



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO PROEDADE – PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E  
ENSINO À DISTÂNCIA  
CURSO DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
GESTÃO PÚBLICA TECNÓLOGO**

**MARTA LÚCIA DE PAIVA ARAÚJO ROCHA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
ESCOLA MUNICIPAL DE BREJO DO CRUZ - PB**

**CAMPINA GRANDE/PB**

**2021**

MARTA LÚCIA DE PAIVA ARAÚJO ROCHA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
ESCOLA MUNICIPAL DE BREJO DO CRUZ - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação/Departamento do Curso de Gestão Pública, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

**Orientadora:** Profa. Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves.

CAMPINA GRANDE/PB

2021

R672g Rocha, Marta Lucia de Paiva.  
Gestão democrática na educação [manuscrito] : um estudo de caso em uma Escola Municipal de Brejo do Cruz - Pb / Marta Lucia de Paiva Rocha. - 2021.  
31 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Gestão Pública - Tecnológico) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - Campina Grande, 2021.

"Orientação : Profa. Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Gestão educacional. 2. Participação da Comunidade. 3. Gestão democrática. I. Título

21. ed. CDD 371.207

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
ESCOLA MUNICIPAL DE BREJO DO CRUZ - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação/Departamento do Curso de Gestão Pública, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

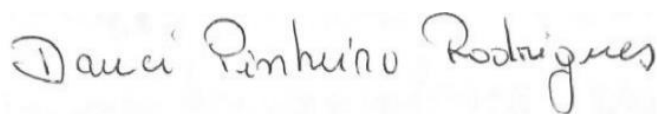
Aprovada em: 21/10/2021.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Profa. Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa. Dra. Dauci Pinheiro Rodrigues  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa. Ms. Rochane Villarim de Almeida  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A Deus que ilumina meus caminhos para conquistar uma vida melhor; as minhas irmãs pelo companheirismo; especialmente ao meu esposo e filho pela paciência nos dias difíceis; a minha amiga Adriana que sempre está me incentivando a buscar mais conhecimentos e ampliar minha vida acadêmica, DEDICO.

“O reflexo da sua gestão é o engajamento dos seus colaboradores”. (Maria Gabriela Carvalho Barbosa)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Gestão Democrática.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 <i>Gestão Democrática da Escola Pública</i>.....</b>	<b>15</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 <i>Lócus da Pesquisa</i>.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 <i>Análise dos dados</i>.....</b>	<b>16</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>30</b>

## GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE BREJO DO CRUZ - PB

Marta Lúcia de Paiva Araújo Rocha <sup>1</sup>

### RESUMO

A gestão democrática da área de educação tem se tornado tema constante de debates e reflexões, e levado mudanças na postura de gestores que acreditam na proposta e demonstram interesse em colocar em prática iniciativas que priorizam a maior participação e engajamento da comunidade na gestão escolar. Documentos importantes como a Constituição Federal (1998), a Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96 (LDB), e o Plano Nacional de Educação - Lei n. 10.172 de 9 de janeiro de 2001, reconhecem a importância da adoção de estratégias fortalecedoras da participação de todos que, direta ou indiretamente, estão envolvidos com a comunidade escolar. Nesse contexto, discute-se identificar os limites e as possibilidades e os limites para a implementação da gestão democrática nas escolas públicas, questão considerada essencial para assegurar os avanços da democracia no país. Diante do exposto, esta pesquisa teve como objetivo identificar os limites e possibilidade de implementação da gestão democrática na Escola Municipal Josué Alves de Azevedo - Brejo do Cruz - PB. Para o alcance do objetivo proposto foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter exploratório conduzida sob a forma de estudo de caso, com abordagem quantitativa. Para coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado aplicado 18 professores sobre gestão democrática escolar. Os dados foram analisados através da estatística descritiva. Os resultados indicaram que a gestão é democrática em parte, contudo, foram identificados que há limites para expansão da implantação do processo democrático, em especial os relativos aos aspectos que precisam melhorar como: eleição para escolha do gestor; prestações de contas; e, participação da comunidade escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Participação da Comunidade. Educação.

### ABSTRACT

Democratic management in education has become a constant topic of debate and reflection, and has led to changes in the attitude of managers who believe in the project and show interest in putting into practice initiatives that prioritize greater community participation and engagement in school management. Important documents such as the Federal Constitution (1998), the Law of Directives and Bases 9.394/96 (LDB), and the National Education Plan - Law n. 10.172 of January 9, 2001, recognize the importance of adopting strategies to strengthen the participation of all those who, directly or indirectly, are involved in the school community. In this context, it is discussed to identify the limits and possibilities for the implementation of democratic management in public schools, an issue considered essential to ensure the advances of democracy in the country. In view of the above, this research aimed to identify the limits and possibilities of implementing democratic management in the Josué Alves de Azevedo Municipal School - Brejo do Cruz - PB. To reach the proposed objective, a

---

<sup>1</sup> Aluna da Graduação em Gestão Pública Tecnólogo, na Universidade Estadual da Paraíba/UEPB.



descriptive exploratory research was carried out in the form of a case study, with a quantitative approach. For data collection a structured questionnaire was applied to 18 teachers on democratic school management. The data were analyzed using descriptive statistics. The results indicated that the management is democratic in part, however, it was identified that there are limits to the expansion of the implementation of the democratic process, especially those related to aspects that need improvement as: election for choosing the manager; accountability; and participation of the school community.

**Keywords:** Democratic Management. Participation. Education.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática da educação é associada aos mecanismos legais e institucionais, a organização de ações voltadas para a participação social produzindo políticas públicas, planejamento, tomadas de decisões, para deliberações coletivas, em momentos de avaliação, visando o acesso e permanência na escola e a universalização do ensino para a população (MEDEIROS, 2003).

Nesse sentido, é importante sensibilizar e mobilizar os gestores educacionais para que possam reconhecer a gestão democrática como um espaço que possibilita o crescimento do ambiente escolar através do envolvimento e maior participação dos que direta ou indiretamente impactam ou são impactados pela escola, envolver o maior número de pessoas possível aprimora o debate e eleva a possibilidade de acertos na tomada de decisão, além de contribuir para o desenvolvimento do “espírito de corpo”, situação na qual as responsabilidades são compartilhadas.

A Constituição de 1988 veio formalizar esse processo ao definir a participação das coletividades no processo de gerenciamento público tendo em vista a consolidação da democracia. Assim sendo, o tema da descentralização tem ocupado espaço de destaque no debate público, influenciando, inclusive, as reformas do Estado, que buscam potencializar tanto a efetividade da gestão pública quanto a democratização das relações políticas.

Autores como Arretche, (1997), Lucky (2009), e Paro (2005) corroboram com o esse entendimento e reforçam que passou-se a supor que formas descentralizadas de prestação e alocação de serviços seriam mais democráticas, fortalecendo, por conseguinte, a democracia. Em virtude disso, a centralização político-administrativa passou a ser associada a práticas não democráticas e à ausência de transparência na tomada de decisões. Assim surge novos desafios, que impulsiona os gestores a repensarem suas práticas, adequando-se ao novo modelo de gestão pública.

