



Gestão democrática: na prática a teoria é a mesma?

Democratic management: in practice, is the theory the same?

Rafaela da Rosa Flores Cardoso⁴⁸¹
Faculdades EST

Marcelo Saldanha⁴⁸²
Faculdades EST

Resumo: Este artigo aborda a gestão democrática em unidades de acolhimento institucional destinadas a crianças e adolescentes afastados de suas famílias como medida excepcional de proteção social. A pesquisa concentrou-se na análise da gestão democrática na "Associação Beneficente Evangélica da Floresta Imperial de Novo Hamburgo" (ABEFI), uma instituição diaconal vinculada à Igreja Evangélica de Confissão Luterana, que atua nas comunidades periféricas de Novo Hamburgo e região. O foco está especialmente no funcionamento da gestão democrática nesses espaços, caracterizados pelo desgaste emocional e trabalho ininterrupto. A pesquisa foi conduzida por meio de questionários com indicadores qualitativos, e os resultados indicaram que, teoricamente, a prática pode ser eficaz, contanto que haja indivíduos sensíveis e com uma abordagem humanizada para as demandas da equipe, especialmente no que diz respeito à escuta e acolhimento de diferentes opiniões, saberes e experiências de vida.

Palavras-chave: Gestão democrática. Serviços de Acolhimento. Políticas públicas.

Abstract: This article addresses democratic management in institutional care units for children and adolescents separated from their families as an exceptional measure of social protection. The research focused on analyzing democratic management in the "Beneficent Evangelical Association of the Imperial Forest of Novo Hamburgo" (ABEFI), a diaconal institution linked to the Evangelical Church of Lutheran Confession, operating in the peripheral communities of Novo Hamburgo and the surrounding region. The

⁴⁸¹ Pós-graduação Latu Sensu Gestão de OSCS e Mobilização de Recursos. Assistente Social, formada pela ULBRA, pós-graduada em Saúde Pública pela UNINTER, Gestora Social da ABEFI e professora do curso de Serviço Social do Grupo Uniftec. rafaelaflores@gmail.com

⁴⁸² Doutor em Filosofia pela Universidade da Beira Interior, em Portugal, mestre em Teologia no Programa de Pós-Graduação das Faculdades EST. É bacharel em Teologia pela Escola Superior de Teologia das Faculdades EST e licenciado em Artes visuais pela Claretiano. É coordenador do Núcleo de Educação a Distância da Faculdades EST e professor adjunto da Faculdades EST, atuando no Programa de Pós-Graduação e no curso de bacharelado em Teologia nas modalidades presencial e EAD. Marcelo.saldanha@est.edu.br

emphasis is particularly on the functioning of democratic management in these spaces, characterized by emotional strain and uninterrupted work. The research was conducted through questionnaires with qualitative indicators, and the results indicated that, theoretically, the practice can be effective, provided there are individuals who are sensitive and have a humanized approach to the team's demands, especially regarding listening to and embracing different opinions, knowledge, and life experiences.

Keywords: Democratic management. Care Services. Public policies.

Introdução

Para iniciar o presente artigo, é necessário apresentar o serviço de acolhimento institucional. Segundo o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e Adolescente (CONANDA), os serviços,

[...] de acolhimento para crianças e adolescentes integram os Serviços de Alta Complexidade do Sistema Único de Assistência Social, sejam eles de natureza público-estatal ou não-estatal e devem pautar-se nos referenciais dos seguintes documentos: Estatuto da Criança e do Adolescente, Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa do Direito de Crianças e Adolescentes à Convivência Familiar e Comunitária, Política Nacional de Assistência Social e Projeto de Diretrizes das Nações Unidas sobre Emprego e Condições Adequadas de Cuidados Alternativos com Crianças (CONANDA, 2008).

Considerando que o acolhimento institucional é a última alternativa a ser buscada, após esgotadas as possibilidades de manter a criança e/ou adolescente no convívio familiar original, é importante ressaltar que todos os casos de acolhimento são encaminhados pelo Juizado da Infância e Juventude, ou serviço semelhante do Poder Judiciário, por meio da decisão do(a) Juiz(a) de Direito.

