadada ao fracasso, pois o conflito tem se tornando algo presente e inevitável e que pode trazer alguns benefícios na regulação das relações sociais. O sujeito consegue identificar as diferenças e mudar a forma de perceber algumas questões pelo olhar do outro. Permite ainda refletir estratégias para o melhoramento da cooperação, atuação e evolução e amadurecimento da visão social (CHRISPINO, 2007).

Diniz (2018) estabelece como proposta em meio aos conflitos estabelecer e elaborar estratégias através do diálogo e da mediação, de forma a trabalhar esses conflitos de forma construtiva e criativa. É importante ouvir todos, pois a escuta ajuda a entender e estabelecer o diálogo entre as partes.

Pode-se afirmar que a presença de uma gestão democrática ativa potencializa as relações interpessoais e a construção do clima organizacional saudável, afetando diretamente no processo ensino-aprendizagem.

A aprendizagem escolar está vinculada tanto ao professor como ao aluno, pois o professor exerce um papel fundamental na busca por enriquecer os métodos de ensino e tornar as aulas mais prazerosas. O aluno também precisa reconhecer seu papel de estudante e compreender a importância dos estudos, tornando-se mais participativo em todos os processos (BASTOS; VASQUES, 2016).

Meneghetti (2010) evidencia que o conhecimento não está presente somente no espaço da sala de aula, mas sim em todo o ambiente educacional, desde os corredores com seus burburinhos, como nas rampas, pracinhas da escola, na fila do lanche. Nesses momentos acontecem as trocas de informações, as relações interpessoais; o conhecimento nasce e pode transformar-se em grandiosos projetos ou mesmo em trabalhos acadêmicos.

Devido aos inúmeros problemas que ocorrem na educação, é possível notar o nível de estresse e cansaço em toda equipe escolar e estes desgastes podem provocar o afastamento dos profissionais. Se o professor não mantiver uma boa relação com toda a organização escolar, a sua relação com o aluno também poderá ser comprometida em sala de aula, pois esses fatores refletem-se nas relações intrapessoais e interpessoais que afetam no ensino e aprendizagem (DINIZ, 2018).

Para Mello e Rubio (2013), os aspectos afetivos e cognitivos se complementam no ambiente escolar para o desenvolvimento e formação do indivíduo. Um dos aspectos mais visíveis para essa construção social e que foi possível identificar foi a “afetividade”. Sua função não se limita somente em sua forma física. Ela pode ser observada no simples ato de elogiar, de motivar e criar formas de ensino onde o indivíduo consiga construir seu próprio conhecimento e relacioná-lo à sua própria realidade.

O processo ensino-aprendizagem é resultado dos objetivos definidos e alcançados no Projeto Político-Pedagógico (PPP) e nas instâncias colegiadas dentro do exercício da gestão democrática, onde se estabelecem as relações interpessoais que possibilitam articular o apoio técnico, pedagógico e administrativo.

Conforme Ramos (2015), o processo ensino-aprendizagem é algo dinâmico, que exige pesquisa e trocas de experiências constantes entre os professores, coordenação pedagógica, gestão e alunos, priorizando sempre o bom diálogo para que as relações interpessoais se estabeleçam. Percebe-se que a equipe empenhada contribui para a busca de seu melhoramento. A relação aluno/professor é considerada a principal base para ascensão do conhecimento. É essencial que o professor seja um mediador acessível e que priorize o desenvolvimento do seu aluno tanto na parte pedagógica como na social, valorizando as potencialidades e as diferenças de cada um.

É possível observar que quando os diversos setores da escola caminham juntos, com um trabalho em equipe, subsidiado pela prática da gestão democrática,

há melhora na qualidade do processo ensino-aprendizagem. Além de contribuir para quebrar o autoritarismo e desenvolver uma socialização que possa facilitar a comunicação, de forma a criar laços fortes para enfrentar e superar qualquer desafio no ensino.

6 CONCLUSÃO

A gestão democrática é um dos conceitos centrais na área da educação. Com ele pode se observar uma mudança de paradigma, isto é, não se trata simplesmente de uma nova palavra a ser utilizada, mas sim de uma busca por transformação, uma ruptura com o modelo de administração advindo da teoria da administração científica, que por muitos anos influenciou e serviu de modelo no campo educacional.