Com base documental utilizamos a legislação nacional, principalmente a Constituição Federal (1998) e a Lei de Diretrizes e Bases – LDB (Lei nº 9.394/96), como parâmetro para verificar se o alinhamento da mesma a gestão educacional em foco.

Diante do exposto questiona-se: Quais os limites e possibilidades para a implementação da gestão democrática na Escola Municipal Josué Alves de Azevedo – Brejo do Cruz - PB? O objetivo do presente trabalho é identificar os limites e possibilidades para a implementação da gestão democrática na Escola Municipal Josué Alves de Azevedo – Brejo do Cruz – PB.

A escolha do referido objeto de estudo deste trabalho se deu pela aproximação das escolas municipais da comunidade e da relevância do ensino público para o amadurecimento do no processo democrático.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: na primeira parte, introdutória, são expostos o contexto, os objetivos, o problema e o objeto da pesquisa; na segunda parte encontram-se os fundamentos teóricos que embasaram o trabalho; na terceira sessão é detalhada a metodologia adotada para realização da pesquisa; na quarta parte encontra-se a descrição e análise dos dados. Por fim, têm-se as considerações finais e as referências utilizadas para a elaboração do texto em foco.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão Democrática

Uma forma de compreender a gestão democrática é traduzi-la como mobilização, gerada pela ação conjunta de seus componentes, para que, por meio da participação se realize os objetivos de sua unidade de trabalho. Segundo Lück (2009, p. 71),

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para sua efetivação.

A gestão democrática é o processo político no qual se discute, planeja e soluciona problemas. Deve ser um momento de transformação, amparado em atividades conjuntas, para que o colegiado possa em comum acordo decidir pela melhoria da coletividade.

A gestão democrática não é só um princípio pedagógico, mas um preceito constitucional. O parágrafo único do artigo primeiro da Constituição Federal de 1988, estabelece como cláusula pétrea que todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, consagrando uma nova ordem jurídica e política no país, com base em dois pilares: a democracia representativa e a democracia participativa (direta), entendendo a participação social como princípio inerente à democracia. (BRASIL 1988).

Neste sentido, podemos afirmar que aderir ao modelo de gestão democrático implica em estimular a participação, elevar o nível de transparência da gestão, e compartilhar responsabilidades, ou compartilhar o poder, descentralizando-o.

Corroborando com o exposto, Dourado exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, consagrando uma nova ordem jurídica e política no país, com base em dois pilares: a democracia representativa e a democracia participativa (direta), entendendo a participação social como princípio inerente à democracia. (BRASIL 1988).

Neste sentido, podemos afirmar que aderir ao modelo de gestão democrático implica em estimular a participação, elevar o nível de transparência da gestão, e compartilhar responsabilidades, ou compartilhar o poder, descentralizando-o.

Corroborando com o exposto, Dourado (2001, p. 24), afirma:

A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar e se sentir responsáveis por tudo que representa interesse comum. Assumir responsabilidades, escolher e inventar novas formas de relações coletivas fazem parte do processo de participação e trazem possibilidades de mudanças que atendam a interesses coletivos.

Para Lück (2009, p. 69) “a participação inerente à gestão democrática pressupõe que haja a preparação e organização que deem efetividade às suas ações”. Não se pode

conduzir esse processo tendo como base em objetivos pessoais, pois a participação busca uma preparação que implica a capacidade de tomar decisões de forma compartilhada.

### **2.1.2 Gestão Democrática da Escola Pública**

De acordo com Ana Luiza Machado (UNESCO, 2000), quando ela diz,

Para efetivação da democracia na gestão pública, ou sistema educacional há que se preocupar com a formação específica do gestor. Não basta que ele seja bom, precisa possuir ferramentas executivas que lhe possibilitem otimizar o uso dos recursos humanos, materiais tecnológicos e financeiros disponíveis. Que lhe permita realizar um trabalho articulado com o colegiado e gerar um clima propício ao trabalho coletivo.

Pensar em efetivação da democracia segundo o pensamento do autor faz-se necessário o gestor está apto para tal função, para que ele possua subsídios necessários para gerir com a preparação devida. Ele será o articulador que irá descentralizar o trabalho, dividir as funções que serão exercidas pelos membros da melhor forma possível, para que na prática ocorra a democratização.

A democratização e a descentralização da gestão pública fortalecem o desenvolvimento do trabalho em equipe, das decisões compartilhadas, da interdependência das pessoas na realização das atividades, criando uma cultura organizacional na sociedade, mudando à nossa maneira de olhar para o interior das instituições públicas, criando redes de relações, para melhor resolvermos os problemas.

As propostas de mudança nas políticas públicas da educação no país, a partir de 1990, firmaram-se nos preceitos da Constituição Federal de 1988. Os princípios de gestão democrática do ensino público e de garantia de padrão de qualidade (Art. 206, inc. VI e VII), a afirmação da educação como direito público subjetivo (Art. 208, § 1º) e a descentralização administrativa do ensino (Art. 211) fortaleceram a constituição e consolidação de conselhos de educação mais representativos.

A LDB 9394/96 em seu Art. 9º, parágrafo 1º define a existência de um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão com atividade permanente, criado por lei, sem referir-se a outros conselhos. No entanto, como determina que cabe à União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizar, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino, supõe-se a existência de conselhos de educação como órgãos normativos desses sistemas.

A atual LDB explicita ainda, as incumbências de cada esfera de governo, deixando claro no Art. 11 que os municípios podem optar por compor com o Estado um sistema único, ou manter-se integrado ao sistema estadual.

Nesse contexto, as secretarias estaduais de educação ou os conselhos estaduais de educação têm formulado diferentes orientações relacionadas ao processo de municipalização do ensino, constituição dos sistemas municipais de ensino e criação dos conselhos municipais de educação. Em sentido geral, os conselhos são órgãos coletivos de tomada de decisões. Buscando seu significado etimológico, em grego significa “ação de deliberar”, “cuidar”, “cogitar”, “refletir”, “exortar”. Em latim, traz a ideia de “ajuntamento de convocados”, supondo a participação em decisões através de análises e debates.

A participação cidadã, em conselhos, sejam eles de educação ou não, é caracterizada,

Pela busca de consensos, pela construção de identidades, pela tentativa de controle da aplicação dos recursos públicos, pela interferência na elaboração de orçamentos, pela criação e efetivação de direitos e pelo enfrentamento de problemas cotidianos. (TEIXEIRA, 2004. p. 702).

Atualmente, os conselhos representam instrumentos de controle social e político do Estado pela sociedade, de forma a possibilitar sua atuação na definição de critérios e parâmetros orientadores da ação pública.

Representam um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. Enfim, como um espaço de discussão, acompanhamento e deliberação que busca a cultura democrática, substituiu a cultura patrimonialista pela cultura participativa.

### **3 METODOLOGIA**

Para atender o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter exploratório. De acordo com Gil (2017), a pesquisa exploratória tende a ser mais flexível em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador. Já a pesquisa descritiva visa descrever características de uma população, amostra, contexto ou fenômeno.

Quanto à abordagem esta pesquisa se caracteriza como quantitativa que permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente (NEVES, 1996).