Os motivos que levam ao acolhimento institucional geralmente envolvem situações de violência contra crianças e adolescentes, tais como a dependência química dos pais e/ou responsáveis, negligência, vivência nas ruas, violência física e/ou sexual, entre outros.

Dessa forma, o acolhimento institucional se caracteriza como um ambiente repleto de emoções e tensões constantes, marcado pela "indignação" e sensibilidade diante das injustiças praticadas contra pessoas vulneráveis, além do senso de moralidade que, felizmente, ainda preservamos como sujeitos sociais.

Contudo, os profissionais que atuam na defesa de direitos, especialmente em ambientes que suscitam diversas emoções devido ao cuidado diário de crianças e adolescentes, continuam sendo trabalhadores(as) com vínculo empregatício. Eles necessitam de uma gestão eficiente para organizar o cotidiano de maneira agradável e significativa tanto para os agentes de cuidado quanto para aqueles que recebem esse cuidado.

Nesse sentido, refletimos sobre como a gestão democrática se aplica em ambientes de trabalho, como os de acolhimento, onde decisões sobre o futuro de crianças, adolescentes e suas famílias (sejam elas de origem, substitutas ou adotivas)

são produzidas e reproduzidas diariamente. Todos os participantes desse espaço precisam alcançar uma sinergia que resulte em uma experiência positiva durante o período de institucionalização.

O objetivo central da pesquisa é incitar a reflexão acerca dos processos decisórios em equipes de trabalho contínuo, sob a ótica da gestão democrática, focalizando a *Associação Beneficente Evangélica da Floresta Imperial de Novo Hamburgo* (ABEFI). A ABEFI, uma instituição diaconal vinculada à Igreja Evangélica de Confissão Luterana, dedica-se a intervir nas comunidades periféricas de Novo Hamburgo e arredores. Através de suas ações e projetos, a ela não apenas supre necessidades imediatas, mas também busca promover o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes em situações de vulnerabilidade, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento pessoal, educacional e social. Suas iniciativas abrangem desde ações emergenciais até projetos de longo prazo, orientados por princípios éticos e valores humanitários.

Mesmo em uma instituição com essas características, a gestão democrática é frequentemente debatida como uma verdadeira utopia, dado que as decisões, inerentes à gestão, frequentemente precisam ser tomadas em contextos emergenciais, com uma frequência avassaladora. Esse cenário torna o processo reflexivo e participativo, no mínimo, desafiador.

Para a coleta de dados, empregamos um questionário por meio de tecnologias digitais em uma plataforma virtual, contendo treze perguntas objetivas e subjetivas. Após a coleta de dados, realizamos uma análise com o propósito de responder à seguinte indagação: em relação à gestão democrática, na prática, a teoria se mantém consistente?

1 Fundamentação teórica

1.1 Políticas públicas, serviço de acolhimento institucional e gestão democrática:

O serviço de acolhimento institucional é previsto pela política pública de Assistência Social, e integra os *Serviços de Alta Complexidade do Sistema Único de Assistência Social* (SUAS). O objetivo central da política é prevenir a separação da família sendo o acolhimento uma excepcionalidade e o último recurso a ser aplicado.

Os aparatos legais que sustentam a Proteção da Criança e do Adolescente, trouxeram bastantes avanços no sentido de desenvolver um atendimento centrado na família, tendo uma ação a mais humanizada possível, dando importante ênfase nos direitos sociais, condições de pleno desenvolvimento de crianças e adolescentes acolhidos(as), garantia de convivência familiar e comunitária e fortalecimento de vínculos familiares, daqueles que estão na situação de acolhimento.

A política de Assistência Social, materializa na concretude de sua legalidade, o trabalho profissional a ser desenvolvido dentro de Casas Lares, Abrigos, Família Acolhedora e Repúblicas, tendo como documentos norteadores o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), o Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa do Direito de Crianças e Adolescentes à Convivência Familiar e Comunitária, a Política Nacional de Assistência Social, a Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS, a Norma Operacional Básica do SUAS e o Projeto de Diretrizes das Nações Unidas sobre Emprego e Condições Adequadas de Cuidados Alternativos com Crianças.

