

GESTÃO ESCOLAR: ESPAÇO DE PARTICIPAÇÃO

Luciana Ferreira dos Santos¹
Olímpia Vaz dos Santos Silva²

RESUMO

Este presente artigo trata-se da relevância de uma gestão escolar como espaço de participação. Nesse modelo de gestão, o papel do diretor passa de detentor exclusivo nas tomadas de decisões significativas do sistema educacional da instituição, para assumir o papel de liderança, ou seja, articulador entre todos os membros e setores da Unidade Escolar. Pretende-se atender aos princípios norteadores de uma gestão democrática, valorizando a cooperatividade, o respeito e a diversidade características da gestão participativa. Diante disso, esta pesquisa traz como objetivo análise dos processos democráticos, descoberta dos aspectos e procedimentos que viabilizam o processo participativo. Ressalta-se a importância da Unidade Escolar, na formação dos indivíduos e seu desenvolvimento e ação no meio em que vive. A investigação teve como metodologia a pesquisa bibliográfica, por meio do qual, entendemos a função do diretor, em promover a articulação entre todos os âmbitos educacionais, e a comunidade, bem como estimular a participação, e ainda lhe cabe a divisão de responsabilidades na tomada de decisões, além de estimular ações que definam o foco da instituição.

Palavras-chaves: Gestão Participativa. Liderança. Cooperatividade.

ABSTRACT

This article deals with the relevance of school management as a space for participation. In this management model, the director's role changes from being the exclusive holder of significant decision-making in the institution's educational system, to assuming the role of leadership, that is, articulating between all members and sectors of the School Unit. It is intended to meet the guiding principles of democratic management, valuing cooperativeness, respect and diversity characteristic of participatory management. Therefore, this research aims to analyze democratic processes, discover the aspects and procedures that make the participatory process viable. The importance of the School Unit is highlighted in the formation of individuals and their development and action in the environment in which they live. The investigation had as methodology the bibliographic research, through which, we understand the role of the director, in promoting the articulation between all educational spheres, and the community, as well as stimulating participation, and it is still up to him to divide responsibilities in taking decisions, in addition to stimulating actions that define the focus of the institution.

Keywords: Participatory Management. Leadership. Cooperativity.

¹ Graduanda do Curso de Licenciatura em Pedagogia 7º semestre, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia Goiano. E-mail: lucianaferreiradossantos329@gmail.com

² Pedagoga, pós graduada em Metodologia da Educação Superior e Administração Escolar. Professora da Educação básica da rede estadual de Goiás. E-mail: olimpiavaz2021@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como finalidade ponderar sobre o ambiente escolar com um modelo de administração, cuja gestão seja participativa. O procedimento de participação visa à valorização de todos os indivíduos envolvidos no âmbito Educacional em que as interferências acontecem por parte das mesmas e as decisões serão caracterizadas coletivamente.

Visa ainda, analisar sobre a base de pesquisas informativas, o funcionamento dos processos democráticos na legislação vigente, e como esses processos orientam a gestão escolar, tendo em vista que uma gestão democrática envolve um esforço coletivo por parte de seus agentes.

A participação democrática no contexto da gestão escolar objetiva o “crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática” (CURY, 2012, p. 173). Nessa perspectiva, observamos que a escola exerce um importante papel na sociedade, que é a formação do sujeito, em virtude da democratização, socialização do mesmo sobre a construção de seu caráter ético e moral. E são por meio destes indivíduos integrados no ambiente escolar, que examinaremos os processos de gestão escolar, como um espaço de participação.

Esse é um assunto de extrema relevância, pois nos elucida sobre o conceito de uma escola compromissada com a sociedade, ou seja, assume sua responsabilidade social distribuindo entre os agentes participativos a incumbência das decisões tomadas em coletivamente. O modelo vigente educacional assegura mediante leis essa democratização na área do ensino, bem como assegura as ações políticas para o alcance da mesma. Para melhor compreensão de como são os procedimentos que viabilizam o processo de participação na gestão escolar, optamos por objetivar o conhecimento das ações democráticas que norteiam toda dinâmica do regimento escolar de forma mais específica.

Refletiremos sobre o conceito da gestão participativa, mediante a ética, empatia, solidariedade, respeito e demais princípios que garantem o conceito democrático, sob efeito de análises desses mecanismos que a efetivam, discutindo a parceria e o envolvimento de toda a equipe da instituição de ensino e, identificando o efeito negativo de uma gestão não democrática, bem como análise das consequências de uma gestão centralizadora.

Considero a importância de uma compreensão crítica para qualquer tipo de transformação, e especialmente nos quesitos que permeiam a gestão democrática; Nesse sentido propomos a reflexão sobre a participação conjunta na esfera da gestão escolar. Vale ressaltar que estase efetiva com o envolvimento de toda a comunidade escolar, construindo assim espaços dinâmicos, onde os sujeitos articulam em prol do êxito escolar, desenvolvendo a cooperação mútua na gestão vigente.

Pretende-se analisar de maneira criteriosa, quais valores se constituem a hipótese gestão escolar como espaço de participação, bem como, suas consequências e anseios, tendo como base teórica autores que retratem a temática, de forma que se confirme ou não hipótese em questão: Participação e gestão escolar combinam? Qual o seu benefício, ou consequência? É possível? Tendo como ponto de partida tais indagações, apresenta-se o objetivo geral na pretensão de analisar todo processo de uma instituição de ensino.