A presente pesquisa foi conduzida sob a forma de estudo de caso que segundo Oliveira (2002) é um método suficiente para identificar e analisar as múltiplas ocorrências de um mesmo fenômeno, em vários casos.

Para coleta de dados foi elaborado um questionário (google forms), com 10 questões objetivas, tendo com base a teoria que trata do tema em questão. A escala utilizada foi tipo Likert, com o intuito de medir as opiniões dos respondentes.

Os sujeitos da pesquisa são 18 professores que atuam no ensino infantil e fundamental, na Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Josué Alves de Azevêdo, localizada na cidade de Brejo do Cruz-PB. A escolha por esses sujeitos se deu devido ao posicionamento estratégico dos mesmos, ou seja, a facilidade de contato direto e indireto com todos os membros da comunidade escolar.

Após coletados, os dados foram submetidos método quantitativo apresentado em forma de gráficos e analisados qualitativamente a luz de autores sobre o tema.

### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

#### **4.1 *Lócus da Pesquisa***

A cidade de Brejo do Cruz é um município brasileiro do estado da Paraíba, localizado na Região Geográfica Imediata de Catolé do Rocha-São Bento. De acordo com o IBGE (2010), sua população era estimada em 13.123 habitantes; com área

territorial de 399 km<sup>2</sup>. Essa cidade é citada na música "Avôhai", do Zé Ramalho, natural desta cidade.

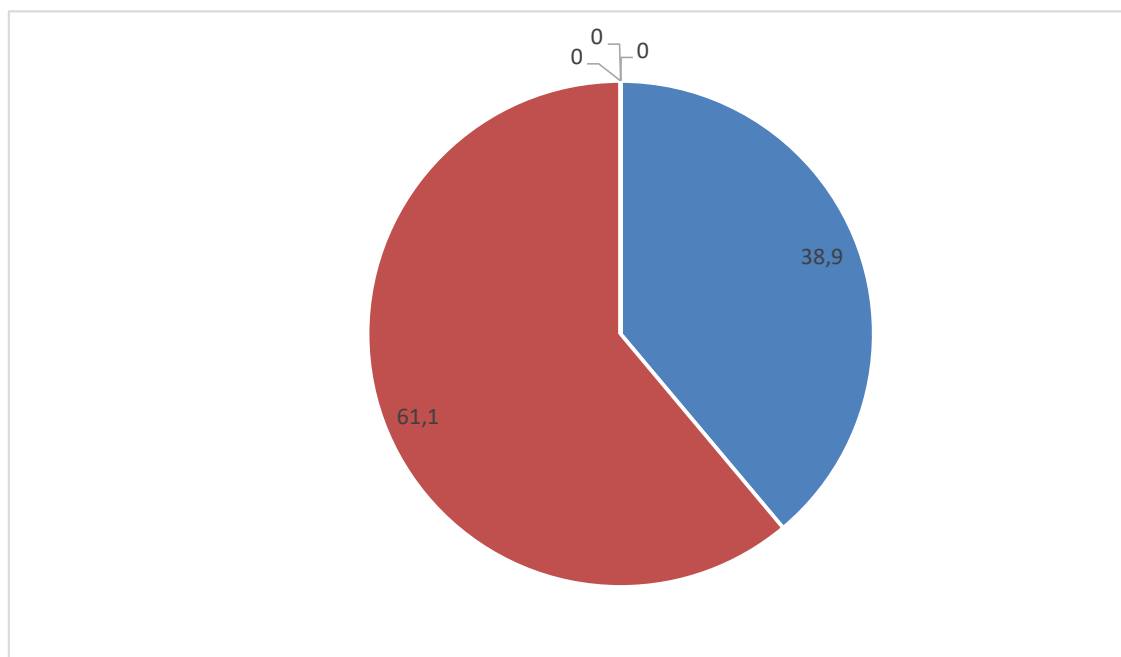
O ambiente da pesquisa foi a Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Josué Alves de Azevêdo, localizada no município de Brejo do Cruz-PB. A instituição possui 40 profissionais, sendo 18 docentes. São atendidos e com 609 alunos atendidos em três turnos (vespertino e noturno), com turmas de educação infantil, anos iniciais e finais do ensino fundamental e da EJA. A população atendida é de classe baixa e, enfrenta problemas relacionados à vulnerabilidade econômica e social como com a maioria de pais analfabetismo. A escola fica localizada no bairro dos Estados, um bairro periférico da cidade.

#### 4.1.1 Perfil do respondente

<b>Idade</b>	31-45 anos	46-55 anos	
	04	14	
<b>Sexo</b>	Feminino	Masculino	
	15	03	
<b>Formação</b>	Graduação	Especialização	
	06	12	
<b>Tempo de Serviço na Escola</b>	1-5 anos	6-15 anos	
	11	06	
<b>Séries que atuam</b>	Educação Infantil	Anos Iniciais do EF	Anos Finais do EF
	04	05	09

#### 4.2 Variáveis da Pesquisa

##### 4.2.1 – Garantia da Participação

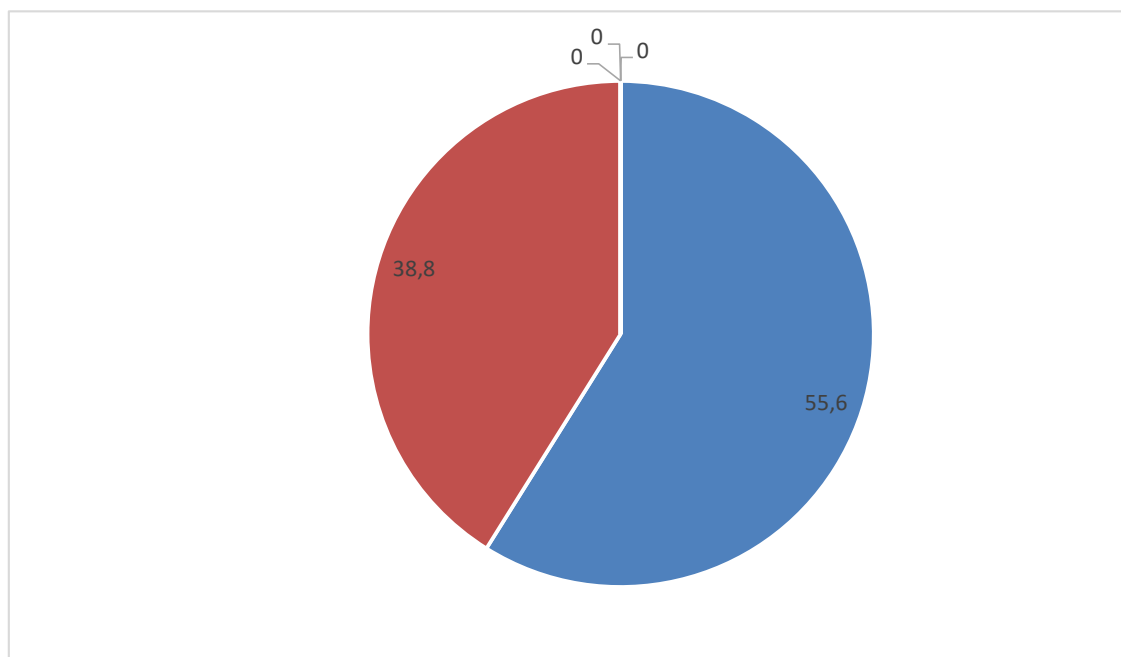
**Gráfico 1** – Decisões docentes

**Fonte:** Pesquisa Direta, 2021.

Q1 – As decisões dos docentes são acatadas pela equipe pedagógica e direção.

