



**UEPB**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA PROEAD

PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E A DISTÂNCIA.

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU: GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

ROBSON WESSLEN DE SOUSA SILVA

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA: UM  
INCENTIVO À FORMAÇÃO DE CIDADÃOS PROTAGONISTAS NO SISTEMA  
POLÍTICO BRASILEIRO.

CAMPINA GRANDE/PB

2022

**ROBSON WESSLEN DE SOUSA SILVA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA: UM  
INCENTIVO À FORMAÇÃO DE CIDADÃOS PROTAGONISTAS NO SISTEMA  
POLÍTICO BRASILEIRO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso Especialização em  
Gestão Pública Municipal da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista em Gestão  
Pública Municipal.

**Área de concentração:** Gestão democrática e  
participativa

**Orientadora:** Prof. Dra. Ângela Maria Cavalcanti Ramalho

CAMPINA GRANDE/PB

2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586g Silva, Robson Wesslen de Sousa.  
Gestão democrática e participativa na escola pública [manuscrito] : um incentivo à formação de cidadãos protagonistas no sistema político brasileiro / Robson Wesslen de Sousa Silva. - 2022.  
46 p. : il. colorido.

Digitado.  
Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2023.  
"Orientação : Profa. Dra. Ângela Maria Cavalcanti Ramalho, Departamento de Ciências Sociais - CEDUC. "

1. Gestão pública. 2. Gestão democrática. 3. Escola Pública. I. Título

21. ed. CDD 351

**ROBSON WESSLEN DE SOUSA SILVA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA: UM  
INCENTIVO À FORMAÇÃO DE CIDADÃOS PROTAGONISTAS NO SISTEMA  
POLÍTICO BRASILEIRO.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

**Área de concentração:** Gestão democrática e participativa

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

*Ângela Maria Cavalcanti Ramalho*

Prof. Dra. Ângela Maria Cavalcanti Ramalho (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Sandra Sereide Ferreira da Silva*

Prof. Dra. Sandra Sereide Ferreira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*José Pereira Silva*

Professor Dr. José Pereira da Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Primeiramente a Deus. Ele tem sido minha fonte de inspiração, força e coragem. A minha família pelo apoio e incentivo na carreira acadêmica. A minha mãe Givanilda Targino de Sousa Silva (In Memoriam), DEDICO.

## AGRADECIMENTOS

Iniciar meus agradecimentos com a palavra GRATIDÃO é motivo de orgulho pra mim, que diante de tantas dificuldades, estou concluindo o curso de pós graduação. Essa gratidão tem Deus como fonte de inspiração. Ele sabe todos os esforços e como foi difícil chegar até aqui.

Por isso, agradeço a todos que estiveram presentes no decorrer do curso e que diretamente e indiretamente contribuíram para esse momento.

Agradecer a minha família pelo incentivo.

Agradeço a minha filha Awanny Raysa Lima de Sousa por estar presente em todos os momentos da minha vida. Ela tem sido fonte de motivação diária e o incentivo por dias melhores.

Agradecer a minha mãe (in memoriam) pela força espiritual que tem me dado. Tenho certeza que ela está próxima de mim, de uma forma especial, orientando e orando por todos nós. Ela será sempre lembrada em todas as minhas conquistas.

Agradeço a minha namorada Joseane Gomes dos Santos por fazer parte desse momento, incentivando e motivando a conclusão de um curso tão almejado.

Agradecer aos professores do curso pela disponibilidade e a intencionalidade de partilhar conhecimento.

Agradecer a Professora Orientadora, a Dr. Ângela Maria Cavalcanti Ramalho pela paciência de acompanhar as produções do trabalho.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

Gratidão a todos!

Quando tudo diz que não  
Sua voz me encoraja a prosseguir  
Quando tudo diz que não  
Ou parece que o mar não vai se abrir.

Eu sei que não estou só  
E o que dizes sobre mim não pode se frustrar  
Venha em meu favor  
E cumpra em mim Teu querer.

Composição: Rafael Bittencourt / Felipe Alves / Leandro Silva / Renato Barreto / Scooby.

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de estudar a importância da gestão democrática na formação de jovens protagonistas. É por meio da gestão democrática e participativa que a escola contribui para esse processo formativo, abrindo espaços e dando vez aos estudantes. Ouvir a comunidade escolar, fortalecer os instrumentos de participação e valorização dos conselhos, são fatores fundamentais na transformação da realidade das escolas brasileiras. A gestão democrática está diretamente associada à participação da comunidade principalmente na busca de um ensino de qualidade e no bem estar dos estudantes no ambiente escolar. É nessa linha de pesquisa, que busca-se compreender como a gestão democrática e participativa da escola pública pode ser uma fonte de incentivo à formação de cidadãos protagonistas no sistema político brasileiro. Para nortear o trabalho, adotou-se como metodologia, a pesquisa bibliográfica, com a contribuição de diferentes teóricos e pesquisas já realizadas sobre a temática em estudo. Concomitante a pesquisa bibliográfica, utilizou-se de um questionário para coletar os dados e fazer uma análise sobre o que foi explicitado no referencial teórico e os resultados alcançados. Esse elo é fundamental para uma compreensão mais aprofundada da função social da escola.

**Palavras-chave:** Gestão. Gestão democrática. Escola Pública.

## **ABSTRACT**

This work aims to study the importance of democratic management in the formation of young protagonists. It is through democratic and participatory management that the school contributes to this formative process, opening spaces and giving space to students. Listening to the school community, strengthening the instruments of participation and valuing the councils, are key factors in transforming the reality of Brazilian schools. Democratic management is directly associated with community participation, mainly in the pursuit of quality education and the well-being of students in the school environment. It is in this line of research that we seek to understand how the democratic and participatory management of public schools can be a source of incentive for the formation of protagonist citizens in the Brazilian political system. To guide the work, bibliographic research was adopted as a methodology, with the contribution of different theorists and research already carried out on the subject under study. Concomitant with the bibliographic research, a questionnaire was used to collect data and make an analysis of what was explained in the theoretical framework and the results achieved. This link is fundamental for a deeper understanding of the school's social function.

**Keywords:** Management. Democratic management. Public school.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 - Diferenças entre administração e gestão

Gráfico 1 - Perfil da comunidade escolar

Gráfico 2 - Avaliação da gestão da ECI Senador Humberto Lucena

Gráfico 3 - A gestão da ECI Senador Humberto Lucena é democrática?

Gráfico 4 - Instrumentos de participação da comunidade escolar na gestão da ECI Senador Humberto Lucena

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CE – Conselho Escolar

CL – Conselho de Líderes

GE – Grêmio Estudantil

ECIEEF - Escola Cidadã Integral Estadual de Ensino Fundamental

PPP - Projeto Político Pedagógico

ODE – Orçamento Democrático Escolar

OP – Orçamento Participativo

UNE – União Nacional dos Estudantes

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 GESTÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 INSTRUMENTOS E ESPAÇOS DE PARTICIPAÇÃO DOS JOVENS PROTAGONISTAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....</b>	<b>23</b>
2.4.1 Conselho Escolar.....	23
2.4.2 Orçamento Democrático e Participativo.....	24
2.4.3 Conselho de Classe.....	26
2.4.4 Líderes de Turmas.....	27
2.4.5 Grêmio Estudantil.....	28
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>32</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A escola assume um papel fundamental na formação dos jovens. Sua constância é imprescindível no aperfeiçoamento do currículo planejado para a educação básica. Diante dessa questão, busca-se com essa pesquisa fazer um levantamento de informações a respeito das contribuições da gestão democrática escolar no processo formativo dos cidadãos.

