

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Caroline de Andrade Jaeger

A GAMIFICAÇÃO COMO ALIADA À GESTÃO EDUCACIONAL

Novo Hamburgo, RS
2018

Caroline de Andrade Jaeger

A GAMIFICAÇÃO COMO ALIADA À GESTÃO EDUCACIONAL

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional a Distância, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientador: Prof. Dr. Joacir Marques da Costa

Novo Hamburgo, RS
2018

Caroline de Andrade Jaeger

A GAMIFICAÇÃO COMO ALIADA À GESTÃO EDUCACIONAL

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional a Distância, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 1º de dezembro de 2018:

Joacir Marques da Costa, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Sueli Menezes Pereira, Dra. (UFSM)

Débora Ortiz Leão, Dra. (UFSM)

Carmen Damaris da Silva, Ms. (UFSM)
(Suplente)

Novo Hamburgo, RS
2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais e familiares, visto que, por meio da educação recebida por eles, aprendi o quanto é necessário andar pelos caminhos em que acredito, superando desafios e vencendo obstáculos para ir em busca dos meus sonhos. Nos dias difíceis, em que a sobrecarga de demandas parecia consumir as poucas horas de descanso, em uma rotina dividida entre trabalho e especialização, ofereciam palavras de confiança e determinação, fazendo-me acreditar nas escolhas que fiz e nas consequências delas para o meu crescimento pessoal e profissional, contribuindo para a minha maturidade nesta jornada da vida.

Agradeço também ao meu marido Felipe, que, desde o início da minha trajetória acadêmica, esteve ao meu lado, incentivando-me e contribuindo para o meu processo de qualificação. Obrigada pelos momentos de alegria, pelos projetos inovadores, pelas palavras de entusiasmo mesmo naqueles dias difíceis, fazendo-me rir com seu senso de humor e otimismo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Joacir Marques da Costa, pela dedicação e paciência durante todo esse processo de pesquisa, compreendendo e acreditando na relevância do tema desse trabalho para a área da Gestão Educacional.

Agradeço à UFSM e ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, pela rica oportunidade de ampliar meus conhecimentos e promover meu crescimento pessoal e profissional.

Não poderia deixar de agradecer aos amigos, que compreenderam os motivos da minha ausência, nesses últimos meses em que foram necessárias longas horas de estudo e dedicação para atingir este tão sonhado objetivo.

RESUMO

A GAMIFICAÇÃO COMO ALIADA À GESTÃO EDUCACIONAL

AUTOR: Caroline de Andrade Jaeger

ORIENTADOR: Joacir Marques da Costa

Diante das diversas transformações políticas e sociais que ocorreram ao longo dos anos e, que impactaram diretamente nas configurações da gestão da educação, o seu caráter administrativo, até então pautado na supremacia do diretor, deu lugar ao conceito de gestão, definida em uma perspectiva democrática com o intuito de promover maior qualidade da instituição de ensino. Porém, nem sempre essa abordagem é facilmente desenvolvida, pois nem todos os sujeitos envolvidos conseguem compreender de fato os processos que envolvem uma instituição, suas problemáticas e desafios, passando a contribuir com decisões importantes através de um olhar superficial sobre o cenário. Desse modo, surge a ideia de unir a gestão escolar à gamificação, visto que uma proposta gamificada tem a capacidade de promover o engajamento, a colaboração e a cooperação dos sujeitos, tornando-os protagonistas de todo o processo educacional. Tendo em vista esses aspectos, esse trabalho busca problematizar o desdobramento de uma concepção pautada na conexão da gamificação à gestão educacional. Como fio condutor dessa pesquisa, apresenta a seguinte problemática: *Como a gamificação contribui para os processos de gestão escolar numa perspectiva de engajamento em equipe?* Em seu objetivo geral, busca-se compreender as possibilidades da gamificação integrada ao contexto da gestão escolar, de maneira a propiciar o engajamento da equipe gestora. Para isso, utiliza-se metodologia de cunho qualitativo, de natureza aplicada, pautada em estudos bibliográficos que visam colaborar para uma reflexão acerca das possibilidades que essa fusão pode proporcionar à qualidade da gestão escolar. Ao final, a pesquisa pôde identificar a efetividade dessa abordagem no campo da Gestão Escolar, concluindo-se que ela poderia contribuir de forma significativa para o engajamento da comunidade escolar, estimulando a cooperação e a colaboração do grupo, que passam a perceber as necessidades da escola por meio da imersão que os games possibilitam, buscando soluções efetivas para cada problema encontrado, tendo a tecnologia como aliada a esse processo. Políticas públicas educacionais garantem que os princípios democráticos devem ser colocados em prática no dia a dia das escolas, através da participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões. E para isso, percebeu-se que gamificação tem muito a contribuir, permitindo que se compreenda melhor as necessidades da instituição, buscando soluções efetivas de forma coletiva e colaborativa.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Gamificação. Engajamento. Colaboração. Cooperação.

ABSTRACT

GAMING AS A PARTNER TO EDUCATIONAL MANAGEMENT

AUTHOR: Caroline de Andrade Jaeger

ADVISOR: Joacir Marques da Costa

Faced with the many political and social transformations that have taken place over the years, and which had a direct impact on the educational management configurations, its administrative character, until then based on the director's supremacy, gave way to the concept of management, defined in a democratic perspective with the aim of promoting higher quality of the educational institution. However, this approach is not always easily developed, because not all the stakeholders involved can actually understand the processes that involve an institution, its problems and challenges, and contribute to important decisions through a superficial look at the scenario. Given that, the idea arises of linking school management to gamification, since a gamified proposal has the capacity to promote the engagement, collaboration and cooperation of the subjects, making them protagonists of the whole educational process. In view of these aspects, this work seeks to problematize the unfolding of a conception based on the connection of gamification to educational management. As a guideline of this research, it presents the following problematic: How does gamification contribute to school management processes from a team engagement perspective? In its general objective, it is sought to understand the possibilities of the gamification integrated to the context of the school management, in order to allow the engagement of the management team. For this, a methodology of a qualitative nature, of an applied nature, based on bibliographic studies is used, which aims to contribute to a reflection about the possibilities that this fusion can provide to the quality of school management. In the end, the research was able to identify the effectiveness of this approach in the field of School Management, concluding that it could contribute significantly to the engagement of the school community, stimulating the cooperation and collaboration of the group, who come to perceive the needs of the school through the immersion that games enable, seeking effective solutions to each problem encountered, with technology as allied to this process. Public educational policies guarantee that democratic principles should be put into practice in the day to day of schools, through the participation of the school community in decision making. And for this, it was realized that gamification has much to contribute, allowing a better understanding of the needs of the institution, seeking effective solutions in a collective and collaborative way.

Keywords: School management. Gamification. Engagement. Collaboration. Cooperation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 METODOLOGIA DA PESQUISA	9
1.2 O SURGIMENTO DO OBJETO DE PESQUISA A PARTIR DA MINHA HISTÓRIA...	10
2. A GESTÃO ESCOLAR: MOVIMENTOS HISTÓRICOS E LUTAS POLÍTICAS	12
2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR	14
3. A CIBERCULTURA NA EDUCAÇÃO	19
3.1 A GAMIFICAÇÃO COMO ALIADA À EDUCAÇÃO	20
4. A GESTÃO ESCOLAR EM UMA PERSPECTIVA GAMIFICADA: UMA PROPOSTA DE ENGAJAMENTO EM EQUIPE	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

A educação é um campo complexo e com problemáticas bastante significativas no que se refere aos índices educacionais, que demonstram, a cada nova pesquisa, o quanto o modo como é conduzido o ensino se torna insuficiente nesse cenário dinâmico de informações instantâneas. A escola, por sua vez, vivencia diariamente uma série de problemas que acabam dificultando o trabalho pedagógico e administrativo da instituição, despendendo de horas de reuniões burocráticas que muitas vezes, não conseguem solucioná-los de maneira efetiva.