O núcleo familiar é o que se tem por ideal para o desenvolvimento de crianças e adolescentes, devendo esta ser assistida com políticas básicas de saúde, educação, lazer, esporte, cultura, profissionalização e outros direitos sociais, que lhe possibilitem exercer as funções de cuidar, socializar, educar e proteger. Nesse ínterim, o acolhimento institucional, num novo contexto, de centralidade na família, poderá ser uma das medidas de proteção social, e deve seguir o princípio da excepcionalidade e da provisoriedade, tal como preconizado no § 2º, do art. 19 do ECA/1990, incluído pela Lei no 12.010/2009

§ 2º A permanência da criança e do adolescente em programa de acolhimento institucional não se prolongará por mais de 2 (dois) anos, salvo comprovada necessidade que atenda ao seu superior interesse, devidamente fundamentada pela autoridade judiciária.

Assim, considera o ambiente familiar é de extrema importância, no entanto, muitas crianças e adolescentes, são encaminhados ao acolhimento, em detrimento de violações de direitos, e passam boa parte de suas infâncias e adolescências, em instituições, estreitando vínculos com trabalhadores, - e não mais com a figura parental -, que se tornam suas referências. Por isso, todos os agentes de instituições de acolhimento, são, em algum nível, responsáveis pelo rumo que a criança ou adolescente terá, desde o período em que permanece institucionalizado, até o seu desligamento.

Não obstante, é imprescindível destacar que as equipes, compõem tanto o trabalho da instituição, quanto a responsabilidade afetiva e social com esse sujeito acolhido. Dessa forma as instituições de acolhimento se configuram em espaços que necessitam de participação e tomadas de decisões coletivas, por isso, aconselhável uma gestão democrática/compartilhada.

Resgatando o início da gestão democrática, ela inaugura seus primeiros diálogos, a partir da Constituição Federal de 1988, e é através dela que a centralização do poder decisório, passa a ser compartilhado, favorecendo a participação de diversos agentes. Para Libâneo, “uma gestão participativa também é a gestão de participação” (LIBÂNEO, 1996, P. 200), por isso, a palavra que resume uma gestão democrática, é a valorização do potencial coletivo, na sua participação na tomada de decisões.

Ao falar de gestão democrática, nos deparamos com um discurso inicial dentro da política pública de educação. Logo, é notório reparar que a fundamentação teórica sobre o tema ganha destaque nessa política, pois a questão iniciou a partir da LDB e outros arcabouços, ligados a gestão democrática escolar, explicitando a importância das políticas públicas, nesse exercício democrático. Também é correto afirmar que pouco se discute em outras políticas públicas vinculadas ao trabalho social, o que dificulta a comparação teórica, contudo, inaugura a possibilidade de debate para além da gestão escolar.

Enquanto a gestão democrática escolar, reflete sobre as principais demandas de aprendizado, envolvendo professores (as), alunos (as), pais/mães e/ou responsáveis, e outros colaboradores de ensino, em face as melhores e mais benéficas estratégias do processo de aprendizagem – e cabe frisar que é de extrema importância o debate no

ambiente de aprendizagem como são as escolas, enquanto direito da criança e adolescente-, no meio corporativo, se discute as tomadas de decisões, sob o viés de uma gestão participativa.

As principais características de uma gestão democrática, são ouvir e respeitar todos os membros da equipe, as decisões precisam ser tomadas de forma horizontal e descentralizada, manter transparência e empatia entre os envolvidos considerando os diferentes saberes e experiências de vida. Gestão democrática, na visão de Gadotti (2013) se constitui não apenas de uma de uma prática participativa e descentralizadora, mas uma forma de superar o autoritarismo, o individualismo e as desigualdades deste meio.