Diante de tais levantamentos bibliográficos sobre a temática, estabelecem-se os objetivos específicos de análise aos processos democráticos que fundamentam uma unidade escolar e suas ações voltadas para o ensino-aprendizagem, em virtude de uma gestão democrática, e o papel do gestor em relação à mesma.

Com base em um rico conteúdo investigado como artigos, livros, monografias, entre outros, foi possível um embasamento teórico para realização desse trabalho, e melhor compreensão sobre o tema em questão. É de grande abrangência o conceito de gestão educacional, para tanto, foi estabelecido os o modelo participativo como pretensão de estudo e investigação.

Nota-se que durante a execução do trabalho proposto, foi analisado o modelo de gestão vigente, tradicional e suas características. Percebe-se que o oposto de uma gestão participativa como sugerido aqui, é o paradigma centralizador, cuja as funções são hierarquizadas, e os membros da Unidade de ensino, cumpre suas responsabilidades de maneira isolada e, portanto, se trata de uma gestão fragmentada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os direitos assegurados por lei, contidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB na teoria facilitam o desempenho de um sistema educacional cuja

gestão seja participativa, pois se apropria de direitos como liberdade, respeito, bem como a valorização de práticas sociais.

Cóssio *et al* (2010), afirma:

[...] A ampliação dos espaços de participação dos diversos segmentos da sociedade na tomada de decisões acerca das políticas públicas para educação nas esferas nacional, estaduais e locais passou a ser o grande pleito no contexto do processo de democratização da educação. O mesmo ocorreu no interior das instituições educativas. Nos anos que se sucederam ao movimento de democratização do país, apesar de algumas experiências pontuais de democracia social, assiste-se a um processo de ressignificação conceitual e prática da democracia, baseada em valores como a liberdade, a descentralização e a participação, com novos sentidos (CÓSSIO *et al*, 2010, p. 328).

Para ele, essa ampliação de participação ocorreu sob a realidade de liberdade e participação na sociedade, e em detrimento desse acontecimento, isso se tornou também uma realidade no interior da ambiente educacional. Isso se deve ao pedido e luta por liberdade e democracia em espaços não escolares, que acabou influenciando o interior da organização de ensino. Ainda afirma:

[...] A proposta de superação do paradigma da administração empresarial como fundamento da administração educacional tinha por hipótese a natureza específica do processo pedagógico de produção escolar, ou seja, a incompatibilidade entre o fundamento capitalista da teoria geral da administração, produzida para mediar o sistema de exploração da força de trabalho e maximizar a extração da mais-valia, e a natureza do método de formação cultural das novas gerações (CÓSSIO *et al*, 2010 p. 327).

Para ele, a democratização no âmbito educacional é uma consequência do grito por liberdade ocorrido como um reflexo do sistema vigente na época, onde as instituições de ensino eram responsáveis pela força de trabalho, atendendo demandas políticas e seus interesses.

A compreensão da gestão democrática como espaço de participação, esclarece sobre a sistematização da mesma, proporcionando-nos ações contrárias a uma administração baseada no autoritarismo, constituída com a ausência da cota dos indivíduos envolvidos na contextura escolar. Diante disso, permitem ações transformadoras, cujos aspectos implícitos se baseiam na cooperação mútua. Com essa visão, se coordenam as ações por parte do empenho coletivo, atendendo as demandas de ordem cultural e políticas, adaptados ao contexto da sociedade atual.

Sob esse ângulo, por intermédio da cultura e da sociedade em si, Ferreira (2004) pondera:

[...] As transformações hodiernas e os modos de vida que a contemporaneidade fez surgir nos afastam de todos os tipos tradicionais de ordem social, de uma forma sem precedentes em toda a história da humanidade. Tanto em extensividade como em intensividade [...] são mais profundas que a maior parte das mudanças características de todos os períodos históricos até então vividos, "decidindo", influenciando e afetando "pedagogicamente" todos os seres humanos (FERREIRA, 2004, p.1228).

É necessária a compreensão das constantes transformações sociais e também na cultura, para adaptações nos conceitos que definem os processos de ensino-aprendizagem e administração da instituição de ensino. Precisa-se um olhar atento a realidade para aplicação de novos paradigmas em virtude do ambiente educacional.

Ferreira (2004) sobre o significado de gestão:

[...] Significa tomar decisões, organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa "cultura globalizada". Isso significa aprender com cada "mundo" diferenciado que se coloca, suas razões e lógica, seus costumes e valores que devem ser respeitados, por se constituírem valores, suas contribuições que são produção humana (FERREIRA 2004, p.1241).

As influências do meio social necessitam de considerações por intermédio da diretoria escolar, pois de acordo com o autor, o mundo globalizado afeta os indivíduos de maneira pedagógica, e essas transformações preponderam de maneira incisiva o espaço escolar, que por sua vez, necessita ser um espaço acolhedor a essas influências e mudanças.

A Lei de Diretrizes Bases da Educação, Lei Nº93 94/96 também conhecida como LDB, regulamenta o sistema educacional do país tanto no setor público quanto no privado afirmando o direito à educação, garantido pela Constituição, cuja incumbência defini as responsabilidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Ainda de acordo com a LDB, a espécie de gestão democrática é um princípio no qual as instituições públicas que ofertam a educação básica devem ser organizadas e administradas. Pois, a gestão democrática se baseia na coordenação de ações que propõem a participação social, ou seja, toda equipe que integra o âmbito da instituição.

A gestão democrática como espaço de participação visa considerar, valorizar, e estimular atuação individual dos integrantes da comunidade escolar, salientando a parcela de contribuição nas decisões conjuntas instituídas no processo da gestão. É

necessário que cada um desses sujeitos, se conscientize da importância de seu papel quanto integrante da coletividade escolar.