Esta variável trata da garantia da participação dos profissionais de educação, da comunidade escolar, e do conselho da escola na elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola.

No gráfico 1 percebemos que as respostas variam entre concordo – 38,9% e concordo fortemente – 61,1%, demonstrando a opinião dos professores sobre as decisões dos docentes serem acatadas pela direção e coordenação da instituição, e ainda, conta com o respaldo da direção na resolução de problemas que envolvem a comunidade escolar. Esse respeito e participação é um indicador positivo de uma gestão escolar democrática.

**Gráfico 2** – Autonomia no Planejamento

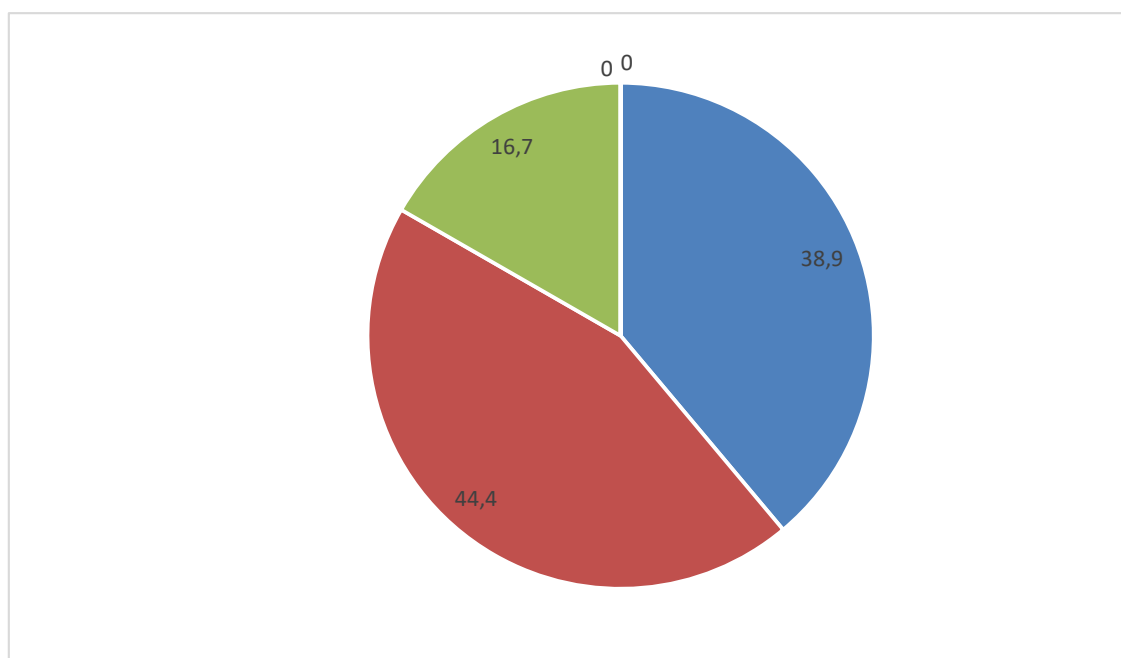
**Fonte:** Pesquisa Direta, 2021.

Q2 – O docente tem autonomia na elaboração do planejamento.

Esta pergunta é de caráter fundamental, pois para nossa pesquisa é necessário saber se os professores exercem sua autonomia no planejamento. Assim, para analisar melhor esta perspectiva, nos fundamentamos no que Wittmann (2000), coloca sobre por ser autônoma, a escola deve se mostrar flexível, democrática e participativa tornando-se um espaço de socialização e interação com toda a comunidade escolas. Para tanto, professores comprometidos com os resultados dos alunos planejam aulas dinâmicas, atrativas estimulando os alunos a aprender, contando com o apoio da equipe gestora para realização do seu planejamento.



**Gráfico 3** – Participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico e Regimento Interno

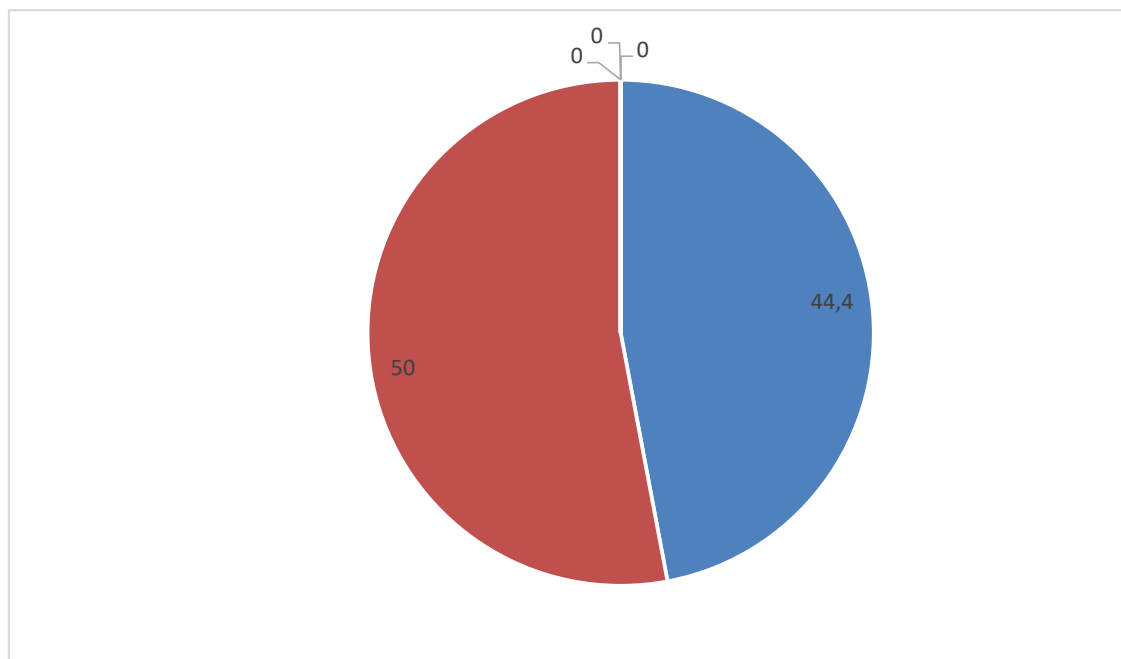


**Fonte:** Pesquisa Direta, 2021.

Q3 – A elaboração do Projeto Político Pedagógico e Regimento Interno contaram com a participação dos professores e da comunidade escolar.