A gestão democrática e participativa tem alcançado um nível elevado de discussão e interpretação nos sistemas de ensino brasileiro. É evidenciado que a participação da comunidade escolar no planejamento de ações pedagógicas, financeiras e administrativas da escola, tem sido fundamental para a execução de projetos e ações envolvendo a comunidade.

É com essa perspectiva de compreender as contribuições da gestão democrática e participativa na escola, que buscamos aprofundar os conhecimentos em relação à formação de cidadãos protagonistas, incentivados por meio da escola, a entender o sistema político brasileiro.

Essa política que será tratada no decorrer do trabalho não se trata de eleger candidatos ou algo parecido, mas a organização política e social de um povo. Diante desse contexto, existem algumas indagações que são cabíveis, como: De que forma o cidadão pode contribuir para uma sociedade organizada politicamente sem perder o conceito de democracia no País? Questões como essas se fazem necessárias para o entendimento da história de um País democrático, que afasta a população da participação dos serviços prestados pelo poder público e que paga muito caro pelos serviços de péssima qualidade.

Podemos perceber que a educação é uma área muito poderosa e através da escola ela pode contribuir de forma extraordinária com a formação de cidadãos mais participativos e pensantes. É nessa linha de raciocínio que podemos transformar essa realidade.

Contudo, trazemos para fundamentar essa pesquisa, alguns teóricos importantes como Luck (2008), Chiavenato (2000), Veiga (1998), Bartinick (2012) e Modolo (2007) dentre outros. Esses autores tratam sobre a gestão escolar, a gestão democrática e participativa. De acordo com a visão mesclada de ambos, a gestão democrática e participativa abre espaço para a formação de jovens protagonistas atuantes e conhecedores dos seus direitos e deveres. Isso é uma característica da escola cidadã que tem assumido um novo papel social, sobretudo quando falamos sobre a valorização das ideias e das múltiplas condições do público alvo que a escola atende.

Para fundamentar essa pesquisa, foi realizado um estudo de caso na ECIEEF Senador Humberto Lucena, Cacimba de Dentro/PB. Para coletar os dados foi aplicado um questionário via google forms à comunidade escolar da escola em estudo, para coletar dados sobre a gestão da escola e os instrumentos de participação da comunidade e seus atores (alunos, professores, pais, funcionários e responsáveis). Cerca de 56 pessoas responderam e trouxeram um cenário significativo referente a atuação da escola e a gestão democrática e participativa. Nos resultados esperados são apresentados alguns gráficos com as respostas e uma avaliação dos instrumentos e espaços de participação na instituição.

Portanto, identificou-se que o estímulo da escola à participação da comunidade escolar nas ações, dos conselhos, no grêmio estudantil e no orçamento participativo é uma estratégia fundamental para conscientização do papel do cidadão na sociedade. Ele sai da função de passividade, para se tornar ativo dentro do contexto educacional. É a partir desse modelo de gestão democrática e participativa que visualizamos o crescimento protagonista dos estudantes e o desenvolvimento de suas capacidades para uma atuação eficaz no sistema político do País.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO

Ao longo do tempo, no processo de civilização e aperfeiçoamento dos seres humanos com a formação de uma sociedade produtiva, observa-se o quanto a evolução do setor produtivo foi importante para o desenvolvimento econômico do mundo contemporâneo. Essa constituição aprimorou-se com a qualificação da mão de obra e a inserção de tecnologias que possibilitaram o fortalecimento das organizações.

Diante desse contexto, é necessário apresentar os primeiros traços da gestão na empregabilidade de estratégias capazes de fomentar a produção. Iniciando por um modelo rudimentar para garantir a subsistência do homem primitivo, que aos pouco foi se tornando civilizado ao constituir a organização social.

De acordo com Bartnik (2012, p. 16) “as fases de evolução das empresas vão se sucedendo sempre no bojo do desenvolvimento da humanidade, que caminha em busca de renovação, da atualização e da excelência de suas organizações”. Parafraseando com Bartnik (2012) é perceptível que o desenvolvimento humano se dá em função do aprimoramento das atividades que são desenvolvidas nas empresas em busca de excelência em resultados.

Nesta perspectiva, Chiavento (2000) *apud* Bartnik (2012, p. 17) existem algumas fases pelas quais passaram as empresas, são elas: A fase artesanal até 1780 – nessa fase a produção acontecia exclusivamente por meio de pequenas oficinas, ou seja, os produtos eram produzidos através do artesanato.

Logo após, acontece a fase pré industrial – 1780 a 1860 – nesse período surgem as primeiras fábricas e o foco está ligado ao produto, pois alimentava-se a ideia de que bons produtos sempre teriam compradores e o consumo seria garantido. Na fase do desenvolvimento industrial - 1869 a 1914 – houve o incentivo da produção fabril, por meio do desenvolvimento da maquinaria na produção das fábricas e essa ideia fez com que as indústrias crescessem muito.

Para Bartnik (2012, p. 19) “os administradores consideravam, nessa fase, que era possível fabricar produtos padronizados acessíveis a todos”. Nessas condições, o objetivo das empresas era produzir uma quantidade maior num preço acessível, atendendo os anseios dos consumidores de uma forma tímida. Porém, na fase do gigantismo – 1914 a 1945 – as empresas

começam a alimentar a ideia do lucro e o intuito é sair da visão de produzir para vender, ou seja, a intenção é a venda do produto. Para Bartnik (2012, p. 19) “a hipótese dessa fase contempla a ideia de que, se uma empresa consegue fazer com que as pessoas comprem seus produtos, ela será lucrativa”.

A fase moderna – 1945 a 1980 – envolve o desenvolvimento tecnológico avançado, nesse período surgem as maravilhas dos tempos modernos, como a televisão, o computador, a transmissão via satélite etc. O direcionamento da produção é voltado para aquilo que a empresa faz e não para aquilo que o consumidor quer.

A última fase, a globalização – 1980 até os dias atuais – As empresas se prepararam para enfrentar concorrências acirradas, períodos de incertezas e reações imprevisíveis do mercado. De acordo com Bartnik (2012, p. 20) “para dar conta das adversidades, a empresa precisa ser constituída por uma comunidade de aprendizagem em um ambiente dos mais representativos de realização do trabalho”.

Contudo, a gestão tem um papel fundamental no fortalecimento da produção, divulgação, qualificação e satisfação do cliente. É através da gestão, que busca-se estratégias eficazes, capazes de atingir o público alvo. Essa visão de gestão está vinculada ao setor privado. Mas, nos últimos anos temos visto a necessidade do aprimoramento dos serviços no setor público e essa dualidade cruzam as barreiras, a partir do momento, que o gestor público reconhece a grandiosidade do gerenciamento nas instituições públicas.

Para Oliveira (2014, p. 13) “gestão, também conhecida como administração ou gerenciamento, é a arte de coordenar ou direcionar pessoas, empresas e objetivos”. Segundo Bartnik (2012, p. 21) o termo gestão se aplica de forma mais adequada à esfera empresarial, enquanto o termo administração tem uma conotação voltada à esfera pública.