A LDB no artigo 3º, inciso VIII, diz respeito na gestão democrática do ensino público (na forma desta lei e da legislação do sistema de ensino), como um dos princípios norteadores do ensino.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I** - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II** - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III** - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV** - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V** - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI** - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII** - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII** - gestão democrática do ensino.

O documento elucida sobre a base sólida e princípios a serem seguidos e garantidos no ambiente educacional vigente e suas atribuições. O papel do gestor é averiguar sobre o cumprimento desse quesito em seu estabelecimento de ensino, assegurando a execução do mesmo.

Para o autor Paro (1987) é sempre considerada uma “utopia” a gestão democrática, que torne uma escola em caráter participativa. Acredito não ser de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia; A palavra utopia significa o lugar que não existe. O autor se refere à gestão em questão como algo de grande valor a ser conquistado, e aponta como caminho a condição ou contradições concretas que direcionam para a viabilização da democratização das relações no âmbito interno da escola. Embora seja difícil considerar esse modelo de gestão como algo justo e ideal, Libâneo (2016) afirma:

[...] Os dilemas sobre objetivos e formas de funcionamento da escola são recorrentes na história da educação, no mínimo, devido ao fato de as práticas educativas em uma sociedade estarem vinculadas a interesses de grupos e às relações de poder em âmbitos internacional e nacional (LIBÂNEO, 2016, p.40).

O autor observa a influência ocorrida no sistema educacional em detrimento do envolvimento de indivíduos e seus relacionamentos. Em outra de suas obras, ressalta o primeiro sentido da estruturação e gestão da escola que está ligado à ideia de que a escola, enquanto instituição é uma “unidade social na qual as pessoas trabalham juntas”. Assim os profissionais que atuam na escola precisam desenvolver e pôr em ação competências profissionais específicas para participar

das práticas de gestão, assim podemos observar que a valorização do indivíduo forma a dinâmica do coletivo na gestão escolar.

Para Lück (2009), a participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para superação de atitudes em prol da unidade social, dentre outros aspectos. A partir dessa compreensão, observamos a participação como um método eficaz para as mudanças necessárias que contradizem a monotonia de uma gestão centralizadora tendo apenas o gestor como indivíduo principal na esfera da gestão educacional.

A autora define como escola democrática “aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de Educação de qualidade para todos” (LÜCK, 2009 p. 69). Em uma de suas obras a autora faz menção à escola como “um campo fértil” lugar propício a tomadas de decisões nos processos educativos. A concepção da autora sobre o ambiente escolar reforça a ideia proposta neste trabalho, onde se sugere o envolvimento e a pro atividade de todos no espaço escolar mais precisamente na área da gestão, onde a cooperação mútua se integra ao processo de atuação nas decisões da mesma.

A ideia de “campo fértil” sugere o desenvolvimento de novas possibilidades e riquíssimos acordos beneficiando o setor educacional e suas respectivas atribuições. Todos são beneficiados com intermediações que facilitem o trabalho coletivo e agreguem experiências e saberes múltiplos, transmitidos por meio da coletividade e parceria.

De acordo com Ferreira (2004):

[...] A compreensão do significado da gestão da educação, nos tempos hodiernos, necessita, a partir do seu sentido etimológico, ser vinculada às exigências do mundo globalizado com toda a sua complexa rede de determinações, tendo como referência fundamental a formação para a cidadania na “cultura globalizada”. (FERREIRA, 2004, p. 1240).

Mediante ao mundo globalizado, o autor sugere a ressignificação do conceito e prática de gestão para os dias atuais. Pondera sobre a necessidade de adaptação a cultura globalizada e os desafios trazidos pela mesma. O termo gestão sugere organização, analisa o autor. Para tanto, é necessário desvincular o pensamento de organização com o conceito delimitador de oportunidades, e espaço participativo. Nesse sentido, Ferreira (2004) conceitua:

[...] Fraternidade, solidariedade, justiça social, respeito, bondade e emancipação humana, mais do que nunca, precisam ser assimilados e incorporados como consciência e compromisso da gestão democrática da educação – princípios que necessitam nortear as decisões a serem tomadas no sentido da humanização e da formação de todas as pessoas que vivem neste planeta. (FERREIRA, 2004, p.1243).

É notória diante dessa visão de gestão, princípios acima mencionados, como a essência para o engajamento e prática do modelo de gestor participativo, proposto pelo próprio autor, com foco no diálogo para promoção das relações sociais e suas finalidades. O autor Gonçalves (2014, p.19), em uma de suas publicações avalia que “a gestão escolar necessita-se agente de transformação, necessita legitimar seu aspecto profissional, não pode ser um veículo conteudista e não pode ser um centralizador”. O autor refere-se à gestão escolar como responsável por mudanças significativas e, portanto não cabe apenas há um aspecto denominado por ele “centralizador”. Cabe segundo o autor, à gestão promover essa mudança descaracterizando o monopólio de autoridade antes incumbida ao papel do diretor.

Nesse sentido, tomando como exemplo, o governo do Maranhão, através da Secretaria de Educação - SEDUC traz uma divulgação se referindo a Constituição Federal 1988, da gestão aqui abordada, sendo ela democrática e participativa, tornando esse um espaço de articulações das ações desenvolvidas no ambiente escolar (SILVA, 2015).