Como sujeitos ativos na sociedade, temos uma capacidade criativa que acaba não sendo tão explorada o quanto poderia nesta rotina dinâmica do dia a dia, e quando potencializada, poderia tornar-se um mecanismo de ação transformadora que agregaria um direcionamento mais preciso e coerente para os problemas encontrados nos processos da gestão educacional.

Desde a infância, vivenciamos práticas relacionadas à dinâmica lúdica de jogos, que despertam o engajamento e a colaboração entre os sujeitos. Segundo Schlemmer (2014), muitos estudiosos, como Piaget (1964) e Vigostsky (1994), abordaram os jogos como elementos do desenvolvimento humano, como ação de viver e conviver na sociedade. Vinculado ao universo dos jogos, cria-se o conceito de *Gamificação*, que de acordo com Schlemmer (2014), “[...] consiste em utilizar elementos presentes na mecânica dos games, estilos de games e forma de pensar dos games em contextos não game, como forma de resolver problemas e engajar os sujeitos”. E, na perspectiva da Gestão Educacional, a Gamificação tem muito a contribuir. Assim, surge a proposta de unir a Gamificação e a Gestão Educacional para este trabalho, investigando as possibilidades que essa fusão pode oportunizar para a qualidade da gestão escolar considerando seus aspectos democráticos.

Como isso, este trabalho problematiza o desdobramento de uma proposta metodológica pautada na conexão desses dois elementos através de estudos bibliográficos, com o intuito de colaborar para uma reflexão acerca das possibilidades que essa combinação pode proporcionar.

Para tanto, a presente pesquisa tem como problemática a seguinte questão: *Como a gamificação contribui para os processos de gestão escolar numa perspectiva de engajamento em equipe?* Logo, tem-se como objetivo geral: Compreender as possibilidades da gamificação integrada ao contexto da gestão

escolar, de maneira a propiciar o engajamento da equipe escolar. Com isso, são apresentados três objetivos específicos:

- discutir os processos históricos de construção da democracia no contexto escolar;
- investigar as potencialidades e desafios da gamificação para a gestão democrática em instituições de ensino;
- compreender a relevância da gamificação na perspectiva de melhoria do engajamento da equipe escolar.

Para tanto, essa pesquisa se organiza a partir dos seguintes tópicos: “1. Introdução” e “Metodologia da Pesquisa”, bem como “O Surgimento do Objeto de Pesquisa a Partir da Minha História”, no qual contextualiza-se o tema desse projeto, a metodologia utilizada, assim como o surgimento dessa proposta de pesquisa a partir de elementos da realidade da pesquisadora. No tópico 2, denominado “A Gestão Escolar: Movimentos Históricos e Lutas Políticas”, resgatam-se elementos históricos e políticos da gestão da educação, realizando um paralelo entre a esfera administrativa e a democrática, considerando as lutas políticas que deram origem a essa nova concepção.

No tópico 3, intitulado “A Cibercultura na Educação”, considera-se a importância da tecnologia no contexto contemporâneo, bem como discute-se os conceitos e potencialidades da gamificação aliada aos recursos digitais. No tópico 4, definido como “A Gestão Escolar em uma Perspectiva Gamificada: Uma Proposta de Engajamento em Equipe”, problematiza-se a fusão entre a gamificação e a gestão escolar, com base em uma proposta de engajamento da comunidade escolar, de modo a colaborar com a gestão democrática, promovendo a qualidade da instituição de ensino. O tópico 5, refere-se às “Considerações Finais”, contemplando as conclusões acerca da análise dos dados através de um viés bibliográfico, buscando contemplar os objetivos previamente estabelecidos.

1.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Silva e Menezes (2001), a metodologia tem o objetivo de auxiliar o pesquisador a refletir e a pensar o mundo sob outras perspectivas, a partir de uma

postura criativa, curiosa e indagadora. De acordo com as autoras, pesquisar requer planejamento e, para isso, devem ser elencados os objetivos que se almeja, sendo definidos os instrumentos que deverão ser utilizados para alcançá-los com sucesso.

Do ponto de vista da sua natureza, pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, que, de acordo com Silva e Menezes (2001), corresponde a uma prática que visa à promoção de novos conhecimentos de forma prática e voltada a solucionar problemas locais e específicos.

Do ponto de vista da forma como se dá a abordagem do problema, pode ser considerada uma pesquisa de cunho qualitativo. A pesquisa qualitativa se caracteriza, de acordo com Fonseca (2002), com elementos da realidade que não permitem ser quantificados, por centrar-se no entendimento de aspectos dinâmicos das múltiplas relações sociais.

Em relação aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pautada na análise de livros, revistas científicas e periódicos de autores especializados que discorrem sobre esse tema. Entende-se que esse processo de análise dá-se no decorrer de todo o trabalho, de maneira entre cruzar autores e suas perspectivas na dimensão da discussão dos temas abordados.

1.2 O SURGIMENTO DO OBJETO DE PESQUISA A PARTIR DA MINHA HISTÓRIA

Embora vivamos em um contexto dinâmico, no qual a informação é de fácil acesso e percorre uma velocidade instantânea através da tecnologia, percebo o quanto muitas escolas brasileiras não utilizam ainda recursos e bases teóricas de caráter inovador para o aprimoramento de seu trabalho pedagógico e administrativo. No ano de 2017 assumi o compromisso de desempenhar a função de Supervisora Pedagógica em uma escola de Educação Infantil do município de Taquara. Esse desafio me fez amadurecer muito enquanto profissional, e perceber muitos problemas que pareciam invisíveis a “olho nu” ao desempenhar apenas a minha função de educadora. Encontrei muitas situações que me desmotivaram, e que possivelmente poderiam ter sido resolvidas através de uma proposta de gestão diferenciada, proporcionando maior engajamento e comprometimento da equipe de professores e funcionários.

Além disso, realizei durante a minha graduação, estudos e práticas sobre a

união da gamificação e da educação, os quais renderam a apresentação de um trabalho no FabLearn¹ na USP/SP e a publicação de um artigo nos anais do evento. Através dessas experiências, e com o intuito de problematizar uma nova abordagem que agregue valor à gestão escolar, utilizei-me dos estudos e das práticas que trago ao longo da minha trajetória, para refletir sobre a utilização desse recurso no âmbito educacional, considerando-a como elemento de investigação dos processos, que transforma os educadores e gestores, em potenciais sujeitos investigadores, críticos, engajados, preparados para a elaboração de estratégias para qualificar o trabalho da instituição.

¹ Conferência internacional organizada pela Universidade de Standford, que em 2016 teve a sua edição no Brasil, na USP, em São Paulo.

2. A GESTÃO ESCOLAR: MOVIMENTOS HISTÓRICOS E LUTAS POLÍTICAS

Desde os primórdios, papéis de liderança estão presentes na história da humanidade, como figura de supremacia aos demais subordinados, seja pela figura do profeta, deuses, monarcas, faraós, seja como chefes do executivo que governam nações. Sander (2005), afirma que no decorrer dos anos, a natureza da ação administrativa pôde segmentar o objeto governado, de modo que surgiram a *administração empresarial*, a *administração industrial* e a *administração pública*. A primeira, segundo ele, teve o seu embasamento pautado na teoria gerencial de Taylor, enquanto a segunda seguia os princípios de Fayol. A terceira, voltada à ciência política, foi protagonizada por Willoughby (1929). De acordo com Sander (2005), com essa divisão organizada por especificidades, em sequência, surgiu também a *administração da educação*, tendo seus princípios voltados ao estudo e a atividade profissional nessa área.

