

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

CLAUDETE ROCHA DIAS



**A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO COLABORATIVO NA EFETIVAÇÃO DA  
GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

CURITIBA

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

CLAUDETE ROCHA DIAS



**A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO COLABORATIVO NA EFETIVAÇÃO DA  
GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientador (a): Mariana Fonseca Taques.

CURITIBA

2016

# A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO COLABORATIVO NA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Claudete Rocha Dias

## RESUMO

O trabalho colaborativo é importante para que a gestão democrática aconteça na escola. Este artigo é resultado de uma pesquisa bibliográfica que traz reflexões sobre as relações da gestão democrática com o trabalho colaborativo na construção da autonomia da escola, que por meio da dialética vai sendo conquistada, pautada em ações educativas que estejam em consonância com o Projeto Político Pedagógico, cujo interesse principal é a aprendizagem dos estudantes. Este artigo descreve a cultura de colaboração no ambiente escolar, na qual, cada sujeito da escola precisa ter uma visão de conjunto, de partilha de responsabilidades, através da gestão democrática, permitindo a descentralização, e as conquistas que esta colaboração traz para o fortalecimento da autonomia da escola. O estudo enfatiza que a qualidade do trabalho escolar acontece quando todos se sentem pertencentes ao espaço da escola.

Palavras-chave: gestão democrática, trabalho colaborativo e autonomia.

\*Artigo produzido pela aluna Claudete Rocha Dias do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na modalidade EaD, pela Universidade Federal do Paraná, sob orientação da professora Mariana Taques. E-mail: araucária\_claudete@hotmail.com

## **A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO COLABORATIVO NA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

### **INTRODUÇÃO**

Esta pesquisa tem como objeto de estudo as relações da gestão democrática com o trabalho colaborativo, superando as demandas escolares em cada segmento, sem perder o foco da qualidade das atribuições. Acredita-se deste modo na gestão democrática que incentiva o trabalho colaborativo, que deve ser flexível, que reflita sobre suas ações, onde o objetivo de todos seja buscar soluções conjuntas que atinjam o cumprimento do Projeto Político Pedagógico da escola, cujo interesse principal é a aprendizagem.

Portanto o objetivo desta pesquisa é viabilizar uma reflexão sobre a cultura de colaboração no ambiente escolar através da gestão democrática.

O presente trabalho leva a refletir sobre as seguintes questões: É possível adquirir o equilíbrio entre as ações escolares através da gestão que forme pessoas com visão de conjunto? Os atuantes na escola compreendem que a gestão democrática se efetiva também por meio do trabalho colaborativo e que este trabalho em equipe compartilha responsabilidades? Com tantas influências de uma cultura burocrática, centralizada e hierárquica é possível gerir a gestão democrática e participativa?

Entende-se desta maneira que este estudo vem contribuir na qualidade do trabalho escolar, por meio da descentralização e da transparência, onde não é mais o diretor que decide sozinho pela escola, mas junto com o colegiado, promovendo momentos de reflexão, discussões, prestações de contas, abrindo caminhos para a participação e para a autonomia, onde todos se sintam pertencentes ao espaço escolar e as atividades que nele se desenvolvem.

Este artigo é uma pesquisa bibliográfica, cujos autores pesquisados Alonso (2004), Anpae (2011), Correia (2007), Damiani (2008), Farias (2009), Lima (s/d), Luck (2006), Monfredini (2002), Nadal (2000), Oliveira, Santos,

Dourado (2007), Pereira (s/d), Sampaio (2004). Está organizado primeiramente em definir o que é gestão democrática, segundo a relação entre ela e o trabalho colaborativo, após enfatiza a importância da participação dos segmentos escolares e por fim apresenta as considerações finais.

## 1. GESTÃO DEMOCRÁTICA

Segundo Luck (2006), a gestão visa a melhoria das ações e processos educacionais, voltados para a melhoria da aprendizagem dos alunos e sua formação. É pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional.

Descentralização, democratização e autonomia são características da gestão democrática, as quais vão sendo conquistadas também através dos resultados de um trabalho colaborativo.