Percebe-se que a gestão democrática vem assumindo um papel de grande importância na educação, tornando-se fator indispensável para o bom funcionamento das instituições escolares. Verifica-se que os processos de tomada de decisão e a estrutura organizacional modificam-se deixando de ser uma estrutura centralizada e hierárquica para uma organização descentralizada, na qual se verifica, a nível macro, a valorização da autonomia das escolas no gerenciamento pedagógico e menor burocracia nas questões financeiras. E a nível micro, ou seja, na instituição escolar percebe-se a busca pela participação coletiva, priorizando o diálogo e as relações interpessoais.

Outro ponto importante para a área da educação, advinda com o princípio da gestão democrática se dá, sobretudo, pela ampliação do olhar do gestor para as questões pedagógicas e não somente o foco no gerenciamento financeiro. Com isso, busca-se maior qualidade na educação, pois a escola é vista como um todo.

Como foi observado, a gestão democrática é formada pela participação de toda a comunidade escolar de forma atuante e colaborativa, tendo no PPP (Projeto Político-Pedagógico) um dos principais documentos que possibilita planejar e avaliar todo o conjunto que compõe uma organização escolar de forma democrática. Possibilita assim que cada instituição escolar tenha autonomia para deliberar e implementar sua proposta pedagógica. Aliado aos instrumentos de gestão como as instâncias colegiadas, formadas pelos conselhos de classe, que têm uma maior participação nos processos de ensino-aprendizagem e o grêmio estudantil, que

possibilita ao aluno fazer uma análise direta, por ser ele o próprio sujeito receptor desse ensino, agregando assim melhora do funcionamento da estrutura escolar.

Dessa forma, o exercício da gestão democrática nas instituições escolares propicia o desenvolvimento do clima organizacional saudável. Verificou-se que ele é o resultado tanto das influências internas como das influências externas que formam a organização escolar, e da atuação efetiva de uma gestão organizada, a trabalhar os conflitos de forma dialógica e descentralizada, pois assim é possível observar a existência de relações interpessoais saudáveis, em que os membros sentem-se motivados, exercendo um trabalho de qualidade.

Verificou-se que mesmo com o estabelecimento da gestão democrática com princípio no ensino público, ainda é possível verificar resquícios dos modelos da administração científica nas organizações escolares, que dificultam o efetivo exercício da participação coletiva, sobretudo nos processos de tomada de decisão. Percebe-se que ainda há pouca participação dos alunos nos conselhos de classe e em outras instâncias colegiadas. O Projeto Político-Pedagógico muitas vezes não é revisado da forma como deveria, com a participação efetiva de toda a comunidade. Logo muitos professores, pais e alunos não têm clareza da proposta pedagógica da escola, dos fundamentos teóricos e metodológicos, bem como ações a serem trabalhadas. Com isso há um distanciamento da teoria com a prática, em que há as profissionais que pensam (teoria) e outros que executam (prática).

Assim, é oportuno dizer que a gestão democrática estabelecida como princípio no ensino público proporcionou um grande passo para a melhoria da qualidade na educação. Resta o desafio de se colocar em prática, de forma mais efetiva, isto é, não somente com ações pontuais, focadas em algumas escolas, mas sim, como uma realidade nacional.

REFERÊNCIAS

ARANTES, A. P. P.; GEBRAN, R. A. O Curso de Pedagogia e o processo de Formação do pedagogo no Brasil: percurso histórico e marcos legais. **Revista Holos**, Natal, ano 30, v. 6, p. 280-294, 2014. <https://doi.org/10.15628/holos.2014.1643>. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1643> Acesso em: 20 ago. 2021.

ALVES, J. A. A. S.; MARIANO, C. H. S. A atuação da gestão na articulação das relações interpessoais na escola. In: CONGRESSO NACIONAL EDUCAÇÃO – CONEDU, V., 2018. Olinda. **Anais [...]** Olinda: CEMEP, 2014. p. 1-12. Disponível em:

https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2018/TRABALHO_EV117_MD1_S A4_ID8592_30082018163832.pdf Acesso em: 10 de ago. 2021.

