UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS ARAPIRACA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA DANYELLE SALGUEIRO DA SILVA

GESTÃO ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS PARA O ALCANCE DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

ARAPIRACA
2025

MARIA DANYELLE SALGUEIRO DA SILVA

GESTÃO ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS PARA O ALCANCE DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Santana dos Santos.

Arapiraca

2025

Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Campus Arapiraca
Biblioteca Setorial *Campus* Arapiraca - BSCA

S586g Silva, Maria Danyelle Salgueiro da
Gestão escolar frente aos desafios para o alcance de uma gestão democrática [recurso eletrônico] / Maria Danyelle Salgueiro da Silva. – Arapiraca, 2025.
60 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Santana dos Santos.
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Alagoas, *Campus* Arapiraca, Arapiraca, 2025.
Disponível em: Universidade Digital (UD) – UFAL (*Campus* Arapiraca).
Referências: f. 59-60.

1. Administração. 2. Gestão democrática. 3. Processo decisório. I. Santos, Fabiano Santana dos. II. Título.

CDU 658

Bibliotecário responsável: Márcio Thiago dos Santos Albuquerque
CRB - 4 / 2052

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS ARAPIRACA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Ata da Sessão Pública de Defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de graduação em Administração da aluna Maria Danyelle Salgueiro da Silva

Ao décimo terceiro dia do mês de fevereiro de dois mil e vinte e cinco, às catorze horas e dez minutos, reuniu-se virtualmente, a Banca Examinadora do trabalho intitulado: "**Gestão Escolar frente aos desafios para o alcance de uma Gestão Democrática**", obtendo a nota final 9,5 (nove e meio), conforme avaliação abaixo:

BANCA EXAMINADORA	NOTA
Fabiano Santana dos Santos	9,5
Maria Amélia Jundurian Corá	9,5
Adriano César Rosa da Costa	9,5
NOTA FINAL	**9,5**

Foi lavrada a presente Ata que tem validade de 30 (trinta) dias como documento comprobatório de conclusão de curso. Até o fim desse prazo, o aluno deverá entregar um exemplar definitivo do TCC, seguindo as normas da UFAL.

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

gov.br Documento assinado digitalmente
FABIANO SANTANA DOS SANTOS
Data: 13/02/2025 15:00:47-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Fabiano Santana dos Santos – Presidente e Orientador

Profa. Dra. Maria Amélia Junduria Corá

gov.br Documento assinado digitalmente
MARIA AMELIA JUNDURIAN CORA
Data: 17/02/2025 19:40:44-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Msc. Adriano César Rosa da Costa

gov.br Documento assinado digitalmente
ADRIANO CESAR ROSA DA COSTA
Data: 14/02/2025 07:22:19-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Arapiraca (AL), 13 de fevereiro de 2025.

Profa. Me. Emanuelle de Sales Oliveira Souza
Coordenadora de TCC do Curso de Administração – Campus Arapiraca.

AGRADECIMENTOS

Ao iniciar os estudos, os desafios surgem simultaneamente, trazendo dúvidas, medos e, principalmente, a necessidade de persistência para que cada etapa seja superada. Trata-se de um processo árduo e contínuo, que exige não apenas esforço, mas também a colaboração direta ou indireta de muitas pessoas para que cada conquista seja possível. Neste trabalho, não foi diferente. Tive o privilégio de contar com o apoio de pessoas essenciais, às quais expresso minha profunda gratidão.

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida e pela capacitação, e a Nossa Senhora por toda intercessão.

Aos meus pais, por serem minha base e por me ensinarem a importância da educação.

Aos meus irmãos, por serem exemplos para mim.

À equipe José Felix, em especial à equipe gestora da escola, por todo apoio e acolhimento.

Ao meu orientador, Professor Fabiano, por sua competência e solicitude.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar e analisar os desafios enfrentados para a implementação da gestão democrática e participativa em uma escola pública da rede estadual na cidade de São Sebastião-AL. Além disso, investigaram-se os princípios que norteiam esse modelo de gestão e a percepção dos colaboradores sobre sua aplicação. Também se buscou identificar os espaços de participação existentes na escola e como eles contribuem para a integração entre a instituição e as partes envolvidas. Com esses objetivos, o estudo procurou responder à seguinte questão central: a administração escolar enfrenta desafios para alcançar uma gestão democrática? Se sim, quais? A pesquisa foi realizada com a equipe gestora, o corpo docente e os demais funcionários da escola, por meio de questionários específicos para cada grupo. Os resultados confirmaram a existência de desafios para a efetivação da gestão democrática, sendo a autonomia limitada um dos principais obstáculos. Quase metade dos funcionários relatou ter pouca ou nenhuma autonomia em suas áreas de atuação, evidenciando a necessidade de maior participação no processo decisório.

Palavras-chave: gestão; democracia; escola; participação; decisão.

ABSTRACT

The general objective of this study was to identify and analyze the challenges faced in implementing democratic and participatory management in a public school in the state system in the city of São Sebastião, Alagoas. In addition, the principles that guide this management model and the perception of employees regarding its application were investigated. We also sought to identify the spaces for participation that exist in the school and how they contribute to the integration between the institution and the parties involved. With these objectives, the study sought to answer the following central question: does the school administration face challenges in achieving democratic management? If so, what are they? The research was conducted with the management team, the teaching staff, and other employees of the school, using questionnaires specific to each group. The results confirmed the existence of challenges in implementing democratic management, with limited autonomy being one of the main obstacles. Almost half of the employees reported having little or no autonomy in their areas of activity, highlighting the need for greater participation in the decision-making process.

Keywords: management; democracy; school; participation; decision.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conceito de Democracia……. 28
Gráfico 2 – Frequência de reuniões a fim de incentivar a participação. 29
Gráfico 3 – Elaboração do Projeto Político Pedagógico…… 30
Gráfico 4 – Afirmações sobre Gestão Democrática…… 31
Gráfico 5 – Grêmio Estudantil……... 33
Gráfico 6 – Conceito de democracia (Professores)…… 34
Gráfico 7 – Relação Professores/Gestores……. 35
Gráfico 8 – Relação Escola/Comunidade…….. 36
Gráfico 9 – Autonomia dos professores em decisões disciplinares…... 37
Gráfico 10 – Conhecimento sobre o PPP..... 38
Gráfico 11 – Participação na elaboração do PPP..... 39
Gráfico 12 – Aceitação das sugestões dos professores pela a escola..... 40
Gráfico 13 – Afirmações sobre Gestão Democrática (Professores)..... 41
Gráfico 14 – Grêmio Estudantil (Professores)..... 42
Gráfico 15 – Atuação do Conselho Escolar..... 43
Gráfico 16 – Conselho Escolar..... 44
Gráfico 17 – Conceito de Democracia (Funcionários)..... 45
Gráfico 18 – Autonomia dos funcionários em decisões referentes à sua área de atuação……... 46
Gráfico 19 – Conhecimento sobre o PPP (Funcionários)..... 48
Gráfico 20 – Elaboração do PPP..... 49
Gráfico 21 – Aceitação das sugestões dos funcionários pela a escola..... 50
Gráfico 22 – Afirmações sobre Gestão Democrática (Funcionários)..... 51
Gráfico 23 – Grêmio Estudantil (Funcionários)..... 52
Gráfico 24 – Atuação do Conselho Escolar (Funcionários)..... 53
Gráfico 25 – Conselho Escolar (Funcionários)…… 54

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	8
2	**REFERENCIAL TEÓRICO**	10
2.1	**Gestão Escolar e seus objetivos**	10
2.2	**Gestão Democrática e suas implicações no ambiente escolar**	12
2.3	**Espaços para o exercício da participação na escola**	17
2.3.1	Projeto Político Pedagógico (PPP)	18
2.3.2	Conselho Escolar	19
2.3.3	Secretaria Escolar	20
2.3.4	Grêmio Estudantil	21
3	**PERCURSO METODOLÓGICO**	23
4	**RESULTADOS E DISCUSSÃO**	27
4.1	**Direção e Coordenação**	27
4.2	**Professores**	34
4.3	**Funcionários**	45
5	**CONCLUSÕES**	56
	REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

No cenário educacional brasileiro, a discussão e a prática democrática ainda são temas delicados, dado os reflexos de anos de ditadura marcados por governos autoritários, líderes centralizadores, individualistas e altamente competitivos. Esses aspectos tornaram a democratização das práticas na educação pública ainda mais difícil ao longo dos anos. Levamentos atuais evidenciam que ainda há práticas centralizadoras nas decisões escolares e baixa participação das partes interessadas no cotidiano da escola. De acordo com um levantamento do Instituto Paulo Montenegro e da ONG Ação Educativa, grande parte dos professores relata baixa participação nas decisões escolares, o que compromete o sentimento de pertencimento e a autonomia para contribuir com a gestão da escola (Ação Educativa, 2023). Dados do Censo Escolar, organizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), reforçam essa tendência ao indicar que muitas escolas mantêm uma gestão centralizada, restringindo a atuação dos conselhos escolares e limitando a influência da comunidade escolar (INEP, 2023). Outra informação importante trazida por um estudo do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) sobre práticas escolares revela que os estudantes, peça fundamental para a construção de uma cultura democrática, ainda têm pouca participação na gestão escolar, o que limita a formação de uma consciência democrática desde o início da educação formal (UNICEF, 2023). Esses dados revelam que, embora haja políticas e diretrizes voltadas à prática democrática, a realidade nas escolas brasileiras ainda está distante de uma gestão efetivamente participativa e inclusiva.

Além dos dados expostos, o interesse por esta pesquisa surgiu da experiência vivenciada no estágio realizado na Escola Estadual Professor José Félix de Carvalho Alves, localizada na cidade de São Sebastião, Alagoas. Nele, pôde-se perceber o quão relevante é a prática de uma gestão democrática para o alcance de uma educação de qualidade. Com isso em mente, o objetivo geral do trabalho foi identificar e analisar os desafios enfrentados para o alcance da gestão democrática e participativa dentro do ambiente escolar. Os objetivos específicos foram: analisar eventuais práticas dos princípios que norteiam a gestão democrática e participativa no âmbito escolar; verificar como os colaboradores da escola percebem a gestão democrática e participativa; e identificar quais espaços de participação são implementados na escola a fim de gerar integração entre a escola e as partes envolvidas. A partir desses objetivos, buscou-se responder à seguinte questão: A administração escolar enfrenta desafios para alcançar uma gestão democrática? Se sim, quais?

Visando a facilitar a compreensão do trabalho, este foi estruturado em quatro categorias principais: referencial teórico, percurso metodológico, resultados e discussões, por fim, as considerações finais.

O referencial teórico reúne os conceitos que embasaram a construção do estudo, fornecendo fundamentação suficiente para o desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, no percurso metodológico, detalha-se como a pesquisa foi conduzida, incluindo os métodos utilizados e os caminhos percorridos, desde a escolha do público-alvo até a coleta de dados e a redação final do trabalho. Após a metodologia, são apresentados os resultados e as discussões, baseados nos dados coletados durante a pesquisa. Por fim, nas considerações finais, destacam-se os pontos mais relevantes do estudo, que respondem à questão central da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o embasamento teórico, serão apresentadas concepções que dizem respeito aos conceitos de gestão escolar e seus objetivos, bem como gestão democrática no âmbito escolar. Dessa forma, busca-se propiciar a compreensão necessária sobre a temática com o propósito de, posteriormente, analisar os dados obtidos através dos questionários aplicados ao quadro de funcionários do estabelecimento de ensino em questão.

2.1 Gestão escolar e seus objetivos

Ao se tratar de gestão escolar, é necessário reconhecer que essa temática se assemelha, em alguns aspectos, à gestão empresarial e, em outros, a práticas distintas do que é vivenciado e aplicado à prática empresarial.

Considerando todos os aspectos e conceitos que são relevantes para a efetivação de uma boa gestão na administração escolar e na administração empresarial, faz-se necessário ponderar esses conceitos para aplicar adequadamente aqueles que são mais apropriados para alcançar os objetivos desejados. Enquanto as empresas visam principalmente ao lucro, as instituições de ensino têm como principal meta proporcionar uma educação eficaz e de qualidade, que promova a cidadania. No entanto, ambas necessitam de uma administração eficiente e eficaz para atuar da melhor forma.

A respeito da finalidade de um estabelecimento de ensino, Luck (2000, p. 8) ressalta que "[...] o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda [...]", com isso, entende-se que a administração escolar, de forma geral, tem um papel mais amplo e que ultrapassa a ideia distorcida de que as escolas devem se preocupar, exclusivamente, com a aprovação de seus alunos para que os índices de desempenho não sejam baixos. Somando-se a isso, a gestão escolar deve empenhar-se na criação de mecanismos que viabilizem a cidadania, através da socialização da informação, da discussão, da transparência, gerando uma nova mentalidade, uma nova cultura (Gadotti, 2006).

Para Luck (2000, p. 7),

> A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem

> pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Sintetizando, o papel da escola é preparar o aluno para viver em sociedade de modo que o torne um ser pensante que busque sua autonomia, que como Anísio Teixeira destaca, em uma de suas obras, somente por meio da educação um sujeito poderá alcançar autonomia e liberdade (Teixeira, 1997). Aliado a isso, a escola tem a função de facilitar o desenvolvimento de habilidades que serão necessárias para inserir o estudante no ambiente globalizado que é vivenciado atualmente, o que torna sua responsabilidade ainda maior, haja vista o grande desafio de formar cidadãos capazes de acompanhar as transformações provenientes do novo modelo de sociedade em desenvolvimento, refletido pelas inovações tecnológicas e o grande avanço no conhecimento. Sob esta perspectiva, torna-se evidente a necessidade de que as escolas busquem se reestruturarem a fim de atender a essas demandas da sociedade.

Para que essa reestruturação seja possível, é imprescindível a presença de gestores capacitados que atuem além da visão restrita de autoridade supervisora das atividades cotidianas da escola e ajam de maneira que favorecem a concretização de ações que maximizem a efetivação do trabalho por meio de melhorias contínuas. Dessa maneira, desenvolver-se-ão habilidades comportamentais que propiciem reflexões constantes a fim de ampliar as interações e contribuir para o aperfeiçoamento do ambiente organizacional.

Nesse sentido, pode-se notar que há certa similaridade entre o conceito de gestão escolar, mencionado anteriormente, e o de administração, pois de acordo com Chiavenato (2003, p. 2),

> Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização.

Em outras palavras, o gestor necessita planejar, organizar, dirigir e controlar tudo que acontece no dia a dia da organização, definindo estratégias que viabilizem todas essas ações para que sejam operadas da melhor forma possível, a fim de garantir a sobrevivência e sucesso da instituição. Analisando o contexto no qual a gestão escolar está inserida, é possível aplicar o conceito mencionado acima da mesma forma, visto que também se trata de uma organização com objetivos e metas a serem alcançadas, as quais se tornam viáveis a partir de um bom planejamento das ações a serem implementadas nos processos de gestão, como Libâneo (2015, p. 4) descreve,

> Na escola, a organização se refere aos princípios e procedimentos relacionados com as ações de planejar o trabalho, racionalizar recursos (físicos, materiais, financeiros, humanos), dirigir ou coordenar o trabalho das pessoas, avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista atingir os objetivos de educação e ensino.

Luck (2009, p. 112) enfatiza, ainda, que, no caso das escolas,

> Essa gestão é exercida com o apoio de uma estrutura colegiada (Caixa Escolar, Conselho Escolar, Associação de Pais e Professores ou semelhante), que se constitua em uma personalidade jurídica própria, sem fins lucrativos, formada por pais, professores, alunos e funcionários da escola uma das estratégias.

A partir de tal afirmação, percebe-se que a atuação dos gestores escolares, mesmo estando diretamente ligada ao processo de tomada de decisões, deve amparar-se pela pluralidade de membros que a estrutura colegiada oferece, agindo de forma a compartilhar responsabilidades e favorecer a autonomia dos colaboradores. Por consequência, expandir os resultados, o que só será possível se a aprendizagem efetiva dos alunos por meio do reconhecimento de que todo o contexto, no qual a escola está inserida, também educa, ou seja, o cotidiano vivenciado nas escolas por meio das interações interpessoais e das práticas adotadas no funcionamento da unidade de ensino proporcionam transformação significativa na forma de as pessoas agirem e pensarem.

Nesse sentido, Luck (2009, p. 113) enfatiza

> A formação de ambiente e cultura escolar flexível e aberta ao exercício de iniciativa, participação e prática da autonomia na tomada de decisões, com vistas nos objetivos educacionais a serem desenvolvidos, tendo como foco a aprendizagem dos alunos, eis a responsabilidade do diretor escolar. Sem que esses elementos sejam trabalhados dia a dia, com competência, as pessoas deixam de desenvolver o comprometimento com seu trabalho e seus resultados e se tornam omissas e desinteressadas em melhorá-los.

Posto isso, torna-se evidente a relevância de uma administração que dê prioridade a um ambiente que promova o reconhecimento da participação de todos, visando estimular o engajamento e o senso de responsabilidade entre os envolvidos, quais sejam: gestores, coordenadores, professores, funcionários, pais e alunos. Essa perspectiva acarretará a descentralização do processo decisório, bem como a melhor formação dos discentes.

2.2 Gestão Democrática e suas implicações no ambiente escolar

Respaldando-se de todos os conceitos mencionados no tópico anterior referente à gestão no âmbito escolar, partiremos, neste tópico, para a conceituação de gestão democrática e suas

implicações no ambiente escolar, todavia, antes de adentrar ao assunto em questão, faz-se necessário descrever o que se entende por democracia.

Para Ribeiro (2013, p. 06),

> A palavra democracia vem do grego (demos, povo; kratos, poder) e significa poder do povo. Não quer dizer governo pelo povo. Pode estar no governo uma só pessoa, ou um grupo, e ainda tratar-se de uma democracia — desde que o poder, em última análise, seja do povo. O fundamental é que o povo escolha o indivíduo ou grupo que governa, e que controle como ele governa.

Por meio dessa referência, fica evidente a relevância do papel desempenhado pela população na consolidação do processo democrático. Nesse sentido, é fundamental que todos exerçam seus direitos e participem das decisões que afetem suas vidas. Logo, é evidente que o foco central da democracia é o povo.

O pensamento democrático surgiu em um contexto histórico e político em que o poder estava concentrado nas mãos de poucos, levando a população a desejar romper com essa realidade e se envolver ativamente nas decisões sociais. Um marco importante para o surgimento da prática democrática foi a conquista do direito ao voto, que inicialmente não era garantido a todos, excluindo certas minorias como mulheres, negros e analfabetos. Apesar disso, essa conquista representou um avanço significativo em relação ao cenário anterior de decisões centralizadas e autoritárias. De acordo com Cury (2022, p. 166),

> O voto universal representa um avanço sobre o elitismo dos que se consideravam acima dos outros e os impediam de uma cidadania ativa ou reagiam contra os que não se conformavam com a limitação de direitos da cidadania.