Ferreira (2002, p. 6) relaciona gestão e administração como palavras que têm origem latina, sendo “gerere” e “administrare”. “Gerere” significa “conduzir, dirigir ou governar”. “Administrare” tem aplicação específica no sentido de “gerir” um bem, defendendo os interesses de quem os possui”. Administrar seria, portanto, a rigor, uma aplicação de gerir.

Para ilustrar essa diferença, apresentamos um quadro que aponta as diferenças entre administração e gestão:

Quadro 1 – Diferenças entre administração e gestão

Administração	Gestão
A realidade é previsível.	A realidade é imprevisível.
A crise deve ser evitada.	A crise é condição de aprendizagem.
Experiências positivas são base para as mudanças.	Experiências positivas são referência para reflexão em busca de soluções próprias.
As mudanças ocorrem pela importação de ideias.	As mudanças ocorrem pela construção de consenso.
A objetividade garante bons resultados.	A sinergia coletiva garante bons resultados.
A estrutura das organizações é a base para bons resultados.	As interações contínuas entre as pessoas são motivadas para a realização dos objetivos.
A disponibilidade de recursos é condição para melhoria das ações.	Na maximização do uso dos recursos existentes ocorre a proatividade.
Uma vez localizados, os problemas podem ser eliminados.	Por serem sistêmicos, os problemas são interligados e difíceis de serem localizados.
O poder, centralizado, é ilimitado...	O poder é compartilhado e possibilita o crescimento.

Fonte: adaptado de Luck, 2008, p. 102 – 107.

Para tanto, as colocações de Luck (2008) demonstram a importância da ligação entre a administração e a gestão, é uma construção de conceitos interligados. Desta forma, a aplicação desses conceitos na prática se tornam mais eficazes quando esse processo de gestão é incorporado nas instituições.

De acordo com Bartnik (2012) os gestores devem estar atentos a resistência apresentada pelos colaboradores às constantes mudanças apresentadas pela sociedade, além disso, devem buscar alternativas para analisar o comportamento das pessoas de forma construtiva, a fim de interiorizar a gestão participativa como um modelo de gestão ajustável à modernidade. Dentre vários modelos de gestão, apresentaremos a seguir uma visão contextualizada de gestão democrática e participativa para fundamentar a linha de pesquisa no estudo em tela.

## 2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática tem assumido um papel extraordinário no oferecimento dos serviços nas instituições públicas, pois através desse mecanismo é mais ágil atender os anseios da população.

Sacristian (1999, p. 57) *apud* Bartnik (2012, p. 96) conceitua democracia como o “conjunto de procedimentos para poder conviver racionalmente, dotando de sentido uma sociedade cujo destino é aberto, porque acima do poder soberano do povo já não há nenhum poder”. Nessas condições a democracia abre espaços para a participação popular a partir dos procedimentos que valorizem a convivência racional, possibilitando o desenvolvimento da

sociedade e emancipando os cidadãos dentro de um contexto pacífico, dando vez ao equilíbrio social e a promoção do bem comum.

A democracia expressa valores, responsabilidade e subentende não apenas ideias, mas práticas de participação no planejamento, construção e exercício das diferentes formas de gestão, quer seja em termos de Estado, quer seja em termos de gestão de instituições locais (BARTNIK, 2012, p. 96)

Para tanto, a democracia participativa tem o intuito de elevar a sociedade civil ao nível de organização política que amadureça a visão dos cidadãos quanto aos seus direitos e deveres necessários para a concretização de causas coletivas.

Trazendo essa configuração para a gestão escolar, na qual o maior objetivo é a formação técnica e política do cidadão humano, essa participação se torna mais relevante e se configura na construção mais adequada da gestão democrática.

Para isso, trazemos à tona o pensamento de Bartnick (2012, p. 97), que diz que existem dois pontos a serem tratados na gestão democrática escolar:

Primeiro, por possibilitar o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisão, organização e funcionamento do trabalho pedagógico e administrativo; segundo, por que o fato de todos participarem do planejamento, reflexão e execução das práticas de gestão amplia o conhecimento acerca dos objetivos, aprofundar a compreensão das funções e metas da escola e, conseqüentemente amplia o grau de interação entre equipe diretiva e pedagógica, docentes e discentes, pais e comunidade (BARTNICK, 2012, p. 97).

Esse elo que existe na gestão escolar: pedagógico e administrativo é uma mola propulsora para a busca de resultados, os quais estão intrínsecos de uma forma abstrata, que depende do desempenho de toda a equipe. Por isso, ao adotar a gestão democrática como modelo, a escola passa a viabilizar esse processo com mais facilidade. Pois é através da participação nos momentos escolares, que a comunidade escolar se envolve e busca contribuir de uma forma mais efetiva. É por meio desse vínculo, que se dá a construção do conceito de autonomia no espaço escolar.

Sendo assim, Bartinick (2012, p. 98), apresenta alguns princípios sociopolítico que pressupõem por parte do diretor:

a) Compromisso no sentido de não descuidar da formação para a cidadania; b) Clareza de que a escola e sua organização estão inseridas em um contexto social amplo e que seus atores sofrem e emanam influência da e para sociedade civil e política, de que fazem parte; c) Compreensão de que na prática da gestão escolar está imbricada a concepção de educação, de homem, de ensino-aprendizagem e para que tipo de

sociedade a proposta pedagógica de sua escola está comprometida (BARTINICK, 2012, p. 98).

A visão do comportamento do diretor escolar sob os aspectos sociopolítico, apresentados por Bartinick (2012) é essencial para a adoção da postura da escola diante do incentivo à participação da comunidade escolar. Sendo assim, o diretor precisa ter conhecimento sobre cidadania e política, tornando essa participação num instrumento de tomada de decisões, com o objetivo de incentivar o desenvolvimento do protagonismo na instituição. Veiga (1998, p. 20) formulou algumas perguntas importantes, ao se referir aos alicerces da escola básica:

Qual é o contexto filosófico, sócio político, econômico e cultural em que a escola está inserida? Que concepção de homem se tem? Que valores devem ser definidos na sua formação? O que entendemos por cidadania e cidadão? A formação da cidadania tem sido o fio condutor do trabalho pedagógico da escola? Como a escola deve responder às aspirações dos alunos, pais e dos professores? Qual o papel da escola diante de outros espaços formadores? (VEIGA, 1998, p.20).

Questões como essas devem ser feitas pelos gestores escolares na intenção de refletir sobre as práticas que estão sendo adotadas nas instituições de ensino. Pois, através desse diálogo com a comunidade escolar, podem surgir problemas e suas devidas soluções, além da participação nas decisões.

Bartnick (2012, p. 99) diz que as práticas de gestão exigem de toda a equipe, em especial da direção da escola, espírito de liderança, diálogo, de construir consensos e de coordenar o processo de decisão e realização do trabalho pedagógico, além de postura firme e autonomia para construir encaminhamentos e criar condições para a operacionalização das decisões. Concomitante a esse contexto, a gestão democrática assume a finalidade de atingir o máximo possível de ideias e opiniões dos cidadãos, sejam eles alunos, pais, comunidade escolar. Pois, através desse contexto, a escola pode ampliar ainda mais sua visão em relação a função social e o poder de transformação da mentalidade e comportamentos da sociedade civil.

Nessa concepção de gestão democrática, a escola amplia seus conceitos a partir do momento que adota a autonomia com um dos princípios administrativos nas instituições educativas.