De acordo como Gráfico 3, no que tange a participação dos professores e comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico e Regimento Interno da Escola, os dados indicam que na opinião dos professores 44,4% dos professores concorda, 38,9% concorda fortemente e, 16,7% não concorda nem discorda sobre a participação dos professores e comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico e Regimento Interno Escolar. Apesar das respostas divergirem, o percentual de docentes que concordam é bem superior, confirmando a presença de uma perspectiva democrática na elaboração desses importantes documentos norteados da instituição acima destacados.

O PPP é um veículo de engajamento coletivo na integração das ações buscando soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico e administrativo através do desenvolvimento da mobilização dos protagonistas para a explicitação de objetivos comuns para a definição do norte das ações a serem desencadeadas e fortalecer a construção de uma coerência comum indispensável para que a ação coletiva produza seus efeitos no ambiente escolar (VEIGA, 2002).

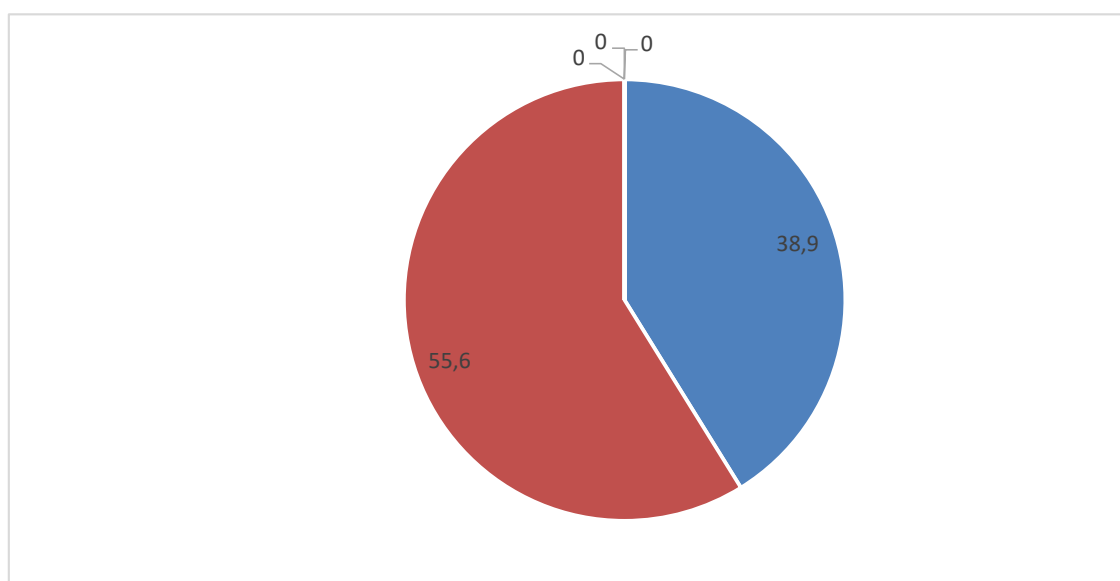
**Gráfico 4** – Propostas dos docentes

**Fonte:** Pesquisa Direta, 2021.

Q4 – As propostas dos docentes são ouvidas e acatadas pela escola.

Conforme o gráfico 4 os dados indicam que os 50% dos professores concorda e 44,4% concorda fortemente, confirmando que as propostas docentes são ouvidas e acatadas pela escola. Essa ação é de suma importância para valorização da opinião e participação dos educadores nas tomadas de decisão, os tornando parte do processo, do andamento dos acontecimentos escolares.

Em relação à questão supracitada, a Lei 9394/96 assegura o caráter descentralizador das políticas educacionais e decisões rompendo com determinações “de cima para baixo”, estabelecendo uma nova responsabilidade para as escolas e atores nela envolvidos passando a primordialmente a construir a identidade do seu estabelecimento de ensino.

**Gráfico 5** – Representação do Conselho Escolar

**Fonte:** Pesquisa Direta, 2021.

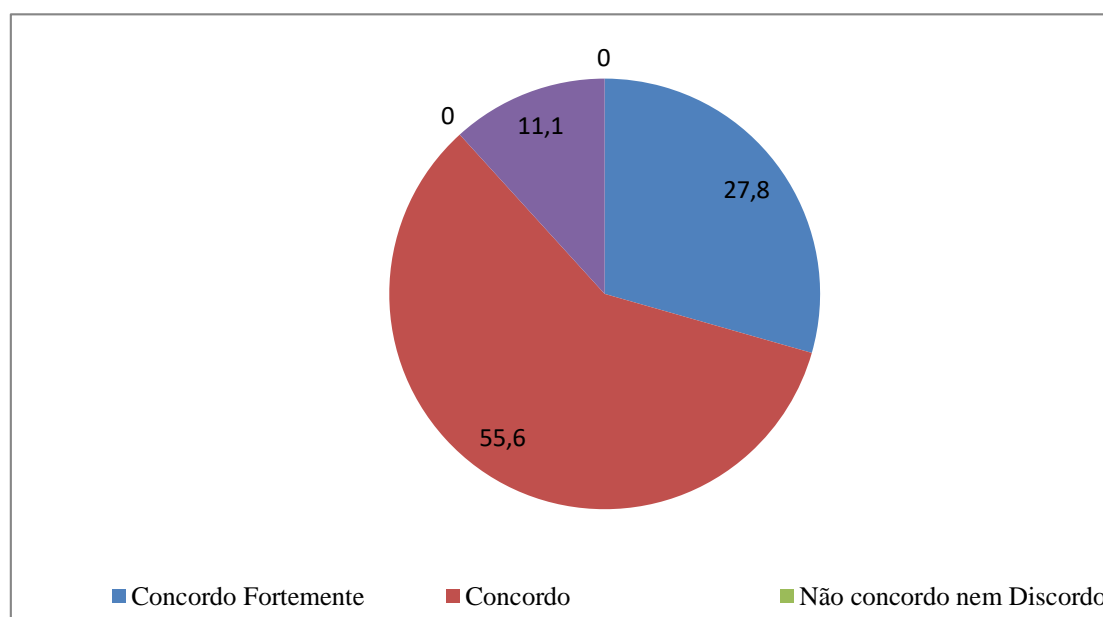
Q5 – O Conselho Escolar é formado por representantes de pais, alunos, professores, sociedade civil, funcionários da instituição, dentre outros, indicados entre seus pares.

De acordo com gráfico 5 Os dados coletados demonstram que há participação de pais, alunos, professores, sociedade civil, sociedade civil e demais representações necessárias no Conselho Escolar. A indicação e participação desses representantes garante a tomada de decisões democraticamente sobre utilização de recursos, rendimento escolar e outros assuntos importantes na organização da escola.

Sobre o exposto, Paro (2005, p. 17), “a escola estatal só será verdadeiramente pública no momento em que a população escolarizável tiver acesso geral e indiferenciado a uma boa educação escolar”. Desse modo, a escola pública deve ter a participação efetiva da comunidade escolar local, ou seja, gestor, pais, funcionários, alunos, professores e comunidade, bem como oferecer uma educação de qualidade.