Sendo assim, a escola passa a ter autonomia por meio da construção de saberes compartilhados, metas e objetivos alcançados pelo coletivo escolar. Portanto a gestão torna-se eficaz quando desenvolve seu papel a partir de diagnósticos, planeja encaminhamentos, fortalecendo assim sua autonomia, que é indispensável para que haja a democratização do ensino.

Segundo Monfredini (2002, p. 43) “não se trata de verificar em que medida a autonomia nas escolas distancia-se ou aproxima-se de um nível previamente idealizado ou requerido, mas de compreendê-la num processo dialético, na relação com os processos sociais mais amplos.”

Trata-se de (...) se apoderar do imediatamente rico “processo de vida ativo” (...) dentro de uma bem definida estrutura teórica orientada pela práxis com a finalidade de elaborar a grande variedade de fatores envolvidos no exame da atividade prática de homens, desenvolvidos historicamente de acordo com determinadas “premissas materiais” e, desse modo, reconstituindo de maneira dialeticamente ativa a própria estrutura teórica (...) [assim] “a questão toda pode ser retratada na sua totalidade”. ( MÉSZÁROS, 1993 citado por MONFREDINI, 2002, p.43).

Portanto, a autonomia da escola está no fato de que ela pode fazer uso da dialética para alcançar seus objetivos, é uma prática social, a qual se constitui por meio de ações que visam manter a ordem dos afazeres pedagógicos e solucionar os problemas do cotidiano escolar.

Em primeira instância os sujeitos da comunidade escolar precisam tomar ciência da concretude do Projeto Político Pedagógico. É interessante também, buscando a autonomia, promover momentos de troca de experiência com outras escolas para se ampliar as possibilidades de um desenrolar de trabalho eficaz em prol dos estudantes na qualidade do ensino.

A gestão do ensino supera o enfoque na administração, exige uma visão global e abrangente, articulada, dinâmica e participativa.

Uma gestão deve ser caracterizada por uma liderança competente, que orienta, de acordo com os princípios educacionais democráticos e participativos, incentivando o uso dos diversos recursos didáticos pedagógicos, desenvolvidos no ambiente escolar, os quais devem estar pautados dentro da legalidade.

A gestão democrática compartilha com a comunidade escolar a situação real da escola, para que em consenso e comum acordo se organizem para fazer uso consciente dos recursos ofertados pelos órgãos municipais, estaduais e federais. Busca formar pessoas que debatam e reflitam sobre situações reais, procurando incentivar o diálogo, despertando no ser humano um comprometimento social e solidário.

Assim, a gestão da escola configura-se em ato político, pois requer sempre uma tomada de posição política. Exige um posicionar-se diante das alternativas. A gestão escolar não é neutra, pois todas as ações desenvolvidas na escola envolvem atores e tomadas de decisões. Nesse sentido, ações simples, como a limpeza e a conservação do prédio escolar, até ações mais complexas, como as definições pedagógicas, o trato com situações de violência, entre outras, indicam uma determinada lógica e horizonte de gestão, pois são ações que expressam interesses, princípios e compromissos que permeiam as escolhas e os rumos tomados pela escola. (OLIVEIRA; SANTOS; DOURADO, 2007, p.7)

A gestão democrática respeita e valoriza a pluralidade de ideias, a partir das quais busca-se elaborar projetos que contribuam para o desempenho escolar.

Um importante órgão que representa a democracia na escola é o Conselho de Escola, por ser formado por representantes de cada segmento da comunidade escolar, sendo estes corresponsáveis pelo funcionamento da escola, precisando agir harmonicamente pela e na escola.

O conselho escolar é um órgão de representação da comunidade escolar. Trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e constitui-se num espaço de discussão de caráter consultivo e/ou deliberativo. (OLIVEIRA; SANTOS; DOURADO, 2007, p.12)

O Conselho de Escola, reforça a veracidade da democracia, pois em reuniões, abre-se espaço para troca de ideias, reflexões, discussões e tomadas de decisão.

Pode-se considerar a escola como um organismo vivo, que está o tempo todo em movimento e que demanda de necessidades nas três dimensões: a curto, a médio e a longo prazo. Sendo assim faz-se necessário conhecer essas necessidades e decidir coletivamente, em resolver o que é prioritário, o mais urgente, ou o que está ao alcance da escola resolver sozinha e o que ela deverá buscar aos demais órgãos da Secretaria de Educação, por exemplo, que demanda tal procedimento.