Veiga (1998) amplia o conceito de autonomia da gestão escolar apresentado quatro dimensões, sintetizadas a seguir

a) Autonomia administrativa – representa a participação dos profissionais na formação dos conselhos escolares com funções deliberativa, consultiva e fiscalizadora. Além disso, oferece à comunidade escolar a oportunidade de gerirem os planos, programas e os projetos, adequando-se à estrutura institucional e à realidade histórico social dos agentes participantes do processo educacional ao qual a escola está inserida.

b) Autonomia Pedagógica – Nessa questão, verifica-se a normas e procedimentos pedagógicos, visando a elaboração do plano político da instituição e o alinhamento com a função social da escola, a organização do trabalho pedagógico e a melhoria permanente do processo de ensino - aprendizagem. Dentro desse contexto enfatizamos: projetos pedagógicos, científicos, artísticos, culturais e tecnológicos, promoção e recuperação de alunos, organização do currículo, conteúdos e avaliação adotada.

c) Autonomia Jurídica – Refere-se à possibilidade de a escola elaborar, em coerência com as políticas e diretrizes dos órgãos centrais, as próprias normas e orientações internas no que se refere a aspectos de admissão de professores, estabelecimento de convênios, matrículas e transferências de alunos, implementação de projetos diversos.

d) Autonomia Financeira – Nessa condição, administrar os recursos que são destinados à escola, é uma prerrogativa fundamental. Planejar e executar os programas é uma forma de integrar a comunidade escolar às ações pedagógicas da instituição, visando a qualidade, preservando a dignidade de docentes e discentes.

Nessas condições, Bartnick (2012, p. 102) aponta que a efetivação desse processo proporciona a formação da cidadania visualizando uma superação de processos administrativos centralizados e fundamentos apenas em dimensão de natureza técnica e burocrática, em busca de uma gestão escolar pautada no bem comum. É por meio dessa postura, que a escola incentiva a formação de jovens protagonistas, críticos e capazes de participarem dos espaços de escolhas e decisões.

O Protagonismo Juvenil é uma das bases de sustentação do modelo da Escola Cidadã Integral e, enquanto modalidade de ação educativa, visa a desenvolver jovens autônomos, solidários e competentes, atores e sujeitos da própria ação, preparados para buscar a solução de problemas reais na escola, na comunidade e na vida pessoal e social.

Assim, o Protagonismo Juvenil refere-se à formação de um sujeito ativo, com espírito de liderança, capaz de tomar decisões e fazer escolhas embasadas no conhecimento, na reflexão, na consideração de si próprio e do coletivo. Nesse sentido, o jovem deve ser visto como fonte de liberdade, iniciativa e compromisso, sendo impulsionado e acompanhado pela equipe escolar, a fim de assumir o papel principal das ações que executa.

### 2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Ferreira (2004) nos define uma ideia muito clara em torno da gestão escolar, ao dizer que, hoje, “exige-se da administração da educação novas formas de organização que possibilitem participação efetiva de todos no processo do conhecimento e da tomada de decisão.” Nesse sentido, vislumbra-se o caráter democrático e participativo necessário a uma instituição escolar e ao princípio de educar o cidadão para a sociedade, pois, ao adotar essa visão de que a escola precisa dar voz a todos os que dela fazem parte, direta ou indiretamente, ela começa a crescer pelo fortalecimento de sua autonomia, perante as decisões que julga necessárias e, sobretudo, da participação estudantil, revelada em reuniões de conselho ou, de maneira mais ampla, na idealização de projetos que podem transpor os limites da própria instituição.

Em suma, ser democrática e ser também participativa são o mesmo que negar o silêncio de vozes tantas vezes caladas por um poder unificado, e dar abertura a todos, ciente de que mais que o mandar e o obedecer, a decisão parte do debate e da exposição de pensamento de cada integrante de determinado grupo.

Diante dessa necessidade de construir uma escola pública que se alicerce dentro de ideias emancipadoras, compartilhamos do pensamento exposto por Modolo (2007, p. 21), tendo em vista que:

A gestão escolar democrática possa contribuir, efetivamente, para o processo de construção da cidadania emancipadora, do ato pedagógico, centrado no conhecimento interativo, interpessoal, participativo e democrático, uma vez que compreendemos gestão como um processo político administrativo contextualizado que organiza, orienta e viabiliza a prática social da educação e a plenitude dos ideais da educação, verdadeiramente pública e com qualidade para todos (MODOLO, 2007, p. 21).

Se compararmos uma escola em que existe uma prática conservadora e o estigma de que as funções de cada um devem ser bem definidas, e outra em que as relações humanas se sobrepõem sobre a posição ocupada por alguém, poderemos observar que há uma enorme diferença entre elas, sobretudo no que se refere à forma como as pessoas nela se relacionam. É comum que haja, na conservadora, alunos mais alienados, que podem até cumprir ordens por temer punição, mas, em contrapartida, não têm suas reclamações ouvidas, aliás, se falarem, logo serão silenciados por um seco, breve e cruel: não! E não nos interessa discutir, aqui, quem o pode pronunciar, afinal, logo se percebe que é nesse tipo de relação na qual há aquela velha

ideia de que uns podem mais, uns mandam, outros obedecem, e assim todos creem que a ordem está estabelecida. Mas que ordem seria essa que poucos podem estar dispostos a aceitar? Foi uma consagrada ordem que perdurou durante décadas na educação brasileira e que alguns ainda a defendem de maneira veemente em instituições escolares.

Dito isso, vale tecer algumas considerações sobre o ambiente possível de ser encontrado em uma escola que adere a um modelo mais democrático de gerir as ações, projetos e relações humanas existentes. Nesta, é bem provável que, ao caminhar pelos seus corredores, encontremos um diretor a conservar com o aluno, ouvindo-o em suas sugestões e reclamações, indagando-o, mediando conflitos entre os colegas ou professores, resolvendo problemas de funcionários, rindo e, por fim, estabelecendo um clima de paz no espaço que administra junto a sua equipe (alunos, professores, técnicos, comunidade, etc.). E talvez sintetizemos tudo isso com um único verbo: mediar.

O que faz a diferença em uma escola que adota uma maneira democrática e participativa de trabalho é a capacidade que ela tem de mediação. Seus funcionários devem acreditar que não é pela repressão que se resolve um problema, mas com o diálogo e, se em situações extremas a conversa não resolver, há formas conhecidas e previstas aos olhos de todos que elegem as penalidades – é o efeito ação e reação, tão humano e tão bem assimilado, ainda que isso não seja expresso pela voz grossa e autoritária de alguém.

Portanto, ao refletir sobre essas duas formas de gestão, elege, como finalidade primordial do trabalho desenvolvido sob uma visão de futuro, a intenção de incentivar a adoção da gestão democrática e participativa para a construção de uma instituição cada vez mais aberta e preparada para a inclusão da comunidade escolar na tomada de decisões.

É fato que algumas amarras prendem as escolas nos velhos modelos, mas é preciso que os espaços estejam abertos para as mudanças que se anunciam diante das ações que nos parecem ser mais importantes, e são estas que precisam estar alicerçadas no respeito à ideia do outro que, compartilhando de um mesmo espaço, pode-se e deve-se opinar sobre ele, e há momentos bem específicos para que isso aconteça – fortalecer o conselho escolar é um deles.