A concepção da escola considerando um espaço social e democrático nos leva a reflexão sobre a abrangência participativa em meio aos processos administrativos componentes da diretoria escolar. O cenário Educacional vigente, precisa de transformações sociais, que abrigam ideias inovadoras permitindo a eficácia do ensino aprendizagem, assegurando a todos a sua contribuição no processo decorrente de uma gestão escolar.

Para Bernardo e Gonzalez (2013), sobre a gestão democrática pode-se afirmar:

[...] Oscila no campo da educação duas concepções de gestão democrática: Meramente formal e burocrática, na qual a descentralização é uma estratégia fundamental à diminuição do Estado, e outra que valoriza a autonomia da escola com a participação da comunidade escolar (BERNARDO E GONÇALEZ, 2013, p. 64).

Notamos que oposto a gestão em questão, os autores relatam sobre o modo mecânico padronizado, enrijecido e sistêmico aspecto da diretoria escolar. Um trabalho em equipe é o ideal nessa contrapartida de gestão centralizada. Trabalho

coletivo, liderança, autonomia, transparência são quesitos para essa concepção relatados por Cury (2012).

Sobre esse tema Gadotti (2013, p.1) afirma que “a gestão democrática não é só um princípio pedagógico. É também um preceito constitucional”. Para ele, uma gestão participativa é um direito assegurado pela constituição, e não apenas um requisito pedagógico. O autor afirma que “dentre os desafios dos gestores está à incumbência de criar os meios que garantam o envolvimento e a participação de todos”. Logo observamos que a funcionalidade de um bom gestor está em propiciar oportunidades entre sua comunidade escolar, ofertando e assegurando o espírito de cooperação no processo administrativo.

O papel do gestor se torna em dividir responsabilidades, à medida que propõem e assegura essa participação coletiva. Incentivar e direcionar a comunidade em prol de um objetivo central, com finalidade de obtenção de resultados que beneficiem a todos. Em face na nossa realidade, observa-se que o mundo está em constantes transformações, a sociedade por sua vez, passa por transições e adequações de sistemas onde o indivíduo busca por sua autonomia em todos os aspectos. A escola como instituição de ensino, abriga os indivíduos dessa sociedade emergente, e por sua vez, não cabe ter uma metodologia estatística que não agrega e acolhe esse sujeito em "ascensão" intelectual, proativo, no espaço em que convive.

Nesse sentido, Lück (2000) retrata sobre as constantes mudanças no meio social e a realidade do ensino, em vista da mesma. A sociedade está em constantes adaptações e desenvolvimento, tornando-se necessário a flexibilização de padrões de conduta por parte dos gestores, antes estabelecidos de forma enrijecida e concretizada, diante da necessidade de adaptação e acolhimento para esse estudante em ascensão intelectual e em conquista de sua autonomia.

A qualificação da educação é uma via de acesso para um país desenvolvido, e a construção da mesma se dá mediante de uma concepção de ensino que promova políticas públicas, bem como métodos cujos resultados sejam um sistema de educação flexível objetiva, baseada na metodologia científica e também em conformidade a uma gestão democrática e participativa em face de todos os seus integrados.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho consiste em um projeto de pesquisa realizado por meio de levantamento bibliográfico com início em meados de 2021 cuja pretensão é analítica e reflexiva, acerca do tema proposto que busca analisar sob diversas perspectivas da gestão escolar como espaço participativo.

A constatação das análises de informações levantadas por essa pesquisa científica que norteia a uma ampla visão de proposta gestora escolar, mais democrática, validando a opinião individual, considerando a e discutindo sob olhares e acompanhamento de outras ideias, onde prevalecerá a melhoria do sistema gestor escolar, obtendo um rico e multilateral olhar dos processos que visam a melhoria no quesito educacional da administração escolar em vigor.

Nesse ambiente de pesquisas, tanto pesquisadores, e estudantes ou qualquer indivíduo execute a mesma é habitual uso de metodologia de embasamento teórico, que validam como uma fonte de referencial para futuras pesquisas, dando respaldo teórico para construção e análise de outras respectivas pesquisas. Nota-se uma “cadeia teórica” provenientes de dados e informações levantadas ao longo do tempo, propiciando novos conhecimentos, embasados em fontes e referenciais teóricos já existentes.

No modo de desenvolvimento de pesquisa podem-se utilizar documentos que forneceram reflexões em diversos aspectos, como cita Cellard, (2008, p. 295) “a análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros.”

A metodologia nada mais é que a utilização de instrumentos, procedimentos, e meios que forneceram dados factuais que embasam a pesquisa na busca de elucidação, análise e/ou reflexão de uma questão específica e analisada de maneira minuciosa, e atenta sob novos olhares mais amplos e analíticos.

A metodologia utilizada neste trabalho visa à análise de pesquisa bibliográfica sobre a gestão de forma democrática, com embasamento efetivado, através de leituras de referenciais teóricos, sobre o método hipotético-dedutivo objetivando entender o processo de gestão democrática e como um espaço de participação e interação de saberes, buscando assim uma reflexão profunda e crítica sobre as ações e os desafios da efetivação da mesma.

Nesse processo, busca-se analisar a viabilização da hipótese bem como, a estruturação e desafios propostos pela gestão democrática como um espaço participativo. Essa pesquisa tem como modalidade de abordagem a qualitativa, adotando medidas que explora de forma satisfatória, as características e fundamentos que norteiam uma gestão escolar como espaço participativo. Nesse sentido, a autora Lück (1999) analisa:

[...] Um novo paradigma emerge e se desenvolve sobre a educação, a escola que sua gestão- como aliás, em todas as áreas de atuação humana: Não existe nada mais forte do que uma ideia cujo tempo chegou, em vista do que se trata de um movimento consistente e sem retorno. E a ideia que perpassa dados os segmentos da sociedade é que demanda espaços de participação (LÜCK,1999, p.15).