Logo, segundo o autor, novos conceitos foram surgindo, dando início aos cargos de gestor e gerente, relacionados aos conceitos da administração empresarial, substituindo e adicionando significados ao que antes era denominado diretor e administrador.

Na esfera educacional, o ensino na Idade Média estava delegado, majoritariamente, a religiosos e sacerdotes. Porém, segundo Sander (2005), no decorrer desse período histórico, através da necessidade de organização de um sistema de ensino na Europa, surgiu a gestão educativa, com deveres *prescritivos* e *normativos* para a educação da época.

Esse caráter se manifesta na própria didática tradicional, que parte do princípio de que o aluno deve aprender aquilo que o professor ensina e não aquilo que deseja aprender. Tradicionalmente, os ensinamentos eram transmitidos como verdades quase dogmáticas. (SANDER, 2005, p. 4)

Drabach e Mousquer (2009, p. 260), afirmam que embora existissem práticas relacionadas à administração da educação brasileira antes da Década de 30, foi apenas nessa época que surgiram os primeiros registros teóricos no Brasil, pois “[...] a ausência de um sistema de ensino para a população, fruto do descaso dos governantes daquele período, não favoreceu o desenvolvimento de um corpo teórico em relação à administração educacional.”. A partir de 1930, que o campo da administração na educação inicia um novo caminho, “começamos a escrever um novo capítulo no campo da administração da educação” (SANDER, 2007b, p. 425).

De acordo com Drabach e Mousquer (2009), nesse período em que ocorria o avanço da industrialização, ideais progressistas de educação circulavam no contexto acadêmico, se opondo ao modelo de educação tradicional, que contrastava com as inovações e o desenvolvimento da época. “Tal cenário educacional, constituiu-se em virtude, principalmente, da influência do movimento pedagógico da Nova Escola, especialmente, da corrente norte-americana protagonizada por John Dewey.” (DRABACH e MOUSQUER, 2009, p. 260).

Nesse período efervescente ao que se refere à política e a cultura, segundo Sander (2005), a administração educacional tornou-se campo profissional de estudos, inserindo-se como disciplina aos currículos de licenciaturas das faculdades de Letras, Ciências e Filosofia.

Foi nesse contexto que apareceram as primeiras obras especializadas no campo das políticas públicas e da administração do ensino, com destaque às publicações de Anísio Teixeira (1935), Querino Ribeiro (1938), Carneiro Leão (1939) e Lourenço Filho (1941). Todos adotaram a denominação de *administração* escolar em seus trabalhos. (SANDER, 2005, p. 44)

Em meados da década de 70, realizou-se na Universidade Federal do Paraná, segundo Sander (2005), o IX Simpósio Brasileiro de Administração Educacional que teve um grande marco na história dos estudos relacionados a administração da educação, ocasionando, inclusive, “[...] a mudança do próprio nome da Anpae para Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação, fato que ocorreu em 1982 no Rio de Janeiro.” (SANDER, 2005, p. 45).

De acordo com esse autor, há cerca de três décadas, o termo *gestão* estava sendo inserido na prática e teoria da educação no Brasil, no qual, com o enfoque sociológico com base em princípios marxistas, e do movimento político-democrático no país, inicia-se uma nova fase nesse campo de estudos. “As primeiras elaborações que se destacam a partir deste enfoque, segundo Souza (2006), são os escritos de Arroyo (1979), Félix (1985) e Paro (2000).” (DRABACH e MOUSQUER, 2009, p. 271).

É na Constituição Federal (BRASIL, 1988), assim como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), dentre tantos outros documentos legais relacionados ao sistema de ensino, que esse termo é oficializado no sentido de ser dinamizado no contexto das escolas no Brasil. O Plano Nacional de Educação (PNE) de 2001-2011 (BRASIL, 2001), aborda a Gestão Democrática

afirmando que cada sistema de ensino deve implantá-la, garantindo o exercício de sua autonomia, formando conselhos escolares em que a comunidade educacional esteja inserida, participando ativamente de todos os processos que tangem uma instituição de ensino, incluindo a escolha da direção escolar.

Segundo Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 714), “O Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 (BRASIL, 2014) também estabelece diretrizes sobre a gestão escolar. No inciso VI do artigo segundo, que define os princípios da educação, está prevista nos seguintes termos: *‘Promoção da gestão democrática da educação pública.’*”. Nessa nova concepção, a gestão da educação se torna responsável, segundo Sander (2005):

[...] desde a formulação de políticas e planos institucionais e a concepção de projetos pedagógicos para os sistemas educacionais e instituições escolares, até a execução, supervisão e avaliação institucional das atividades de ensino, pesquisa e extensão, e a administração dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos.

Contudo, há desde aquela época, um movimento de atrofia ao papel do estado, relacionado ao neoliberalismo, que acredita nas terceirizações e privatizações de atividades da esfera pública que até então fazem parte do papel do estado. Deste modo, sugeria como proposta o repasse das tarefas à sociedade civil, reduzindo o indivíduo a mero consumidor. Com isso, a escola ampliou as suas funções e passou a participar ativamente dos projetos sociais criados, tais como: Amigos da Escola, Todos Pela Educação, Escola Aberta, etc.

Nesse contexto de terceirizações, a exemplo de outros países, como os Estados Unidos, por exemplo, segundo Sander (2005), empresas são contratada para gerenciar as instituições de ensino como se fossem negócios que visam lucro, podendo transformar a educação em um comércio em que o lucro determina as ações e decisões da escola.

2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR

Diante das transformações históricas que permearam a transição entre os conceitos *administração* e *gestão* da educação, Vieira (2007), problematiza um paralelo entre a teoria e a prática, das especificidades que envolvem a gestão, as políticas e a educação básica. A autora apresenta as mudanças que ocorreram ao

longo dos anos no que se refere aos dois conceitos, e afirma que o enfoque administrativo - conforme apresentado no capítulo anterior - na esfera escolar, estava centrado em um paradigma ditatorial, respeitando a ordem e a supremacia do diretor, em uma espécie de hierarquia incontestável, gerenciando de maneira autônoma todos os recursos da escola, em sistema de centralização do conhecimento. A liderança no âmbito da gestão, ampliou o foco do trabalho do gestor aos diversos setores da escola, incluindo o pedagógico, por acreditar no processo coletivo para o aprimoramento do trabalho dos seus profissionais, qualificando os modos de ensino e aprendizagem da instituição.

De acordo com Sander (2005), a legislação vigente assegura a âmbito da escola pública, a participação dos educadores na elaboração do Projeto Político Pedagógico, assim como o envolvimento da comunidade nos conselhos escolares, ouvindo todos os envolvidos no processo de gestão da instituição. “Também confere à comunidade o direito de participar no fazer pedagógico como extensão do fazer educacional da família e da sociedade.” (SANDER, 2005, p. 51).

O autor ressalta que a gestão democrática deve ser considerada uma conquista, proveniente de lutas políticas de movimentos sociais, que lutavam pela democracia com o fim da ditadura, bem como movimentos de resistência e renovação, assim como o Diretas Já. “A construção democrática engloba ainda o movimento renovador das Conferências Brasileiras de Educação e está associada à crescente produção científica e ao rápido desenvolvimento da pós-graduação em nossas universidades, apoiadas pela Capes e pelo CNPq.” (SANDER, 2005, p. 50). Segundo Vieira (2006) apud (DRABACH e MOUSQUER, 2009, p. 277):

[...] a Gestão Democrática, ao mesmo tempo em que se apresenta como uma conquista da forças civil-democráticas, marcada pelas lutas dos movimentos populares e protestos pela abertura política do Brasil nos anos 80, coincide com um contexto em que as respostas à crise do capitalismo, iniciada na década de 1970, desdobravam-se em nível global, implicando em redimensionamentos nas políticas educacionais.