Assim, acredita-se que essa forma de gerir possibilita a ampliação de uma visão mais acessível, mais real, clara, pois como toda boa administração, a escola precisa caminhar dentro da transparência revelada pela sempre crescente participação de grupos tantas vezes excluídos ou desconsiderados diante de importantes decisões que interferem na vida de todos – diretores, funcionários em geral, estudantes, família, comunidade. A escola, mais do que nunca, precisa ser de todos, para todos e, mais que isso, construída por todos aos olhos da unanimidade, livrando-se de correntes e tornando-se mais livre.

## **2.4 INSTRUMENTOS E ESPAÇOS DE PARTICIPAÇÃO DOS JOVENS PROTAGONISTAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.**

A gestão democrática está diretamente associada à participação da comunidade principalmente na busca de um ensino de qualidade e no bem estar dos estudantes no ambiente escolar. Não é simplesmente apontar o que a escola precisa, empregar os recursos em custeio ou capital. Precisa ver se este bem é necessário ou não à escola e estão de acordo com as necessidades pedagógicas. Botler et al. (2011) destaca que para termos uma escola democrática é fundamental a criação de instrumentos e órgãos. Nesse contexto, destacamos alguns deles como: conselho escolar, orçamento democrático e participativo, conselho de classe, líderes de turmas e grêmio estudantil.

### **2.4.1 Conselho Escolar**

Alves (2011), diz que o conselho escolar é um órgão do qual todos os membros da comunidade escolar fazem parte e sua eleição é realizada de forma democrática. Este é de suma importância para o acompanhamento financeiro e pedagógico da instituição. É o presidente do conselho escolar, juntamente com o gestor escolar, que é responsável pela compra e prestação de contas dos recursos que a escola recebe. Quando o conselho escolar é atuante e possui autonomia as ações ganham mais sentido e alcançam os seus objetivos.

A descentralização nas tomadas de decisões no espaço escolar é percebida quando o gestor tem uma visão da gestão da escola de forma administrativa e financeira, de acordo com os princípios da legalidade e da moralidade, principalmente da LDB, no seu art. 14, que nos alerta a respeito das normas de gestão pública democrática do ensino público da educação básica, no sentido que estas devem estar em conformidade com os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação da comunidade escolar e local em conselhos. É importante, ainda de acordo com a LDB (1996), o envolvimento da comunidade escolar, a fim de que o gestor compartilhe as decisões tomadas em coletivo ao invés de tentar resolver os problemas que dizem respeito à escola como um todo, sozinho, já que este é um espaço de democracia.

Para que esse engajamento venha realmente se concretizar é indispensável à criação e efetivação de espaços democráticos e representativos no interior da escola, como a criação de grêmios estudantis, conselhos de classe e também do conselho escolar, para que juntos esses significativos colegiados possam vir a se tornar ótimos aliados à direção da escola numa perspectiva de gestão democrática.

O Conselho de Escola – concebido como um espaço que proporciona as livres manifestações de ideias e a geração de novas propostas vinculadas às demandas sociais – poderá ser um elemento facilitador na vivência da democracia na gestão escolar. Nesse sentido, é um dos principais instrumentos de democratização da escola, devendo ser visto não como mais um órgão escolar, mas como um modo de conceber e praticar a educação. (ALVES, 2005, p. 26).

A escola é um espaço público, onde se faz cada vez mais necessário que seja um espaço agradável e atrativo a toda comunidade escolar. Quando se pretende desenvolver um espaço escolar que trabalhe numa perspectiva de uma gestão democrática, a transparência em relação à aplicação dos recursos financeiros é um ponto importante a ser posto em prática.

Neste caso, é necessário que haja na escola um conselho escolar atuante com efetiva representatividade e controle social mesmo que para isto seja necessário administrar alguns conflitos. Vejamos o que nos diz este teórico a respeito: A representação é considerada como uma forma significativa de participação: nossas ideias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante acolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para este fim.

De acordo com Luck (2011, p.41) “quando a comunidade escolar tem uma efetiva participação em relação ao gerenciamento dos seus recursos financeiros, as chances de se priorizar ações que venham realmente a contribuir para o bom desempenho da escola são bem maiores”. Para Luck (2011) é necessária uma forte participação de todos os segmentos representativos da escola, desde a elaboração e aprovação do plano de aplicação desses recursos, acompanhamento de sua execução e, por último, a análise e aprovação da prestação de contas, com vistas no fortalecimento dos espaços democráticos e participativos.

## 2.4.2 Orçamento Democrático e Participativo

O orçamento democrático e participativo é um instrumento que convida a população a participar do planejamento orçamentário de um Estado ou Município. É através do orçamento democrático que os cidadãos podem opinar sobre as obras e serviços essenciais para o curto, médio e longo prazo em sua região.

O Orçamento Participativo é um mecanismo direto de participação popular. Através dele, a população discute e decide sobre o orçamento público e as políticas públicas, e faz o levantamento das necessidades de seu setor para discutir as prioridades de acordo com o orçamento do município.

São as condições da realidade de uma determinada comunidade que fomenta o apoio do poder público na execução das ações planejadas junto com a representação popular.

De acordo com Salles (2014, pg. 86) Os aspectos mais relevantes do OP são:

- A democratização do processo decisório quanto a um aspecto crucial, a distribuição de recursos; mais do que isso, trata-se da submissão das estruturas do Estado ao controle direto da população, gerando alteração significativa das relações Estado-sociedade;
- A inversão das prioridades das políticas públicas, colocando, por intermédio do sistema de notas, os bairros mais carentes como os de atendimento prioritário; e
- A função pedagógica em relação à Democracia participativa; a participação cresce à medida que se desenvolve, seus resultados aparecem e a população passa a acreditar na sua efetividade.

Contudo, o Orçamento Participativo tem grandes contribuições na execução de políticas públicas para o atendimento das necessidades sociais. Diante dessa visão, o orçamento democrático escolar surge nas escolas da Paraíba, com o intuito de fortalecer a participação protagonista dos jovens nas decisões escolares e com o objetivo de estimular a prática e a gestão escolar.

Pereira (2014, p. 25) aponta que o governo da Paraíba juntamente com a Secretaria Estadual de Educação adotou as assembleias do orçamento democrático escolar no ano de 2011 e isso representou uma nova fase na educação paraibana. Através desses momentos a comunidade escolar começou a participar ativamente da gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas estaduais. Pereira (2014) afirma que o OD escolar é um importante instrumento no qual toda a comunidade escolar é convidada a participar das decisões sobre a melhor forma de execução dos recursos financeiros recebidos pelas escolas.

Para tanto, se faz necessário apresentar o fluxo de ação do ODE na escola. De acordo com Pereira (2014), o ciclo do OD escolar é marcado por três etapas importantes: a inicial, ou seja preparatória: este é o momento em que ocorre a preparação e mobilização da escola com objetivo de organizar as atividades que serão realizadas ao longo do ano; Assembleia geral: este é o momento em que ocorre a assembleia com a participação de toda a comunidade escolar, na qual serão apresentados os relatórios de execução financeira e pedagógica do ano anterior, em consonância com o Projeto Pedagógico (PP), (PDDE) Programa Dinheiro Direto na Escola a serem repassados e investidos neste ano.

O mais importante nesta etapa é a comunidade escolar presente dar sua opinião a respeito das propostas apresentadas, se estão de acordo ou se tem alguma sugestão a respeito da execução dos recursos financeiros.

Esta é uma forma de fortalecer os laços entre a comunidade e escola; depois de cumprir com as duas primeiras etapas e a execução dos recursos, nesta etapa a escola vai apresentar para a comunidade escolar a prestação de contas de tudo que foi adquirido pela escola com base no recurso recebido.