O direito ao voto trouxe consigo a possibilidade da participação e superação do comportamento passivo da sociedade, visto que todas as deliberações partiam de grupos privilegiados da elite. Baseando-se na ideia de democracia, a sociedade iniciou um processo de luta para que as minorias também fossem consideradas cidadãs e pudessem exercer seus diretos, superando o temor e o autoritarismo. Não obstante, essa luta perpetua-se até os dias atuais, mas é nítido que houve avanços significativos.

Posteriormente a essa conquista, a Constituição Federal (CF) de 1988 estabeleceu a democracia como um princípio constitucional por meio de um "Estado Democrático de Direito", conforme disposto em seu artigo primeiro, parágrafo único, que declara que "todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição" (BRASIL, 1988, art. 1º). Sob essa perspectiva, cabe reconhecer que

a participação social na elaboração, execução, acompanhamento e análise de políticas públicas tem sido fortalecida, conforme estabelecido e reconhecido pela CF de 1988. Em uma nação com uma estrutura social desigual e muitas disparidades, essa participação é totalmente essencial. No entanto, a participação social não se resume a ser apenas uma ferramenta de gestão, uma vez que aperfeiçoa a democracia e melhora a qualidade das políticas públicas.

Para Gadotti e Romão (2000, p. 16), "a participação possibilita à população um aprofundamento de seu grau de organização e uma melhor compreensão do Estado, influindo de maneira mais efetiva no seu conhecimento". Nesse sentido, entende-se que a participação traz clareza para o processo de democratização das políticas públicas ao passo que possibilita a articulação dos interesses e, consequentemente, as responsabilidades passam a ser compartilhadas.

Outro fator que deve ser visto como indissociável à democracia é a autonomia, uma vez que é por meio dela que se alcança o reconhecimento do papel que cada indivíduo exerce dentro da sociedade. Nesse sentido, cabe destacar o quanto esse conceito representa e influencia positivamente no processo de criação de ambientes mais participativos, o que permite a cada cidadão o poder de se impor e tomar decisões que culminam em um senso de responsabilidade e comprometimento. No processo de gestão, a autonomia é uma variável que influencia diretamente nos resultados, sendo capaz de ampliar a motivação, inovação e, consequentemente, a produtividade e a qualidade do serviço ou produto oferecido. Dessa forma, propicia a existência de um ambiente mais colaborativo e saudável, ou seja, garante que os envolvidos tenham espaço para desenvolver suas habilidades, lidando diretamente com as resoluções de problemas e conflitos, tornando a gestão mais descentralizada.

Para Luck (2000, p. 21) a autonomia no contexto da educação

> [...] consiste na ampliação do espaço de decisão voltado para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas.

A autonomia é um conceito que se aplica ao coletivo, no presente estudo, à comunidade escolar. Em vez de ser um atributo individual, a autonomia se evidencia quando um grupo, como a escola, toma decisões coletivamente e age em conjunto. Para que essa autonomia seja considerada legítima, é necessário que haja reconhecimento mútuo: a comunidade escolar deve se entender como parte de um conjunto maior, o qual deve reconhecer a importância e o papel

significativo da comunidade escolar (Medeiros e Luce, 2006). Assim, a autonomia é uma concepção que valoriza a participação de todos no processo decisório. Dessa maneira, ela é crucial para que os envolvidos se sintam parte da organização e, consequentemente, engajem-se mais profundamente na missão e nos objetivos propostos. Nessa perspectiva, Villas-Bôas (1994, p. 55) destaca que

> [...] é preciso conquistar a ampla adesão à participação direta na gestão, abrindo espaços, criando canais, gerando processos participativos onde se reconheçam as diferenças entre as demandas institucionais e das organizações e movimentos populares.

Sob essa ótica, a importância de participar se fundamenta no argumento da cidadania, a qual visa promover e expandir as oportunidades de engajamento na sociedade para combater as desigualdades. Nesse sentido, por meio das conquistas alcançadas, os envolvidos compartilharão entre si todo o processo de democratização da gestão, desde a definição dos objetivos até a execução e acompanhamento das ações.

Antunes e Padilha (2010, p. 62-63), ressaltam que

> Uma gestão é democrática quando ela proporciona o exercício da cidadania, da autonomia, da democracia. É democrática, comunitária e compartilhada, quando ela envolve efetivamente a participação da comunidade e compartilha com ela a construção do projeto da escola.

Recordando o objetivo principal da educação, tem-se que a criação da cidadania por meio de uma educação de qualidade é o foco central. Nessa perspectiva, para que essa prática seja efetivada no ambiente da gestão escolar, é necessário reconhecer, mesmo depois de décadas, os reflexos históricos advindos dos anos de ditadura no Brasil. Nesse período histórico, o autoritarismo prevalecia, as decisões eram centralizadas e a participação da população não era aceita. A partir disso, criou-se a concepção de líderes individualistas e altamente competitivos, o que tornou um desafio para a concretização da cidadania e das práticas democráticas dentro da gestão escolar.

A prática autoritária se caracteriza por traços específicos que podem ser facilmente identificados ou, ainda, ações mais sutis que passam despercebidas aos olhos da sociedade. Nesse sentido, Carvalho e Silva (2014) citam comportamentos que estão presentes no autoritarismo, como pode-se observar no quadro a seguir.

Quadro 1 - Características da vivência autoritária.

Vivência autoritária
Ausência de diálogo.
Nas relações escolares há sempre um ganhador.
Desigualdade no exercício do poder. Determina-se quem dá as ordens e quem as obedece.
Valorização da posição hierárquica, rejeição ao questionamento da ordem institucional ou do poder instituído.
Autoridade exercida sem crítica, revisão ou avaliação.

Fonte: CARVALHO e SILVA (2014, p. 44)

O quadro, por si só, evidencia o quanto a vivência autoritária se distancia de um modelo democrático, o qual busca o exercício de práticas totalmente distintas e que visam superar essas atitudes centralizadas no poder, como o quadro, abaixo indica.

Quadro 2 - Características da vivência democrática.

Vivência democrática
Liberdade de expressão, diálogo.
A relação não é entre ganhadores e perdedores, mas em que todos ganham.
Estimula-se o comportamento de independência, solicitam-se opiniões, evita-se a distância hierárquica.
Busca-se participação responsável, incentivo ao questionamento, à descoberta.
Autoridade exercida possibilitando a crítica ao que está posto, avaliando e revendo posições.

Fonte: CARVALHO e SILVA (2014, p. 44)

Enquanto a gestão autoritária visa criar indivíduos passivos, privando-os da possibilidade de tomarem decisões e realizarem escolhas, ou seja, pessoas sem autonomia; por outro lado, a gestão democrática tem como objetivo promover atitudes e comportamentos que levem à autonomia e participação, logo, se a escola oferecer oportunidades de envolvimento para a comunidade, ela ganhará mais independência em relação aos interesses predominantes defendidos pelo Estado e influenciados pelas elites econômicas (Antunes e Padilha, 2010).

Nessa discussão, aspectos como diálogo, autonomia e, principalmente, a participação de todos são a base para que a gestão democrática aconteça nas escolas, sendo fatores primordiais para o alcance da cidadania, a qual compreende que os direitos e deveres dos cidadãos ultrapassam a ideia central de, apenas, votar e ser votado. Nesse sentido, para Gadotti (2006, p. 2), “não há cidadania sem democracia”, ou seja, um aspecto depende do outro para que seja efetivado.

Ratificando tal pensamento, Graczyk (2009, p. 40), assevera que

> [...] a democracia na escola não se exaure na participação, mas consideramos que todas as suas práticas devem refletir os valores basilares da democracia: a liberdade, a não discriminação, a solidariedade e o respeito a cada um, a partir da organização de um sistema que dê lugar à diversidade social, à liberdade do professor, ao método pelo qual é abordado qualquer conteúdo, ou à avaliação.

Posto isso, é notório que a democracia no ambiente escolar vai além da simples participação, visto que abrange todos os princípios relacionados aos direitos que a população possui, fazendo jus à liberdade, justiça, ética e, principalmente, autonomia.

Para nortear a prática democrática da educação no Brasil, foi formulada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Brasil, 1996), a qual determina, basicamente, os princípios e modos nos quais a educação brasileira deve se orientar. Em seu artigo 3º, inciso VIII, a lei estabelece que o ensino será praticado a partir da "gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;". Além disso, determina ainda, em seu art. 14, que a

> Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
> I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
> II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalente (BRASIL, 1996, art. 14).

Sintetizando, percebe-se que a própria legislação educacional se incumbiu de regulamentar as ações da gestão escolar para assim propiciar a prática de uma administração mais descentralizada por meio da participação da comunidade escolar, desde a formulação do projeto pedagógico da escola até a atuação direta em espaços de participação como os conselhos escolares e grêmios estudantis motivando a prática do trabalho em equipe. Dessa forma, é por meio desses órgãos colegiados que se torna possível o pleno exercício da gestão democrática nas escolas, uma vez que é viabilizado a partilha das decisões, tornando-as coletivas. Para Galina e Carbello (2008, p. 27), "as decisões, quando são coletivas, assumem um valor qualitativo muito maior do que as individuais porque representam, de fato, os anseios da comunidade".

2.3 Espaços para o exercício da participação na escola

A presença de espaços que visem à participação de todos nas decisões da escola é a porta de entrada para vivência democrática na educação, haja vista que é por meio desses ambientes que o público se torna capaz de adquirir e expandir o conhecimento no que diz respeito ao funcionamento do estabelecimento. Além disso, incentivar a prática do diálogo, do senso de responsabilidade por determinada decisão, bem como motivar o trabalho em equipe para que todos participem ativamente e se sintam parte essencial do desenvolvimento das ações são práticas de suma importância. A seguir serão abordados, brevemente, instrumentos que visam alcançar esses objetivos.

2.3.1 Projeto Político Pedagógico (PPP)

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um dos instrumentos essenciais para a prática democrática no âmbito escolar. Nesse sentido, é preciso, previamente, compreender o conceito dessa ferramenta democrática. Para Lima (2009, p. 190), o PPP

> [...] é compreendido como o plano global da instituição ou o projeto educativo, um instrumento teórico-metodológico, cuja finalidade é contribuir para a organização do conhecimento escolar. Sua construção deve articular todos os partícipes da realidade escolar (corpo docente, discente, comunidade), de forma que estes pensem, com base na própria realidade, sobre a singularidade que a caracteriza, sua autonomia, os objetivos das ações desenvolvidas e a maneira de operacionalizá-las de forma mais política, crítica e criativa.

A principal finalidade do PPP é auxiliar na organização da escola como um todo, servindo como guia para a equipe gestora e toda comunidade escolar. Para tanto, evidencia as estratégias planejadas para o futuro, o contexto no qual a escola está inserida, os obstáculos encontrados e as formas para solucioná-los. Em suma, trata-se de um planejamento a longo prazo, no qual são especificadas as metas de acordo com as circunstâncias do estabelecimento de ensino e com foco nos objetivos almejados. Partindo do pressuposto de que se trata de um planejamento, o PPP deve está em constante acompanhamento e avaliação por toda a comunidade escolar, a fim de observar os resultados positivos ou negativos que possam surgir com as ações realizadas. Dessa forma, esses resultados devem ser usados como subsídio para auxiliar nas correções e aperfeiçoamento do projeto.

Lima (2009) enfatiza ainda que o PPP é um instrumento de conquista de espaços que se contrapõe à dependência e aos efeitos negativos da burocracia e do poder autoritário/centralizador dos setores da administração superior. Dessa forma, visa à qualidade

de todo o processo vivido pela escola e, por meio dele, busca-se alcançar a democratização do processo de planejamento e a melhoria da qualidade de ensino.

Nessa perspectiva, Luck (2009, p. 38) destaca que

> O Projeto Político-Pedagógico, como não poderia deixar de ser, tem como foco o aluno, a sua formação e aprendizagem e a organização do processo pedagógico para promover essa formação e aprendizagem. Em vista disso, ele engloba o planejamento curricular, isto é, o conjunto das experiências a serem promovidas pela escola para promover a formação e aprendizagem dos alunos.

O PPP se trata de um documento único de cada unidade escolar. Dessa forma, não há um modelo específico que deva ser implementado por todos, mas é fundamental que alguns elementos estejam presentes em sua estrutura. Para que o PPP seja um efetivo instrumento de mudanças e de incentivo à participação, ele deve contar, inicialmente, com a colaboração da comunidade escolar. Em seguida, deve ser realizada uma análise diagnóstica a fim de conhecer as necessidades da escola. Partindo desses pontos, são determinados os objetivos e metas, levando-se em consideração a missão do estabelecimento. Posteriormente, é estruturado o plano de ação, no qual conterá, detalhadamente, os passos a serem seguidos até os objetivos finais. Todas essas etapas precisam respeitar as normas e diretrizes nacionais em vigor. Por fim, é essencial a avaliação periódica do plano de maneira que se possa mensurar os resultados e identificar possíveis melhorias a serem executadas.

De maneira concisa, o PPP deve ser elaborado de forma que contribua para que a comunidade se sinta integrada no processo, de modo que possa enxergar a escola como um bem coletivo a serviço da comunidade, proporcionando melhorias significativas ao processo educacional.

2.3.2 Conselho Escolar

O Conselho Escolar é mais um elemento que objetiva a participação dos membros da comunidade nos processos decisórios da escola, sendo um órgão colegiado responsável pela gestão do estabelecimento educacional, em conjunto com a direção. De acordo com Araújo (2007, p. 42) o Conselho

> [...] se compõe, paritariamente, por todos os segmentos que integram a unidade escolar: alunos, professores, funcionários técnico-administrativo e pais ou responsáveis pelos alunos. Com exceção do diretor da escola, que, de modo geral, é membro nato do conselho, todos os demais membros devem ser eleitos diretamente pelo seu segmento, processo aberto e amplamente divulgado, devendo-se garantir a

> igualdade de condições a todos os postulantes da representação de cada segmento do conselho escolar.

Sob essa perspectiva, pode-se notar o quanto o Conselho Escolar é importante no processo democrático das escolas, sendo o principal elo entre a escola e a comunidade. Nesse sentido, acarreta, portanto, a representatividade da comunidade escolar dentro dos processos decisórios, o que acaba proporcionando um maior comprometimento de todos com a instituição de ensino (Vasconcelos; Soares; Martins; Aguiar, 2013)

O Conselho escolar possui finalidades específicas, de acordo com o Artigo 13º do Regimento Escolar da Escola Estadual Professor José Félix de Carvalho Alves, instituição onde se realizou o presente estudo. No citado artigo, tem-se o seguinte:

> Art. 13 - O Conselho Escolar terá por finalidades principais:
> I. Promover a integração entre as várias categorias que participam do processo educativo, viabilizando a prática de democrática na escola;
> II. Consolidar uma educação dialógica, buscando socialização e as decisões quanto à proposta educativa no âmbito escolar.
> Parágrafo único - O regular funcionamento do Conselho Escolar obedecerá à legislação em vigor, explicitada em documento próprio (Alves, 2022, p.09),
> .

Aliado a essas finalidades, o Conselho dispõe de funções determinadas, quais sejam: consultiva, deliberativa, normativa, fiscalizadora e executiva. A função consultiva busca alcançar pareceres de todos os membros para que a tomada de decisão seja embasada na participação de todos. A deliberativa refere-se a tomada de decisão na prática, em que o conselho possui autonomia para aprovar questões relacionadas às ações da escola por meio da votação. A normativa diz respeito à elaboração do regimento, processo em que é avaliado e definido as diretrizes e metas pertinentes ao funcionamento do estabelecimento de ensino. A fiscalizadora exerce a função de controle, a qual se responsabiliza por avaliar as ações da comunidade escolar. Por fim, a função executiva, que, basicamente, tem o papel de executar os recursos financeiros repassados para a escola.

Cabe destacar que, por meio dessas funções, o Conselho executa o seu poder transformador, sendo meio efetivo da participação da comunidade, a qual se compromete com a busca constante de melhorias para a educação por meio das suas ações e debates. Desse modo, prioriza-se, sempre, o diálogo entre as várias categorias que participam do processo educativo, o que viabiliza a prática democrática na escola.

2.3.3 Secretaria Escolar

Ao se tratar de meios para efetivar a participação da comunidade nas ações da instituição de ensino, a secretaria escolar deve ser vista como um dos pilares para a prática democrática. Nesse sentido, por meio dela, é possível ter comunicação direta com os sujeitos que compõem a comunidade, o que, na maioria das vezes, configura o primeiro contato da sociedade com a instituição. Dessa forma, torna-se o "cartão de visitas" do estabelecimento educacional (Vale e Brito, 2022). Esse fato acontece desde a efetivação de matrículas até a divulgação de informações importantes, como decisões administrativas e políticas escolares, de modo que deve garantir que essas ações sejam acessíveis para todos de maneira clara, eficaz e igualitária, o que garante a transparência das informações.

Além disso, a Secretaria Escolar deve atuar como facilitadora dos processos administrativos, organizando reuniões, motivando a participação de todos e ainda atuar na elaboração de documentações e registros da escola, como atas de reuniões, procedimentos que auxiliam nos processos de tomada de decisões. Em suma, a Secretaria deve atuar juntamente com a gestão, criando condições que viabilizem a gestão democrática dentro da instituição, o que possibilitará a comunicação aberta entre todos de maneira que dê espaço para que a comunidade possa participar não só das decisões, mas também de toda a rotina escolar.

2.3.4 Grêmio Estudantil

A gestão democrática conta ainda com a presença do Grêmio Estudantil. De acordo com Libânio (2001, p, 93), "o Grêmio Estudantil é uma entidade representativa dos alunos que lhes confere autonomia para se organizarem em torno dos seus interesses, com finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais". Dessa forma, o grêmio faz parte das instâncias colegiadas da escola, assumindo papel essencial para a democratização do ambiente escolar.

Nesse mesmo sentido, para Galina e Carbello (2008, p. 33),

> O Grêmio Estudantil, que não tem fins lucrativos, deve se propor a representar os estudantes e defender seus direitos, estreitando a comunicação dos alunos entre si e com os outros segmentos da comunidade escolar. Promover atividades educacionais, culturais, cívicas, desportivas e sociais. Também é função do Grêmio realizar intercâmbio de caráter cultural e educacional com outras instituições. Desta maneira, entendemos que o Grêmio Estudantil é um espaço privilegiado para empreender o espírito democrático e desenvolver a ética e a cidadania na prática.

Em outras palavras, o grêmio é o canal pelo qual se dá voz aos alunos, dando espaço para que os estudantes tomem iniciativas de acordo com os seus anseios e necessidades. Para tanto, é preciso que haja o suporte da gestão, a fim de que seja possível sua plena atuação.