A natureza deste trabalho consiste na pesquisa básica, pois a partir das explorações feitas buscam acrescentar novos saberes quanto ao tema proposto contribuindo para a eficácia do gestor no ambiente escolar, envolvendo todos os integrantes desse espaço de ensino de maneira colaborativa, e ativa no regimento de gestão da instituição.

É uma pesquisa cuja característica é exploratória, ou seja, consiste em compreender a administração de uma entidade escolar como um espaço, cujo envolvimento de toda comunidade escolar é essencial na dinâmica proposta de participação. Nesse quesito busca - se explorar e conhecer os meios e desafios que desenvolvem o processo de uma gestão escolar participativa.

As informações coletadas propõem reflexões pertinentes que compreendem os princípios norteadores da gestão escolar, e como tornar esse ambiente em um espaço de participação e como alcançar esses objetivos cuja finalidade é elucidar desafios na construção da mesma. Nesse momento, os instrumentos utilizados para a coleta de dados serão por meio textual, utilizando fontes bibliográficas como artigos, revistas e leis. As técnicas ocorreram através de leituras, anotações e análises reflexivas; e os dados levantados serão tabulados mediante análise das informações e relatórios, conforme a pesquisa e a análise ocorreram sob compreensão do processo integral que viabilizam a gestão escolar como um espaço participativo.

Esse processo de pesquisa ocorreu em um contexto remoto, por meios tecnológicos, fontes teóricas e bibliográficas. A tecnologia é um instrumento

facilitador para a aquisição de informações que produzem o presente trabalho, uma vez que ainda estamos em um período de pandemia.

Por intermédio de leituras e análises dos materiais aqui explicitados, com bases nos referenciais teóricos mencionados, tivemos a obtenção dos conceitos aqui relatados, sob análise dos processos norteadores de uma gestão escolar, orientada com princípios de participação de toda a comunidade em prol do melhor funcionamento da instituição, tendo como foco um olhar abrangente sob a perspectiva correspondente à direção escolar e seus desafios, entre eles o enfoque sobre a mesma como espaço participativo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conhecendo os processos democráticos reguladores do regimento escolar, é imprescindível, não considerarmos tal que, como um espaço participativo. Todas as áreas que compõem o bom funcionamento da Unidade Escolar estão entrelaçadas entre si. Nota-se então a democratização escolar, baseada no espaço de discussão coletiva sobre o funcionamento da mesma, onde é essencial a contribuição dos os envolvidos, desde o gestor da escola, pais, alunos, equipe pedagógica, professores, e demais funcionários.

A parte administrativa responsável pelos serviços de secretaria, manutenção de patrimônio, obtenção e empregabilidade de funcionários, está relacionado aos demais setores, logo, observa-se a importância do diálogo e envolvimento de todos para o bom desempenho e organização da unidade de educação, valorizando a função de todos em suas próprias áreas. Um bom exemplo é o professor em sua sala de aula que conhece com precisão os materiais e as ações que melhor atendem a necessidade do ensino-aprendizagem e também de seus alunos, tornando-o indispensável na participação de uma boa gestão, bem como a merendeira que no seu dia a dia pode propor com muita saliência, o necessário para a melhor execução da alimentação ofertada, entre vários outros exemplos que poderíamos citar.

Observamos assim, que professores, pais, alunos, e todos que compõe o quadro de funcionários da instituição de ensino precisam estar alinhados com a área gestora e essa, por sua vez, deve estar aberta a sugestões, ideias e críticas. É de extrema importância que o gestor escolar dialogue com todos os demais setores do âmbito educacional, e com a sociedade, visando um espaço participativo e de

cooperação entre todos os integrantes. O oposto desse tipo de gestão é a gestão centralizadora, que se assemelha ao autoritarismo, onde somente o diretor opina, decide e delega funções, sem abertura para novas ideias e sem a valorização da coletividade e participação dos membros da mesma.

Essa participação coletiva é um direito assegurado no Projeto Político Pedagógico - PPP, documento normativo onde constam os objetivos e práticas pedagógicas, bem como ações que objetivam alcançar o nível pedagógico proposto. A legislação exige a cooperatividade dos membros da Unidade de Ensino, na construção do PPP, assegurando o processo democrático, o que corresponde a uma base sólida no quesito de gestão participativa. O PPP é um progresso pedagógico, por meio do qual as instituições de ensino conseguiram sua autonomia administrativa.

Segundo Veiga (2002):

[...] A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva (VEIGA, 2002 p. 2).

A gestão educacional sob aspecto participativo deve corresponder aos aspectos democráticos que permeiam o processo de ensino, assegurando a formação de cidadãos críticos, com opiniões respeitadas e que cooperem coletivamente para o bom desenvolvimento da instituição que integra e do meio social em que vive. Sobre a relevância da participação, Colares *et al* (2009) relata:

[...] A participação de todos é um processo educativo tanto para a equipe gestora quanto para os demais membros da comunidade escolar. Ela permite confrontar ideias, argumentar com base em diferentes pontos de vista, expor novas percepções e alternativas. Maior participação e envolvimento da comunidade produzem os seguintes resultados: respeito às diferenças e aos conceitos sociais (COLARES *et al.* 2009, p.88).