BASTOS, S. P.; VASQUES, L. V. Motivação na aprendizagem: a importância da gestão educacional na busca de melhores resultados. In: CONGRESSO PÓS-GRADUAÇÃO UNIS, 9º., 2016. Varginha. **Anais** [...] Varginha: UNIS, 2016. p.1-17. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/512>. Acesso em: 12 ago. 2021.

BETINI, G. A. A Construção do projeto político-pedagógico. **EDuc@ção-rev. Ped.** Pinhal, v. 01, n. 03, p. 37-44. jan./dez. 2005 Disponível: https://www.escolapadrereus.com.br/portal/JP/JP_texto_01.pdf. Acesso em: 22 jul. 2021.

BIANCO, A. A.; NONATO JUNIOR, R. **A Contribuição dos grêmios estudantis para o exercício da gestão democrática.** Disponível: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2459-8.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2021.

BITAR, A. B; VICENTE, K. B. A Administração na Educação: os primeiros escritos sobre a administração escolar. **Revista humanidades e Inovação**, Palmas-Tocantins, v. 7, n. 7. p. 400-407, mar. 2020. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/957>. Acesso em: 15 ago. 2021.

BOJKO, S. H. **A atuação dos órgãos colegiados na gestão democrática.** 2016. 24f. (Monografia Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/54817>. Acesso em: 25 ago. 2021.

BUSSMANN, A. C. O Projeto político-pedagógico e a gestão da Escola. In: VEIGA, I. P. A (org.). **Projeto político-pedagógico da Escola: uma construção possível.** 13. ed. Campinas: Papirus, 1995. p. 37-52.

BRASIL. **Constituição (1988):** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9394 de 20 dezembro de 1996.** Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. link da LDBEM. Acesso em: 18 abr. 2021.

BRENNER, C. E. B; FERREIRA, L. S. Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola. **Revista Ibero Americana de Educação**, v. 82, n. 2, p.1-18, 2019. Disponível em: <https://rieoei.org/RIE/article/view/3628>. Acesso em: 10 ago. 2021.

CAMPOS, C. M. **Gestão Escolar e docência**. 4. ed. São Paulo: Paulinas, 2014. p. 9-158.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHRISPINO, A. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11-28, jan./mar. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/TytpKNQ94yYRNYmhqBXTwxP/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 25 de ago. 2021.

CONTI, C. L. A; RISCAL, S. A; SANTOS, F. R. **Organização Escolar**: da Administração Tradicional à Gestão Democrática. São Carlos: EdUFSCar, 2016. p. 9-105. Disponível em: http://livresaber.sead.ufscar.br:8080/jspui/bitstream/123456789/2729/1/Pe_FlavioReis_OrganizacaoEscolar.pdf. Acesso em: 20 jul. 2021.

CORRÊA, M. L.; PIMENTA, S. M. Teoria da Administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. In: OLIVIERA, M. A. M (Org.). **Gestão Educacional**: novos olhares, novas abordagens. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 22-39.

CURY, C. R. J. Gestão da Educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Bernardo do Campo: ANPAE, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/25486/14810>. Acesso em: 10 de ago. 2021.

CURY, C. R. J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, M. A. M. (Org.). **Gestão Educacional**: novos olhares novas abordagens. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 15-21.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, DF, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19144/11145>. Acesso em: 23 ago. 2021.

CRUZ, C. H. C. **Conselho de Classe**: espaço de diagnóstico da prática educativa escolar. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

CRUZ, R. M. B. et al. A cultura organizacional nas empresas e nas escolas. In: OLIVIERA, M. A. M (Org.). **Gestão Educacional**: novos olhares novas abordagens. 10. ed. Petrópolis, Vozes, 2014, p. 54-74.

DALBERIO, M. C. B. Gestão democrática e participação na escola pública popular. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 47, n. 3, p. 2-12, out. 2008. Disponível em: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2420Borges.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2021.

DINIZ, I. M. **Gestão Escolar**: ética e relações interpessoais na contemporaneidade. São Paulo: Dialogar, 2018.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre Administração Escolar no Brasil aos escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190366/mod_resource/content/1/drabach-mousquer.pdf. Acesso em: 15 set. 2021.