Com o advento da LDB (BRASIL, 1996), esse termo consolidou-se na educação básica, através da mobilização da sociedade civil em torno dessa conquista. Segundo Sander (2005), logo recebeu apelo particular de instituições de ensino superior, gerando grande produção acadêmica e pesquisas acerca das práticas de gestão na educação. Vale ressaltar que a lei estabelece a função de

gestor a membros do magistério, podendo assumir esse cargo, professores da Educação Básica ou especialistas na educação, conforme descrito no § 2o do artigo 67:

São consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, incluídas, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico, se exercida em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades (BRASIL, 1996).

Em relação as atribuições do gestor escolar, função essa a ser exercida por docentes, Oliveira, Duarte e Clementino (2017), afirma que “ao mesmo tempo que é responsável pela gestão dos recursos financeiros, pedagógicos e materiais da instituição, tem que gerir as relações sociais da escola. Torna-se, de um lado, a voz dos atores presentes no chão da escola e, de outro, a personificação do Estado.” (p. 714).

Lück (2009), problematiza a democratização da educação como sendo um grande passo para se garantir uma melhor qualidade no ensino, por meio de uma participação conjunta da sociedade. Segundo ela, há condições essenciais para que ela ocorra, que correspondem a aproximação da escola com a comunidade, envolvendo pais, alunos e funcionários em prol da qualidade da educação, assim como a importância de um ambiente escolar que esteja pautado em princípios de cidadania, aberto e participativo, no qual os estudantes possam considerar os adultos como exemplos a serem seguidos.

Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro. (LÜCK, 2009, p. 70)

O diretor, em seu caráter democrático, problematiza e articula de maneira democrática, ouvindo todos os envolvidos no cenário educacional, discutindo novas propostas, construindo tarefas, demandas e decisões de forma colaborativa, configurando a realidade que encontramos atualmente nas escolas.

Para que a gestão seja considerada ‘democrática’, deve ter metas a serem cumpridas e aprimoradas continuamente, bem como deve ser avaliada e

reorganizada periodicamente. Esta avaliação se dá de maneira coletiva, respeitando opiniões e fortalecendo a equipe, proporcionando clareza em suas ações desempenhadas na instituição, seja nos momentos de prestar contas, seja nas decisões efetivadas pelo grupo. A escola, ao se tornar um espaço aberto ao diálogo e ao acolhimento da comunidade, passa a desempenhar um papel transformador para aqueles que nela convivem.

A gestão democrática-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso. (LIBÂNEO, 2001, p. 07)

A escola, ao se tornar um espaço aberto ao diálogo e ao acolhimento da comunidade, passa a desempenhar um papel transformador para aqueles que nela convivem. Para isso, segundo Sander (2005, p. 52), deve-se criar oportunidades de uma educação de qualidade voltada a cidadania, de trabalho aos docentes e aprendizado coletivo, “visando desenvolver uma efetiva participação no pensar e no fazer a educação, e promover estratégias de ação humana coletiva na formulação e execução de políticas educacionais.” O reflexo positivo de uma gestão democrática pode ser encontrado no envolvimento e comprometimento dos alunos com a escola, percebendo-a como um espaço de aprendizagem, de promoção do conhecimento, ao invés de mera obrigação de frequência letiva.

Lück (2009), ressalta que essa participação da comunidade está diretamente relacionada ao conceito de democracia em seu caráter de responsabilidade social, no qual a expressão “gestão democrática” pode ser definida pela autora como um conjunto de condições e orientações que permitem que membros de uma coletividade sejam participantes ativos, de forma regular e contínua, de decisões importantes, tendo ciência das problemáticas da instituição, assumindo compromissos que sejam colocados em prática e elaborando soluções que visem uma maior qualidade à escola.

Destaca-se, pois, que a formação do aluno e a sua aprendizagem constituem-se no objetivo central da gestão democrática. Vale dizer que todos os processos e ações participativos promovidos pela escola somente se justificam na medida em que sejam orientados para melhorar os resultados dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 71)

Para isso, deve propor frequentemente, reuniões entre equipe e a comunidade escolar, de modo que seja constituído um ambiente participativo, onde todos ganham espaço para serem ouvidos, praticando seu dever cidadão, caracterizado, segundo Lück (2009, p. 71), “pela consciência de direitos em associação a deveres”.

Como apoio aos processos de gestão escolar em seu caráter democrático, pode-se considerar a tecnologia como aliada, tendo em vista suas potencialidades de conexão instantânea e de busca por informações no espaço cibernético, podendo ser utilizada para o compartilhamento de dados, visando a resolução de problemas de forma coletiva, envolvendo todos os sujeitos de ação da instituição. Nessa esfera tecnológica, encontra-se o conceito de gamificação, que, segundo Schlemmer (2014), corresponde às dinâmicas e elementos contidos em jogos, direcionadas à espaços diferentes de contextos de games, como a escola, por exemplo. Práticas gamificadas na educação tornaram-se objeto de estudos nas últimas décadas, trazendo resultados significativos ao engajamento dos estudantes, resolvendo problemas de forma divertida e dinâmica, podendo ser direcionadas também em reuniões pedagógicas e administrativas das instituições de ensino.

Desse modo, cabe ao diretor estar atento as diversas possibilidades e recursos disponíveis, a fim de garantir o que está previsto em lei, promovendo a gestão democrática em sua instituição de forma plena e efetiva.

3. A CIBERCULTURA NA EDUCAÇÃO

Com o advento das tecnologias, a sala de aula e os materiais convencionais de ensino deixaram de ser considerados os detentores do conhecimento, ampliando horizontes para uma esfera que vai além das quatro paredes da escola. Desse modo, a integração digital surgiu como possibilidade de criação de novas ferramentas e métodos para o uso adaptado das tecnologias no âmbito educacional, contribuindo de forma significativa para o processo de ensino e aprendizagem tanto no ensino básico, quanto no contexto universitário. Muitos destes recursos proporcionam autonomia para a elaboração de materiais educacionais que contemplem os diferentes estilos de aprendizagem, vindo a agregar e complementar o trabalho dos professores por meio da utilização de recursos visuais, auditivos e dinâmicos.

Nesse contexto atual, no qual a tecnologia torna-se parte integrante da sociedade contemporânea, Levy (2010), problematiza os rumos da humanidade com base no advento das tecnologias digitais, que dão origem ao que o autor define como cibercultura. Segundo ele, é no ciberespaço que a cibercultura é produzida, através da interconexão de computadores. No contexto atual, complementaria o autor no que tange os recursos tecnológicos que evoluíram ao longo dos anos, desde que o seu livro "*Cyberculture*", originalmente publicada a sua primeira edição em 1997, sendo que hoje essa interconexão ocorre também entre notebooks, smartphones, tablets, smartwatches, etc. "Ao interagir com o mundo virtual, os usuários o exploram e o atualizam simultaneamente." (LÉVY, 2010, p. 78). Deste modo, estamos cada vez mais conectados e produzindo de maneira numérica tanto na memória do computador, quanto na nuvem, dados e conteúdos produzidos instantaneamente. Neste processo de informatização, é possível perceber o quanto a comunicação e a informação estão atualmente vinculadas a este sistema, que avança de forma dinâmica nossa cultura, transformando relações, conceitos, processos, acarretando, muitas vezes, certa liquidez no que diz respeito às relações, criando a possibilidade de uma metamorfose imediata.