Nesse sentido, o Grêmio Estudantil deve ser visto

> Não apenas como uma entidade organizacional dentro da escola, mas como um agente ativo na formação integral dos estudantes e na promoção de uma comunidade escolar mais participativa e engajada, sem ele, haverá sempre uma lacuna que impedirá a consolidação da gestão democrática, já que, no processo de decisão coletiva, estará faltando a voz do aluno, que é a razão de ser da escola (Galina e Carbello, 2008).

Diante disso, percebe-se a grande contribuição que os alunos, agindo de forma articulada, podem proporcionar para o ambiente escolar, organizado sob o ideal de uma gestão democrática, que considera todos os membros da comunidade no processo de tomada de decisão.

3 PERCURSO METOLÓGICO

O objetivo central do presente trabalho foi identificar e analisar possíveis desafios enfrentados para o alcance de uma gestão democrática dentro do ambiente escolar. Para isso, a pesquisa foi realizada na Escola Estadual Professor José Félix de Carvalho Alves, localizada na cidade de São Sebastião, Alagoas.

A referida escola foi fundada na década de 1950, quando a cidade ainda era considerada Vila de Salomé, pertencente ao município de Igreja Nova. Sua criação coincidiu com o período anterior à independência política de São Sebastião, ocorrida em 31 de maio de 1960. Relatos de moradores e antigos funcionários, como a professora Maria dos Anjos, têm sido fundamentais para a preservação da memória histórica da instituição, que desempenhou um papel central na formação educacional de várias gerações da comunidade local. Inicialmente, a escola dispunha de uma estrutura simples, com quatro salas, secretaria, cozinha, pátio e um espaço de estadia para professores, que muitas vezes vinham de outras cidades devido às dificuldades de transporte da época. A partir da década de 1970, a instituição passou por reformas e ampliações, culminando na oferta de Ensino Médio a partir do ano 2000. Atualmente, a escola atende aproximadamente 1350 alunos, tanto do centro urbano quanto de povoados da região, e opera nos turnos vespertino, matutino e noturno, oferecendo Ensino Médio regular e na modalidade Educação para Jovens e Adultos (EJA). A Escola José Félix de Carvalho Alves continua desempenhando um papel crucial na formação dos moradores do município de São Sebastião.

A escolha da escola como objeto de estudo ocorreu, principalmente, porque a discente iniciou seu estágio obrigatório nesse estabelecimento. Esse contexto despertou seu interesse em compreender mais profundamente como as ações da gestão são implementadas e como as relações entre gestão, professores, funcionários e a comunidade escolar impactam o processo de tomada de decisão e, consequentemente, o processo educacional como um todo. Além disso, a investigação buscou explorar os princípios que norteiam a gestão democrática no âmbito escolar e como esses princípios são percebidos e aplicados pelos colaboradores da escola, com o objetivo de promover a integração entre a escola e todas as partes interessadas.

O estudo teve natureza descritiva, objetivando caracterizar e descrever aspectos relacionados à gestão democrática a partir da população em estudo, de modo que possibilite correlacionar e identificar fatos sem interferir neles. Para Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Dessa forma,

essas pesquisas se tornam ferramentas valiosas para auxiliar no processo de compreensão da composição e das possíveis interações dentro de um contexto específico, contribuindo para um entendimento mais aprofundado do objeto de estudo.

A investigação foi de natureza qualitativa, permitindo uma análise de evidências baseadas em dados mais subjetivos, como informações verbais e visuais. Esse método requer uma análise do mundo baseada na premissa de que nada é insignificante; tudo pode servir como uma pista para obter uma compreensão mais profunda do objeto de estudo (Bogdan e Biklen, 1994).

Denzin e Lincoln (2007, p. 17), afirmam que

> A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Por meio dessa abordagem, a interpretação dos fenômenos é construída a partir das percepções e significados que as pessoas envolvidas no contexto estudado atribuem às suas experiências. Isso ressalta a importância do contexto social e cultural na análise dos dados, com ênfase na observação e estudo dos acontecimentos em seus ambientes naturais, sem manipulação do contexto.

Foi utilizada a metodologia de estudo de caso, que permite uma investigação detalhada de um ou mais casos em seu ambiente real, proporcionando uma análise rica e contextualizada dos dados. A escolha dessa metodologia foi fundamentada teoricamente com base em Bogdan e Biklen (1994) e Chizzotti (2000), que discutem conceitos e técnicas para a coleta e análise dos dados.

Chizzotti (2000, p. 102), define o estudo de caso como

> Uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Como o objetivo do trabalho era identificar e analisar os desafios para alcançar uma gestão democrática e participativa no ambiente escolar, o uso do estudo de caso é justificado. Esse método possibilita a coleta e o registro de dados de um caso específico, permitindo a elaboração de um relatório estruturado e crítico. Dessa forma, é possível analisar como a instituição de ensino implementa a gestão democrática, compreender a percepção dos

colaboradores sobre esse tema e identificar os desafios para efetivar a prática democrática e participativa no ambiente escolar.

Devido ao grande número de colaboradores na escola, totalizando 60 indivíduos, decidiu-se que seria mais viável utilizar questionários que seguissem os padrões da pesquisa descritiva qualitativa, contendo perguntas que possibilitassem a investigação dos aspectos importantes para a pesquisa.

Para Gil (2008, p. 140),

> Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Nesse sentido, foram elaborados três tipos de questionários direcionados a três grupos específicos da escola: direção e coordenação; professores e demais funcionários. Os questionários foram formulados com o intuito de abranger uma ampla gama de tópicos, desde a formação acadêmica dos respondentes até a frequência de reuniões e a participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Além disso, buscou-se analisar detalhadamente a implementação da gestão democrática, investigando o envolvimento dos colaboradores, a elaboração do Projeto Político Pedagógico e a atuação de órgãos como o grêmio estudantil e o conselho escolar. As questões de percepção permitiram avaliar a eficácia da gestão democrática em aspectos como motivação dos alunos, envolvimento das famílias e preparação para a cidadania. Assim, o questionário se configurou como uma ferramenta abrangente e detalhada para avaliar o contexto da gestão democrática na escola, possibilitando atingir um número significativamente maior de pessoas do que seria possível por meio das entrevistas.

Devido ao tamanho considerável da população, foi necessário utilizar o método de amostragem. Esse método envolve a seleção, por meio de procedimentos estatísticos, de uma parte menor da população total, que constitui a amostra.

Para Gil (2002, p. 121),

> Quando essa amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo.

Para garantir a precisão dos resultados, a amostra foi definida com uma margem de erro de 5%, o que assegura que as estimativas obtidas possam diferir da realidade populacional em no máximo 5%. Além disso, foi estabelecido um nível de confiança de 95%, o que indica que,

se o estudo fosse repetido diversas vezes, em 95% dos casos os resultados estariam dentro da margem de erro estipulada. Considerando que a população-alvo é composta por 60 pessoas, a aplicação dos cálculos estatísticos, levando em conta a margem de erro e o nível de confiança preestabelecidos, resultou em uma amostra de 52 pessoas.

Os questionários foram aplicados entre maio e junho de 2024, utilizando formulários do Google. Antes da aplicação definitiva, foi realizado um pré-teste para validar os questionários. Após confirmar que estavam prontos, os links dos formulários, categorizados conforme as predefinições, foram enviados para o grupo de WhatsApp da equipe escolar (gestores, professores e demais funcionários). Inicialmente, houve certa dificuldade em obter as respostas, o que exigiu um esforço maior por parte da pesquisadora para que os participantes preenchessem os formulários, resultando em um atraso considerável na coleta de dados. No entanto, conseguiu-se atingir o número de respondentes previsto no cálculo amostral: 7 gestores, 23 docentes e 22 funcionários de apoio, totalizando 52 respondentes, conforme o objetivo da pesquisa.

A coleta de dados permitiu identificar os possíveis desafios e pontos fortes da escola em relação à gestão democrática. A análise foi facilitada por gráficos, que possibilitaram uma melhor compreensão dos dados coletados, bem como a identificação de padrões específicos e a comparação de resultados entre os diferentes grupos de respondentes.

Aliado aos dados coletados por meio dos questionários aplicados, o presente trabalho fundamentou-se teoricamente em obras que propiciaram embasamento teórico suficiente para a construção do estudo. Luck (2000, 2009) é amplamente referenciada por suas contribuições sobre o papel da gestão escolar na promoção da aprendizagem significativa dos alunos, além de destacar a importância da autonomia e da participação coletiva na escola. Gadotti (2006) também é mencionado por enfatizar a necessidade de uma gestão que fomente a cidadania e a transparência dentro do ambiente escolar. Outros autores relevantes incluem Chiavenato (2003), que traz a perspectiva da administração, ressaltando a importância do planejamento e controle das atividades escolares, e Libâneo (2015), que aborda a organização escolar no que diz respeito à racionalização dos recursos e coordenação do trabalho dos profissionais da educação. A contribuição de Anísio Teixeira (1997) também se faz presente, ao destacar a educação como caminho para a autonomia e liberdade. Além desses, o referencial conta com as abordagens de Gadotti e Romão (2000) e Villas-Bôas (1994), que refletem sobre a participação e autonomia como elementos essenciais da gestão democrática. Em síntese, esses autores se mostraram relevantes para o trabalho por articularem conceitos-chave que sustentam a prática e a reflexão sobre a gestão escolar e democrática no ambiente educacional brasileiro.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a análise dos dados obtidos, serão utilizadas as categorias presentes no questionário aplicado aos diferentes grupos de colaboradores: o primeiro grupo é composto por diretores e coordenadores; o segundo, por professores; o terceiro, pelos demais funcionários. As categorias investigadas incluem: características gerais dos respondentes, como grau de escolaridade e área de formação; conceituação de democracia na visão de cada um; e aspectos relacionados à prática da gestão democrática no ambiente escolar.

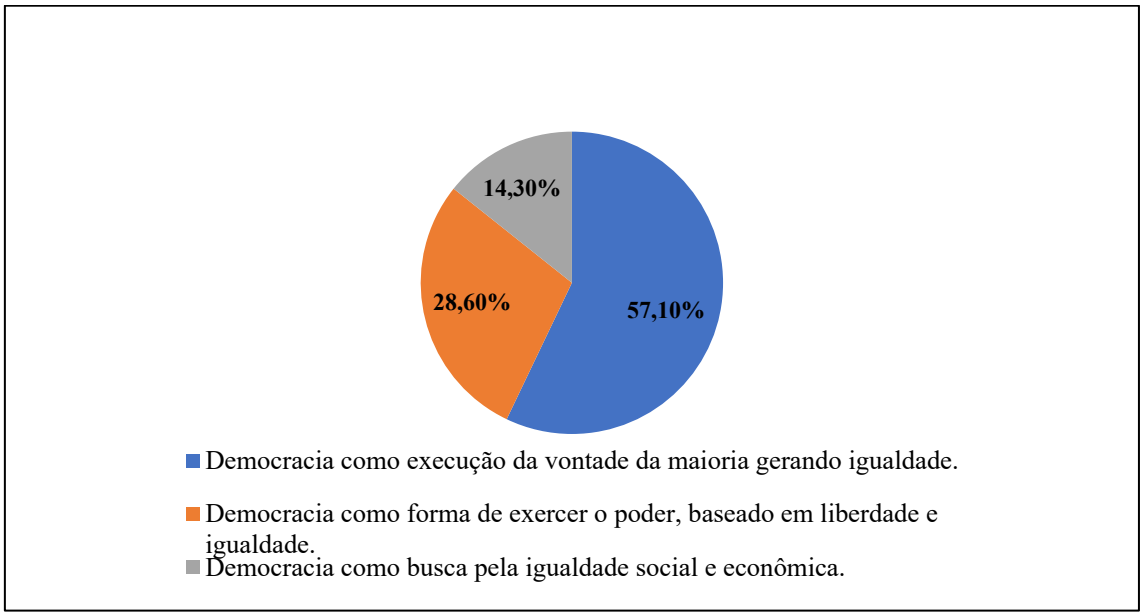
4.1 Direção e Coordenação

Para a obtenção de informações sobre a visão da direção e coordenação da escola em relação à gestão democrática, contou-se com a participação de todo o quadro gestor, composto por um diretor geral, uma diretora adjunta e cinco coordenadores pedagógicos, totalizando sete participantes.

Inicialmente, foi questionado aos participantes sobre sua formação e o tempo de trabalho na escola. Com isso, foi possível perceber que todos os membros da equipe gestora possuem formação em áreas de licenciatura e atuam na instituição há mais de cinco anos.

Partindo para as perguntas com foco na temática da pesquisa, foram questionados sobre o conceito que mais se aproxima de democracia na concepção de cada colaborador, dos sete respondentes, quatro (57,1%) responderam que a democracia consiste na execução da vontade da maioria em relação aos direitos de cada pessoa, gerando assim, igualdade. Como pode-se perceber de maneira detalhada no gráfico a seguir.

Gráfico 1 – Conceito de Democracia



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

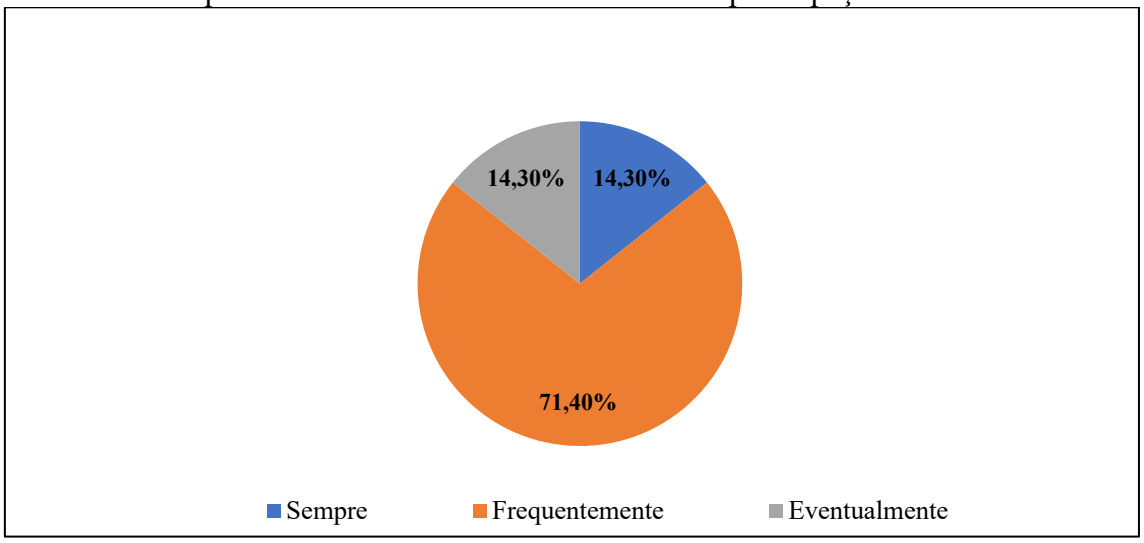
Os dados apresentados indicam que todos os indivíduos entendem a democracia como um fator determinante para o exercício da igualdade, divergindo apenas na forma como interpretam a implementação desse princípio. Para a maior parte dos indivíduos participantes da pesquisa, a igualdade é atingida ao se priorizar a vontade da maioria, enquanto para outros, ela está associada principalmente ao exercício do poder e à busca por igualdade em aspectos econômicos e materiais. De acordo com o conceito de democracia apresentado anteriormente no referencial teórico, por Ribeiro (2013), a democracia é definida como o poder do povo. Isso não significa que o governo deva ser exercido diretamente pelo povo; é possível que uma única pessoa ou um grupo esteja no poder, desde que, no final das contas, o poder permaneça nas mãos do povo. O essencial é que a população tenha a capacidade de escolher seus governantes e de supervisionar a administração do governo. Em suma, o conceito de democracia obtido a partir dos dados coletados está alinhado com o proposto por Ribeiro (2013), no sentido de que o poder final deve estar com o povo e que a escolha e a supervisão são cruciais para assegurar a igualdade e a participação efetiva da sociedade.

Quando questionados sobre quais pontos acreditam ser primordiais para garantir a gestão democrática no ambiente escolar, todos responderam que é necessária a participação da comunidade escolar no processo de definição e aplicação de como os recursos financeiros da escola serão alocados, aliado a participação efetiva de todas as partes interessadas (professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis) no processo de tomada de decisões e planejamento do cotidiano escolar e ao diálogo constante entre a equipe gestora e todos que fazem parte da

escola. Esse resultado sugere que o quadro gestor é consciente do quanto a participação influencia na gestão democrática, de modo que valorizam a inclusão de todos e a transparência das ações por meio do diálogo frequente. Isso corrobora com a visão de Gadotti e Romão (2000), Villas-Bôas (1994), Luck (2009), Antunes e Padilha (2010) e Graczyk (2009) que consideram a participação como aspecto fundamental para o exercício democrático na gestão escolar, conforme evidenciado no embasamento teórico deste trabalho.

Com relação a prática de reuniões a fim de buscarem meios para incentivar a participação de todos os colaboradores nos processos decisórios da escola (Gráfico 2), pôde-se perceber que há uma mobilização significativa por parte da gestão em fazer com que todos participem, considerando que 71,5% dos respondentes sinalizaram que frequentemente acontecem encontros com essa finalidade, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 2 - Frequência de reuniões a fim de incentivar a participação



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

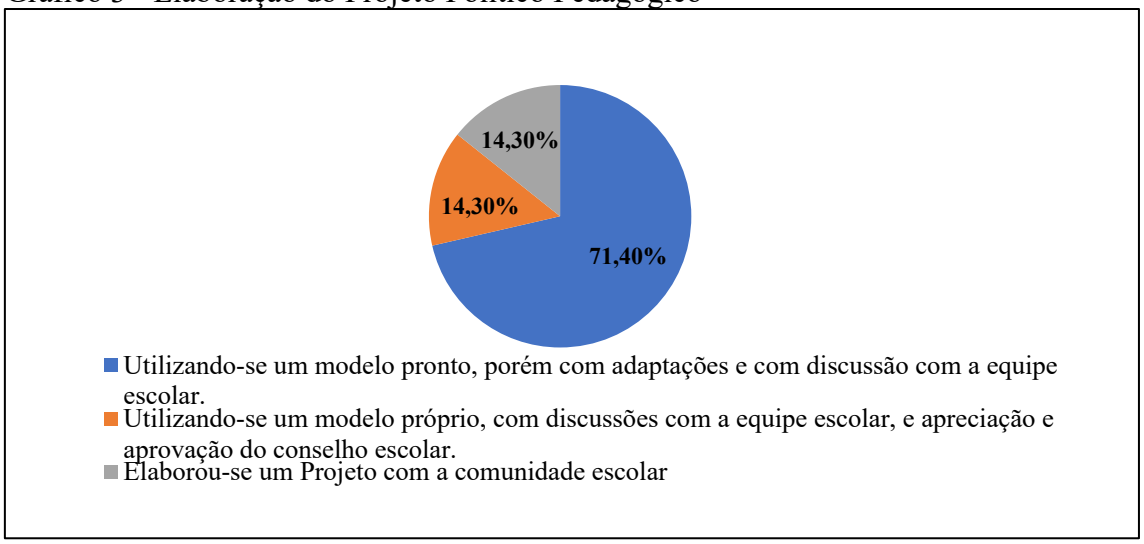
Esses dados permitem presumir que os gestores estão empenhados em promover encontros para motivar a comunidade escolar a se envolver nos processos decisórios. Como constatado no referencial teórico da pesquisa, é por meio do incentivo à participação que se alcança o pleno exercício da gestão democrática (Antunes e Padilha, 2010).