Sabe-se que a superintendência escolar é toda a estrutura da escola em função da garantia e desenvolvimento do ensino aprendizagem. Todas as ações são pautadas para o avanço do ensino no âmbito escolar, estas compreendem todas as áreas que integram a instituição, bem como: área pedagógica, administrativa, financeira e recursos humanos.

Nesse sentido, os setores que constituem são interligados entre si. Logo se torna necessário que a coordenação gestora vise o diálogo, a comunicação,

participação e valorização de todos os integrantes da Unidade Escolar, bem como a participação dessa comunidade no engajamento e bom funcionamento do ensino-aprendizagem, a confirmação do mesmo e das metas propostas para o alcance e melhoria organizacional escolar. Sobre a gestão escolar pública, Fujita (2015) afirma:

[...] Quando falamos de administração escolar pensamos em um sistema onde se controlam notas e frequência de alunos, próprios de um modelo de administração pública, porém este termo tem sido questionado por ser autoritário, diretivo, burocrático e mecanicista e os modelos de gestão participativa tem uma nova acepção, mais significativa e de caráter transformador. (FUJITA, 2015, p.197).

Sob o ponto de vista do autor, no Brasil são múltiplas as facetas das realidades locais, diante do paradigma que cerca a gestão pública de ensino. Cada instituição possui seus limites no acesso a burocratização da rede pública de ensino, o que torna um desafio para esse conceito de gestão. Cabe nessa perspectiva o olhar sensível ao gestor na mediação de ideias e a concretização das ações em virtudes das mesmas. É imprescindível esse estudo da realidade enfrentada por cada unidade de ensino, em relação ao acolhimento às sugestões propostas por essa abertura de participação.

Analisar a realidade, com visão para um futuro de melhorias, com conhecimento das dificuldades impostas para uma administração dinâmica e promissora, bem como a aplicação de ações que viabilizem um ambiente escolar democrático e participativo. Libâneo (2001) relata sobre dois tipos enfoque de concepções características da organização e gestão da escola:

[...] No primeiro enfoque, a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente [...] As escolas que operam nesse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas que trabalham na organização, planos de ação feitos de cima para baixo. Este é o modelo mais comum de funcionamento da organização escolar. O segundo enfoque vê a organização escolar basicamente como um sistema que agrega pessoas, importando bastante a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político etc (LIBÂNEO, 2001, p.1).

Essa afirmação do autor nos elucida de forma categórica o padrão da gestão tradicional e o modelo participativo aqui exposto, relata a influência sofrida pelo contexto sócio-político no campo educacional, considerando a escola em forma de uma organização de trabalho. Levando em consideração essa concepção temos o

modelo estático de uma gestão cumpridora de funções sem espaço para o desenvolvimento intelectual, profissional e social de seus integrantes. O então funcionário apenas executa suas tarefas com rigor e de maneira extremamente limitada, condicionada apenas ao papel correspondente sem possibilidade de participação e expressão, ou seja, sem nenhum tipo de valorização, espera-se somente o cumprimento e execução da tarefa atribuída.

Vale ressaltar, segundo estudos os três tipos de sistematização e gestoria escolar, e suas características relatadas pelo autor:

[...] A concepção técnico-científica baseia-se na hierarquia de cargos e funções visando a racionalização do trabalho, a eficiência dos serviços escolares. [...] - Poder centralizado do diretor, destacando-se as relações de subordinação em que uns têm mais autoridades do que outros. - Ênfase na administração (sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar. - Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras. - Maior ênfase nas tarefas do que nas pessoas (LIBÂNEO, 2001, p.2).

Como o autor relata esse é um tipo de gestão cujo processo educacional ocorre na vertical, onde existe uma escala em níveis diferenciados e isolados entre si. Em seguida, cita a definição de outra concepção, a concepção autogestionária:

[...] A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Outras características: - Ênfase nas inter-relações mais do que nas tarefas. - Decisões coletivas (assembléias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e poder. [...] Recusa a normas e sistemas de controle, acentuando-se a responsabilidade coletiva (LIBÂNEO, 2001, p.2).

A visão democrática-participativa se destaca pelo relacionamento direto da escola com seus integrantes, bem como a sua articulação no sistema político escolar, como ainda menciona o autor, Libâneo (2001):

[...] A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Outras características desse modelo: - Definição explícita de objetos sócio-políticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar. - Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela. - A gestão é participativa, mas espera-se, também, a gestão da participação (LIBÂNEO 2001, p.2).

Cabe um destaque para a gestão temática desse trabalho, apropriadamente aqui discutida, com a valorização de todos os membros da comunidade escolar. Ainda segundo Libâneo (2001):

[...] De fato, a organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola [...] Tudo em função de atingir os objetivos. Ou seja, como toda instituição as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada (LIBÂNEO, 2001, p. 7).

Todo esse processo administrativo pode ser feito por intermédio de uma gestoria escolar democrática-participativa, como afirma o autor. Reflete-se sobre tal importância dessa ação no engajamento e obtenção de fins esperados, e planejados por toda equipe integradora do sistema educacional.

Analisando os processos democráticos que fundamentam, e direcionam uma instituição de ensino, nota-se que essa possui em sua parte interna todo um conjunto de áreas interligadas, cujo objetivo seja o bom andamento do sistema de ensino-aprendizagem e êxito em relação ao desenvolvimento e formação do indivíduo, considerando os aspectos sociais e construindo assim a identidade da escola. Nesse sentido, observa-se que a função do gestor é amplamente notória, no andamento de toda engrenagem processual da escola. Logo, esse dinamismo requer compartilhamentos de responsabilidades, e isso por meio da atuação cooperativa e integradora dos membros da comunidade escolar.