Esse universo virtual é constituído, segundo o autor, não só pelos recursos materiais que permitem o surgimento do ciberespaço, mas também pela interação dos sujeitos nesse meio, e no armazenamento e trocas de informações nesse

ambiente digital. A cibercultura, por sua vez, é definida por ele como um conjunto de práticas, técnicas e atitudes que dão origem a novas concepções de valores e pensamentos, formando novas perspectivas culturais.

Com isso, há uma mudança de conceitos e adequações. Segundo Levy (2003), “[...] estamos assistindo uma desterritorialização dos textos, das mensagens, enfim, de tudo o que é documento: tanto o texto, como mensagem, se tornam uma matéria”. Com essa afirmação, o autor problematiza a liquidez que a sociedade enfrenta, neste contexto da atualidade.

Lemos (2002), afirma que há certo confronto entre as Sociedades Moderna e Contemporânea, pelo fato da tecnologia estar contida em praticamente todos os ambientes, deixando muitas vezes de lado as relações sólidas, em que o sentimento está envolto no contato físico, e não somente virtual.

Nos processos educacionais, a tecnologia desempenha um forte papel, que a cada dia ficará mais presente, sendo uma grande aliada ao ensinar e aprender pela vasta gama de conteúdos e aplicativos na área, bem como na agilidade da informação encontrada. Passávamos horas na biblioteca buscando textos em livros e enciclopédias, enquanto hoje ela é buscada em apenas poucos segundos.

Devemos, enquanto educadores, buscar formas de interagir num mundo em constante modificação, considerando ser fundamental desenvolver um tipo de aprendizado capaz de romper com a regularidade, flexível o bastante a ponto de permitir liberar-se de “velhos” hábitos e com uma enorme capacidade de reorganizar experiências formativas adaptando-se ao ritmo educacional frenético de mudança.

3.1 A GAMIFICAÇÃO COMO ALIADA À EDUCAÇÃO

Nesse contexto tecnológico, encontram-se também os games, que são utilizados tanto para fins de entretenimento, quanto para promover a socialização, o engajamento de uma equipe e à promoção da aprendizagem na esfera educacional. A utilização de jogos na Educação corresponde a uma prática que vem sendo adotada ao longo dos anos em sala de aula, podendo ser resgatada na memória de muitos alunos que percorreram a Educação Básica, tanto na esfera pública, quanto na privada. Me lembro das estrelinhas que ganhava em meu caderno após realizar os deveres de casa corretamente, assim como o aumento do nível de complexidade

em determinadas atividades na medida em que conseguia concluí-las com facilidade, motivando-me a sempre buscar o meu melhor.

Vinculado ao contexto de jogos, surge o termo “gamificação” ou *gamification*, que conforme Schlemmer (2014), pode ser definido como uma maneira de utilização da dinâmica contida na esfera dos games, tais como tipos diferentes de jogos, estética, regras e pensamentos relacionados a esse contexto em espaços fora dos jogos, buscando o engajamento dos envolvidos e a resolução de problemas complexos. Segundo a autora,

Esse conceito tem sido apropriado pela área da educação, possibilitando a construção de situações de ensino e de aprendizagem capazes de engajar os sujeitos, de forma prazerosa, na definição e resolução de problemas, contribuindo para repensar o contexto educacional formal. (SCHLEMMER, 2014, p. 74)

De acordo com ela, a gamificação representa um recurso de grande potencial na educação, facilitando o processo de compreensão dos sujeitos acerca de determinados assuntos, por proporcionar representações lúdicas da realidade, gerando significados, transpondo o real para o abstrato de maneira pedagógica. Conforme a autora, nesse contexto, os espaços híbridos e multimodais de aprendizagem se permitem a interação entre os envolvidos no processo e o compartilhamento de conhecimentos, construindo juntos, novos saberes e conceitos de maneira colaborativa.

Zichermann e Cunningham (2011), afirmam que a gamificação é capaz de proporcionar a análise e a resolução de problemas através da exploração dos níveis de engajamento dos sujeitos. Segundo esses autores, há quatro razões principais que norteiam o interesse das pessoas ao jogo, que correspondem:

- 1) O desejo de dominar determinado assunto;
- 2) Como forma de relaxar;
- 3) Para fins de entretenimento;
- 4) Como forma de socialização.

Além disso, identificam também quatro diferentes considerações em relação ao ato de divertir-se durante um game, que são:

- 1) Ao competir o jogador busca a vitória;
- 2) A imersão obtida através da exploração do universo do jogo;

- 3) Os sentimentos realçados através dessa experiência;
- 4) O envolvimento entre os jogadores em prol do mesmo objetivo.

Desse modo, a gamificação pode ser utilizada em contextos que visem o envolvimento dos sujeitos através do estímulo proporcionado pelo jogo, despertando o interesse em participar de uma proposta gamificada, engajando-os em uma causa comum em prol da aprendizagem. Ainda segundo Zichermann e Cunningham (2011), a gamificação proporciona uma série de sentimentos e desejos dos jogadores, primordiais para o seu processo de engajamento. Com isso, se torna possível unir os objetivos dos criadores dos games com as motivações apresentadas pelos usuários. Essas emoções podem ocorrer de forma intrínseca ou extrínseca, ou seja, a intrínseca, segundo os autores, corresponde às motivações que partem do indivíduo, sem estabelecer relações externas, despertando naturalmente o seu interesse pela proposta, seu desejo em aprender algo novo. A motivação extrínseca, por sua vez, diz respeito às intervenções externas, normalmente ligadas a alguma recompensa diante de determinado desafio, como alguma forma de pontuação, premiação, etc.

Schlemmer (2014), afirma que podemos pensar a gamificação através de, ao menos, duas perspectivas distintas, que são a *persuasão* e a *colaboração e cooperação*. A persuasão vai ao encontro da motivação extrínseca, apresentada anteriormente, pois segundo a autora, está presente o estímulo pela competição através da criação de um sistema de bonificação, como a pontuação, premiação, e até mesmo, uma recompensa. Defende ainda, que no viés da educação, essa abordagem reforça “uma perspectiva epistemológica empirista” (SCHLEMMER, 2018, p. 54). Para compreender o conceito empirista, Bernardi e Daudt (2014), definem que os conhecimentos se dão por meio da experiência do sujeito, pela qual o indivíduo, mesmo tendo supostamente nascido com capacidades de aprender, depende das vivências ao longo da vida para se desenvolver. Ainda sobre a persuasão, de acordo com Schlemmer (2018):

[...] a perspectiva da gamificação enquanto persuasão é mais fácil de ser encontrada, pois, se origina na teoria comportamentalista e tem como objetivo motivar comportamento e direcionar os sujeitos para determinadas ações. É simples, fácil de ser realizada, é escalável e envolve baixo custo, por isso se disseminou rapidamente. (SCHLEMMER, 2018, p. 54)

Já na perspectiva *colaboração e cooperação*, a autora problematiza que essa

refere-se a uma abordagem por desafios, descobertas, missões, engajamento do grupo, e “[...] do ponto de vista da educação, leva a perspectiva epistemológica interacionista-construtivista-sistêmica”. (SCHLEMMER, 2018, p. 54). Piaget (1974), por sua vez, aborda a importância do processo de interação entre o sujeito e o meio em que está inserido, acreditando no processo interno da construção, já que o homem possui uma estrutura biológica facilitadora da aprendizagem. Essa dinâmica também pode ser observada na Teoria Construtivista, sendo o teórico um dos principais representantes dessa linha, fundamentando-se no Interacionismo.

Para Schlemmer (2015), ao se propor uma abordagem gamificada, como origem desse processo estão o contexto e a compreensão do problema encontrado, devendo conhecer o ambiente, a cultura dos envolvidos, bem como os objetivos a serem cumpridos.