No tocante à prestação de contas da escola, foi possível identificar que é feita apenas com o conselho escolar, considerando que todos indicaram essa resposta. Sob essa perspectiva, é notório que há falta de transparência nesse quesito, levando em consideração o quanto o compartilhamento de informações é importante para transmitir confiança às partes envolvidas. Desse modo, faz-se necessário que tanto as prestações de contas como as demais informações

referentes à rotina escolar sejam amplamente disseminadas entre toda a comunidade escolar e não apenas com o conselho.

Em relação à elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, 71,4% das respostas foram de que há um modelo pronto, no qual são feitas alterações e adaptações a partir da discussão com a equipe escolar.

Gráfico 3 - Elaboração do Projeto Político Pedagógico

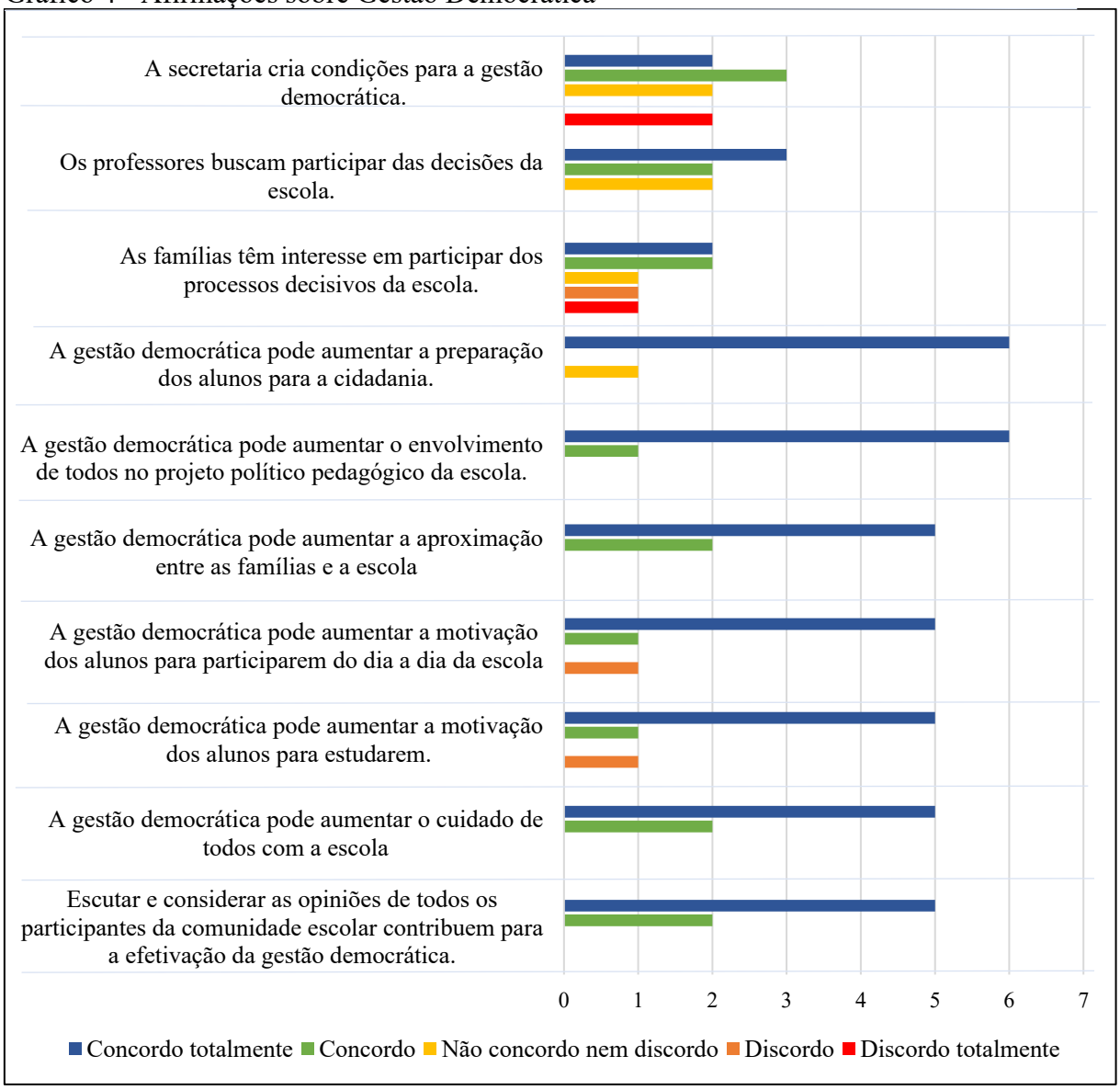


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir dos dados expostos, pode-se concluir que, mesmo com um modelo pré-estabelecido, a gestão escolar promove momentos de discussão para ouvir as queixas e sugestões de toda a equipe. Dessa forma, as possíveis mudanças ou alterações são personalizadas de acordo com as necessidades e a realidade da escola, atuando em conformidade com o conceito de Lima (2009), apresentado anteriormente. Segundo o autor, o PPP deve unir todos os participantes da realidade escolar, permitindo que cada um contribua com o projeto com base na experiência vivenciada na escola.

No questionário, foram expostas algumas afirmativas a respeito de aspectos que podem interferir diretamente no processo da gestão democrática no ambiente escolar, de forma que a gestão da escola pudesse expor se concordam ou não, conforme o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Afirmações sobre Gestão Democrática



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir dos dados expostos no gráfico, fica evidente o consenso em torno dos benefícios da gestão democrática no ambiente escolar, revelando percepções majoritariamente positivas sobre sua eficácia em diversos aspectos educacionais. Primeiramente, observa-se que a maioria dos respondentes concorda plenamente que a gestão democrática é capaz de aprimorar a preparação dos alunos para a cidadania, incentivar o envolvimento no projeto político pedagógico, promover a aproximação entre famílias e escola, além de aumentar a motivação dos alunos para participarem das atividades do cotidiano escolar e fomentar um senso coletivo de cuidado com o ambiente escolar. Esses dados demonstram um forte apoio à premissa de que a escuta ativa e a consideração das opiniões de todos os membros da comunidade escolar são fundamentais para a consolidação de uma gestão democrática eficaz.

No que tange à participação das famílias e dos professores, há uma percepção de que os docentes tendem a se envolver mais nas decisões escolares. Contudo, as respostas apresentam uma variação mais significativa quando se trata da participação das famílias, com algumas pessoas manifestando discordância ou neutralidade em relação ao interesse dessas em integrar os processos decisórios. Esse dado sugere uma disparidade na percepção sobre o engajamento dos diferentes atores escolares, indicando que a participação familiar pode ser uma área que requer maior atenção e incentivo.

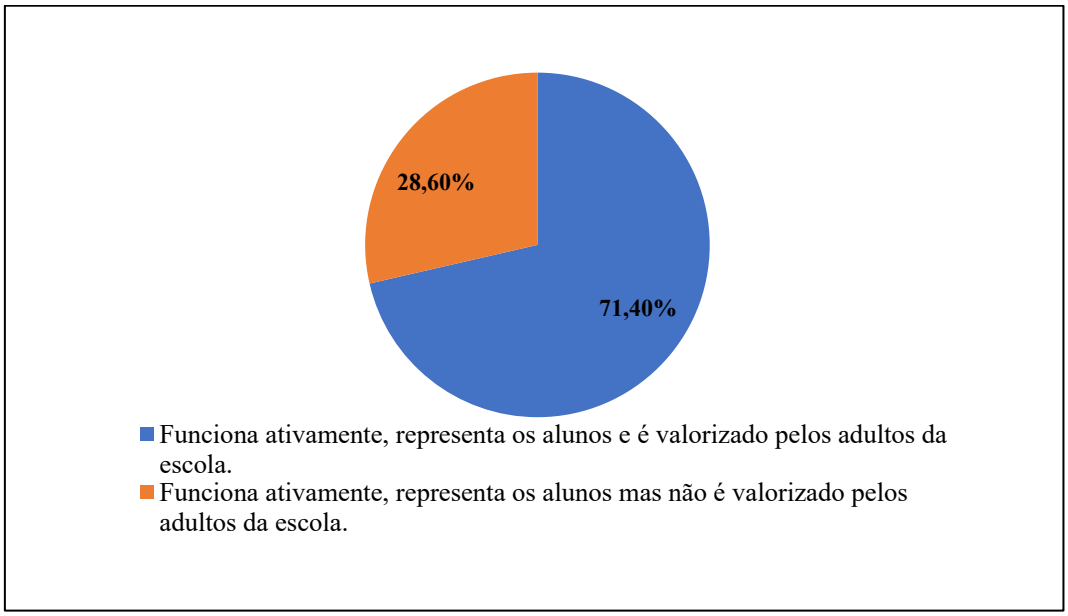
Em relação às condições proporcionadas pela secretaria escolar para a implementação da gestão democrática, as opiniões se mostram divididas. A distribuição das respostas varia amplamente, indo desde "Concordo totalmente" até "Discordo totalmente". Tal distribuição aponta para uma possível lacuna ou desafio na criação de condições adequadas por parte da secretaria para que a gestão democrática seja plenamente efetivada, sugerindo que este pode ser um ponto crítico a ser abordado, considerando o papel significativo que a secretaria escolar desempenha no processo de efetivação da gestão democrática e o fato de ser caracterizada como o “cartão de visitas” do estabelecimento de ensino (Vale e Brito, 2022).

Ademais, existe uma certa incerteza quanto ao impacto da gestão democrática na motivação dos alunos para o estudo. Embora ainda prevaleça a concordância, uma parte considerável dos respondentes não expressa uma opinião definitiva ou até discorda da afirmação de que a gestão democrática aumenta a motivação dos estudantes para estudar. Isso pode indicar que, apesar dos benefícios amplamente reconhecidos, este aspecto específico da gestão democrática não é percebido como tão evidente ou eficaz quanto outros.

Em síntese, a gestão democrática é amplamente vista de forma positiva por parte da gestão e coordenação, especialmente no que diz respeito à preparação dos alunos para a cidadania e ao engajamento escolar. No entanto, há desafios e áreas de percepção mais variada, como o papel da secretaria e o impacto na motivação dos alunos para o estudo, que merecem uma análise mais aprofundada e intervenções direcionadas para fortalecer a efetividade desse modelo de gestão.

Sobre o Grêmio Estudantil, pôde-se perceber que é um espaço de participação implantado na escola por iniciativa da gestão escolar, o qual tem espaço físico específico para sua atuação. Ao serem questionados sobre o desempenho dos gremistas, 71,4% dos respondentes enfatizaram que o grêmio funciona ativamente, representa os estudantes e é valorizado pelos adultos da escola (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Grêmio Estudantil



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir do gráfico, percebe-se que, embora a maioria dos respondentes indique que os adultos da escola valorizam o Grêmio, uma parcela significativa aponta o contrário. Isso sugere que há espaço para melhorias na conscientização dos adultos da escola, com o objetivo de reconhecer e valorizar as ações desenvolvidas pelos estudantes. Considerando o papel crucial que este espaço desempenha no ambiente escolar, ele possibilita que os discentes pratiquem o espírito democrático e desenvolvam a ética e a cidadania. Sem essa valorização, haverá sempre uma lacuna que dificultará a efetivação da gestão democrática, uma vez que, no processo de decisão coletiva, a voz do aluno, que é a razão de ser da escola, estará ausente (Galina e Carbello, 2008).

Em relação ao conselho escolar, 85,7% dos gestores afirmaram que ele funciona de forma ativa, representa a comunidade escolar e é valorizado pela gestão do estabelecimento de ensino. Apenas um colaborador discordou, afirmando que o conselho não representa a comunidade escolar como deveria. Quanto às ações do conselho, todas as respostas foram unânimes em indicar que as reuniões são divulgadas com antecedência, as decisões tomadas são apresentadas à comunidade escolar e todas essas decisões são respeitadas e implementadas. Percebe-se que o conselho, como um instrumento de descentralização, está atuando de maneira coerente com seus objetivos, conforme indicado pela maioria dos respondentes, que o consideram ativo, efetivo e integrado às práticas da escola. No entanto, a percepção contrária de um colaborador aponta para uma possível lacuna na representatividade, sugerindo a

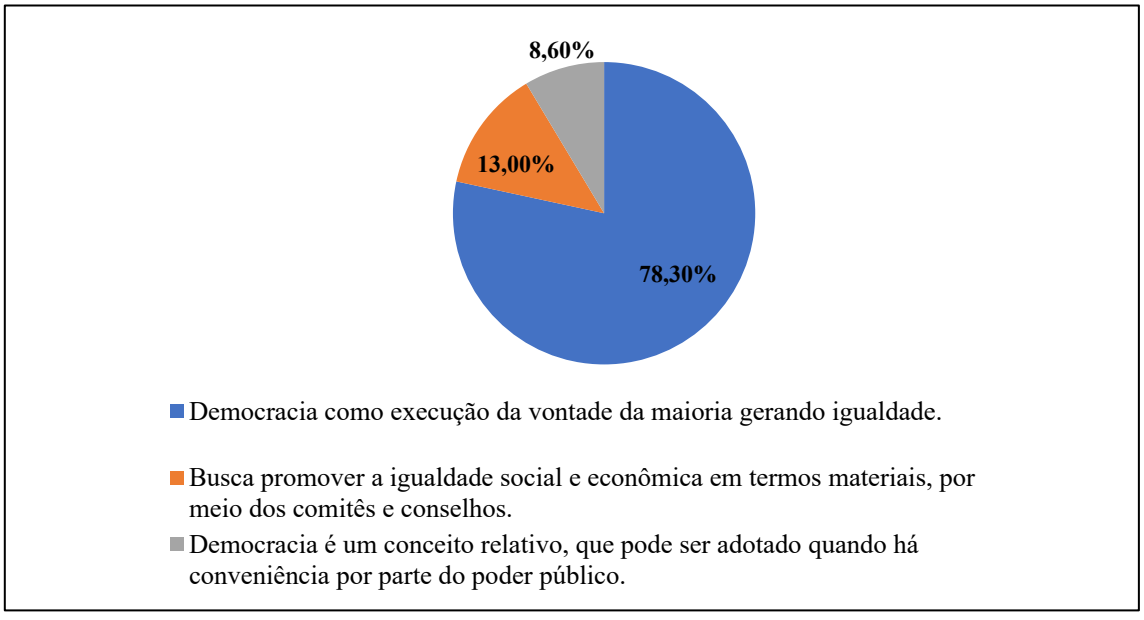
necessidade de uma investigação mais aprofundada para identificar e corrigir possíveis deficiências na atuação do conselho, visando melhorias.

4.2 Professores

Na categoria de professores, houve 23 respondentes, todos com nível superior em áreas de licenciatura. A maioria (91,3%) atua na escola há mais de cinco anos, indicando uma baixa rotatividade entre os docentes.

Ao serem questionados sobre o que acreditam ser a democracia, 78,3% consideram que se trata da execução da vontade da maioria, respeitando os direitos de cada pessoa como meio para alcançar a igualdade, conforme o Gráfico 6.

Gráfico 6 - Conceito de democracia



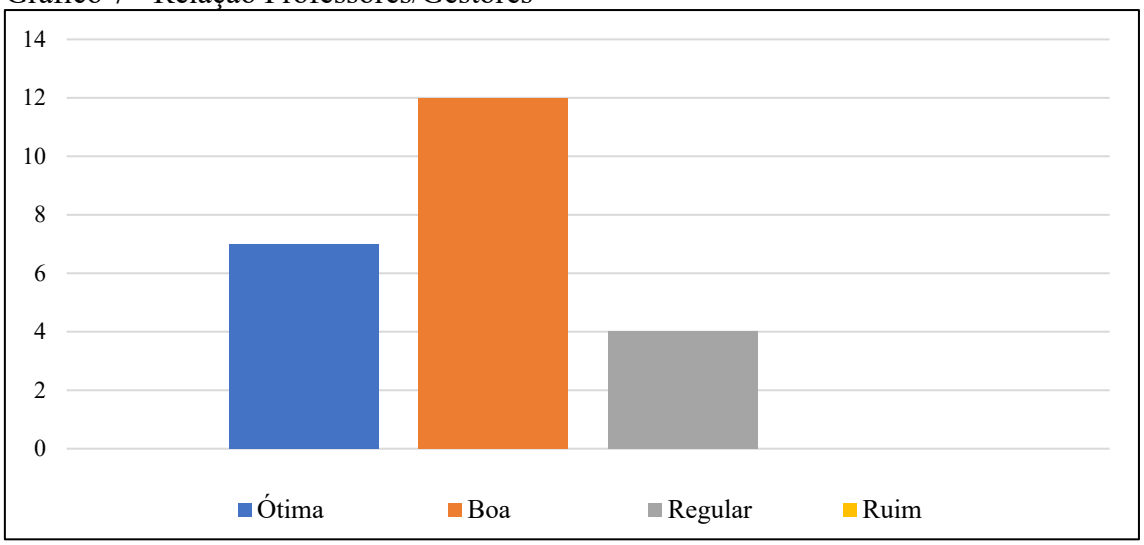
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

As percepções sobre o conceito de democracia apresentaram variações significativas entre os respondentes. Um grupo menor (13%) concebe a democracia como um mecanismo para promover a igualdade social e econômica, utilizando comitês e conselhos como instrumentos de participação ativa, evidenciando uma perspectiva de justiça distributiva. Por outro lado, 8,6% demonstram uma visão mais cética ou pragmática, considerando a democracia um conceito relativo, adotado de forma conveniente pelo poder público, o que sugere desconfiança em relação à legitimidade da prática democrática em determinadas situações. Esses dados indicam a coexistência de diferentes interpretações sobre o que constitui a

democracia, com predominância da visão clássica, mas também com a presença de perspectivas críticas e voltadas à igualdade material. Ao confrontarmos esses resultados com a conceituação de democracia por Ribeiro (2013), segundo a qual o poder deve emanar do povo, ou seja, o povo deve estar no centro do processo democrático, percebe-se que a maioria dos respondentes está de acordo com essa perspectiva ao apontarem que a democracia é exercida pela execução da vontade da maioria de modo que gere igualdade.