## **2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E TRABALHO COLABORATIVO**

Os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem precisam ser pessoas organizadas em torno de um projeto conjunto, neste caso, o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola que atua. O PPP deve contemplar as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas, que são indispensáveis para o desempenho dos estudantes na vida em sociedade

É importante que os sujeitos que desenvolvem o trabalho colaborativo, elencado numa gestão democrática compreendam que a escola está inserida num contexto capitalista e em um modelo de sociedade competitiva que exige qualidade e responsabilidade sobre o uso dos recursos públicos e que precisa se organizar para buscar nos órgãos competentes os subsídios necessários para sua manutenção, mesmo que se restrinja à regras e prestações de contas que burocratizam suas ações.

Desta maneira, o trabalho colaborativo necessita de diálogo constante, confiança e motivação. A qualidade dos serviços escolares exige tanto de cada segmento que facilmente são tomados pela rotina de suas funções faltando um tempo de buscar o novo coletivamente.

Segundo Cepal/ Unescol (1992 citado por MONFREDINI, 2002) (...) em face do rígido espírito hierárquico haverá que impulsionar a autonomia individual, a capacidade de inovar, de renovar-se, de criar e participar, condições essenciais todas para o exercício da cidadania e para render no mundo do trabalho.

Deste modo é possível gerir uma gestão democrática e participativa em meio a sociedade marcada pela hierarquia, a centralização e a burocratização.

A escola funciona de acordo com o desenrolar do trabalho de cada segmento, no qual um pode aprender com o outro, em trocas de experiências, onde dialogando vão atingindo objetivos conjuntos, construindo suas normas, suas práticas cotidianas e seus novos projetos a serem desenvolvidos.

Acredita-se que uma ideia individual, quando compartilhada pode ser ampliada e melhor aproveitada coletivamente. Segundo Araújo (2004, citado por LUCK, 2006), quando o que denomina “cultura de coletividade” é instaurada, as pessoas nela envolvidas passam a reconhecer o que sabem, o que os outros sabem e o que todos não sabem - atitudes que resultam na busca de superação dos limites do grupo.

Com o trabalho colaborativo os segmentos passam a pensar na escola como um todo, passam a agir e resolver problemas para o bom desenrolar das atividades escolares, que exige a reconstrução, a reformulação de hipóteses, a socialização de ideias para tomadas de decisão, passa-se a existir uma identidade coletiva, uma partilha de responsabilidades, baseada na gestão democrática.

Segundo Damiani ( 2008, p.225) “O trabalho colaborativo possibilita, além disso, o resgate de valores como o compartilhamento e a solidariedade – que se foram perdendo ao longo do caminho trilhado por nossa sociedade, extremamente competitiva e individualista.”

Quando o trabalho colaborativo é reconhecido e valorizado, as pessoas que o compõe, fortalecem sua autoconfiança, sua autonomia, pois seu poder de colaboração, os encoraja a buscar soluções. A cultura da colaboração precisa fazer parte da escola e quando atingida, entre os estudantes, por exemplo, os ganhos são muitos, pois ela os leva a compartilhar tempos e



espaços de aprendizagens, a socializarem seu conhecimento, suas habilidades, seus interesses, que por consequência exige o respeito com o outro, o tempo de ouvir o outro e também de trocarem ideias e buscarem soluções.

Como prática social dos educadores na escola, a autonomia não pode ser compreendida desvinculada do processo social mais amplo. O educador tem uma história, ideais e traz consigo determinadas representações do mundo em que vive. Traz representações acerca do trabalho, de si mesmo e do outro, da educação e da escola. Ao longo de sua história profissional e de vida, na relação concreta com o mundo, adquiriu determinados saberes, que hoje informam também sua prática. (MONFREDINI, 2002, p. 51).

Entende-se desta maneira a importância do relacionamento entre os sujeitos da escola, respeitando a cultura e a experiência de vida de cada um.