Dessa forma, todas características que permeiam a gestão democrática, são imbuídas plenamente de desafios, especialmente, quando as decisões de equipe de trabalho, impactam diretamente na qualidade de vida de crianças e adolescentes acolhidos em instituições.

2 Apresentação de dados

Este artigo é o produto de uma pesquisa exploratória de natureza quali-quantitativa descritiva. A investigação foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários digitais utilizando a plataforma "Google Forms". Os participantes foram profissionais que desempenham diversas funções em dois abrigos e duas casas-lares de acolhimento, incluindo serviços gerais (2), cozinheiras (2), educadores sociais (3), assistentes sociais (3) e psicólogos (2), totalizando doze entrevistas.

Para a aplicação do questionário, foi necessário obter a autorização do diretor geral da instituição, realizar contatos telefônicos com os gestores das unidades de acolhimento e convidar os entrevistados. A pesquisa foi conduzida e mediada pela pesquisadora, que pessoalmente aplicou os questionários. Vale ressaltar que a pesquisa teve limitações de alcance devido à dinâmica complexa entre estudantes e trabalhadores, o que dificultou a abordagem dessa discussão crucial.

As Casas-Lares atendem, em média, dez pessoas acolhidas cada uma. Já na modalidade Abrigo, uma instituição atende noventa pessoas acolhidas, enquanto outra atende vinte crianças e adolescentes. Todas as instituições estão localizadas na região metropolitana de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul.

Importante frisar que as instituições participantes dessa pesquisa, fazem parte de Organização da Sociedade Civil (OSC), já com o discurso de gestão democrática, ou seja, são instituições que entendem a importância de uma gestão participativa.

Para isso, foram elaboradas as seguintes perguntas objetivas:

- 1) Qual dessas iniciativas você já trabalhou:
() Terceiro setor (sem fins lucrativos); () Empresa privada (finalidade de lucro);
() Serviço público; Outro: _____
- 2) Você percebe a diferença entre uma iniciativa com a finalidade de lucro, para a instituição que você trabalha atualmente?
() sim. () não
- 3) Na sua unidade, como é feita a tomada de decisões:
() mediante reunião de equipe; () através de conversas com o gestor;

(.) fica sabendo das decisões através dos colegas; (.) não fica sabendo das decisões e acaba produzindo seu trabalho da forma que acredita ser adequada; (.) outro;

4) Qual os sentimentos que lhe suscitam quando você precisa conversar com o seu gestor:

(.) medo; (.) desconfiança; (.) insegurança; (.) prefere não conversar diretamente com o gestor; (.) inacessibilidade; (.) exposição; (.) se sente coagido; (.) tranquilidade; (.) parceria; (.) proteção; (.) confiança; (.) se sente respeitado; (.) se sente a vontade; (.) outro _____

5) Você sente que é ouvido no ambiente de trabalho? (.) sim. (.) não

6) Você sente que suas opiniões são tratadas com respeito (mesmo que não sejam acatadas); (.) sim. (.) não

7) Quando alguém lhe pergunta sobre o seu trabalho, qual dessas falas você reproduz com maior frequência:

(.) estou cansado; (.) estou procurando outro emprego;

(.) o salário é muito baixo; (.) não concordo com a missão da instituição;

(.) Perdi o encanto; (.) Gosto de trabalhar lá; (.) minhas colegas são muito legais; (.) as crianças/adolescentes, fazem tudo valer a pena; (.) O salário é bom; (.) Adoro trabalhar com a instituição; (.) OUTRO: _____

Das perguntas subjetivas:

8) O que faria você se sentir mais valorizado no ambiente de trabalho?; 9) O que você enxerga como um ponto de tensão no ambiente de trabalho?; 10) Você sabe o que “faz”, quais são as atribuições do seu cargo?; 11) Você sente que tem autonomia para executar suas atividades? Ou sente que não pode sair do “script”?; 12) Cite algo bom da sua unidade; 13) Cite um ponto a melhorar da sua unidade.