Nesse sentido, o Conselho Escolar é uma ferramenta imprescindível à gestão democrática. Sua atuação dentro da escola leva a gestão a horizontalizar as ordens e não mais as dá de forma vertical. Além de possibilitar a participação de todos os atores educativos de acordo com a representação de seu segmento de forma paritária com direito a voz e voto nas tomadas de decisões, sendo valorizados, fiscalizando as prestações de contas dos recursos repassados a escola, deliberando e avaliando a escola e seus projetos.

#### **4.2.2 – Autonomia Escolar**

**Gráfico 6** – Gerenciamento dos Recursos Públicos da Instituição

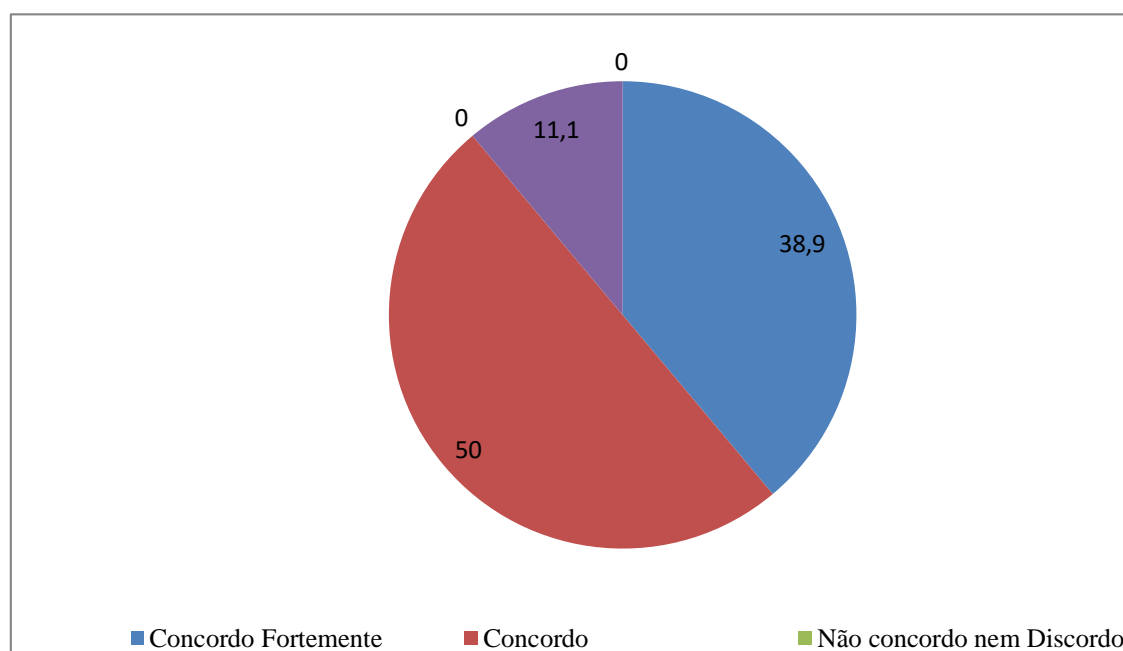
Fonte: Pesquisa Direta, 2021.

Q6 – A escola presta conta dos recursos públicos que gerencia a expõe suas condições financeiras e prestações de contas aos professores, alunos, pais e comunidade escolar.

Segundo o gráfico 6 pode-se observar que os professores respondentes, na sua grande maioria, opinam que são prestados contas dos recursos e condições financeiras aos atores envolvidos com a escola. No entanto, 11,1% discorda dessa afirmativa, o que pode induzir a momentos, situações em que algum recurso não foi apresentado a comunidade escolar, indicando um limite no processo de democratização da gestão.

Corroborando com a análise do gráfico, Brito (2008, p. 128), a participação dos envolvidos na instituição para a tomada de decisões conjuntas sobre o planejamento participativo, incorporando diferentes olhares, permitindo que as decisões sejam tomadas por uma visão conjunta e abrangente, garantindo o comprometimento coletivo e a implementação do planejado.

Dessa maneira, é necessário que a instituição caminhe no sentido de torna-se autônoma, com mudanças do processo decisório, descentralizando-se e tomando como horizonte o compartilhamento de responsabilidades com todos os atores educativos e comunidade.

**Gráfico 7** – Opiniões dos Diferentes Segmentos da Comunidade Escolar

Fonte: Pesquisa Direta, 2021.

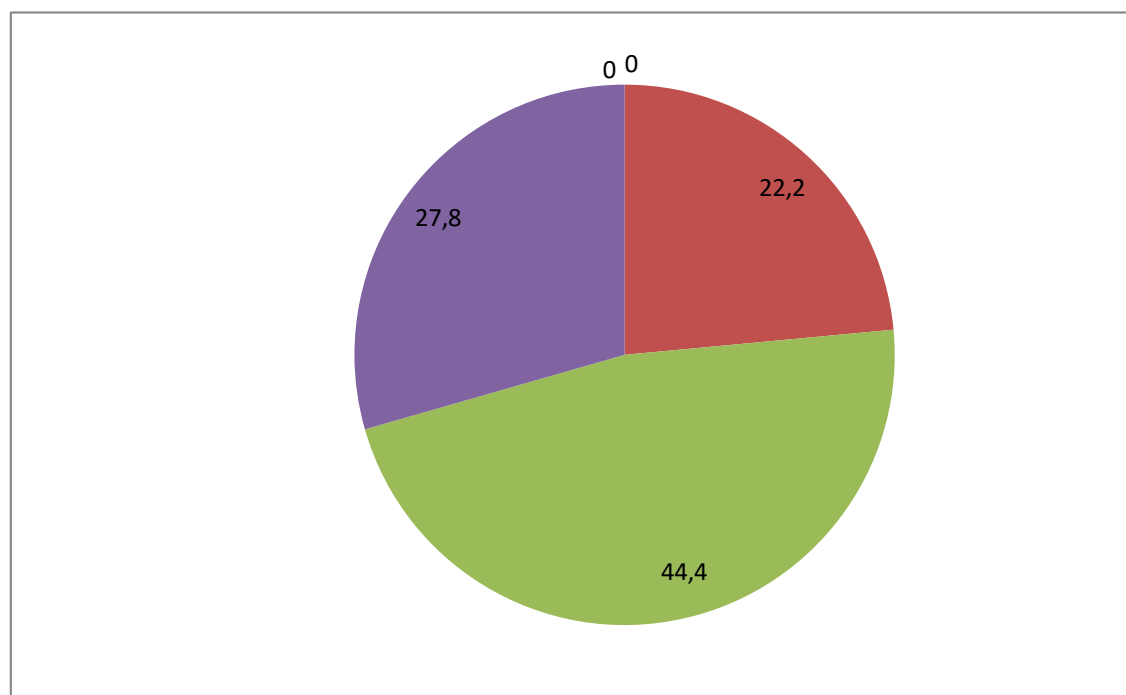
Q7 – As opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela escola.

De acordo com o gráfico 7 os dados apresentam resultados: concordo – 50% e concordo fortemente – 38,9% em sua maioria e percentual pequeno discorda sobre a escola ouvir e considerar as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade.