O grande desafio em propostas gamificadas na educação, é unir esses dois elementos para motivar e estimular o engajamento do sujeito. Huizinga (1993, p. 33), define o jogo como “[...] uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e alegria”.

Desse modo, a gamificação torna-se um elemento facilitador, tanto como recurso ao estímulo da aprendizagem, quanto ao engajamento dos sujeitos à resolução de problemas, abordando de maneira lúdica, situações que teriam maior complexidade de resolução, assim como em vivências de processos de gestão escolar, que muitas vezes recaem sobre a equipe diretiva, e que poderiam ser pensados de forma colaborativa entre todos os envolvidos no processo.

4. A GESTÃO ESCOLAR EM UMA PERSPECTIVA GAMIFICADA: UMA PROPOSTA DE ENGAJAMENTO EM EQUIPE

Diante dos acontecimentos históricos que marcaram a transição entre a administração e a gestão escolar, a escola passa a assumir uma postura democrática, pautada concepção de participação ativa de toda a comunidade, dando voz a pais, alunos, funcionários professores e demais membros da sociedade civil que estejam enjagados na busca pela maior qualidade da educação. Desse modo, a democracia acontece de maneira horizontal, ampliando os espaços de participação, assumindo o compromisso político de colocar em prática o que rege a legislação vigente.

Para isso, o diretor deve estar aberto a ouvir a comunidade e promover momentos nos quais os sujeitos possam de fato participar, sugerindo melhorias e buscando soluções de forma coletiva. Nesse processo de envolvimento e diálogo, a tecnologia pode se tornar uma grande aliada, facilitando o acesso à informação de maneira instantânea, proporcionando agilidade na busca por soluções através da formação de uma rede de contatos. Hoffmann e Fagundes (2008) definem a cibercultura como uma cultura digital em rede, que abrange conhecimentos, diversidade, a expressão de diferentes opiniões, promovendo uma relação íntima entre as tecnologias da informação e a sociedade.

Nesse contexto contemporâneo, constata-se que grande parte da população brasileira tem acesso à internet, utilizando a rede através de seus aparelhos eletrônicos, tais como smartphones ou tablets, por exemplo. Uma recente pesquisa realizada em 2016 pela Pesquisa Nacional pela Amostra de Domicílios Contínua (Pnad C) e, divulgada no início de 2018 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), informa que havia 116 milhões de pessoas conectadas à internet, o que corresponde a 64,7% da população brasileira com idade superior aos 10 anos. Esse número tende a crescer a cada nova pesquisa, visto a facilidade de compra de aparelhos e de acesso à rede, que muitas operadoras de internet vêm oferecendo à população.

Moran (2007), grande educador que defende o uso das tecnologias digitais na educação, afirma que ao pensarmos no futuro da educação, devemos analisar o caráter de um gerenciamento inovador, cuja gestão educacional esteja pautada em práticas que valorizem a criatividade e desenvolvam projetos pedagógicos

institucionais apoiados nas tecnologias, tornando-se elementos primordiais nesse processo democrático. Além disso, o autor defende que a ação educadora deve ser apoiada na participação coletiva, informando que “Todos os envolvidos com a educação são gestores” (MORAN, 2007, p. 155). Sendo assim, todos adquirem direitos e deveres para com a educação, inovando os conceitos de gestão nessa esfera tecnológica e conectada.

Ao encontro dessa perspectiva digital, a gamificação surge como um elemento de grande potencial para pensarmos os processos de gestão e engajamento da comunidade escolar, desenvolvendo a criatividade para a resolução de problemas complexos por meio da colaboração entre todos os envolvidos. Na esfera dos jogos, os jogadores sentem-se imersos na dinâmica contida, passando a fazer parte desse universo como protagonistas, cumprindo os desafios propostos e buscando, conseqüentemente, alcançar a vitória. Segundo Schmitz, Klemke e Specht (2012), para que um jogo seja organizado no contexto educacional, são necessários três elementos básicos, que são: *definições de regras, competição e personagens*. Afirmam que as regras permitem um ambiente favorável de imersão, propiciando a aprendizagem. A competição, por sua vez, favorece a atenção e o foco dos jogadores, enquanto os personagens oportunizam a identificação com o jogador, suas características e funções.

A vivência de práticas gamificadas proporcionam ainda, maior intensidade de emoções, podendo engajar professores, funcionários e estudantes em prol da qualidade da educação, inovando a gestão democrática de forma dinâmica e criativa. Porém, para seguir esse caminho de caráter inovador, o gestor deve romper diversos paradigmas, encontrando desafios que devem ser superados para que se faça a diferença na gestão de uma escola.

Um dos grandes desafios está relacionado à garantia de acesso à informação, conforme afirma Moran (2003 apud VIEIRA 2003), “Na implantação de tecnologias, o primeiro passo é garantir o acesso. Que as tecnologias cheguem à escola, que estejam fisicamente presentes ou que professores, alunos e comunidade possam estar conectados”. Além disso, há a demanda pelo investimento em novos laboratórios e aparelhos eletrônicos, que com o passar dos anos e o avanço das tecnologias, logo tornam-se sucateados e caem em desuso. Segundo o autor, há também o desafio que corresponde ao domínio técnico, que afeta os processos da gestão tecnológica nas escolas, que é adquirida com

formações e com a prática diária. Esse aspecto pode ser observado também na formação de gestores à inovação de métodos, devendo ser abordado o uso de games na educação, assim como o seu conhecimento acerca das facilidades que a tecnologia proporciona à sistematização de processos burocráticos, que muitas vezes, ainda são realizados de forma manual, enchendo inúmeros arquivos em papel que podem ser perdidos ao longo do tempo. Essa carência de informações resulta na falta de compreensão do potencial da gamificação à gestão democrática, vindo a considerarem-na, erroneamente, como um recurso apenas para fins de entretenimento.

Uma instituição de ensino é composta por vários setores, sejam eles pedagógicos, administrativos, estudantis, bem como de conselhos escolares e círculos de pais e mestres. Cada membro deve cumprir o seu papel de forma adequada, garantindo o bom funcionamento da escola e buscando, constantemente, melhorias para todos os segmentos. Porém, mesmo que se aplique o conceito de gestão democrática, nem todos os setores conseguem visualizar os problemas e necessidades da instituição pela mesma ótica, de modo a compreender e analisar por outros olhares soluções que poderiam ser plausíveis a serem colocadas em prática se estivessem no lugar de outrem. Vianna *et al.* (2013), acredita no potencial dos elementos da gamificação para o despertar de sentimentos e emoções dos indivíduos, promovendo situações de imersão em outras realidades e situações.

Santos e Santos (2012), problematizam a capacidade de colaboração e de criação de laços de afinidades no ciberespaço, a partir da constituição de comunidades, que geram trocas de informações, compartilhamento de dados, criando novas definições de significados, formando uma rede de participação e engajamento. Para elas, a internet passa a ser um ambiente de conexão e partilha, possibilitando o contato em tempo real, e a produção de conteúdo digital, proporcionando autoria a todos os usuários. Elas exemplificam esses conceitos ao apresentarem as novas fontes de informação as quais as mídias têm utilizado para criar conteúdos, cujos usuários da cibercultura, ao se depararem com determinada situação, reportam à internet, chegando aos grandes veículos de comunicação.