Os docentes foram questionados sobre sua interação com a equipe gestora, e os dados obtidos revelam que essa relação é amplamente positiva, como evidenciado no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Relação Professores/Gestores

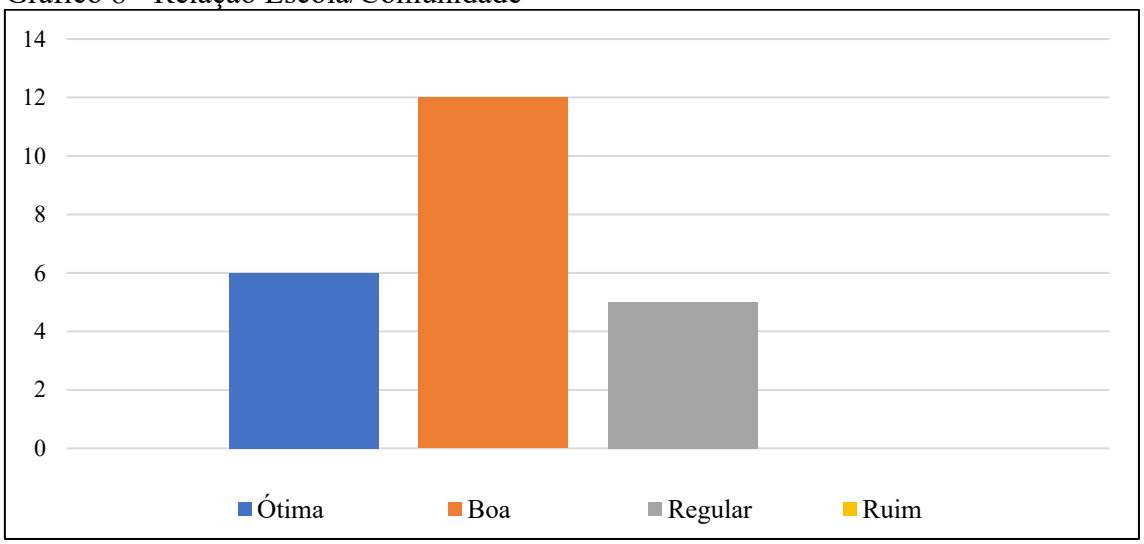


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Com as respostas variando entre os níveis de ótima, boa e regular e nenhuma indicando uma relação ruim, faz com que se presuma a existência de um ambiente colaborativo e de entendimento mútuo. A ausência de respostas negativas sugere que não há problemas graves ou tensões evidentes nas interações entre os dois grupos. No entanto, o fato de algumas respostas se classificarem como "regulares" indica que, embora o relacionamento seja predominantemente harmonioso, existem oportunidades de aprimoramento, especialmente em áreas que possam fortalecer ainda mais o vínculo entre professores e gestores. Esses resultados evidenciam a importância de um diálogo contínuo e de uma gestão participativa para o desenvolvimento de uma relação ainda mais sólida, uma vez que a prática do diálogo contribui para a vivência democrática dentro do ambiente escolar (Carvalho e Silva, 2014).

No que tange à relação entre a comunidade e a escola, as opiniões também variaram entre “ótima”, “boa” e “regular”, conforme demonstrado no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Relação Escola/Comunidade

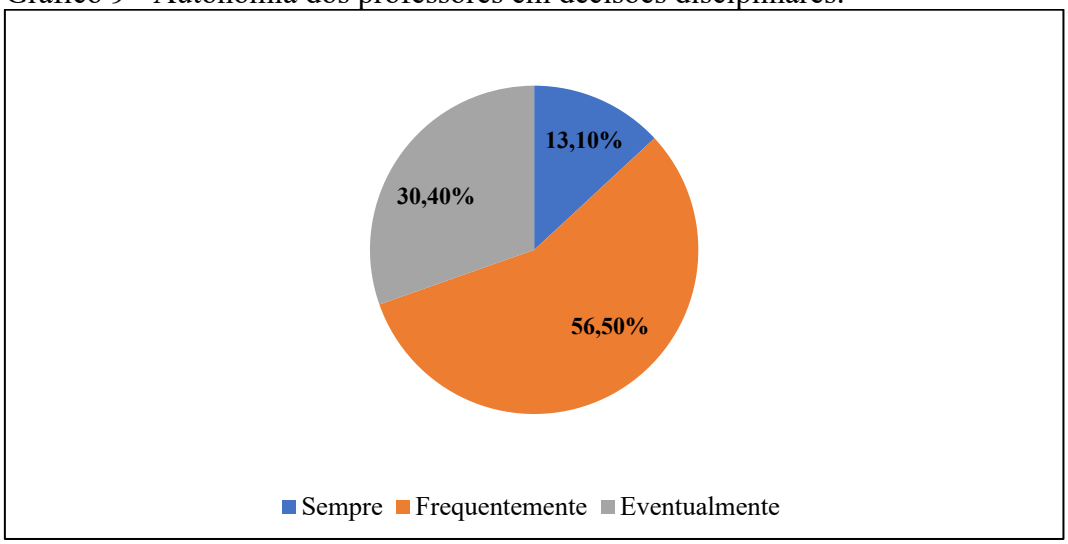


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

No geral, percebe-se que a maioria dos professores avalia essa interação de forma favorável e positiva. No entanto, o fato de uma parcela significativa (21,1%) dos participantes indicar uma percepção "regular" aponta para a existência de aspectos que poderiam ser melhorados. A ausência de opiniões negativas, como "ruim" ou "péssima", sugere que, embora haja margem para aprimoramento, o relacionamento entre a escola e a comunidade não é visto de forma adversa. Portanto, a distribuição dos resultados indica que, em geral, há uma satisfação considerável com a dinâmica entre essas duas partes, embora a percepção neutra de parte dos respondentes sinalize a necessidade de ajustes.

Em relação à autonomia dos professores nas questões disciplinares envolvendo os alunos, a maioria indicou que suas decisões são “sempre” e “frequentemente” acatadas pela equipe gestora, conforme ilustrado no gráfico abaixo.

Gráfico 9 - Autonomia dos professores em decisões disciplinares.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

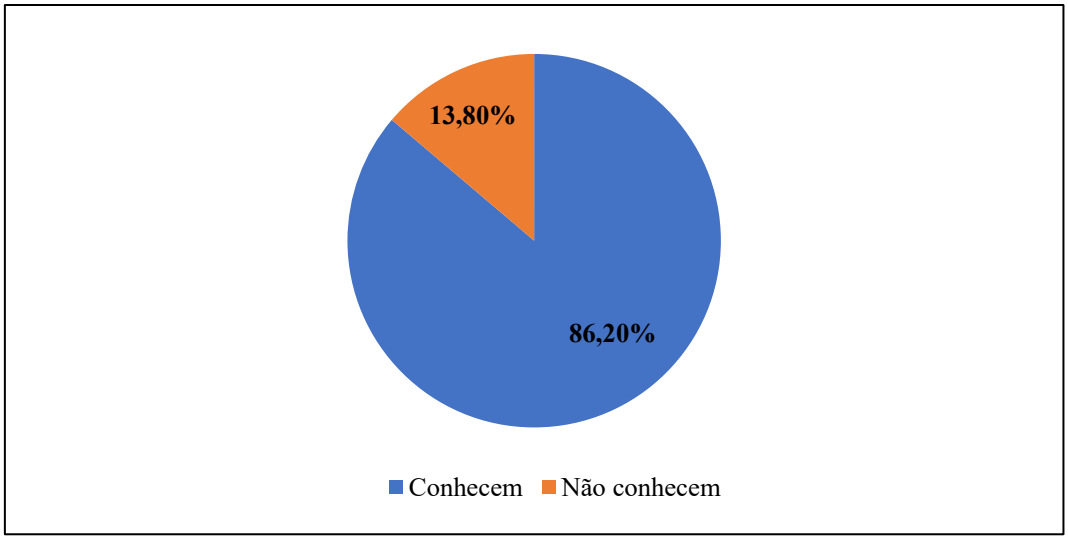
Isso sugere que há uma base sólida de respeito as decisões tomadas pelos professores, embora não seja total. No entanto, uma parcela considerável de professores (30,4%) apontou suas decisões são respeitadas apenas ocasionalmente. Esse cenário destaca a necessidade de um reposicionamento por parte da gestão quanto à liberdade dos professores em tomar decisões relacionadas aos alunos. A discrepância no respeito pela autonomia dos professores pode impactar a dinâmica escolar e a eficácia das estratégias disciplinares. Isso pode levar os professores a se sentirem limitados e desmotivados, afetando seu engajamento em criar um ambiente disciplinado. Portanto, é evidente que uma abordagem mais consistente e alinhada entre a gestão e os docentes é essencial para garantir que todos os professores se sintam apoiados e confiantes em suas decisões. Conforme discutido no referencial teórico, a autonomia é um fator crucial para que a prática democrática seja plenamente vivenciada. Como evidencia Luck (2000), a autonomia no ambiente escolar consiste na ampliação do espaço de decisão voltado para o fortalecimento da própria escola. Dessa forma, é fundamental que os docentes tenham a possibilidade de exercer sua autoridade na sala de aula, com o devido reconhecimento da gestão e da comunidade escolar. Isso os motivará a oferecer um serviço de maior qualidade, ao passo que desenvolvem habilidades significativas ao lidarem diretamente com a resolução de problemas e conflitos, contribuindo também para uma gestão mais descentralizada, que é um dos objetivos da gestão democrática.

Ainda sobre a autonomia dos professores, foi questionado acerca da elaboração dos planos de aula. 100% das respostas indicaram que os professores possuem total liberdade e

autonomia nesse aspecto. Esse dado indica que há um alto nível de confiança na capacidade dos docentes para criar planos de aula de acordo com as necessidades pedagógicas.

Outro aspecto investigado foi o conhecimento dos professores sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP) e sua participação na elaboração desse importante documento, como evidenciado no Gráfico 10.

Gráfico 10 - Conhecimento sobre o PPP

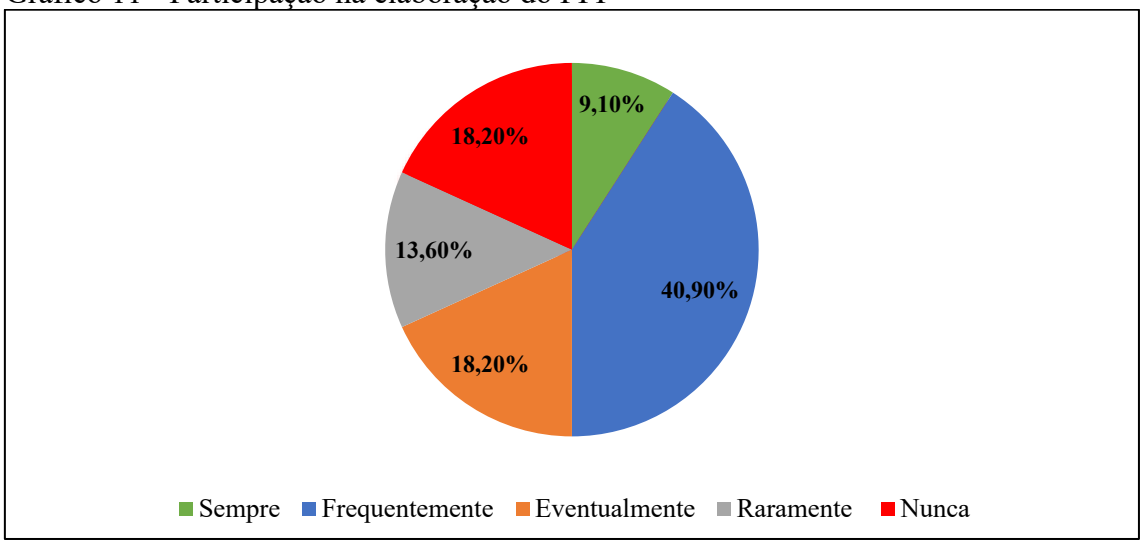


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A maioria dos respondentes (86,20%) confirmou que conhece o PPP, enquanto uma parcela considerável (13,80%) afirmou não ter conhecimento sobre ele. Mesmo com o alto índice de respostas indicando que o PPP é amplamente conhecido entre os docentes, essa parcela que indica o contrário suscita a necessidade de melhorar a disseminação das informações sobre o projeto. É fundamental garantir que os professores estejam cientes e alinhados com o documento, de modo que possam contribuir para sua implementação efetiva. Isso é importante, considerando que o PPP é um instrumento de conquista de espaços, contrapondo-se à dependência e aos efeitos negativos da burocracia e do poder autoritário/centralizador dos setores administrativos (Luck, 2009). Em outras palavras, a gestão democrática deve ter o Projeto Político Pedagógico como uma forma de integrar não apenas os professores, mas também toda a comunidade escolar na elaboração e no acompanhamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos escolares.

Quanto à participação na elaboração do projeto, observou-se uma certa divergência entre os respondentes (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Participação na elaboração do PPP

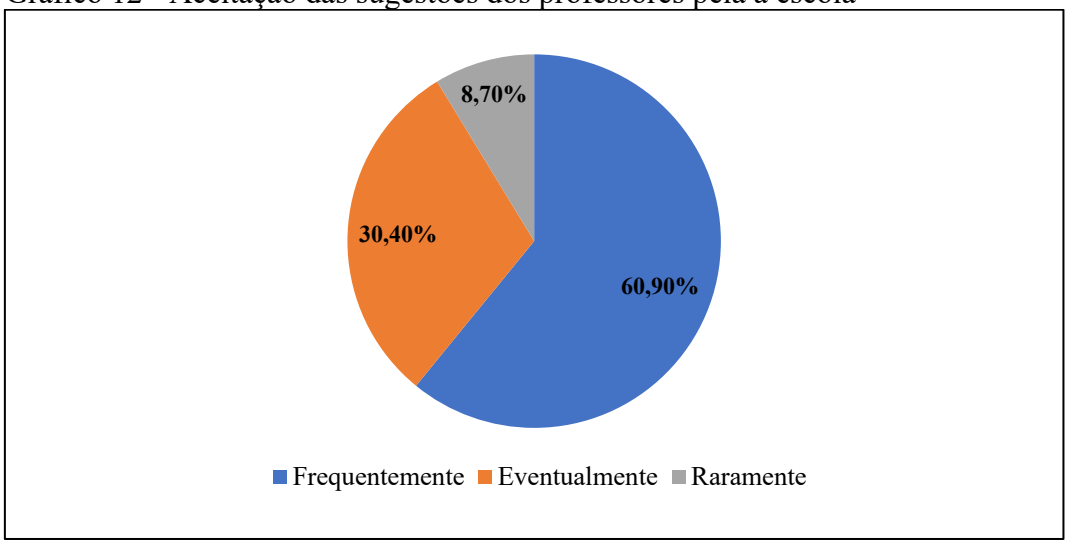


Fonte: Elaborado pela a autora (2024)

As opiniões dos docentes se mostraram divididas, com 50% indicando que participam com certa frequência, distribuídos entre as respostas “frequentemente” e “sempre”. Esses dados sugerem uma participação constante por uma parcela relevante dos professores. No entanto, 50% dos respondentes relataram uma participação menos frequente, divididos entre “eventualmente” (18,2%), “raramente” (13,6%) e “nunca” (9,1%). Essa diferença na frequência de participação destaca a necessidade de estratégias para aumentar o envolvimento dos docentes que participam com menor regularidade ou nunca participaram, a fim de garantir que o PPP seja desenvolvido com a contribuição de toda a equipe escolar, dado o papel fundamental do documento para a prática democrática.

Foi investigado também se os professores têm suas propostas ouvidas e acatadas pela escola. A maior parte dos professores (60,9%) relatou que suas sugestões são frequentemente consideradas, conforme ilustrado no gráfico abaixo.

Gráfico 12 - Aceitação das sugestões dos professores pela a escola

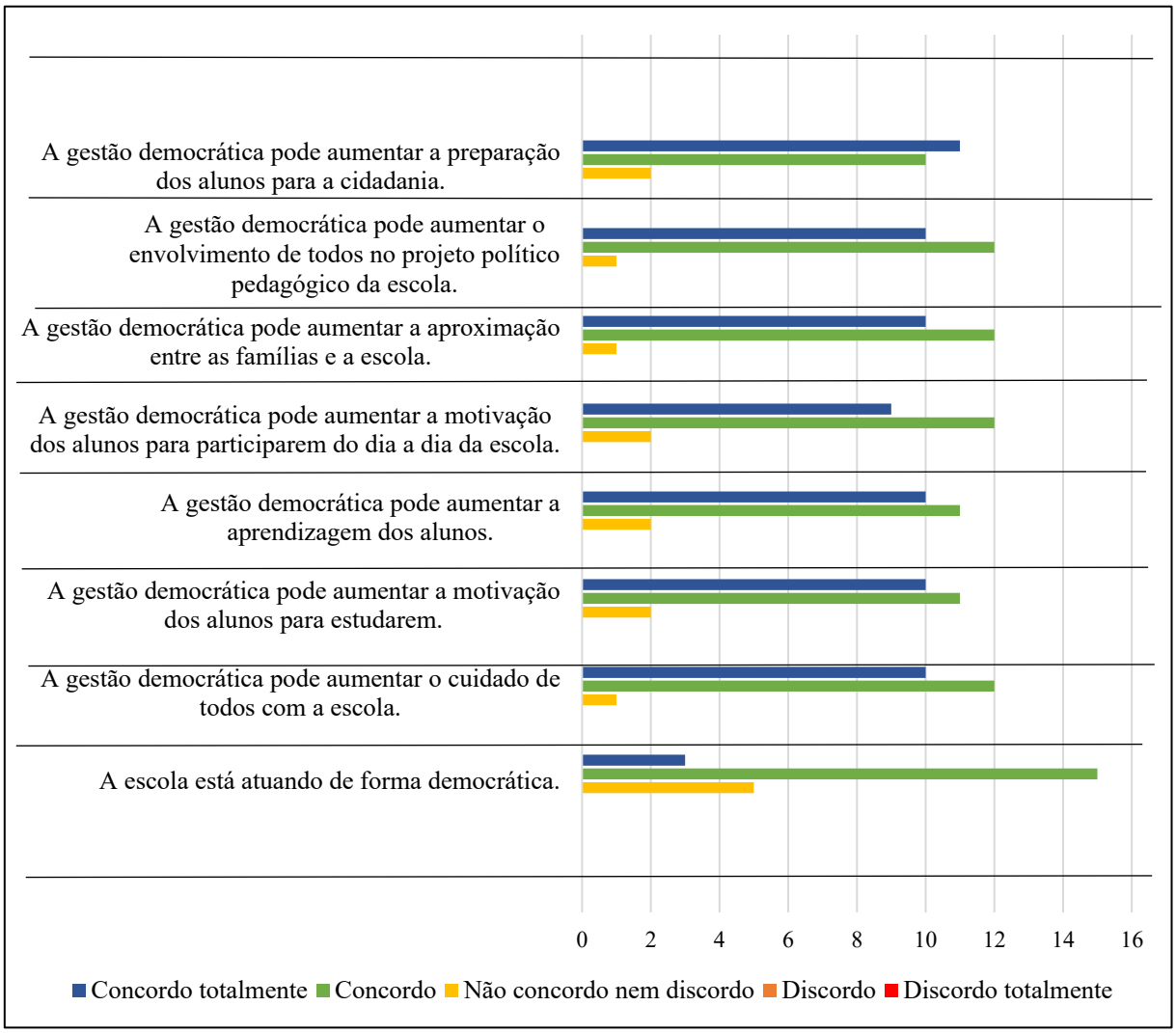


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

No entanto, uma grande parcela (30,4%) indicou que suas propostas são levadas em consideração apenas eventualmente, e 8,7% afirmaram que raramente suas sugestões são consideradas. Nesse sentido, surge a oportunidade de melhorar o processo de avaliação e consideração das sugestões dos professores, por meio da implementação de mecanismos mais consistentes que garantam que todas as propostas sejam revisadas e consideradas de maneira equitativa. É essencial investigar se as propostas estão realmente sendo coletadas, avaliadas e respondidas, com o objetivo de aumentar a transparência e, consequentemente, o engajamento do corpo docente. Nesse sentido, sem que todas as sugestões sejam levadas em conta, não é possível efetivar uma gestão participativa. Portanto, os resultados ilustrados no gráfico representam um desafio que deve ser revisado e solucionado pela gestão escolar.