A pesquisa, trouxe resultados surpreendentes e constatou-se que as perguntas norteadoras, vieram de encontro com a ideia da pesquisa, configurando um importante instrumento técnico e reflexivo.

3 Discussão e análise de dados

A pesquisa foi conduzida nos espaços de acolhimento, mediante agendamento prévio. Quanto aos resultados obtidos:

Na pergunta "1", que permitia múltiplas respostas, abordando os espaços já vivenciados pelos entrevistados, 75% deles se identificaram como trabalhadores do Terceiro Setor. No entanto, é notável que todas as instituições de acolhimento pertencem ao Terceiro Setor, sendo filantrópicas; assim, 25% não se identificaram nesse contexto.

Dos entrevistados, 75% tinham experiência prévia no setor privado, atuando no comércio e indústria. Além disso, 41,7% trabalharam ou ainda trabalham no setor público, enquanto 33,33% empreenderam, abrindo seu próprio negócio. Dessas pessoas, 91,7% reconhecem a diferença entre uma iniciativa com fins lucrativos e uma instituição filantrópica.

Na pergunta "3", que também admitia respostas múltiplas, foi observado que, nas unidades de acolhimento, 100% das decisões são tomadas integralmente em reuniões de equipe. Em situações específicas, 83,3% dos entrevistados optam por conversar diretamente com o gestor para orientação.

No que diz respeito à relação com o(a) gestor(a) da unidade, 91,7% dos entrevistados afirmam sentir-se à vontade para dialogar com essa figura. Dos sentimentos predominantes durante essas interações, 75% destacam sentimentos de tranquilidade, parceria, confiança e sensação de serem respeitados. Nenhum dos entrevistados mencionou sentir inacessibilidade, exposição ou coerção durante essas conversas. No entanto, apenas 8,3% relatam sentir-se animados ou positivos em relação às interações com o(a) gestor(a).

Relacionado ao respeito no ambiente de trabalho, 100% dos entrevistados dizem ser ouvidos pelo (a) gestor (a), e sentem que suas opiniões são tratadas com respeito, mesmo que não acatadas.

Os entrevistados, entendem que a relação com o (a) gestor (a), interfere diretamente no sentido do trabalho, e também no fazer profissional cotidiano, dessa forma, quando são questionados (as) por agentes externos, acerca do trabalho, reproduzem com maior frequência que gostam de trabalhar lá (100%), as crianças e os adolescentes fazem tudo valer pena (83,3%) e que adoram trabalhar na instituição (75%), no entanto, apenas uma entrevistada, das doze pessoas, disse estar plenamente realizada no ambiente de trabalho.

Das questões subjetivas, ao que tange a valorização no ambiente de trabalho, referem a importância de um aumento no salário, a mudança de função para outro mais compatível com sua capacidade técnica e cognitiva e retorno (*feedback*) da gestão quanto ao trabalho desenvolvido individualmente.

A pesquisa também apontou que os elementos de tensão relacionados a equipe se dão principalmente, por questões de falha de comunicação, falta de entendimento sobre o papel de cada profissional na lógica do acolhimento institucional, bem como de pouca visibilidade para educadores sociais, e falta de capacitações específicas aos trabalhadores (as). Em contraponto, 83,3% dos (as) entrevistados (as), afirmam saber as atribuições do cargo que ocupam, e 16,7% reconhecem que tem dúvidas sobre o assunto.

A autonomia, na gestão democrática, também é uma característica marcante, uma vez que o sujeito pode escolher os meios e instrumentais para alcançar um determinado fim. Isso é, o bem-estar dos (as) acolhidos (as), assim, 91,7% dos (as) entrevistados, destacaram a autonomia no seu fazer profissional cotidiano, isso mediado através do (a) gestor (a).

Sobre os elementos que constituem prazer no ambiente de trabalho, os (as) trabalhadores (as), citaram o diálogo e respeito, a humanização no tratamento com os (as) trabalhadores (as) e dos (as) acolhidos (as), parceria, união e amizades.