A organização escolar precisa ser agregadora de pessoas, no sentido mais amplo da construção do indivíduo e conseqüentemente da sociedade. Tornam-se necessárias ações que coordenem esse sistema democratizado para um bom resultado da gestão participativa.

Presume-se que cada membro da equipe escolar, assuma o seu direito quanto participante dessa comunidade democrática, e que o mesmo se responsabilize pela mesma. Sob essa visão, considera o sucesso de todos, na divisão de atribuições; A coletividade dirige e é direcionada simultaneamente, em um mútuo processo de incumbências.

O modelo funcional perde o seu significado, mediante a valorização dos os inseridos no âmbito de ensino, proporcionando que o poder e a autoridade antes delegada ao papel de diretor, o mais elevado na hierarquia da gestão tradicionalista, para a coletividade.

Para o alcance desse modelo de gestão, são organizadas medidas norteadas pela Legislação seja ela municipal ou estadual definida no Regime Escolar como conselhos da escola, que tem como objetividade responsabilidades deliberativas, comissões consultivas que abrangem os setores pedagógico, financeiro, administrativo, em detrimento de todas as áreas que compõem a instituição de ensino.

Uma gestão eficiente mediante, as transformações constante da sociedade, será aquela capaz de dar espaço para que todos cresçam e desenvolvam suas competências, onde o sujeito encontre espaço e liberdade para melhor desempenhar suas habilidades, e cabe a gestão escolar propiciar essa atmosfera de coletividade e participação.

A concepção de gestão escolar necessita de atualizações constantes, se tornando uma rede pedagógica que agregue a seus integrantes de uma esfera de oportunidades para seu desenvolvimento social, intelectual e profissional. Nessa perspectiva cabe ao gestor um papel de liderança que incentive a autonomia dos envolvidos em sua instituição, e que paralelamente, desperte em todos eles um senso de equipe e interatividade com objetivos claros, uma visão ampla e receptiva a ideias, sugestões, e críticas, de todos os membros da unidade escolar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o material pesquisado até o presente momento, nota-se que modelo de uma gestão escolar participativa, é um eixo primordial para adaptação ao padrão da sociedade em ascensão na atualidade. Diante do que consideramos como uma sociedade proativa, onde os indivíduos se tornam autônomos e sujeitos protagonistas de sua própria história, a instituição de ensino precisa se superar ao modelo antes vigorado de forma enrijecida, e controladora para um esquema de ensino e gestão progressivamente mais flexível, democrático e acolhedor.

Sob essa ótica de gestão escolar participativa, encontramos a evasão escolar como um agravante e também consequência de uma gestão escolar estática e inflexível; Pelo qual os alunos não encontram motivação suficiente para frequentar o ambiente de ensino, pois em grande maioria o professor encontra desmotivado frente a um ambiente enrustido de trabalho, formando assim, uma cadeia com infinitas consequências negativas para o ensino-aprendizagem e sua eficácia.

Vale ressaltar que uma gestão escolar não participativa, sob o ponto de vista educacional não traz em si os princípios básicos que norteiam a consolidação do ensino-aprendizagem, uma vez que esse se apropria de sistemas democráticos sociais e acessíveis a todo indivíduo de forma a abranger suas necessidades intelectuais e também de convivência e coletividade.

Durante a leitura de diversos artigos sobre o tema proposto foi discutido a abrangência de todo processo administrativo de uma instituição de ensino, sob uma perspectiva diretora participativa, e dinâmica, ressaltando a cooperação mútua e todo trabalho coletivo da comunidade escolar. O gestor nessa questão apresentada se torna um articulador, promovendo uma abordagem dinâmica entre todas as esferas da unidade escolar, apontando um direcionamento em que todos caminham juntos, validando as múltiplas ideias, ponderando-as e assim, garantindo o envolvimento de todos em sua unidade de ensino.

No decorrer do processo de levantamento de dados pontua-se a necessidade de gerenciamento e acompanhamento por parte do gestor escolar, análise das movimentações e processos considerados sistemáticos da instituição, pontuação sobre as aplicações de ensino, mas de forma descentralizada, no sentido de estar aberta a participação conjunta e nas tomadas de decisões em meio a todo esse processo. Essa estrutura organizacional precisa estar embasada em respeito e diálogo, amparado por uma visão crítica, que vincule todas as áreas que perpassam o aprendizado, e todo o procedimento de sua atuação. Dando ênfase as inter-relações, nos procedimentos burocráticos que objetivam a administração participativa.

Observa-se nesse modelo de gestão em questão a descentralização da função de diretor, como único responsável nas principais questões sistêmicas da unidade de ensino, para a divisão de responsabilidades. Considera as experiências e conhecimento de cada integrante, adquiridos em sua própria área de atuação, de forma a valorizar esse profissional que durante o seu expediente agrega saberes na convivência diária e adquire de maneira específica conhecimento das necessidades no seu campo de atuação, podendo assim, apresentar com exatidão áreas que necessitem de atenção, manutenção e cuidados. Contribuindo para o andamento e sucesso da instituição e melhorias da mesma.

Os aspectos aqui abordados assume a responsabilidade de uma profunda reflexão sob os modelos de gestões atuais, considerando as anteriores como

embasamento para críticas e reflexões nas tomadas de decisões na gestão como espaço de participação pretendida.