A cada vez mais a escola vem demonstrando um importante papel na gestão democrática escolar, principalmente quando se trata da execução dos recursos financeiros. Esta é uma realidade de todas as escolas da rede estadual de ensino na Paraíba.

### **2.4.3 Conselho de Classe**

O Conselho de Classe é um órgão colegiado, institucionalizado e representativo, responsável pelo estudo e planejamento, debate e deliberação, acompanhamento, controle e avaliação periódica do desempenho dos estudantes.

De acordo com Rocha (1984, p. 9) o conselho de classe é uma reunião dos professores da turma com objetivos diversos e é nesse espaço que se tem a oportunidade de avaliar o trabalho realizado em prol do processo ensino aprendizagem. De um lado se tem os professores e do outro o aluno. Nesse meio termo, por muito tempo, existiu uma dualidade de opiniões sobre o ensino – que tem o professor como responsável e a aprendizagem que é um resultado da ação do professor em sala de aula. Por isso, Rocha (1984) apresenta que o conselho de classe colabora no entendimento de ambas as atuações, viabilizando o ensino e a aprendizagem no ambiente escolar.

Para Rocha (1984, p. 9) “no conselho de classe avalia-se o aproveitamento dos alunos e da turma como um todo; chegar a um conhecimento mais profundo do aluno e promover a integração dos professores e de outros elementos da equipe da escola”.

Além disso, o conselho de classe acontece de forma periódica, no intuito de diminuir os impactos desse relacionamento na escola. Segundo Sant’anna (1995, p.88) o conselho de classe “acontece com os professores da mesma série visando em conjunto chegar a um conhecimento mais sistemático da turma, bem como acompanhar e avaliar cada aluno individualmente, através de reuniões periódicas”.

Dalben (2004) diz que o Conselho de Classe é um órgão colegiado, presente na organização escolar, em que vários professores das diversas disciplinas, juntamente com os coordenadores pedagógicos, reúnem-se para refletir e avaliar o desempenho pedagógico dos alunos das diversas turmas e séries.

Dentro dessa discussão do conselho de classe, trazemos uma contribuição de Libâneo (2004) que também define Conselho de Classe como um órgão colegiado composto pelos professores da classe, por representantes dos alunos e em alguns casos, dos pais. É a instância que permite acompanhamento dos alunos, visando a um conhecimento mais minucioso da turma e de cada um e análise do desempenho do professor com base nos resultados alcançados. Tem a responsabilidade de formular propostas referentes à ação educativa, facilitar e ampliar as relações mútuas entre os professores, pais e alunos, e incentivar projetos de investigação.

Portanto, o conselho de classe tem uma função essencial no ambiente escolar. É através desse espaço que a equipe docente avalia a atuação dos estudantes dentro do processo ensino aprendizagem. Além disso, o próprio professor é convidado a refletir sobre a sua atuação em sala de aula para a formação dos jovens protagonistas. Essa comunicação facilita na leitura do pensamento de quem está acompanhando os conteúdos ministrados e os resultados alcançados nas avaliações propostas pelos professores.

#### **2.4.4 Líderes de Turmas**

Eleitos por suas respectivas turmas, os líderes possuem a missão de se comunicar adequadamente entre os seus colegas de turma e a gestão escolar, além de se tornarem parte da equipe gestora, buscando a solução de possíveis desafios enfrentados pela comunidade escolar. Os líderes exercem o papel de protagonistas sempre buscando o melhor para a convivência

solidária na escola. É de suma importância que a escola invista diretamente na formação e no fortalecimento dos líderes, à luz da Liderança Servidora.

Godoy (2022) afirma que um líder de classe é o representante que vai ajudar na comunicação aberta entre instituição e alunos. Esse intermédio é fundamental na execução de ações benéficas de todas as partes. Ele vai ouvir seus colegas, vai levar suas questões para a direção e a gestão escolar, apresentará soluções sejam positivas para todos.

Além disso, o líder de turma ganha a oportunidade de desenvolver características essenciais de liderança, que são cada vez mais requisitadas no mercado de trabalho.

#### **2.4.5 Grêmios Estudantil**

As conquistas que os estudantes têm alcançado na história da educação brasileira têm sido pautadas na busca pela democratização da escola e na busca pela liberdade de expressar seus pensamentos. Diante de um longo contexto histórico, surgem os grêmios estudantis como resultado dos esforços dos estudantes na luta pelos direitos sociais da população.

De acordo com Roitman (2016) ao longo da história do Brasil os jovens sempre se mostraram atuantes. De forma organizada, quando necessário, se posicionaram, defendendo os direitos de nossa sociedade, transformando a realidade em que viviam e contribuindo ativamente na construção de um país melhor. Foi essa luta constante, por meio do movimento estudantil, que surgiu a União Nacional dos Estudantes.

Conforme Semprebom; Ribeiro (2008, p. 5), “[...] o Movimento Estudantil foi atuante, antes mesmo da criação da UNE (União Nacional dos Estudantes) em 1937 e de sua legalização em 1942, pelo então presidente Getúlio Vargas”.

Os Grêmios Estudantis compõem uma das mais duradouras tradições da nossa juventude [...] cumpriram sempre um importante papel na formação e no desenvolvimento educacional, cultural e esportivo da nossa juventude [...]. As atividades dos Grêmios Estudantis representam para muitos jovens os primeiros passos na vida social, cultural e política (PARANÁ, 2012, p. 7)

A participação do estudante nos grêmios têm fortalecido o protagonismo dos jovens e incentivado o desenvolvimento de habilidades utilizáveis na sociedade durante a vida adulta. Esse conhecimento, de acordo com Paraná (2012) favorece o estímulo da juventude na

compreensão da função da social da escola como na participação das decisões que irão favorecer ou desfavorecer a sua comunidade.<sup>3</sup>

Essa visão da organização política que é trabalhada na escola ativa, tem como base a democratização, o estímulo da representação estudantil. De acordo com Paraná (2012, p. 7) “por meio do Grêmio Estudantil pretende-se resgatar o espírito participativo que os jovens possuem por natureza, estimulando o florescimento de ideias que contribuam para melhoria da qualidade de ensino”.

A construção da cidadania deve ser constante no ambiente escolar. Deve ser incentivado para que os alunos desenvolvam senso crítico e autonomia. Através da participação os estudantes se percebem como agentes de transformação. Esse processo faz parte da gestão democrática da escola, onde todos têm papel fundamental na edificação de uma escola de qualidade.

Se a escola não cumpre com esse papel, ela acaba se tornando passiva diante do contexto formativo do estudante. Por isso, é necessário o fortalecimento do projeto político da instituição visando a formação de cidadãos autônomos, conscientes de seus direitos e deveres.

Rego (1996), explicita que a construção de uma escola ideal é resultado do diálogo. A escola deve ser um local em que se possa questionar, discutir, duvidar, errar, colaborar mutuamente, ser espaço de contradições. Isso não é tarefa isolada, mas coletiva. Os alunos precisam assumir suas responsabilidades no que diz respeito a uma escola democrática.