No questionário, foram expostas algumas afirmativas a respeito de aspectos que podem interferir diretamente no processo da gestão democrática no ambiente escolar, de forma que os docentes pudessem expor se concordam ou não, conforme o Gráfico 13.

Gráfico 13 - Afirmações sobre Gestão Democrática



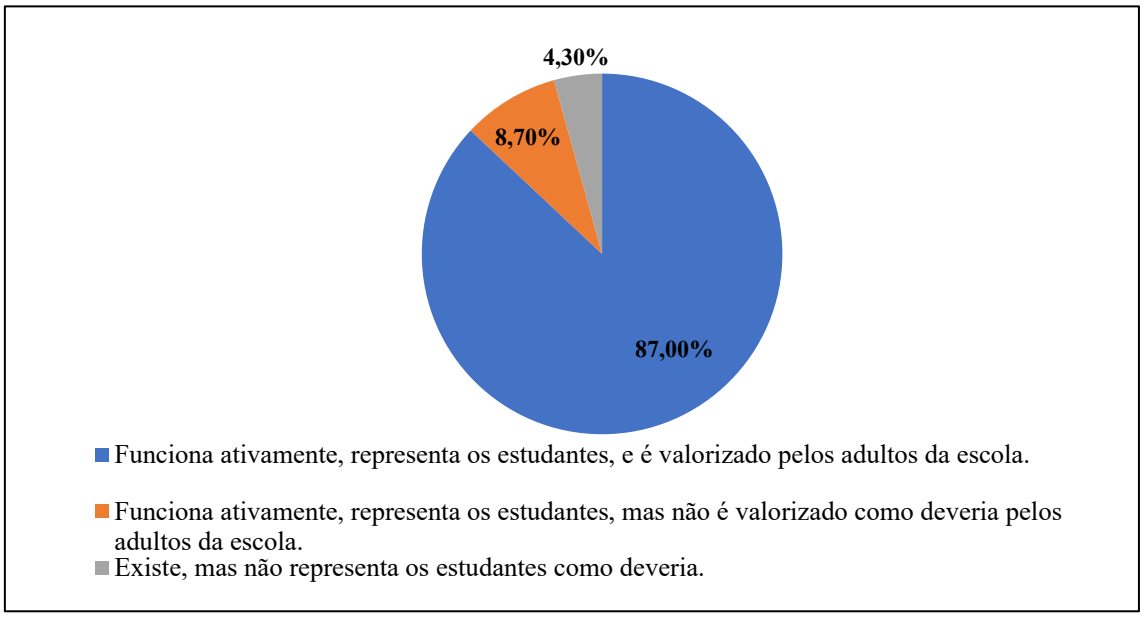
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O gráfico apresentado evidencia a percepção positiva dos professores sobre os impactos da gestão democrática na escola. Em relação à preparação para a cidadania, há um consenso majoritário de que essa gestão contribui significativamente para o desenvolvimento dos alunos nesse aspecto, com predominância de respostas "Concordo totalmente". De forma semelhante, grande parte dos respondentes acredita que a gestão democrática pode aumentar o envolvimento de todos no projeto político-pedagógico da escola, bem como melhorar a aproximação entre a escola e as famílias. Além disso, observa-se que a gestão democrática é vista como um fator que motiva os alunos a participarem do cotidiano escolar e a estudarem, promovendo também uma melhoria no processo de aprendizagem. Outro ponto destacado é a crença de que esse tipo de gestão pode aumentar o cuidado de toda a comunidade escolar com a instituição. No entanto, apesar dessas percepções amplamente favoráveis, uma quantidade significativa de respondentes manifestou dúvidas sobre a efetiva implementação de práticas democráticas na escola,

sugerindo que, embora o modelo de gestão democrática seja bem aceito, pode haver desafios em sua aplicação prática.

Sobre o Grêmio Estudantil, constatou-se que é um instrumento implementado na escola e atua de forma significativa no dia a dia do estabelecimento de ensino conforme gráfico abaixo.

Gráfico 14 - Grêmio Estudantil



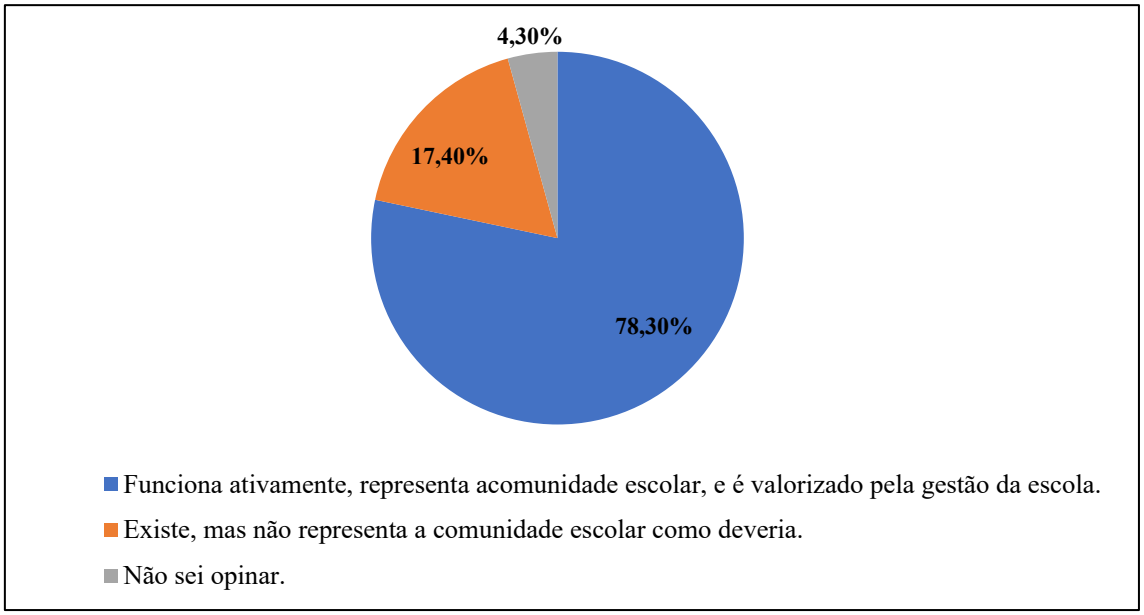
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Quando comparados os resultados, observa-se que a maioria, tanto da gestão quanto dos professores, acredita que o grêmio estudantil funciona ativamente, representa os estudantes e é valorizado pelos adultos da escola. No entanto, ainda há uma parcela considerável que indica que os adultos não valorizam o grêmio como deveriam e que o grêmio não representa os estudantes de forma adequada. O fato de haver membros da comunidade escolar que acreditam que o grêmio estudantil não representa os estudantes de maneira ideal aponta para possíveis lacunas na representatividade ou nas atividades do grêmio. Esse cenário configura um desafio para a implementação efetiva da gestão democrática no ambiente escolar, dado o papel crucial que o grêmio desempenha como principal espaço de participação dos alunos nos processos decisórios da escola, conforme evidenciado por Galina e Carbello (2008) no referencial teórico do trabalho.

Quando questionados sobre a atuação do Conselho Escolar, as respostas apresentaram certa divergência, variando entre “funciona ativamente, representa a comunidade escolar e é valorizado pela gestão da escola”, “existe, mas não representa a comunidade escolar como

deveria” e “não sei opinar”. Conforme ilustrado no Gráfico 15.

Gráfico 15 - Atuação do Conselho Escolar



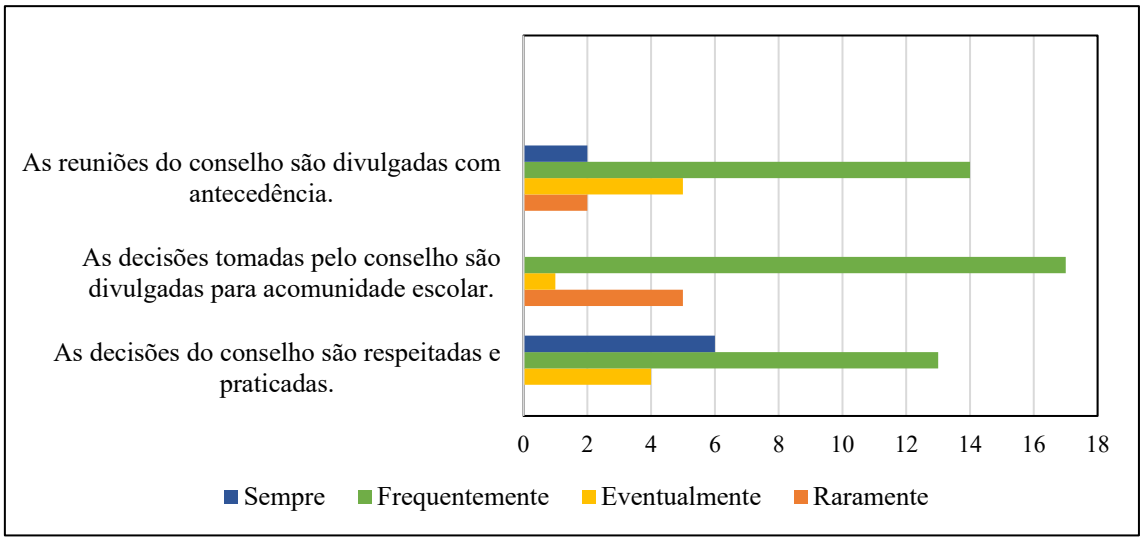
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ao analisar os dados sobre a atuação do Conselho Escolar, observa-se uma percepção maioritariamente positiva entre os professores, com 78,3% afirmando que o Conselho atua de forma ativa, representando adequadamente a comunidade escolar e sendo valorizado pela gestão da escola. No entanto, 17,4% dos respondentes demonstram insatisfação, reconhecendo a existência do Conselho, mas acreditando que ele não cumpre plenamente sua função de representar a comunidade. Além disso, 4,3% dos professores declararam não ter opinião formada, o que pode indicar falta de envolvimento ou desconhecimento sobre as atividades do Conselho. Esses resultados indicam a necessidade de maior engajamento e transparência para que o Conselho Escolar cumpra de forma mais eficaz seu papel, considerando que ele é um dos principais elos entre a escola e a comunidade, responsável pela representatividade da comunidade escolar nos processos decisórios (Vasconcelos; Soares; Martins; Aguiar, 2013). Caso essa representatividade falhe, a gestão democrática não pode ser plenamente efetivada, uma vez que esse modelo de gestão depende, essencialmente, da participação de todos no processo decisório da escola.

Ainda sobre o Conselho Escolar, foram feitos alguns questionamentos em relação à divulgação das reuniões, das decisões tomadas e se essas decisões são respeitadas, conforme o

gráfico a seguir.

Gráfico 16 - Conselho Escolar



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O gráfico apresentado permite inferir que, embora a comunicação e a implementação das decisões do Conselho Escolar sejam vistas de forma relativamente positiva, há margem para melhorias. Observa-se que as reuniões do conselho são frequentemente divulgadas com antecedência, conforme indicado pela maioria dos respondentes, enquanto um número menor afirma que essa divulgação ocorre sempre. De maneira semelhante, as decisões tomadas pelo conselho são frequentemente comunicadas à comunidade escolar, embora um número considerável de respostas sugira que essa divulgação ocorra apenas de forma eventual ou rara, apontando para uma potencial falta de consistência. Quanto ao respeito e à prática das decisões do conselho, a maioria dos participantes considera que essas decisões são frequentemente respeitadas, mas uma parcela significativa indica que isso acontece apenas eventualmente. Esses dados indicam que, apesar de uma base sólida de boas práticas, há necessidade de melhorias no processo de comunicação e na implementação das decisões do conselho para garantir maior regularidade e efetividade na participação democrática.

Por fim, os participantes foram questionados sobre quais aspectos consideram primordiais para garantir a gestão democrática no ambiente escolar. Para a maioria (65,2%), essa prática só será efetivada mediante a combinação de alguns fatores: a participação da comunidade escolar no processo de definição e aplicação dos recursos financeiros da escola; a participação efetiva de todas as partes interessadas (professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis) no processo de tomada de decisões e planejamento; e o diálogo constante entre a

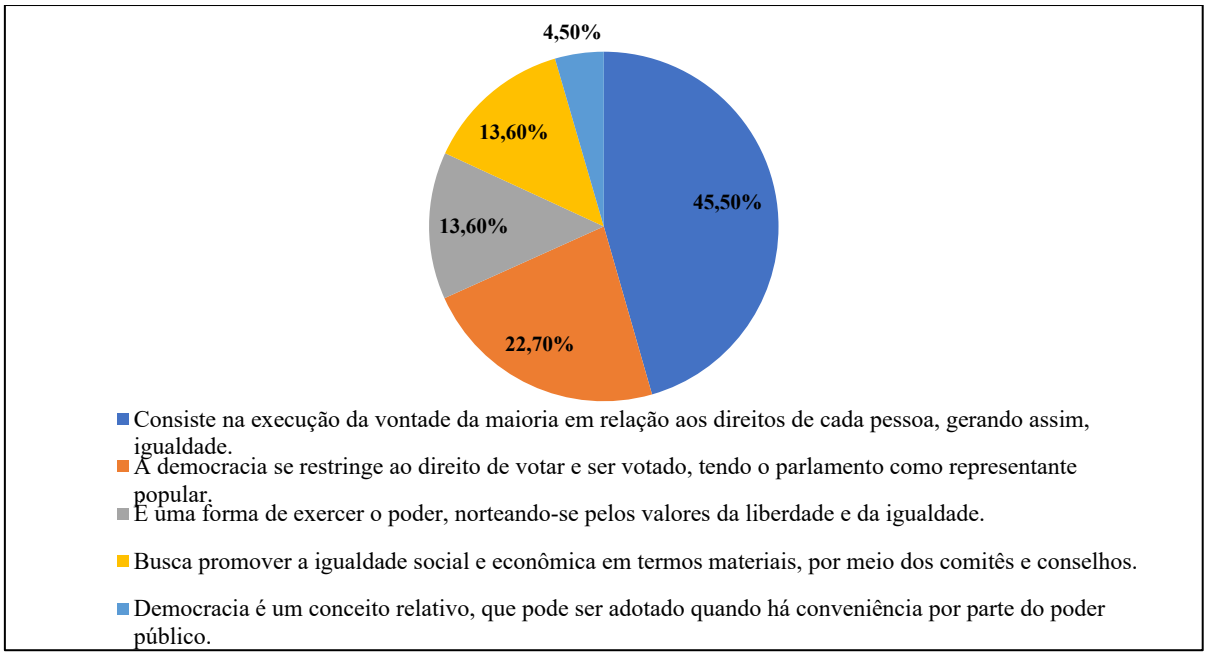
equipe gestora e todos os membros da escola. Outros 17,4% dos respondentes afirmaram que a gestão democrática é garantida exclusivamente pela participação efetiva de todas as partes interessadas no processo de tomada de decisões e planejamento da escola. Já 17,3% acreditam que o diálogo constante entre a equipe gestora e os integrantes da comunidade escolar é o principal fator para a efetivação da prática democrática no cotidiano escolar. Em suma, todos os respondentes consideram a participação um fator essencial para a plena implementação da gestão democrática. Esse ponto de vista está alinhado com a posição de Antunes e Padilha (2010), conforme apresentado no referencial teórico deste trabalho, que argumenta que a gestão só será verdadeiramente democrática com a participação efetiva da comunidade.

4.3 Funcionários

Na categoria composta pelos demais funcionários (agentes administrativos, secretária, agentes educacionais, merendeiras, porteiros, vigias e agentes de infraestrutura), houve 22 respondentes, a maioria com nível médio completo e atuando na escola há mais de 5 anos, o que indica uma baixa rotatividade entre esses profissionais.

Foram questionados sobre o que acreditam ser a democracia, e as respostas dos participantes revelam uma pluralidade de concepções acerca da temática, refletindo a complexidade do tema, conforme exposto no Gráfico 17.