É um fator a ser analisado de forma multilateral referente às ações que a viabilizam, considerando a realidade e desafios de cada unidade gestora, bem como todo o processo decorrente do sistema educacional. Um bom aspecto a ser considerado, é como aderir esse modelo participativo visto que a gestão vigente no eixo educacional é a tradicional.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BARBOSA, M. M. G. **O que revela o Espaço Escolar? um livro para diretores de escola CEDAC**. Comunidade Educativa CEDAC, 1 Ed. São Paulo: Moderna, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: 20 dez.1996.

_____. Presidência da República. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília,1998.

CÓSSIO, M. F; HYPOLITO, Á. M; LEITE, M. C. L; DALL'IGNA, M. A. Gestão educacional e reinvenção da democracia: questões sobre regulação e emancipação. **Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação**, v. 26, nº 2, 2010.

COLARES, M. L. I. S; PACÍFICO, J. M; ESTRELA, G. Q. **Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. 1. Ed. – Curitiba : Editora CRV, 2009.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J *et al*. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 18, nº 2, 2012.

SILVA, V. D. S. S. **Escola digna**. Caderno de orientações pedagógicas, gestão escolar. Secretaria de Educação do estado do Maranhão - SEDUC, 2015.

SOARES, T. M; TEIXEIRA, L. H. G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. **Estudos em avaliação educacional**, v. 17, nº 34, 2006.

FERREIRA, N. S. C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada. **Educação & Sociedade**, v. 25, nº 89, 2004.

FUJITA, I. K. A Gestão participativa na Educação Pública Brasileira: desafios na implantação e o perfil do gestor. **Revista Eniac Pesquisa**, v. 4, 2015.

GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

GADOTTI, M. **Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, v. 6, 2013.

GONÇALVES, A. N. **Tópicos Avançados de Gestão Educacional, Fundamentos da gestão escolar: História, bases e princípios**. Guarapuava: Unicentro 2014.

GONZALEZ, W; BERNARDO, E. A gestão democrática em espaços não formais de ensino. **Série - Estudos - Periódico do Programa de Pós - Graduação em Educação da UCDB**, v. 36, 2013.

LIBÂNEO, J. C. As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos. **Presente! Centro de Estudos e Assessoria Pedagógica**, v. 60, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Políticas educacionais no Brasil: desfiguramento da escola e do conhecimento escolar**. Cadernos de Pesquisa, v. 46, nº 159, 2016.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, nº 72, 2000.

PARO, V. H. **A utopia da gestão escolar democrática**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, 1987.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.

SÁ-SILVA, J. R; ALMEIDA, C. D; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira De História & Amp**. v.1, nº 1, 2009.

VEIGA, I. P. A. (Org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 14. ed. Campinas/SP: Papirus, 2002.

WPENSAR. **Gestão Escolar na Prática: Divisão de papéis e responsabilidades dos gestores de cada área da escola**. Disponível em: http://wpensar.com.br/?utm_source=materialum_mediu=secao-quem-somosutm_content=ebook-gestao-escolar-novautm_campaign=gestao-escolar
Acesso em 14 de set. 2022.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO -

Curso de Licenciatura em Pedagogia e Educação Profissional e Tecnológica na Modalidade a Distância



Anexo II

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Aos três dias do mês de novembro de dois mil e vinte e dois, às dezoito horas, reuniu-se a banca examinadora composta pelos docentes: Profa. Esp. Olimpia Vaz dos Santos Silva (orientadora), Profa. Esp. Lucimar dos Reis Duarte Martins (membro), Profa. Esp. Kênia Cristina Bueno(membro), para examinar o Trabalho de Curso intitulado “Gestão Escolar: Espaço de Participação” da estudante Luciana Ferreira dos Santos, Matrícula nº **2018205221352217** do Curso de Licenciatura em Pedagogia e Educação Profissional e Tecnológica na Modalidade a Distância. A palavra foi concedida a estudante para a apresentação oral do TC, houve arguição da candidata pelos membros da banca examinadora. Após tal etapa, a banca examinadora decidiu pela APROVAÇÃO da estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Orientador/Presidente da Banca

Membro

Membro

Acadêmico



TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO- CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOI ANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

Tese
(doutorado) Dissertação
(mestrado) Monografia (espe-
cialização) TCC (graduação) (
X)
Produto técnico e educacional - Tipo:

Artigo científico
Capítulo de
livro Livro
Trabalho apresentado em evento

Nome completo do autor:
1 Luciana Ferreira dos Santos

Matrícula: 2018205221352217

2 Olimpia Vaz dos Santos Silva

Título do trabalho: Gestão Escolar: Espaço de Participação

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

NÃO

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIIF Goiano: 24/11/2022.

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

¹Graduanda do Curso de Licenciatura em Pedagogia 7º semestre, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia Goiano. lucianaferreiradossantos329@gmail.com

²Pedagoga, pós graduada em Metodologia da Educação Superior e Administração Escolar. Professora da Educação básica da rede estadual de Goiás. olimpiavaz2021@gmail.com

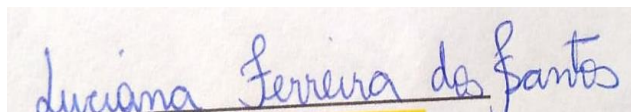
O(a)referido(a)autor(a)declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais incluídos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Loca I Itapirapuã-Goiás

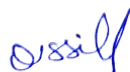
24/11/2022

Data

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature reads "Luciana Ferreira dos Santos". The name "Luciana" is underlined with a yellow line.

Assinado(a) autor(a) ou detentor(a) dos direitos autorais

Ciente de acordo: SIM

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "ossil".

Assinado(a) orientador(a)