Do ponto de vista de Freire:

A Escola Cidadã é uma escola coerente com a liberdade. É coerente com o seu discurso formador, libertador. É toda escola que, brigando para ser ela mesma, luta para que os educandos-educadores também sejam eles mesmos. E como ninguém pode ser só, a Escola Cidadã é uma escola de comunidade, de companheirismo. É uma escola de produção comum do saber e da liberdade. É uma escola que vive a experiência tensa da democracia (apud RIO DE JANEIRO, 2013, p. 6)

Essa contribuição de Freire (apud RIO DE JANEIRO, 2013) sobre a escola cidadã vem sendo exigida na realidade das escolas, pelo fato do comportamento da escola e a necessidade múltipla de aprendizagem dos jovens. Principalmente quando é colocado à tona a reflexão sobre a escola cidadã, que é abordada como “toda escola que, brigando para ser ela mesma, luta para que os educandos-educadores também sejam eles mesmos. Ou seja, é preciso valorizar as identidades, os pensamentos. Porém cada um precisa entender a sua função e contribuição

dentro do processo ensino aprendizagem. É preciso dar voz, ouvir e avaliar as condições de aplicabilidade das ideias, deixando isso claro para toda comunidade escolar.

A escola que se abre para a atuação do grêmio, permitindo que os alunos contribuam com a sua dinâmica, está construindo um espaço de diálogo. E se a comunidade escolar adotar esses espaços como regra de funcionamento e manifestá-los de forma cotidiana e em diversas esferas, ela estará permeada por uma cultura de participação democrática, possível de ser percebida em várias faces de seu universo. Com essa abertura, todos terão a oportunidade de criar uma nova realidade na escola, condizente com a identidade daqueles que a frequentam (RIO DE JANEIRO, 2013, p. 7).

Construir a cidadania na escola significa educar para os valores universais. Isso implica rever a escola que temos, propor mudanças necessárias para a vivência de uma espaço educativo pleno, onde haja participação de todos, influenciando não somente no meio escolar como na comunidade local. Onde as responsabilidades individuais e coletivas levem ao amor ao conhecimento. Todo esse processo é gradativo, permitindo a transformação de valores e atitudes.

É com ênfase na formação de jovens atuantes e participativos que a gestão da escola pode contribuir com a democracia brasileira. Formando jovens conhecedores dos seus direitos e deveres e preparando-os para o futuro. Sejam prontos para o mercado de trabalho ou para a discussão sobre a organização política e social do país.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia é o caminho adotado para realização da pesquisa científica. Ela norteia o que deve ser feito para produzir o referencial teórico e induzir aos resultados esperados/alcançados. Portanto, definir a metodologia da pesquisa é fundamental.

De acordo com Fonseca (2002), “metodos significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência”. Para tanto, a metodologia está associada ao objeto do estudo, exigindo os métodos e técnicas adequados para alcançar os resultados esperados.

Essa pesquisa se classifica como exploratória por apresentar o objetivo de apresentar maior familiaridade com o problema proposto e as possíveis soluções dessas negativas nas

escolas públicas. Para Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos: Pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

De acordo com Gil (2007) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto à abordagem, essa pesquisa se classifica como qualitativa. De acordo com Bogdan & Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas que configuram este tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências

A abordagem qualitativa é aplicada nas pesquisas científicas com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o objeto de estudo de uma pesquisa e isso é tratado por diferentes teóricos, como os destacados nessa sessão: Gil (1999), Bogdan & Biklen (2003) e Minayo (2001), que trazem uma análise sobre a pesquisa qualitativa e as descrevem um estudo verídico e dentro do contexto científico.

Quanto aos procedimentos, essa pesquisa se caracteriza como bibliográfica. Para Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica, “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

Segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Além disso, para a pesquisa bibliográfica foi associada a um estudo de caso na ECIEFF Senador Humberto Lucena, localizada na cidade de Cacimba de Dentro/Paraíba.

Esta modalidade de pesquisa é amplamente usada nas ciências biomédicas e sociais (GIL, 2007, p. 54). “Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social”.

Para Gil (2007) o estudo de caso visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Referente aos instrumentos de coleta de dados, Saunders, Lewis e Thornhill (2000) os definem de acordo com os objetivos pretendidos pelo estudo, os seguintes métodos de coleta de dados podem ser adotados, dentre eles: observação, entrevistas e questionários.

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado.

O questionário é definido como o instrumento de investigação composto por um número de questões que são apresentadas às pessoas envolvidas na pesquisa. Podem ser auto aplicados ou aplicados com entrevista ou formulários (GIL, 1999). Podem ser enviados por correio, que, após o preenchimento, serão devolvidos pelo participante (MARCONI; LAKATOS, 2010).

De acordo com Cervo & Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

Com base nas afirmações de Gil (1999) e Marconi e Lakatos (2010) o questionário pode ser aplicado, auto aplicado ou enviado pelos correios e devolvidos. Como estamos numa

realidade bem mais confortável, utilizamos da internet e recursos acessíveis para a aplicação do questionário por meio de um formulário do google forms como fonte de coleta de dados. Esse instrumento foi adotado para facilitar a coleta dos dados, principalmente por oferecer essa condição de questões fechadas e por ter mais acessibilidade, menos custos e uma visão fidedigna de quem está respondendo.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Essa pesquisa foi realizada no ano de 2022 por meio de um estudo de caso na Escola Estadual Cidadã Integral Senador Humberto Lucena, localizada a Rua Manoel Olegário da Silva, s/n, Bairro Novo, cidade de Cacimba de Dentro – PB, uma instituição Pública de Ensino mantida pelo Governo do Estado da Paraíba.

A Escola foi criada pelo decreto 9862 de 27/10/1982 do poder executivo estadual e subordina-se a SEE/PB – Secretaria de Educação do Estado da Paraíba, com base na Constituição Federal, na Lei 9394/1996 (LDB) – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nas normas educacionais e na lei 8.069/90 - Estatuto da Criança e do Adolescente.

Atualmente, atende a uma clientela de 195 estudantes, devidamente matriculados na Educação Básica, mais especificamente no Ensino Médio Integral, com turno único, das 7h30min às 17h00min.

A Escola Cidadã Integral Senador Humberto Lucena é jurisdicionada à 2ª Gerência Regional de Ensino - Sede na cidade de Guarabira – PB, a quem está ligada em virtude de divisão geoadministrativa e a quem estabelece vínculo de comunicação sobre os assuntos relativos aos trabalhos desenvolvidos. O corpo diretivo da instituição é formado por um trio gestor: gestor escolar, coordenadora pedagógica e coordenadora Administrativa e Financeira, 13 professores, 8 colaboradores da equipe de apoio e 4 vigilantes.

A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de um questionário via formulário google forms com perguntas abertas e fechadas. De acordo com Cervo & Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

Essa dualidade se questões se fez necessária para a análise do grau de entendimento da comunidade escolar da EECIEF Senador Humberto Lucena a respeito da gestão democrática e suas contribuições para a formação do cidadão protagonista na organização política a qual está inserida. Nessa sessão apresentaremos os resultados e faremos uma análise sobre as contribuições da escola na formação do cidadão consciente, não só dos seus direitos e deveres, mas da necessidade de participar das ações que fundamentam a organização do sistema político brasileiro.

O questionário foi respondido por 56 pessoas, entre eles estão alunos, professores, funcionários, pais e responsáveis. Para tanto, apresentamos no gráfico 1, o perfil da comunidade escolar.