Sobre a participação da comunidade escolar, é de total importância a participação popular nas decisões escolares. Nesse sentido Paulo Freire (2002) afirma que é preciso fazer tudo para convocar os que vivem em torno e dentro da escola para participarem do destino da escola e romper com quem se opõe a democracia.

#### 4.2.3 – Financiamento da Escola

**Gráfico 8** – Escolha Democrática do Dirigente Escolar

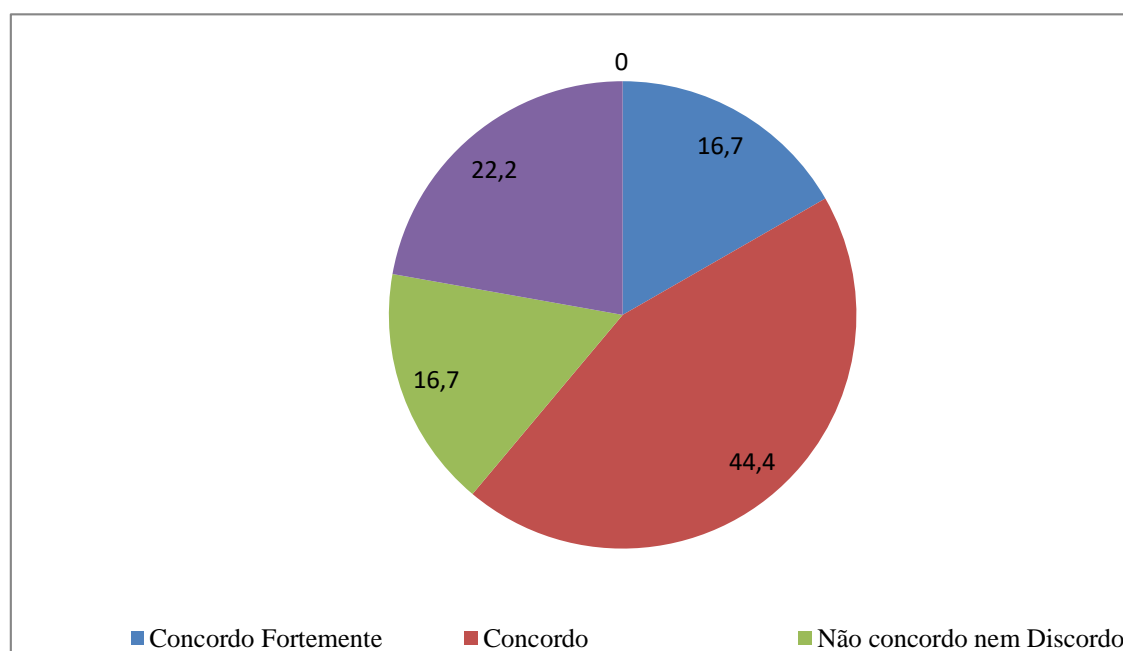


**Fonte:** Pesquisa Direta, 2021.

Q8 – A escolha do Dirigente Escolar foi realizada de forma democrática.

De acordo com o gráfico 8, 22,2% concorda; 44,4% não concorda nem discorda e 27,8% discorda. Isso ocorre porque o gestor foi escolhido por indicação, o que não configura escolha democrática. O percentual de professores que responderam que a escolha foi democrática se deu devido o gestor mostra-se aberto ao diálogo e buscar tomar decisões coletivamente.

Ainda sobre a escolha do dirigente escolar, a Constituição Federal de 1988 e a LDB 9394/96 consolidaram a luta pela gestão democrática da escola pública através de um longo processo de reivindicação surgido através da organização de diversos segmentos sociais nas últimas décadas.

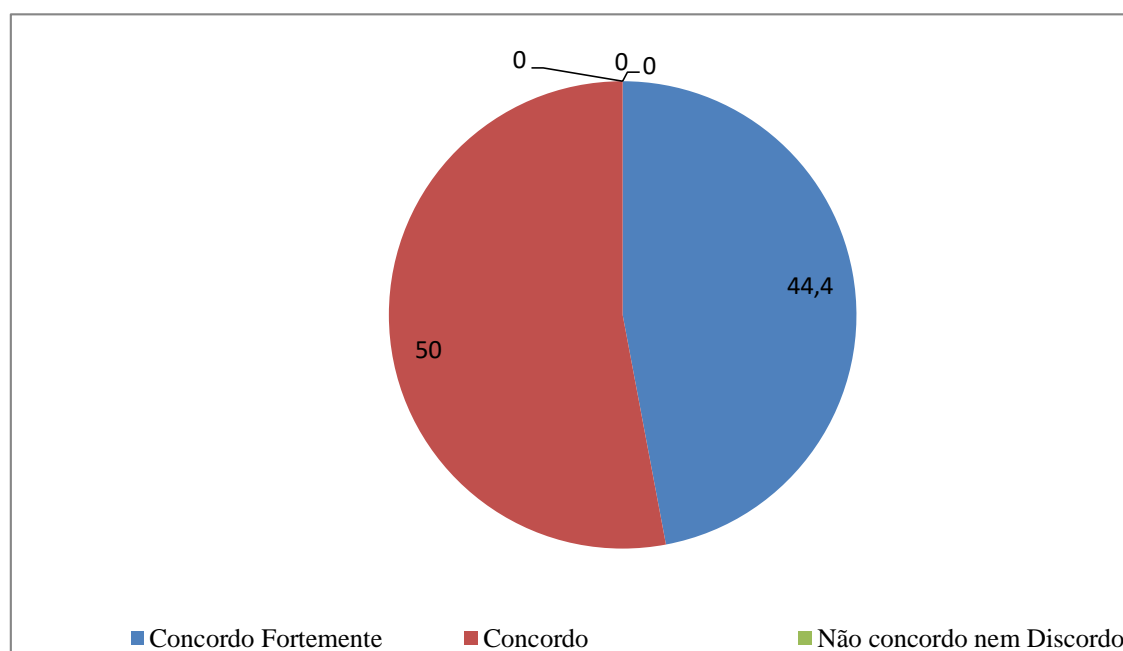
**Gráfico 9** – Participação da Comunidade

Fonte: Pesquisa Direta, 2021.

Q9 – A comunidade participa ativamente da escola.

Conforme o gráfico X os participantes da pesquisa divergiram bastante em suas respostas: 44,4% concorda, 16,7% concorda fortemente, 16,7% não concorda nem discorda e 22,2% discorda que a comunidade participa ativamente da escola.

Assim, percebe-se que a participação da comunidade não é tão efetiva, ficando a desejar e necessitando de maior empenho e envolvimento com a instituição escolar. Essa participação é extremamente necessária para o bom andamento da escola, tomada de decisões e na garantia da gestão democrática. E isso pode se dar pela vulnerabilidade do público atendido na instituição.

**Gráfico 10** – Atuação Democrática e Participativa da Escola

Fonte: Pesquisa Direta, 2021.

Q10 – A escola atua de forma democrática e participativa.

Conforme o gráfico 10, os respondentes assinalaram as opções opinaram entre concordar fortemente – 44,4% e concordar – 50%, no que diz respeito a sobre a atuação de forma democrática e participativa da escola. Contudo, nem sempre foi assim, durante muito tempo a escola foi castrada de cumprir plenamente sua missão inestutucional, sendo marcada pelo autoritarismo, centralismo e estruturas burocráticas verticais (MACHADO, 2000).