### **3. A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS ESCOLARES**

Referindo-se a uma educação de qualidade, é indiscutível a necessidade de que cada sujeito que faz parte do processo educacional, alunos, professores, funcionários, pais e órgãos competentes responsáveis pela educação cumpram suas funções e dediquem-se para que elas sejam bem efetivadas.

A participação só será efetiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário vigente. (OLIVEIRA; SANTOS; DOURADO, 2007, p. 10)

Para que o trabalho escolar tenha êxito, faz-se necessário que haja uma organização harmônica entre os segmentos escolares, onde cada um é fundamental para que os resultados de uma aprendizagem com qualidade sejam alcançados.

A escola pública exige transparência em seus atos e isto se torna possível mediante a efetiva ação da gestão democrática, onde as decisões que acontecem na escola são construídas coletivamente, desfocando o poder do

gestor, envolvendo toda comunidade escolar, buscando formar cidadãos que se envolvam com a transformação necessária para que se alcance o objetivo pedagógico.

A responsabilidade com as distribuições dos recursos públicos, cabe a escola, devendo colocar em prática os projetos, mediante prestações de contas à Secretaria de Educação da qual faz parte. Isto significa que se trabalha em Rede e que todos devem ter um objetivo em comum.

Quando toda equipe escolar é envolvida no processo de decisão, sobre mudanças no funcionamento da escola por meio de análises críticas e reflexões, passa a se dedicar para que tal propósito seja alcançado.

Ao analisar os resultados da aprendizagem dos alunos, deve-se levar em consideração todo o contexto da escola, o qual influencia diretamente no desempenho dos estudantes, isto é, é necessário fazer uma relação mais próxima entre a teoria e a realidade, uma análise particular, específica da instituição.

O diretor da escola deve estar informando a toda comunidade escolar as transformações, os avanços conquistados e quais as dificuldades que ainda precisam ser superadas por todos os que fazem parte da escola, isto é, o desempenho da escola depende do trabalho coletivo e colaborativo, sendo o diretor o incentivador e mediador das ações, abrindo espaço para a parceria com toda comunidade escolar. A comunidade precisa se sentir parte deste processo.

Tendo em vista que o propósito de todo o trabalho escolar é o resultado da aprendizagem do estudante, é muito importante que o gestor se envolva também com o pedagógico da escola. As demandas administrativas levam o gestor a não conseguir acompanhar o pedagógico e isto é um grande desafio a se vencer. É verdade que o administrativo reflete diretamente no fazer pedagógico, pois é o que garante a manutenção da escola, seja desde a limpeza, merenda, recursos didáticos, até por fim chegar a aprendizagem. O diretor é o responsável último pelo desempenho escolar, é último, portanto, porque depende de um trabalho colaborativo, onde todos devem atuar como

sujeitos da educação, interagindo entre si, participando e influenciando de alguma maneira no processo educacional, sendo o gestor condutor desse desenvolvimento.

É indispensável a formação continuada para cada segmento da comunidade escolar, com a qual seja motivado a refletir sobre suas práticas, a trocar experiências, compartilhando seus erros e acertos, seu ponto de vista, e conhecendo o ponto de vista do outro, numa cultura de respeito e de diagnóstico para novas práticas dentro e fora da escola.

Sendo assim, a reflexão sobre a prática desenvolve-se de modo contínuo sem possuir um preestabelecido de finalização, pois a cada reflexão seguir-se-á uma nova ação e posterior reflexão e, assim, sucessivamente, num movimento crescente e espiralado. (NADAL, 2000, p. 18)

No entanto, cada trabalho desenvolvido na escola, não acontece de maneira isolada. Para dar os resultados esperados há necessidade da parceria entre membros da comunidade escolar, como já relatado, alunos, funcionários da escola, pais e órgãos responsáveis pela educação.

É importante organizar momentos de participação da família na escola, em palestras, gincanas de pais e filhos, mostras de trabalhos e ou apresentações feitas pelos alunos, o que incentiva os próprios alunos a fazerem o seu melhor, fortalece os laços da família como parte da comunidade escolar.