Dos componentes que poderiam proporcionar melhoras no espaço laboral, as falas recorrentes foram as melhorias na infraestrutura, mais atividades de cultura e lazer, e por fim mecanismos de comunicação mais efetivos, para não fazer um (re) trabalho.

Diante dos resultados, observou-se que o diálogo e a escuta são elementos cruciais para o bom andamento do trabalho e a satisfação geral. O respeito e a sensação de ser ouvido, mesmo que as opiniões não sejam sempre acatadas, destacam-se como elementos que promovem a reflexão sobre uma gestão democrática. Nesse contexto, os



colaboradores se mostram confiantes para debater e expressam satisfação com as decisões, mesmo quando não são suas as escolhas finais.

O desafio de compartilhar a gestão é uma realidade, mas, em última análise, beneficia a todos, pois os trabalhadores se percebem como parte integrante de uma causa, especialmente em um ambiente permeado por subjetividades, como é o caso das instituições de acolhimento.

Para concluir, percebeu-se, por meio dos questionários, que as unidades de acolhimento conseguem exercer a gestão democrática, promovendo o compartilhamento de decisões e criando um espaço de diálogo e participação efetiva. No entanto, algumas questões precisam ser ponderadas para aprimorar os processos, como a comunicação e a educação continuada.

Considerações Finais

O princípio da gestão democrática é marcado por lutas e resistências, desde a promulgação da Constituição Federal em 1988 até a criação de políticas públicas sociais que incentivam a participação e o coletivo. Dessa forma, as instituições de acolhimento para crianças e adolescentes também se configuram como espaços de resistência e de uma nova abordagem na gestão, caracterizada por maior sensibilidade, humanização dos processos e cuidado com o trabalhador, especialmente no que diz respeito ao respeito às opiniões, alinhado ao conceito central da democracia, que envolve liberdade e repúdio ao autoritarismo.

Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que a gestão democrática é viável, mesmo em contextos que envolvem relações de trabalho e assumem um papel fundamental na vida de crianças e adolescentes afastados do convívio familiar. Em outras palavras, diferentes perspectivas e experiências podem convergir para um denominador comum, mediado pelo diálogo, escuta e respeito.

Algumas questões relacionadas ao significado do trabalho e à valorização demandam atenção institucional, como o aumento salarial e outros reconhecimentos, que exigem planejamento orçamentário e merecem reflexão e organização. Da mesma forma, questões de infraestrutura, também apontadas pelos entrevistados, são relevantes. No entanto, tratando-se de espaços que se configuram como serviços de Assistência Social, os debates não dependem apenas da compreensão do gestor, mas também, e principalmente, dos órgãos públicos e da comunidade para mobilização de recursos.

Os resultados destacam a vitalidade da gestão democrática nas instituições de acolhimento, evidenciando a importância do diálogo, respeito e participação, ao mesmo tempo em que apontam desafios a serem superados, como questões salariais e de infraestrutura. No entanto, o processo de pesquisa se revelou como um valioso espaço de aprendizado, ampliando horizontes e delineando caminhos para aprimorar práticas e promover um ambiente ainda mais colaborativo e inclusivo.

Referências

BRASIL. *Conselho Nacional dos Direitos da Criança e Adolescente*. Brasília, DF, 2008. Disponível em: https://www.mprs.mp.br/media/areas/infancia/arquivos/conanda_acolhimento.pdf



BRASIL. *Constituição da república federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. *Estatuto da Criança e do Adolescente*. Brasília, DF, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm

BRASIL. *Política Nacional de Assistência Social*. Brasília, DF, 2004. Disponível em: http://blog.mds.gov.br/redesuas/wp-content/uploads/2019/07/PNAS_2004.pdf

GADOTTI, Moacir. *Gestão democrática com participação popular: planejamento e organização da educação nacional*. Séries cadernos de formação. v. 6, 25 p. São Paulo: Instituto Paulo Freire. 2013. Disponível em: <https://www.jaciara.mt.gov.br/arquivos/anexos/05062013105125.pdf>.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: Teoria e Prática*. Goiás: Alternativa, 1996.