FERRAZ, M. C. P. R. Gestão democrática da Escola Pública: discutindo a participação dos órgãos colegiados, Paraná. **Cadernos PDE**. Secretária da Educação do Paraná, 2016, v. 1, p. 2-17. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_artigo_gestao_uenp_mariacirlenepandiniricieri.pdf. Acesso em: 26 ago. 2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GROCHOSKA, M. A. **Organização escolar**: perspectivas e enfoques. 2. ed. rev. Curitiba: Inter Saberes, 2014.

HORA, D. L. **Gestão Democrática na Escola**. Campinas: Papyrus, 1994.

JESUS, J. M. **A importância das relações interpessoais para uma escola democrática**: Discussões sobre o Coordenador Pedagógico. 2014. 22f. Especialização em coordenação pedagógica-Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/47198>. Acesso em: 25 ago. 2021.

LIBÂNIO, J. C; OLIVEIRA, J. F. DE; THOSHCI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2010. p.11-407.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003. p. 8-189.

LUCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2010.

LUCK, H. **Gestão participativa na escola**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LUIZ, M. C. Algumas reflexões sobre a prática da gestão democrática na cultura e organização escolar. **Revista Eletrônica de Educação**. São Carlos, v. 4, n. 2, p. 20-36, nov. 2010. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br>. Acesso em: 25 jul. 2021.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAIA, B. P.; COSTA, M.T. A. **Projeto político-pedagógico**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

MEDEL, C. R. M. A. **Projeto político-pedagógico: construção e implementação na escola**. 2. ed. rev. Campinas: Autores Associados, 2012.

MENEGHETTI, I. Nove percursos interativos no espaço acadêmico: Deslocamento lúdico e teórico para outras realidades práticas. In: SIMKA, S.; MENEGHETTI, I. (Orgs.). **A Relação entre professor e aluno**. Rio de Janeiro: Wak, 2010. p. 17-32.

MELLO, T.; RUBIO, J. A. S. A importância da afetividade na relação professor /aluno no processo de ensino /aprendizagem na Educação Infantil. **Revista Eletrônica Saberes da Educação**, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2013. Disponível: <http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdf/v4-n1-2013/Tagides.pdf>. Acesso em: 04 out. 2021.

OLIVEIRA, C. R. L. S. **A importância das relações interpessoais no ambiente**. 21 dez. 2019.15 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Sete Lagoas, dez. 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/33376>. Acesso em: 08 nov. 2020.

PARO V. H. **Gestão democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PIRES, P. A. G. **Gestão democrática: Impasses e desafios para elaboração de uma lei Estadual**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2019.

PRATES, S, M. M. **Grêmios Estudantis Representação Democrática**. 2015. 35f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Quaraí, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/151618>. Acesso em: 17 jul. 2021.

RAMOS. M. S. **Relações Interpessoais: fortalecendo as interações Humanas na Escola**. 2015. 46f. Curso de especialização em coordenação pedagógica –CECOP 3. Universidade Federal da Bahia Faculdade de Educação, Salvador, 2016. Disponível em: http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufba/file.php/1/Midiateca_TCCPV_CE_COP3/Eixo_10/TCC_PV_MARILU_SANTOS_RAMOS.pdf. Acesso em: 04 out. 2021.

RIBEIRO, M. L. L.; MIRANDA, M. I. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia: análise histórica e política. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL: O ESTADO E AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO TEMPO PRESENTE, V., 2009. p. 1-16. **Anais [...]** Uberlândia: UFU, 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/2984149-Diretrizes-curriculares-nacionais-para-o-curso-de-pedagogia-analise-historica-e-politica.html>. Acesso em: 11 abr. 2021.

ROMANELLI, O. O. **História da Educação no Brasil**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SANFELICE, J. L. Da democratização da Sociedade e da Escola. In: LIMA, A. B.; SILVA, M. B (orgs.). **Gestão Escolar Democrática: teorias e práticas**. Uberlândia: Navegando, 2018. p. 31-47.