No princípio da conexão, é preciso cocriar em rede, entrar em conexão com outras pessoas, produzir sentidos, trocar informações, circular, distribuir informações, saberes, conhecimento. A internet configura-se como lugar de conexão e compartilhamento. Vemos crescer a passos largos as formas de produção e o consumo informacional com produção livre, com circulação de

informação e com processos colaborativos. (SANTOS; SANTOS, 2012, p. 164)

Ao encontro dessas definições, e pensando a gestão democrática em seu sentido pleno, considera-se que todos os envolvidos na gestão educacional devem ter autonomia para pensarem juntos nos processos que envolvem a instituição, formando uma rede de colaboração e compartilhamento de informações, pensando em possibilidades para qualificar esse espaço cada vez mais. A gamificação apresenta uma estreita relação com a tecnologia, pertencendo ao ambiente do ciberespaço, no qual se torna possível elaborar desafios, pensar estratégias, criar situações virtuais, de modo engajar os funcionários e comunidade escolar em uma mesma causa.

Segundo McGonigal (2011 *apud* Schlemmer 2016), as pessoas demonstram preferência por jogos cooperativos, cujos sujeitos possam atuar por um objetivo comum, estando juntos de seus parceiros com laços de afinidades. Assim sendo, “se os jogadores estão dispostos a realizar desafios que envolvem obstáculos, muitas vezes desnecessários, os jogos têm a capacidade de mobilizar, então, podem ser utilizados como instrumento para a transformação social”. (SCHLEMMER, 2012, p. 109). A autora informa que essa transformação refere-se ao cotidiano das instituições educacionais, afirmando ainda, que a gamificação é capaz de empoderar os envolvidos, sendo potencializada através da união ao uso de tecnologias digitais.

Numa outra abordagem, elementos distintos podem estar presentes na mecânica, tais como: trilhas, desafios, enigmas e missões mais complexas e problematizadoras que envolvem a relação com diversas variáveis e uma postura dedutiva e exploratória na busca de pistas, na realização de descobertas, no desenvolvimento de estratégias, na organização em clãs que agrupam jogadores com características diversas e gera um empoderamento em grupo, para construção colaborativa e cooperativa. (SCHLEMMER, 2016, p. 115)

O conceito de gamificação, não está atrelado, necessariamente, ao uso da tecnologia, mas como pensamento, lógica, mecânica e estratégias de games fora do desse contexto, promovendo uma lógica de engajamento em equipe e, conseqüentemente, a aprendizagem, atingindo os objetivos proposto, seja de forma analógica ou digital. Fardo (2013, p. 02), afirma que a gamificação tem a “finalidade de tentar obter o mesmo grau de envolvimento e motivação que normalmente

encontramos nos jogadores quando em interação com bons games”. O autor afirma ainda que pode ser utilizada para analisar situações e pensar estratégias, de modo que possam ser resolvidos diversos problemas nos mundos virtuais em situações do mundo real.

Assim, a gamificação se apresenta como um fenômeno emergente com muitas potencialidades de aplicação em diversos campos da atividade humana, pois a linguagem e metodologia dos games são bastante populares, eficazes na resolução de problemas (pelo menos nos mundos virtuais) e aceitas naturalmente pelas atuais gerações que cresceram interagindo com esse tipo de entretenimento. Ou seja, a gamificação se justifica a partir de uma perspectiva sociocultural. (FARDO, 2013, p. 03)

Desse modo, a criação de uma proposta que uniria a gestão democrática à gamificação, tendo a tecnologia como apoio à essa dinâmica, poderia tornar os sujeitos envolvidos na escola, como protagonistas das ações e transformações que poderiam ocorrer nesse espaço, contribuindo para a resolução de problemas de modo colaborativo e criativo, engajando a comunidade escolar em uma mesma causa. Com isso, toda a equipe escolar conseguiria perceber as demandas, problemas e necessidades da instituição, colocando-se no lugar do outro, e compreendendo os diversos processos que ocorrem na escola através de novos olhares. A motivação, defendida por Fardo (2013), é essencial no espaço escolar, para que todos os professores, alunos e funcionários consigam desenvolver suas tarefas com interesse e engajamento, proporcionando melhores resultados e relações saudáveis nesse espaço coletivo. Pela popularidade que os games apresentam, assim como defende o autor, a gamificação pode ser facilmente desenvolvida em diversos “campos da atividade humana”, incluindo a Educação e seus processos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desse processo, que envolveu intensos momentos leitura e pesquisas durante todo o desenvolvimento dessa monografia, faz-se necessária a retomada de alguns elementos dessa proposta, para que seja possível elaborar uma avaliação coerente acerca da união da gamificação e da gestão democrática. Pensar a gestão democrática em uma perspectiva gamificada, possibilitou um maior aprofundamento teórico acerca das potencialidades dessa abordagem, bem como de todo o contexto histórico no qual a gestão percorreu antes mesmo de receber essa nomenclatura, discorrendo sobre o período de transição entre a concepção administrativa da educação, para o perfil gestor.

Para dar prosseguimento a este capítulo, retoma-se o problema central dessa pesquisa, que norteou os estudos realizados até então, com a finalidade de refletir e problematizar o uso da gamificação atrelada à gestão democrática, resgatando elementos próprios da dinâmica de games, para refletir sobre o seu impacto na gestão escolar. Em relação a isso, pretendeu-se compreender como a gamificação contribui para os processos de gestão escolar numa perspectiva de lógica de engajamento em equipe, definindo, a partir disso, três objetivos específicos, conforme relatados e analisados a seguir.

O primeiro deles foi:

1) Tendo em vista as mudanças que ocorreram ao longo dos anos no que tange a **construção da democracia no contexto escolar**, buscou-se **discutir os processos históricos** que contribuiriam nesse sentido.

Considerando os estudos bibliográficos desenvolvidos durante toda a pesquisa, que permitiram compreender e analisar fatos e contextos históricos que tiveram grande impacto nas configurações atuais na educação, percebe-se que desde o início da humanidade, papéis de liderança já faziam parte da organização das sociedades antigas, influenciando nos modos de vida de nossos antepassados, decernindo os líderes de seus subordinados, dando origem ao que definimos como *ação administrativa*, conforme descrito no capítulo 2. Com o passar dos anos, esse enfoque passou a ser aplicado na educação, definindo como figura central o administrador/diretor, que em sua supremacia, definia de maneira autônoma, as ações que seriam colocadas em prática dentro da instituição, atuando tanto nas questões administrativas, quanto pedagógicas.

Com o passar dos anos, o enfoque administrativo deu lugar à concepção democrática, fruto de lutas sociais e políticas que definiram os novos rumos da educação, dando espaço ao diálogo e a participação de toda a comunidade nas decisões e melhorias da instituição de ensino, conforme apresentado nesse mesmo capítulo.

Deste modo, a partir desse enfoque bibliográfico, foi possível discutir e compreender as mudanças históricas que ocorreram especialmente no último século e que impactaram diretamente na gestão da educação que encontramos na atualidade, trazendo autores de referência no assunto e a legislação vigente, que contribuíram para as discussões a respeito dessa temática.

O segundo objetivo foi:

2) Diante das possibilidades que **gamificação** proporciona à educação, buscou-se **investigar as suas potencialidades e desafios para a gestão democrática em instituições de ensino.**

Para compreender os desafios que essa abordagem pode gerar, buscou-se analisar esses aspectos com base no que a literatura traz como referência, utilizando autores que problematizam a gamificação aliada à tecnologia, assim como a gestão educacional em seu caráter democrático.

Com isso, foi possível compreender que há vários desafios que o gestor deve enfrentar para que uma proposta gamificada possa ser colocada em prática dentro de uma instituição, rompendo barreiras em busca de um maior engajamento da equipe, garantindo a qualidade da escola. Um dos desafios encontrados refere-se à formação e o conhecimento dos gestores sobre essa abordagem, seguindo ainda modelos tradicionais, envoltos em reuniões duradouras e cansativas, nas quais muitas vezes ainda são abordados os mesmos recados e discussões. Essa abordagem poderia contribuir para a definição e resolução de problemas encontrados na instituição, que muitas vezes passam despercebidos no cotidiano de maneira coletiva, potencializando a colaboração e a criatividade dos envolvidos para juntos buscarem melhores resultados.