Segundo Bordenave (2007, citado por FARIAS, 2009) entendemos que por ser compreendida enquanto processo, a participação apresenta diversos princípios inerentes à sua construção, pois participar faz parte da necessidade humana, constituindo-se um direito das pessoas. Possibilita um desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder por parte dos participantes, ou seja, no momento que se promove a participação no interior dos espaços públicos educativos como os conselhos municipais de educação, a mesma possibilitará uma transformação dos atores, antes passivos e conformistas, em ativos e críticos, além da descentralização e distribuição do poder no que diz respeito à definição, construção e implementação das políticas públicas educacionais. É possível, segundo o autor, evidenciarmos outros princípios no processo de participação, tais como:

A participação leva a apropriação do desenvolvimento pelo povo; a participação é algo que se aprende e se aperfeiçoa; a participação pode ser provocada e organizada, sem que isto signifique necessariamente manipulação; a participação é facilitada com a organização, e a criação de fluxos de comunicação; devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar; a participação pode resolver conflitos, mas também pode gerá-los; não se deve “sacralizar” a participação: ela não é panacéia, nem é indispensável em todas as ocasiões, o fato de um grupo ter adotado um enfoque participatório não quer dizer que todo o mundo deve participar em tudo, todo o tempo. Isto pode acarretar ineficiência e anarquia. (BORDENAVE, 2007, citado por FARIAS, 2009).

Percebe-se então que a participação depende de uma formação, as pessoas precisam ir construindo esse conceito, para que dentro da legalidade, respeitem a organização que a gestão democrática precisa desempenhar dentro do espaço escolar, no respeito entre os sujeitos que a compõe.

Acompanhar diariamente a vida escolar de seus filhos, auxiliar nas tarefas de casa, ir às reuniões convocadas pela escola e participar democraticamente da gestão escolar, são maneiras importantes de participação.

De acordo com Bordignon; Gracindo; Ferreira; Aguiar; Cortez (2004, citado por OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, s/d) apesar da superficialidade com que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) trata da questão da gestão da educação, ao determinar os princípios que devem reger o ensino, indica que um deles é a gestão democrática. Mais adiante (art. 14), a referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, além da “participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Nessa direção, de acordo com Matsuura (2004, citado por OLIVEIRA; SANTOS; DOURADO, 2007), uma escola de qualidade ou uma boa escola é “aquela em que existe um clima favorável à aprendizagem, em que os

professores e gestores são líderes animadores e em que a violência é substituída pela cultura da paz e pelo gosto de os alunos irem a uma instituição que atende às suas necessidades. Uma boa escola tem um currículo significativo: mantém um pé no seu ambiente e outro na sociedade em rede”.

Portanto a organização do trabalho escolar de maneira colaborativa, na gestão democrática, é fundamental para que aconteça um serviço de excelência que se preocupa em contribuir para a manutenção da boa escola, onde o foco é a aprendizagem dos estudantes, a superação da evasão escolar, com um olhar de equidade sobre cada um.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quando se trabalha em conjunto, a escola se fortalece para o enfrentamento dos problemas advindos do cotidiano escolar.

Entende-se a importância da autonomia da escola, mesmo que limitada, por não conseguir manter suas atividades sem os recursos pedagógicos, de formação e financeiros de seus mantenedores, nas instâncias municipais, estaduais e federais, por ela ser pública, pelo dever de garantir o direito de acesso e permanência de todos, precisa ter condições físicas e humanas que melhor desenvolvam este direito. Portanto está inter-relacionada com políticas públicas mais amplas, das quais, faz-se necessário um direcionamento para a escola, que se preocupe com a qualidade do ensino.

Passar a fazer parte da cultura colaborativa é um desafio, pois as burocracias de cumprimento de prazos, levam os professores e funcionários a se preocuparem em cada um resolver os seus problemas, e dar conta do que lhes é proposto, dificultando as possibilidades de diálogo, de trocas de experiências, etc.

Assim, mais uma vez se dá importância à liderança nesse processo, a equipe diretiva da escola precisa buscar o envolvimento de todos nessa nova perspectiva de colaboração, valorizar e medir a participação de toda equipe escolar, qual é o envolvimento dos pares na identificação dos problemas, na

reflexão e na busca pela mudança. Precisa incentivar essa mudança, mesmo em meio a correria do dia a dia, é necessário ter objetivos, focar nesses objetivos e não se deixar ser mergulhado no “não vai dar” e no “não é possível”.