Gráfico 17 - Conceito de Democracia

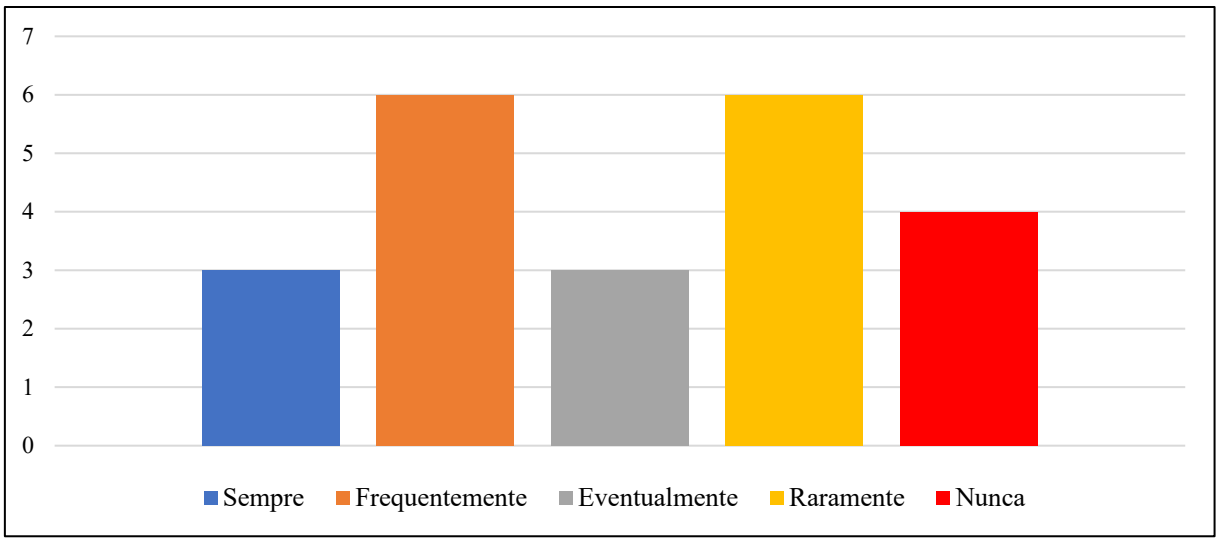


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A maior parte dos respondentes (45,5%) associa a democracia à execução da vontade da maioria, equilibrada com os direitos individuais, destacando a igualdade como princípio central. Um percentual significativo (22,7%) limita a democracia ao direito de votar e ser votado, com ênfase no parlamento como representante do povo, sugerindo uma visão mais formal e institucionalizada. Além disso, 13,6% compreendem a democracia como uma forma de exercício do poder orientada pelos valores da liberdade e igualdade, demonstrando uma perspectiva mais idealista. Outro grupo de 13,6% enxerga a democracia como um mecanismo de promoção da igualdade social e econômica, por meio de comitês e conselhos, indicando uma preocupação com justiça social. Por fim, uma minoria (4,5%) expressa ceticismo, percebendo a democracia como um conceito relativo, aplicado de acordo com a conveniência do poder público. Esses resultados evidenciam a diversidade de interpretações do conceito democrático, variando entre enfoques voltados à participação popular, justiça social e, em menor medida, desconfiança nas instituições democráticas. Ao comparar esses resultados com o conceito trazido no referencial teórico deste trabalho, no qual o povo é o centro da democracia (Ribeiro, 2013), observa-se que uma parcela majoritária dos funcionários possui uma visão similar e que corrobora com a definição apresentada pelo autor.

Em relação à autonomia para tomar decisões em questões referentes à sua área de atuação, os funcionários apresentaram opiniões variadas, distribuídas entre as seguintes opções: “sempre”, “frequentemente”, “eventualmente”, “raramente” e “nunca”, conforme ilustrado no gráfico abaixo.

Gráfico 18 - Autonomia dos funcionários em decisões referentes à sua área de atuação.



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os dados expostos no gráfico revelam uma grande variação, refletindo diferentes níveis de liberdade decisória. Apenas 3 dos respondentes indicaram ter autonomia plena ("sempre"), enquanto 6 afirmaram ter autonomia "frequentemente", o que sugere que, para esse grupo, a tomada de decisões independentes é comum, mas não constante. Por outro lado, 6 relataram ter autonomia "raramente" e 4 afirmaram "nunca" tomar decisões em suas áreas, indicando que quase metade dos funcionários (45,5%) percebe pouca ou nenhuma autonomia. Esses dados sugerem uma possível centralização nas tomadas de decisão ou uma limitação nas responsabilidades delegadas. A distribuição das respostas também indica uma diversidade de experiências, o que pode estar relacionado a fatores como diferentes funções, cargos ou políticas institucionais. Esses dados evidenciam um possível desafio para a prática democrática no ambiente escolar, visto que é necessário um processo descentralizado, no qual todos os envolvidos possam tomar decisões relacionadas às suas atividades. Para que essa autonomia seja considerada legítima, é necessário que haja reconhecimento mútuo: a comunidade escolar deve se perceber como parte de um conjunto maior, no qual o papel e a importância de cada indivíduo no processo decisório sejam reconhecidos (Medeiros e Luce, 2006).

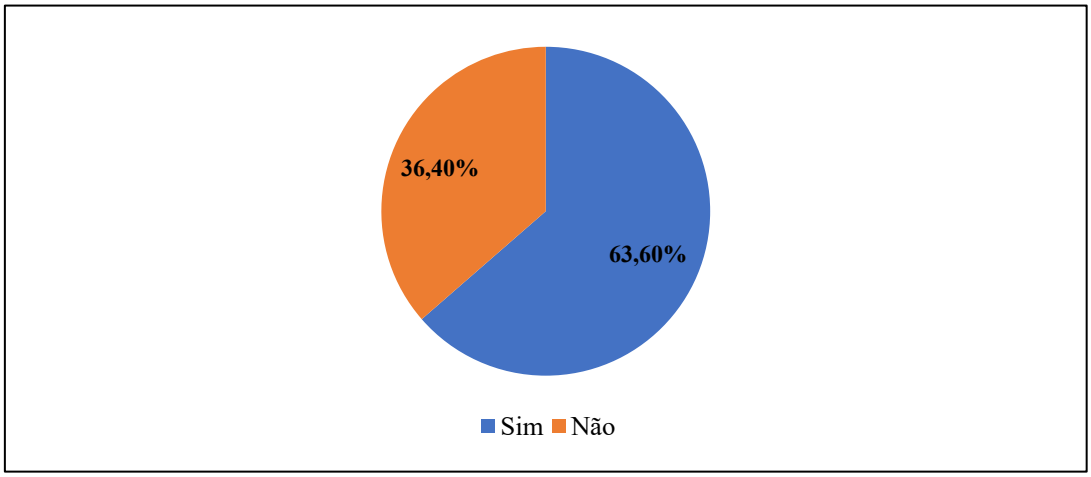
Quando questionados sobre a relação entre os funcionários e a equipe gestora, as respostas se mantiveram entre uma relação “ótima”, “boa” e “regular”. Os dados obtidos indicaram que a relação entre os funcionários e a equipe gestora é majoritariamente positiva, com 50% dos respondentes classificando-a como "boa" e 27,3% como "ótima", totalizando 77,3% de avaliações favoráveis. Essa predominância de percepções positivas sugere um ambiente de trabalho harmonioso, onde a interação entre as partes é vista de maneira satisfatória pela maioria. No entanto, 22,7% dos funcionários consideram a relação como "regular", o que aponta para a existência de insatisfações moderadas, ainda que não significativas o suficiente para serem classificadas como negativas. A ausência de respostas que indiquem uma relação "ruim" ou "péssima" reforça a ideia de que, embora haja espaço para melhorias, o cenário não é caracterizado por conflitos graves ou problemas de relacionamento evidentes.

No que diz respeito à relação entre a escola e a comunidade, as respostas foram semelhantes e, em geral, essa relação é percebida de maneira predominantemente positiva, com 45,5% dos respondentes classificando-a como “boa” e 31,8% como “ótima”, totalizando 77,3% de avaliações favoráveis. Esse dado sugere que, de modo geral, a escola mantém um vínculo satisfatório com a comunidade. No entanto, 22,7% dos participantes indicam que a relação é apenas “regular”, o que aponta para a existência de oportunidades de melhoria, embora não haja sinais de insatisfação crítica. Em suma, tanto a relação com a equipe gestora quanto com a comunidade é vista de maneira positiva, evidenciando uma preocupação em manter boas

relações entre as partes, de modo a desenvolver um vínculo saudável e baseado na prática do diálogo, o que contribui significativamente para a promoção da prática democrática na escola (Carvalho e Silva, 2014).

Em relação ao Projeto Político Pedagógico, foi investigado se os funcionários têm conhecimento do documento e se participam da sua elaboração, como evidenciado nos Gráficos 19 e 20 a seguir.

Gráfico 19 - Conhecimento sobre o PPP

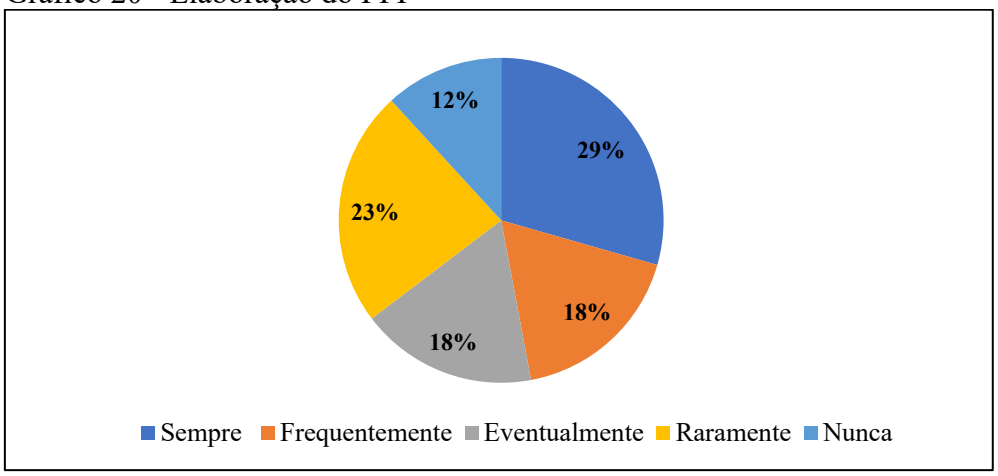


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Mesmo que a maioria (63,6%) dos investigados tenha indicado que conhece o PPP, uma parcela significativa (36,4%) afirmou não ter conhecimento sobre o documento. Essa disparidade evidencia a necessidade de intensificar ações de comunicação e formação no ambiente escolar, a fim de garantir que todos os membros da equipe estejam cientes das diretrizes do PPP. A falta de conhecimento por parte de uma fração relevante dos funcionários pode comprometer a implementação plena do projeto, já que a compreensão e o envolvimento de toda a equipe são essenciais para o sucesso de sua execução.

Aqueles que responderam conhecer o PPP foram questionados sobre sua participação ativa na elaboração do Projeto, as respostas apresentaram uma grande variação, como pode ser observado no gráfico a seguir.

Gráfico 20 - Elaboração do PPP

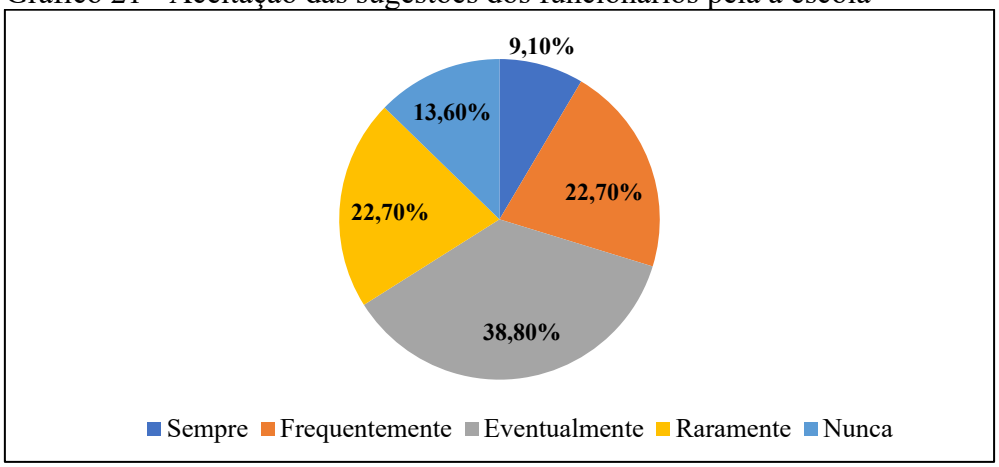


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Embora 64,6% indiquem algum nível de envolvimento ("sempre", "frequentemente" ou "eventualmente"), apenas 29,4% afirmam participar de forma constante, evidenciando um baixo engajamento frequente. Ademais, um percentual considerável (23,5%) relata participar "raramente", enquanto 11,8% indicam nunca ter contribuído ativamente para o processo. Esses resultados sugerem que, apesar de muitos conhecerem o PPP, há uma dispersão no nível de participação, o que pode ser atribuído a fatores como a falta de incentivo, oportunidades ou a variação de responsabilidades entre os profissionais. Portanto, torna-se pertinente a implementação de estratégias que promovam maior envolvimento daqueles que possuem baixa ou nenhuma participação, com vistas a fortalecer o processo colaborativo na construção do PPP. Há, assim, uma oportunidade de melhorar a disseminação do PPP e assegurar maior participação em sua elaboração e aplicação. Garantir que todos os funcionários estejam cientes e alinhados com o documento é fundamental para que possam contribuir efetivamente para sua implementação. Isso é crucial, considerando que o PPP é um instrumento de conquista de espaços, contrapondo-se à dependência e aos efeitos negativos da burocracia e do poder autoritário/centralizador dos setores administrativos (Luck, 2009).

Também foi investigado se as propostas desses funcionários são ouvidas e acatadas pela escola, resultando, mais uma vez, em uma pluralidade de respostas, conforme ilustrado no gráfico abaixo.

Gráfico 21 - Aceitação das sugestões dos funcionários pela a escola

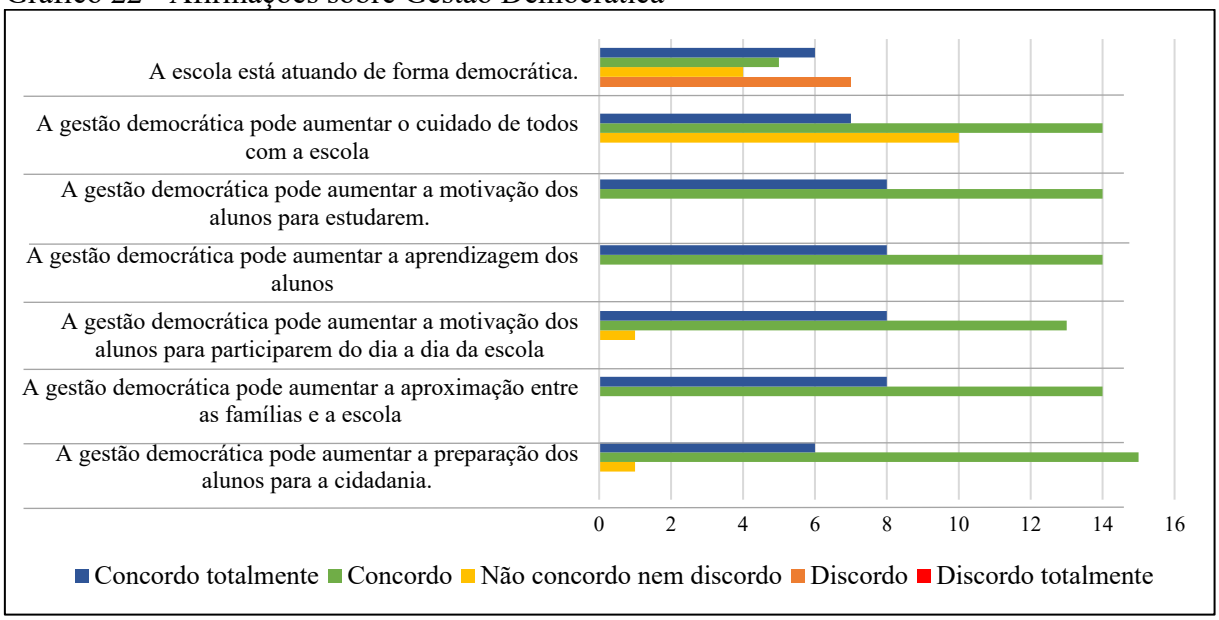


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os dados coletados revelam um baixo reconhecimento das propostas, evidenciado pelo fato de apenas 9,1% dos respondentes indicarem que suas sugestões são ouvidas "sempre". Por outro lado, 54,5% dos participantes acreditam que suas contribuições são consideradas em algumas ocasiões, refletindo uma participação intermitente. Ademais, a soma das respostas "raramente" (22,7%) e "nunca" (13,6%) representa 36,3% dos respondentes, indicando um descontentamento significativo em relação à falta de valorização das propostas. Esses resultados apontam para a necessidade urgente de melhorias na comunicação e nos canais de participação dentro da instituição, de modo a garantir que as vozes dos funcionários sejam efetivamente ouvidas e consideradas. Promover um ambiente colaborativo, onde todos se sintam valorizados, contribui para fortalecer o engajamento da equipe e aprimorar a dinâmica escolar, resultando em um clima organizacional mais positivo, produtivo e democrático.

No questionário foram expostas algumas afirmativas a respeito de aspectos que podem interferir diretamente no processo da gestão democrática no ambiente escolar, de forma que os funcionários pudessem expor se concordam ou não, conforme o Gráfico 22.

Gráfico 22 - Afirmações sobre Gestão Democrática

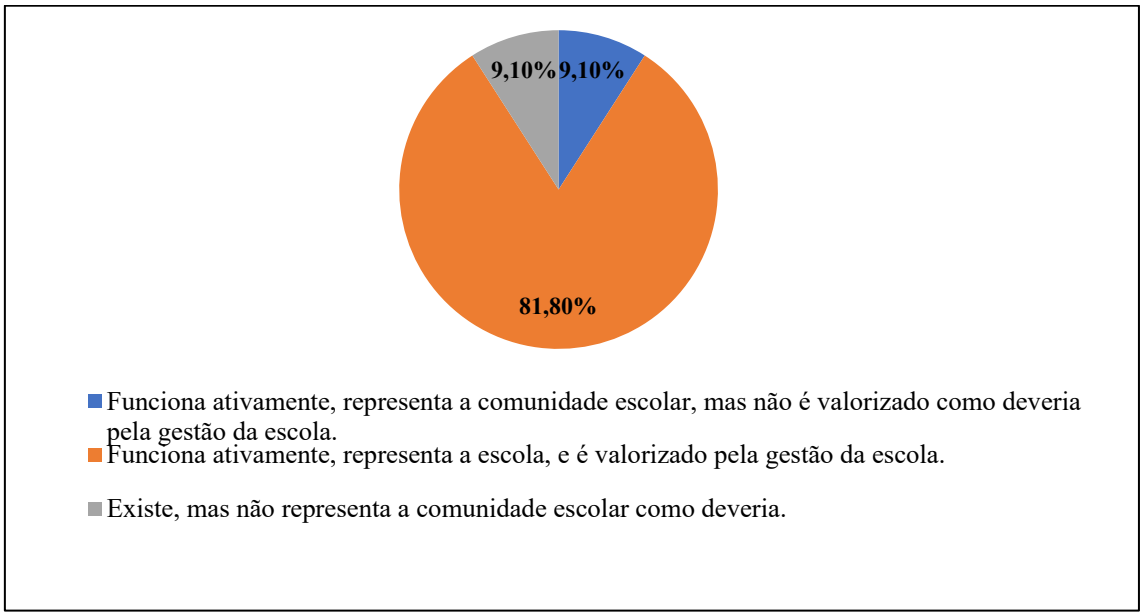


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir dos dados expostos no gráfico, observa-se que a maioria dos respondentes tem uma visão positiva sobre a gestão democrática, com destaque para a afirmação de que a "gestão democrática pode aumentar o cuidado de todos com a escola", em que a maioria concorda (em verde) e concorda totalmente (em azul). De maneira geral, as afirmações que relacionam a gestão democrática com a motivação, a aprendizagem e a cidadania dos alunos também apresentam altos índices de concordância, com baixa incidência de discordância (laranja e vermelho). No entanto, no item "a escola está atuando de forma democrática", há uma distribuição mais equilibrada entre as categorias de concordância e discordância, sugerindo que nem todos os respondentes percebem a escola como plenamente democrática. Com isso, pode-se inferir que, apesar de haver uma aceitação ampla dos benefícios de uma gestão democrática, existe ainda uma margem de dúvida ou discordância sobre a efetividade concreta dessa abordagem na prática escolar diária.