Como a gamificação possibilita a imersão dos jogadores no contexto do jogo, os diversos membros da instituição poderiam projetar-se a outras funções da escola, passando de gestor a professor, estudante, bem como conselheiro escolar ou pais de alunos. Ao colocar-se no lugar do outro, percebe-se os problemas sobre outra ótica, podendo contribuir, através do seu olhar e das suas vivências, com soluções

diferenciadas que talvez não tenham sido pensadas pelo membro em questão em sua função diária.

O terceiro e último objetivo, refere-se:

3) Com base nas potencialidades que essa abordagem proporciona, deseja-se **compreender a relevância da gamificação na perspectiva de melhoria do engajamento da equipe escolar.**

Em relação às potencialidades que essa abordagem pode proporcionar tendo em vista o engajamento da comunidade escolar, conclui-se que essa proposta traria grandes resultados no que tange esses aspectos. A união da gamificação, apoiada ao uso de tecnologias digitais, poderia facilitar os princípios da gestão democrática, de modo a engajar a comunidade escolar em uma mesma razão, tornando-os protagonistas de todos os processos que envolvem uma instituição, ressignificando as experiências vividas nesse espaço.

Ao participarem de um game ou processo gamificado, possibilitaria aos sujeitos, identificar problemas na observação da rotina e dos processos da escola, vindo a contribuir com formas de solução. Em relação as práticas gamificadas na Educação, Schlemmer (2016), afirma que os sujeitos poderiam experimentar sentimentos positivos de competência e realização, ajudando-os a motivarem-se aos próximos desafios propostos. Além disso, o engajamento também ocorre na elaboração e definição de estratégias, sendo imprescindível a colaboração e a cooperação em cada etapa de um jogo, aspectos essenciais ao pensarmos a democracia na escola.

A partir das análises realizadas, conclui-se que o problema central foi respondido, de modo que a união da gamificação à gestão educacional se torna uma proposta válida para promover a democracia, proporcionando voz aos envolvidos através da participação ativa da comunidade. Em relação ao uso de games, afirma-se que:

“[...] se tornam significativos para os jogadores, principalmente, porque possibilitam viver uma experiência na qual são desafiados a explorar, a realizar missões, o que os coloca no controle do processo, possibilitando assim, por meio de suas ações e interações constantes, descobrir e inventar caminhos e soluções, tomando decisões. Tudo isso de forma divertida, favorecendo a imersão, agência e transformação, propiciando maior engajamento. (SCHLEMMER, 2016, p. 122)

Sendo assim, pode-se afirmar que a pesquisa atingiu seu objetivo proposto,

compreendendo como a gamificação contribui para os processos de gestão escolar numa perspectiva de engajamento em equipe, problematizando a união da gamificação aliada a elementos tecnológicos, à gestão escolar, podendo trazer grandes benefícios à instituição.

A gamificação tem se tornado nas últimas décadas, um amplo campo de estudos, sendo desenvolvida como proposta de engajamento em equipe, motivação e resolução de problemas em diversas áreas do conhecimento, entre elas, a Educação, tendo inúmeras pesquisas que apresentam resultados positivos e significativos à aprendizagem dos estudantes. Por referir-se a uma temática inovadora e pautada em elementos da cibercultura, ainda pouco estudada na área da gestão escolar, esse trabalho visou contribuir para os estudos acerca da fusão desses elementos, aliando a lógica da gamificação aos processos de gestão democrática das instituições de ensino, tornando-se uma possibilidade de criar experiências significativas que podem impactar na participação e na motivação dos sujeitos envolvidos nesse ambiente. Dessa forma, se torna possível visualizar os efeitos das suas ações, percebendo o cenário escolar como um todo, compreendendo que suas atitudes contribuem para algo maior, e promovendo voz ativa a toda a equipe escolar, promovendo e garantindo o seu caráter democrático, conforme define a legislação vigente.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, M.; DAUDT, S. D. **Paradigmas do Conhecimento e Abordagens Pedagógicas**. São Leopoldo: Unisinos, 2014.

BRASIL. Constituição [de 1988] da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 out. 1988.

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

_____. Lei n. 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). **Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

_____. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no brasil aos escritos sobre gestão escolar**: mudanças e continuidades. *Currículo sem Fronteiras*, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009.

FARDO, M. L. **A Gamificação Aplicada em Ambientes de Aprendizagem**. *Revista Novas Tecnologias na Educação*, V. 11 No 1, julho, 2013.

FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará (UECE), 2002.

HOFFMANN, D. S.; FAGUNDES, L. da C. **Cultura digital na escola ou escola na cultura digital?**. *Novas Tecnologias na Educação*, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 1-11, jul. 2008.

HUIZINGA, J. **Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura**. 4. ed. Tradução João Paulo Monteiro. São Paulo: Perspectiva, 1993.

LEMOS, A. **Cibercultura**. *Tecnologia e Vida Social na Cultura Contemporânea.*, Sulina, Porto Alegre., 2002.

LÉVY, P. **Cibercultura**. 3 ed. Tradução de Carlos Irineu da Costa São Paulo: Editora 34, 2010.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **O sistema de organização e gestão da escola**. In: LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. 4ª ed. Goiânia:

Alternativa, 2001.

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

MORAN, J. M. **A educação que desejamos novos desafios e como chegar lá**. Campinas: Papirus, 2007.

MORAN, J. M. **Gestão inovadora da escola com tecnologias** in: VIEIRA, Alexandre Thomaz (org.). *Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo, Avercamp, 2003. p. 151-164.

OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. W. B.; CLEMENTINO, A. M. **A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as)**. RBPAAE - v. 33, n. 3, p. 707 - 726, set./dez. 2017.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3 ed. São Paulo: Editora Ática, 2008

PIAGET, J.; GRÉCO, P. **Aprendizagem e conhecimento por Jean Piaget e Pierre Gréco**. Tradução de Equipe da Livraria Freitas Bastos. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1974.

PERONI, V. M. V. **Redefinições no papel do estado: parcerias público/privadas e a gestão da educação**.

SANDER, B. **A produção do conhecimento em políticas e gestão da educação**. *Linhas Críticas*, Brasília, v. 11, n. 20, p. 41-54, jan./jun. 2005

SANTOS, E. O; SANTOS, R. **Cibercultura: redes educativas e práticas cotidianas**. *Pesquiseduca*, v. 4, p. 1-183, 2012.

SCHLEMMER, E. **Games e Gamificação: uma alternativa aos modelos de EaD**. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia* (2016), 19 (2), pp. 107-124.

SCHLEMMER, E., CHAGAS, W. S., SCHUSTER, B. E. **Games e Gamificação na Modalidade EaD: da prática pedagógica na formação inicial em pedagogia à prática pedagógica no ensino fundamental**. 2014.

SCHLEMMER, E. **O Trabalho do Professor e as Novas Tecnologias**. *Textual*, Porto Alegre, v. 1, n. 8, p. 33-42, 2006. Disponível em: http://www.sinpro-rs.org.br/textual/set06/artigo_tecnologia.pdf^L_{SEP}

SCHMITZ, B.; KLEMKE, R., SPECHT, M. **Effects of mobile gaming patterns on learning outcomes: a literature review**. *Journal Technology Enhanced Learning*. 2012.

THIESEN, J. da S. **Currículo e Gestão Escolar: territórios de autonomia colocados sob a mira dos standards educacionais**. ISSN 1645-1384 (online) www.curriculosemfronteiras.org

VIEIRA, S. L. **Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples**. RBPAAE – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. **Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps.** Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc. 2011.