Tratando-se da efetivação de uma cultura colaborativa, antes faz-se necessário identificar, conhecer a cultura da escola. As relações colaborativas precisam então ser criadas, e isto exige um trabalho contínuo, uma busca pela colaboração espontânea, voluntária. A cultura colaborativa busca a autonomia dos envolvidos que passam a trabalhar e pensar em conjunto e desenvolver iniciativas próprias, de seus interesses, buscando ações, reflexões e ações, com olhar voltado não para seus interesses individuais, mas junto com o outro.

O estado, a escola, a família e a comunidade, devem juntos buscar um ensino de qualidade, formando cidadãos críticos, que façam sua própria história.

Neste século, gerir a gestão democrática, que desperte no colegiado o trabalho colaborativo, exige esforço, estudo e tempo, devido a sociedade atual ser fruto de um domínio burocrático e de um poder centralizado por décadas. Converter essa situação vertical de exigências e hierarquias para uma posição horizontal, compartilhando responsabilidades, refletindo coletivamente, entendendo parcerias é uma grande missão, principalmente porque a democracia deve estar pautada sempre na legalidade.

A gestão democrática deve estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição de aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos etc.

A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho. (GADOTTI, 1980 apud NADAL, 2000).

Acredita-se sim na gestão democrática, que incentiva e favorece o desenrolar de um trabalho colaborativo, o qual vem a fortalecer a autonomia da escola, por ter claro sua realidade e por ter claro o objetivo e as metas pelos quais, por ter a autonomia podem por meio da dialética conquistá-los.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, M. **GESTÃO ESCOLAR: REVENDO CONCEITOS**. São Paulo, PUC-SP, 2004.

CORREIA, A.P.S.O. **Contributos do Projecto Educativo para o trabalho colaborativo e reflexivo entre os professores**. UNIVERSIDADE ABERTA. Departamento de Ciências da Educação. Mestrado em Supervisão Pedagógica. [Em linha]: estudo de um caso. [Lisboa: s.n.], 2007. 2 vol.

DAMIANI, M. F. **Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios**. Educar em Revista, v.31, p. 213-230, 2008. ref. se é

FARIAS, M. C. G. **O CME DO MUNICÍPIO DE ANANINDEUA NA CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA EDUCACIONAL: A Busca pela Participação Social**. Belém do Pará 2009, p. 45.

LUCK, H. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**, 2006.

MONFREDINI, I. **O projeto pedagógico em escolas municipais: análise da relação entre a autonomia e manutenção e/ou modificação de práticas escolares**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.28, n.2. p.41-56, jul./ dez. 2002.

NADAL, B. G. **Gestão e Formação Contínua: práticas articuladas da organização escolar**. Olhar do Professor, Ponta Grossa, 3 (3): 15-28, nov.2000.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N.; DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**, s/d.

OLIVEIRA, J. F. SANTOS, C. A. DOURADO, L. F. - Coordenador. **A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES**. Ministério da Educação Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

PEREIRA, Luana Argenta. VEIGA, Rosemari da. CAVALLI, Simone. **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA**, s/d.

SAMPAIO, M. M. F. MARIN, A. J. **PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE E SEUS EFEITOS SOBRE AS PRÁTICAS CURRICULARES**. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1203 a 1225, Set./Dez. 2004).

LIMA, A. B. Universidade Federal de Uberlândia/FAPEMIG [bosdag@terra.com.br](mailto:bosdag@terra.com.br); PRADO, J. C. Universidade Federal de Uberlândia [jeovandircampos@yahoo.com.br](mailto:jeovandircampos@yahoo.com.br); SHIMAMOTO, S. V. M. Universidade Federal de Uberlândia [shimamot@netsite.com.br](mailto:shimamot@netsite.com.br).

**GESTÃO DEMOCRÁTICA, GESTÃO GERENCIAL E GESTÃO COMPARTILHADA: NOVOS NOMES VELHOS RUMOS.** Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0069.pdf> >. Acesso em: 01 de julho de 2016.