SANTOS, A. C. R.; SOUZA, R. L. C. O Projeto político- pedagógico: conceitos e significados na democratização da escola. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO NO MERCOSUL UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA UNICRUZ, XVII., 2015. Disponível em: <https://home.unicruz.edu.br/mercosul/pagina/anais/2015/1%20-%20ARTIGOS/O%20PROJETO%20POLITICO%20PEDAGOGICO%20CONCEITOS%20E%20SIGNIFICADOS%20NA%20DEMOCRATIZACAO%20DA%20ESCOLA.PDF> Acesso em: 02 ago. 2021.

SANTOS, A. P. Aluno sujeito da avaliação: conselho de classe participativo como instância de reflexão. **Roteiro**, Joaçaba, v. 35, n. 2, p. 299-318, jul./dez. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/279507702_Aluno_sujeito_da_avaliacao_conselho_de_classe_participativo_como_instancia_de_reflexao Acesso em: 20 ago. 2021.

SANTOS, C. C. S. **A Interferência das relações interpessoais na Gestão Escolar**. 2017. 148f. Dissertação (Mestrado em Docência e Gestão da Educação) - Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10284/6037>. Acesso em: 25 fev. 2021.

SANTOS, J. G. S. **O projeto político pedagógico como ferramenta da gestão escolar democrática**. 2013. 39f. Monografia (Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional) - Três Passos, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/830>. Acesso em 29 de jul. 2021.

SANTOS, L. C.; ABELLA, N. T. T. Gestão de Conflitos Organizacional. **Revista Multidebates**, Palmas, v. 1, n. 2, p. 219-232, nov. 2017. Disponível em: <https://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/20/39> Acesso em: 30 ago. 2021.

SANTOS, M. P. O trabalho da trindade pedagógica gestora no contexto educacional escolar da atualidade algumas reflexões. **Imagens da educação**, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p. 49-55, jun. 2012. doi: 10.4025/imagenseduc.v2i2.5910. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ImagensEduc/article/view/15910/9347>. Acesso em 22 jul.2021.

SILVA, J. B. um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em revista**, Marília, v. 8, n. 1, p. 21-34, 2007. <https://doi.org/10.36311/2236-5192.2007.v8n1.616> Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/616> Acesso em: 14 ago. 2021.

SILVA, P. O. **As influências das teorias administrativas na gestão escolar**. 2014. 42f. Monografia (Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional) - Santa Maria, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/12881>. Acesso em: 11 mar. 2021.

SILVA, R. M. Processo Histórico e político da gestão democrática Escolar no Brasil. **Revista de Educação, Ciências e Matemática**, v. 6, n. 2, p. 4-14, maio/ago. 2016.

Disponível em: <http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/recm/article/view/3035>
Acesso em: 27 set. 2021.

SIQUEIRA, J. L. S. **Concepções e funcionamento da gestão educacional na perspectiva da gestão democrática**. São Paulo: Clube de Autores, 2020.

SOKOLOWSKI, M. T. História do curso de pedagogia no Brasil. **Comunicações**, Piracicaba, ano. 20, n. 1, p. 81-97, jan./jun. 2013. <http://dx.doi.org/10.15600/2238-121X/comunicacoes.v20n1p81-97>. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/comunicacoes/article/download/1110/1192> Acesso em: 20 ago. 2021.

SOUZA, A. R. Explorando e Construindo um conceito de Gestão Escolar Democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dez. 2009. <https://doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVvKxxbhpGkqvckvkH/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 12 set. 2021.

SOUZA, F. J. A. **Gestão escolar**: orientações pedagógicas. Salvador: 2B, 2019.

SPECHET, R. B.; BISCHOFF, L. M. O clima organizacional e sua importância na equipe Escolar: um estudo de caso na Escola Municipal de ensino fundamental José Schmidt em Nova Hartz-RS. **Revista de administração de empresas eletrônicas - RAEE**, Taguara, n. 6, p. 121-143, 2017. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/525>. Acesso em: 25 ago. 2021.

TAVARES, A. R. M. **O estudo de caso**: a influência da Cultura e Clima Organizacional no processo de Gestão Democrática e Participativa. 2018. 66 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional, Politécnico de Santarém, Escola Superior de Educação, Santarém, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.15/2378>. Acesso em: 25 ago. 2021.

VEIGA, I. P. A. Projeto político-pedagógico da Escola: uma construção coletiva In: _____. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 13. ed. Campinas: Papirus, 1995. p. 11-36.