Quando questionados sobre o Grêmio Estudantil, constatou-se que, enquanto instrumento implementado na escola, ele é percebido de maneiras variadas pelos funcionários, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 23 - Grêmio Estudantil

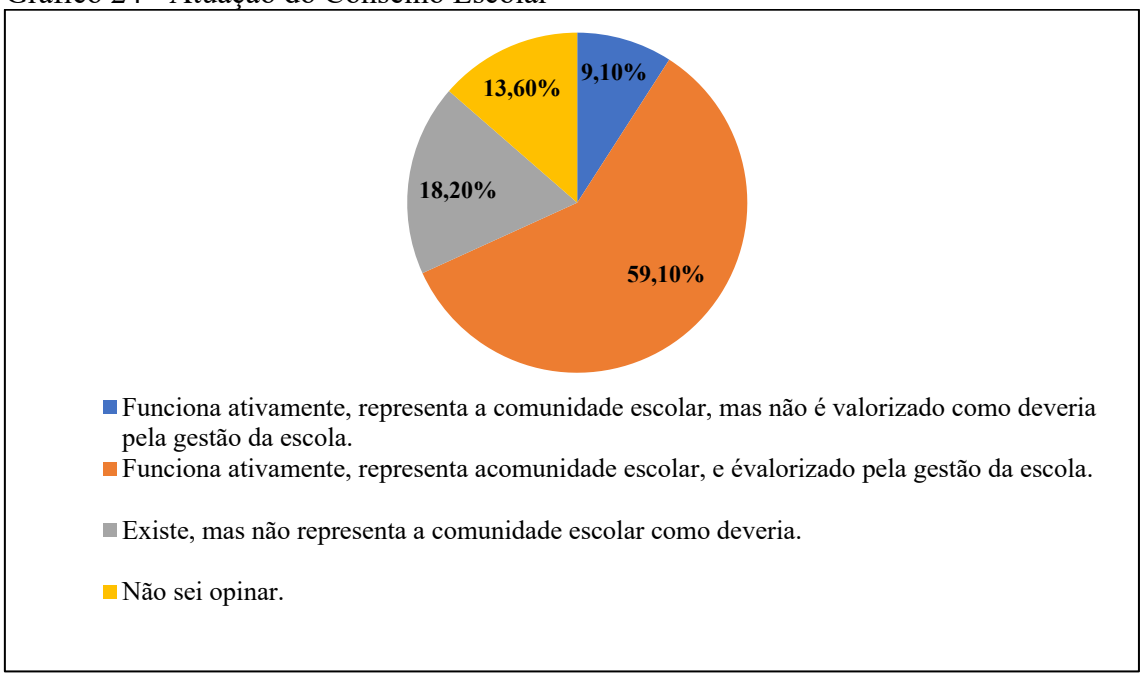


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir dos dados expostos no gráfico, percerbe-se que maioria dos respondentes (81,80%) considera que o Grêmio funciona ativamente, representando a escola de maneira adequada e sendo valorizado pela gestão escolar. No entanto, 9% dos funcionários consideram que, embora o Grêmio desempenhe seu papel de forma ativa e representativa, ele não recebe o devido reconhecimento por parte da administração escolar. Além disso, 9,1% dos entrevistados indicam que o Grêmio Estudantil existe, mas não cumpre adequadamente seu papel de representar a comunidade escolar. Esses dados sugerem que, apesar da predominância de uma visão favorável, há aspectos críticos relacionados à representatividade e à valorização institucional do Grêmio que merecem atenção para a plena efetivação de seu papel como instrumento de participação democrática na escola (Galina e Carbello, 2008).

Quando questionados sobre a atuação do Conselho Escolar, as respostas apresentaram certa divergência, variando entre “funciona ativamente, representa a comunidade escolar e é valorizado pela gestão da escola”; “funciona ativamente, representa a comunidade escolar, mas não é valorizado como deveria pela gestão da escola”; “existe, mas não representa a comunidade escolar como deveria” e “não sei opinar”. Conforme ilustrado no Gráfico 24.

Gráfico 24 - Atuação do Conselho Escolar

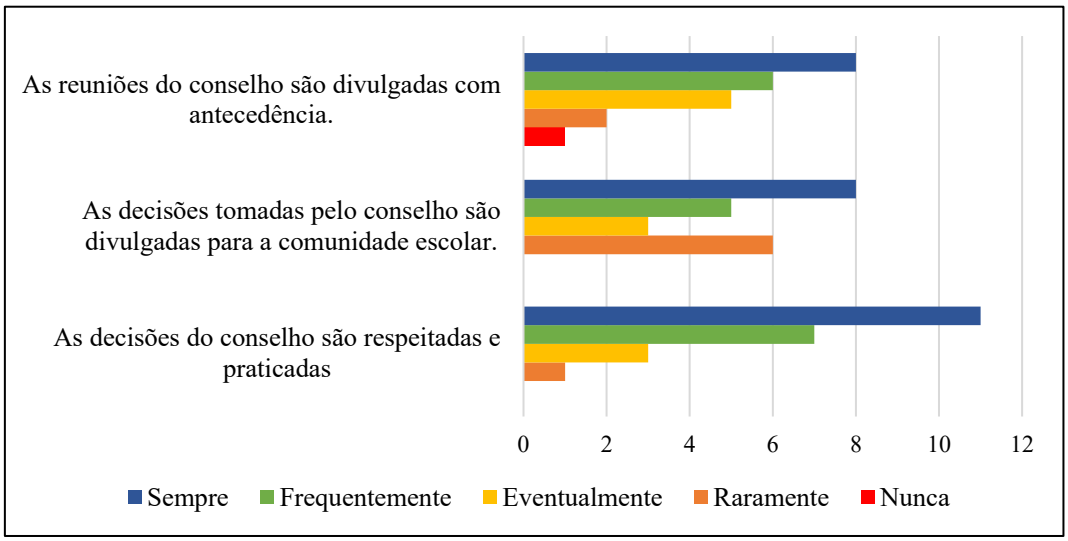


Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os dados expostos no gráfico revelam uma predominância de percepções positivas, com a maioria dos participantes (59,1%) afirmando que o Conselho "funciona ativamente, representa a comunidade escolar e é valorizado pela gestão da escola". No entanto, uma parcela significativa (9,1%) dos respondentes reconhece que, embora o Conselho atue de forma eficaz e represente a comunidade, não é devidamente valorizado pela gestão. Além disso, 18,2% indicam que o Conselho "existe, mas não representa a comunidade escolar como deveria", apontando para uma crítica à sua capacidade de cumprir plenamente o papel de representação. Por fim, 13,6% dos participantes afirmam não ter uma opinião formada sobre o assunto, o que pode sugerir desinformação ou desengajamento em relação às atividades do Conselho. Essas informações evidenciam que, apesar da percepção majoritariamente positiva, há demandas por maior reconhecimento institucional e por melhorias na representatividade do Conselho junto à comunidade escolar, para que ele cumpra de forma mais eficaz seu papel como instrumento participativo nos processos decisórios da escola (Vasconcelos; Soares; Martins; Aguiar, 2013).

Ainda sobre o Conselho Escolar, foram feitos alguns questionamentos em relação à divulgação das reuniões, das decisões tomadas e se essas decisões são respeitadas, conforme o gráfico a seguir.

Gráfico 25 - Conselho Escolar



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Nota-se a partir dos dados expostos que o Conselho Escolar mantém um nível razoável de transparência em relação à divulgação de suas reuniões e decisões, bem como na prática de suas deliberações. A maioria dos respondentes afirma que as reuniões são "sempre" divulgadas com antecedência, e que as decisões do Conselho são geralmente respeitadas e implementadas. No entanto, observa-se que uma parcela significativa dos participantes relata que a divulgação das decisões ocorre apenas "eventualmente" ou "raramente", e que a prática das decisões também não é consistente. Esses resultados indicam que, embora o Conselho desempenhe um papel relevante no processo decisório escolar, ainda há desafios a serem enfrentados no que diz respeito à regularidade da comunicação e à aplicação das suas deliberações. Assim, fez-se necessário um aprimoramento nos mecanismos de divulgação e implementação das decisões, a fim de garantir uma participação mais efetiva e informada da comunidade escolar.

Por fim, os participantes foram questionados sobre quais aspectos consideram primordiais para garantir a gestão democrática no ambiente escolar. Dos respondentes, 50% acreditam que a gestão democrática depende da combinação de alguns fatores: a participação da comunidade escolar no processo de definição e aplicação dos recursos financeiros da escola; a participação efetiva de todas as partes interessadas (professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis) nas decisões e no planejamento escolar; e o diálogo constante entre a equipe gestora e todos os membros da comunidade escolar. Para 36,4%, a gestão democrática se concretiza exclusivamente por meio da participação de todas as partes interessadas no processo decisório. Já 13,6% dos participantes consideram o diálogo constante entre a equipe gestora e a comunidade escolar o principal fator para a efetivação da gestão democrática no cotidiano

escolar. Em síntese, todos os respondentes reconhecem a participação como um fator essencial para a plena implementação da gestão democrática. Esse ponto de vista está alinhado com a posição de Antunes e Padilha (2010), conforme discutido no referencial teórico deste trabalho, que defendem que a gestão só será verdadeiramente democrática com a participação efetiva da comunidade.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo identificar e analisar os desafios enfrentados para alcançar uma gestão democrática e participativa no ambiente escolar. Foram examinados os princípios que orientam essa forma de gestão, a percepção dos colaboradores sobre sua implementação e os espaços de participação existentes na escola que promovem a integração entre a instituição e as partes envolvidas. Além disso, buscou-se responder à questão central: a administração escolar enfrenta desafios para alcançar uma gestão democrática? Se sim, quais são esses desafios?

O objetivo geral do trabalho foi plenamente alcançado, conforme evidenciado pelos resultados obtidos. O estudo destacou desafios relacionados à autonomia dos funcionários, à implementação efetiva de espaços de participação, como o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, e à valorização das contribuições dos colaboradores. Também foram identificadas barreiras, como a centralização de decisões, a baixa frequência de participação ativa no Projeto Político Pedagógico (PPP) e a percepção de reconhecimento insuficiente das propostas feitas pelos funcionários. Essa análise dos desafios permitiu uma reflexão aprofundada sobre as limitações encontradas e possibilitou a elaboração de propostas para superá-las.

Os objetivos específicos deste trabalho também foram alcançados. O primeiro foi atingido ao abordar os princípios da gestão democrática, explorando os conceitos de democracia apresentados pelos funcionários e sua relação com a prática escolar. Foram analisados aspectos como igualdade, liberdade e participação efetiva, considerados pilares fundamentais pelos respondentes. Além disso, ficou evidente a importância atribuída pelos pesquisados à transparência, ao diálogo e à descentralização, todos princípios essenciais para a gestão democrática.

O segundo objetivo foi atingido ao investigar as percepções dos colaboradores sobre democracia, autonomia e participação nos processos decisórios. Embora prevaleça uma visão positiva sobre a gestão democrática, os resultados destacam disparidades na prática, como autonomia limitada em decisões, reconhecimento esporádico de sugestões e baixo engajamento em espaços colaborativos, como o PPP. Esses achados refletem como a gestão democrática é percebida e aplicada, apontando, apesar disso, avanços necessários.

Por fim, o terceiro objetivo foi alcançado ao mapear os espaços de participação, como o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil e o PPP. Apesar de considerados funcionais, nem todos são plenamente eficazes ou reconhecidos. A análise evidenciou desafios, como a valorização limitada do Grêmio e dificuldades na comunicação e implementação das decisões

do Conselho Escolar. A relação entre a escola e a comunidade, embora positiva, também apresenta potencial para maior integração. Em resumo, os objetivos foram plenamente atendidos. O estudo explorou os princípios teóricos, a percepção e a prática dos colaboradores, além de avaliar os espaços de participação, destacando dificuldades e potencialidades na busca por uma gestão escolar mais democrática e participativa.

Com isso, é possível responder à questão central deste trabalho e concluir que, embora haja esforços para a prática democrática, a gestão escolar enfrenta desafios significativos no processo de alcance da gestão democrática. Os resultados evidenciaram barreiras que limitam a efetivação dessa prática, essencial para uma educação de qualidade. Um dos principais desafios identificados foi a autonomia limitada, já que quase metade dos funcionários relatou ter pouca ou nenhuma autonomia em suas áreas de atuação. Essa situação sugere uma centralização das decisões e destaca a necessidade de maior delegação de responsabilidades. Além disso, foi constatado pouco reconhecimento das propostas dos colaboradores, uma vez que apenas uma pequena parcela dos respondentes percebe que suas sugestões são ouvidas e acatadas de forma consistente. Essa realidade aponta para um descontentamento significativo com os canais de participação e a valorização das contribuições individuais.

A participação nos espaços decisórios também apresentou pontos a serem melhorados. Apesar da existência de estruturas como o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, foram observadas lacunas na representatividade, no reconhecimento institucional e na efetividade da atuação desses grupos. Outra barreira identificada foi o baixo engajamento no Projeto Político Pedagógico. Embora a maioria dos funcionários conheça o documento, a participação ativa na sua elaboração e implementação ainda é baixa, evidenciando dificuldades na promoção de um processo verdadeiramente participativo.

A comunicação e a transparência foram igualmente destacadas como desafios, pois a divulgação das decisões e atividades do Conselho Escolar, assim como a clareza sobre o funcionamento de outros espaços de participação, ainda apresenta inconsistências que comprometem o engajamento pleno da comunidade escolar. Por fim, foi evidenciada uma desigualdade na percepção da gestão democrática, já que nem todos os funcionários veem a escola como democrática na prática, mesmo reconhecendo os benefícios dessa abordagem. Essa disparidade revela uma lacuna significativa entre a teoria e a implementação prática da gestão democrática.

Concluindo, este estudo apresenta contribuições significativas para a compreensão e o aprimoramento da gestão democrática no contexto escolar. Oferece um diagnóstico detalhado das principais barreiras enfrentadas, proporcionando uma base crítica para que gestores e

educadores reavaliem estratégias relacionadas à representatividade, transparência e participação. Além disso, os resultados fornecem subsídios para o fortalecimento de práticas democráticas na escola, incentivando ações concretas voltadas à construção de processos decisórios mais inclusivos e efetivos. Por fim, ao propor reflexões sobre a gestão escolar, este trabalho não apenas amplia o conhecimento acadêmico na área, mas também serve como ponto de partida para futuras intervenções práticas e pesquisas científicas voltadas à melhoria da qualidade educacional.

REFERÊNCIAS

ALMANAQUE Nepso 2015 – Volume 2. São Paulo: Ação Educativa, 2015. Disponível em: https://acaoeducativa.org.br/publicacoes/publicacao-fake-6/. Acesso em: 05 nov. 2024.

ANTUNES, Ângela; PADILHA, Paulo Roberto. **Educação Cidadã, Educação Integral:** fundamentos e práticas. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari K. **Investigação Qualitativa em Educação:** uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.

CARVALHO, Maria Celeste da Silva; SILVA, Ana Célia Bahia**. Progestão:** como construir e desenvolver os princípios de conveniência democrática na escola?. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/modulo5_ce.pdf. Acesso em: 23 fev. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CURY, Carlos R. Jamil. Gestão Democrática da Educação: Exigências e Desafios. **RBPAE**, v. 18, n. 2, p. 163-174, dez., 2022. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/25486. Acesso em: 04 jul. 2024.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática de pesquisa qualitativa. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa:** teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

GADOTTI, Moacir. A escola na cidade que educa. **Cadernos Cenpec:** educação, cultura e ação comunitária., v. 1, n. ja/ju 2006, p. 133-139, 2006. Disponível em: https://doi.org/10.18676/cadernoscenpec.v1i1.160. Acesso em: 27 maio 2024.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Orgs.). **Autonomia da escola:** princípios e propostas. 3. ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freyre, 2000.

GALINA, Irene de Fátima; CARBELLO, Sandra Regina Cassol. Gestão democrática e instâncias colegiadas. *In*: CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves *et al* (Org.). **Gestão escolar**. Maringá: Secretaria de Estado da Educação do Paraná; Universidade Estadual de Maringá, 2008. p. 27, 43.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GRACZYK, Marilys Ribas. As Teorias da Administração e suas Relações com a Realidade Escolar Hoje. **Olhar de professor**, [*S. l.*], v. 6, n. 1, 2009. Disponível em: https://revistas.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/. Acesso em: 20 maio 2024.

INDICADORES da Qualidade da Educação. **Unicef**. Disponível em: https://www.unicef.org/brazil/indicadores-da-qualidade-da-educacao. Acesso em: 05 nov. 2024.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf. Acesso em: 03 jun. 2024.

MEC e Inep divulgam resultados do Censo Escolar 2023. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/mec-e-inep-divulgam-resultados-do-censo-escolar-2023. Acesso em: 05 nov. 2024.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de; LUCE, Maria Beatriz. Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências. *In*: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Org.). **Gestão escolar democrática:** concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 15-25.

OLIVEIRA, Eloiza da S. Gomes; LIMA, Elma C. de; SÁ, Márcia S. M. Mourão. **Princípios e métodos de gestão escolar integrada**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2009.

SÃO SEBASTIÃO (AL). **Regimento Escolar da Escola Estadual Professor José Félix de Carvalho Alves**. São Sebastião, 2022.

SILVA, Edna; BARRETO, Silva Paes (Org). **Anísio, Anísios Teixeira:** Um educador no Museu do Homem do Nordeste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2021.

SOUZA, Maricleudo Dionizio de. **Desafio da gestão democrática escolar:** um estudo de caso na Escola de Ensino Fundamental Cesar Cal's Neto. Limoeiro do Norte, Ceará. 2014.

VALE, Joilma A. C. do; BRITO, George L. R. de. A importância da secretaria escolar para a qualidade do atendimento às demandas da escola e da comunidade. **Revista Humanidades e Inovação**. Palmas, TO, v. 9, n. 03. 2022. Disponível em: https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/7293. Acesso em: 05 nov. 2024.

VASCONCELOS, Francisco H. Lima; SOARES, Swamy de P. Lima; MARTINS, Cibelle A. Martins; AGUIAR, Cefisa Maria S (Ogs.). **Conselho escolar:** processos, mobilização, formação e tecnologia. Fortaleza: Edições UFC, 2013.

VILLAS-BÔAS, Renata (Org.). **Participação popular nos Governos Locais**. São Paulo: Polis, 1994.