A atuação da escola de forma democrática e participativa precisa ser prioridade. Assim, segundo Melo (1993), nesse período a atividade escolar era determinada de fora para dentro, quase sem espaço para tomada de decisões e com um modelo restrito sobre sua equipe trabalho.

Nesse sentido não se decreta a gestão democrática, sua construção deve ser coletiva e permanente nos espaços da escola por meio da efetivação de canais de participação, descentralização de poder e de exercício de cidadania.

A atual concepção de gestão, a democrática, deve sustenta-se nos fundamentos da liderança voltada para a formação da cidadania utilizando-se da organização, mobilização e articulação de todas as condições humanas e materiais disponíveis.

O exercício da cidadania se evidencia pela grau de participação das pessoas envolvidas no processo. Essa participação se concretiza pelo envolvimento ativo dos indivíduos desencadeando a possibilidade de mudança no campo de atuação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como finalidade identificar os limites e as possibilidades para o desenvolvimento da gestão democrática na escola, os dados coletados indicaram observando alguns avanços, possibilidades de melhorias e também a existência de obstáculos parâmetros que dificultam em a efetivação transição da gestão centralizada



para a democrática da mesma dentro de gestão pensada e efetivada nas práticas escolares da escola pública municipal de Brejo do Cruz-PB.

Os resultados indicam que deparamo-nos com uma maioria dos professores respondentes que percebem a possibilidade da implantação da gestão escolar democrática na escola em foco. Obteve porcentagem muito grande de respostas positivas quanto às perguntas feitas, no entanto, a maioria dos participantes mostrou que a gestão é democrática, porém, quando abordados sobre nas questões relacionadas sobre: a participação da comunidade, parte significativa dos respondentes indicam que está pode ser considerada um limite para a implantação da gestão democrática na escola, já que a participação da comunidade é incipiente, o que pode estar relacionado às próprias condições econômicas e sociais da comunidade atendida pela referida escola; as respostas divergem em relação a participação da comunidade, alguns professores não concordam, visto que ainda é pouca a participação deles na escola; no tópico sobre a escolha democrática do dirigente escolar há discordância por parte dos docentes, visto que, o dirigente foi indicado e não eleito, não cumprindo o que estabelece no artigo 14 da LDB – Lei 9394/96. Já na e na questão sobre a prestação de contas e recursos financeiros, no resultado apresentado em gráfico, observa-se a divergência de opiniões, tendo em vista sendo que em algum(ns) momento(s) não foi prestado contas ou exposto os recursos financeiros da escola, seja para os docentes, demais funcionários e comunidade., considerado fator limitador.

Como limitações, a gestão escolar tende ao trabalho que a instituição desenvolve e representa contribuição para o desenvolvimento de uma cultura participativa no âmbito daquela instituição. Porém, com base na análise dos dados coletados e com respaldo nos teóricos que tratam do tema, em questão, em estudiosos sobre gestão democrática exposto ao longo do trabalho, a escola, objeto deste estudo, instituição precisa envidar esforços no sentido de fortalecer teoria e práticas que tem possibilitado avanços na gestão democrática e participativa relacionada a conceitos inerentes à gestão democrática, ampliando suas possibilidades já existentes. Ao mesmo tempo, é necessário reunir forças para minimizar os riscos impostos pelos fatores limitantes do processo democrático, fortalecendo a transparência das ações da escola e envolvendo a comunidade local, sempre que possível.

Concluiu-se que a gestão democrática escolar está ganhando espaço e acontece de forma a contemplar vários aspectos e que a mesma precisa ser cada vez mais fortalecida para garantir uma administração salutar e voltada para exercício do aprendizado democrático que possibilite a formação de indivíduos críticos e participativos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. J. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 77, p. 53-61, maio, 1991.

ARRETCHE, Marta. **O mito da descentralização como indutor de maior democratização e eficiência nas políticas públicas**. In: GERSCHMAN, Silvia; VIANA, Maria L. W. (Orgs.). A miragem da pós-modernidade. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1997. p. 127-152.

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/92 e 28/2000 e Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94 Brasília: Senado Federal Subsecretaria de Edições Técnicas, 2000.p. 393.

BRASIL. Presidência da República. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**.

BRITO, César lobato (Org.);Guedin, Evandro Luiz; ...et al. **Ética e formação de professores**. Manaus: UEA edições: Raphaela, 2008.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão**: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?. Brasília: CONSED, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários a prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

GIL, Carlos, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017.

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

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97 -112, fev./jun., 2000.

MELLO, Guiomar Namó de. **Autonomia da Escola**: possibilidades, limites e condições. Série Atualidades Pedagógicas. Brasília: MEC/SEF, 1993.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

OLIVEIRA, Sílvio L. **Metodologia científica aplicada ao direito**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

PARO Victor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. Rio de Janeiro: 2005.

PINTO, A.V. **Sete lições sobre educação de adultos**. São Paulo: Cortez, 1989.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, Lucia Helena G. **Conselhos Municipais de Educação: Autonomia e Democratização do Ensino**. In: Cadernos de Pesquisa, v. 34, n. 123, p. 691-708, set./dez, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 15. ed. Campinas: Papirus, 2002.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Autonomia da Escola e Descentralização de sua Gestão**: novas demandas para o gestor. **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun., 2000.



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA-UEPB**  
**PROEDADDE – PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E ENSINO A**  
**DISTÂNCIA**  
**CURSO: GESTÃO PÚBLICA TECNÓLOGO**

**QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA**

- 1- As decisões dos docentes são acatadas pela equipe pedagógica e direção.
- Concordo Fortemente  
 Concordo  
 Não Concordo nem Discordo  
 Discordo  
 Discordo Fortemente
- 2- O docente tem autonomia na elaboração do planejamento.
- Concordo Fortemente  
 Concordo  
 Não Concordo nem Discordo  
 Discordo  
 Discordo Fortemente
- 3- A elaboração do Projeto Político Pedagógico e Regimento Interno contaram com a participação dos professores e da comunidade escolar.
- Concordo Fortemente  
 Concordo  
 Não Concordo nem Discordo  
 Discordo  
 Discordo Fortemente
- 4- As propostas dos docentes são ouvidas e acatadas pela escola.
- Concordo Fortemente  
 Concordo  
 Não Concordo nem Discordo  
 Discordo  
 Discordo Fortemente
- 5- O Conselho Escolar é formado por representantes de pais, alunos, professores, sociedade civil, funcionários da instituição, dentre outros indicados entre seus pares.
- Concordo Fortemente  
 Concordo  
 Não Concordo nem Discordo  
 Discordo  
 Discordo Fortemente

6- A escola presta conta dos recursos públicos que gerencia a comunidade escolar.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

7- As opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela escola.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

8- A escolha do Dirigente Escolar foi realizada de forma democrática.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

9- A comunidade participa ativamente da escola.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

10- A escola atua de forma democrática e participativa.

- Concordo Fortemente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Fortemente

Obrigada pela colaboração