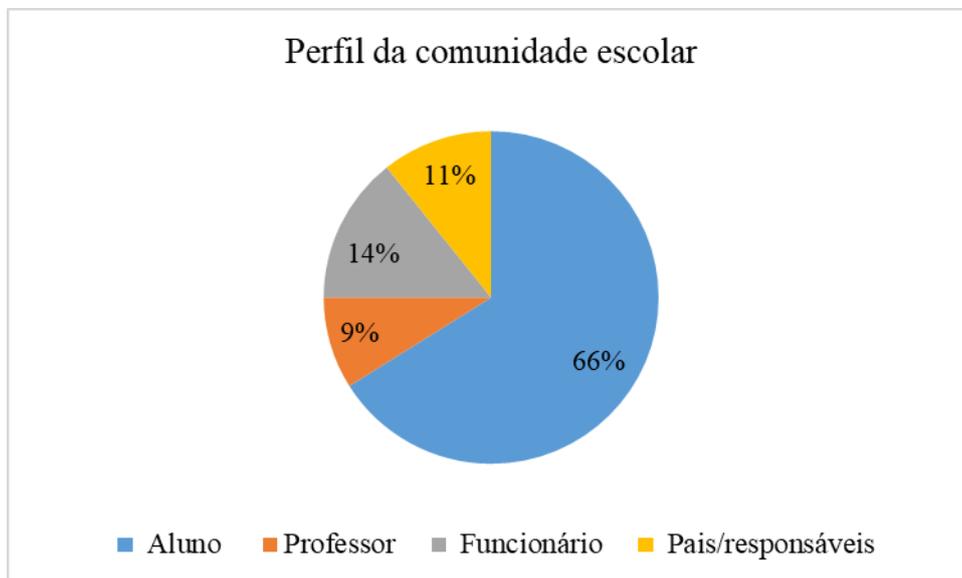


Gráfico 1 - Perfil da comunidade escolar

Inicialmente, foi traçado o perfil daqueles que preencheram o questionário, os quais foram identificados da seguinte forma: 66% foram alunos, 9% professor, 14% funcionários e 11% pais e responsáveis. Esse retrato da instituição pesquisada, é um reflexo do trabalho que tem sido realizado e já percebe-se que há um resultado positivo, representado pela participação dos estudantes. Esse número chega a 66% dos responsáveis pelas respostas, um indicativo de que eles acreditam nos espaços democráticos que são oferecidos e na participação do protagonista no modelo de gestão da escola.

Para complementar essas informações, apresentamos no gráfico 2, uma avaliação da gestão da escola, obtendo os seguintes resultados.

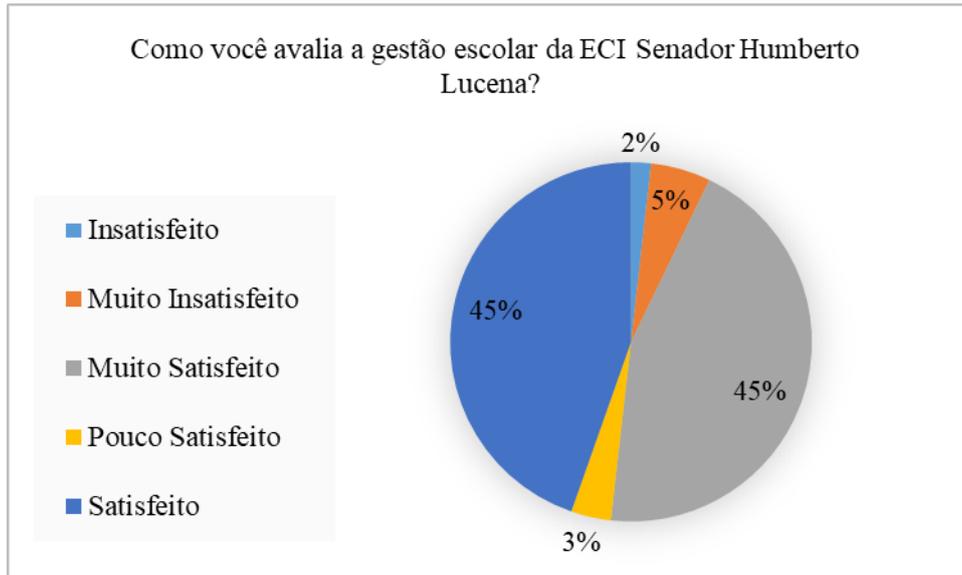


Gráfico 2 - Como você avalia a gestão escolar da ECI Senador Humberto Lucena?

De acordo com as respostas coletadas, a maioria apresenta o conceito de muito satisfeito e satisfeito num total de 90%, pouco satisfeito 3%, insatisfeito 2% e muito insatisfeito 5%.

Já o gráfico 3, apresenta a visão da comunidade escolar numa ótica democrática e apontamos os seguintes resultados.

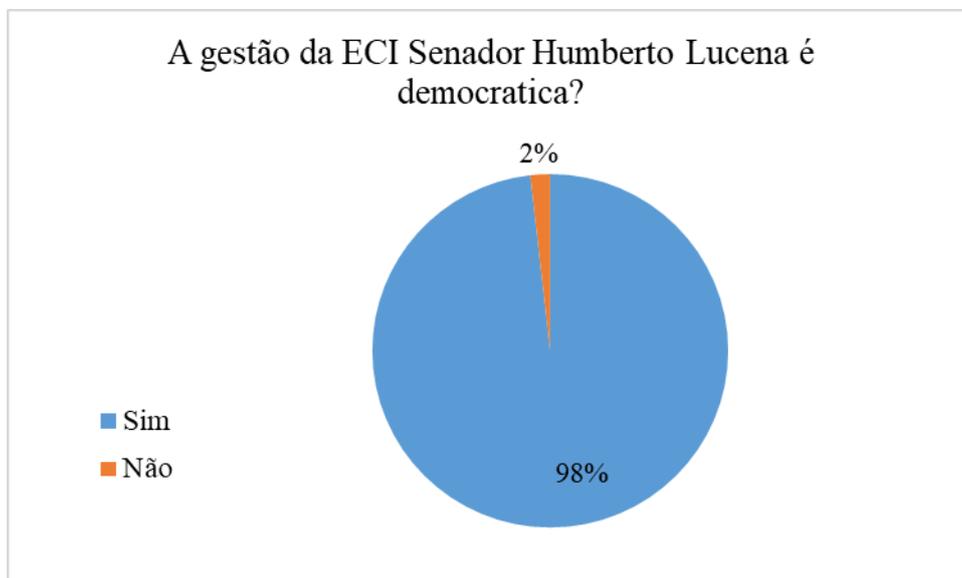


Gráfico 3 - A gestão da ECI Senador Humberto Lucena é democrática?

Observa-se (gráfico 3) um percentual de 98% das respostas apontam que a escola possui uma gestão democrática e 2% afirmam que não há democracia. Nesse caso, em específico, solicitamos que os mesmos apontassem o porquê a gestão é democrática ou não.

Para ilustrar melhor esse trabalho, apresentamos algumas respostas: “Considero democrática, devido a forma de tratar sobre os assuntos diversos, e pela "liberdade de escolha", liberdade para dialogar e pôr em prática projetos vindos dos alunos”, “uma escola democrática, um exemplo disso foi o orçamento que tivemos, nos reunimos para planejarmos tudo”, “Considero democrática porque o gestor sempre consulta a opinião da comunidade escolar antes de tomar decisões que são de interesse coletivo”, “os alunos têm participação e voz ativa. O processo de liderança é bastante organizado, levando em consideração as virtudes de ensino da instituição e prezando pela democracia, expandindo o papel do aluno como jovem protagonista e cidadão.

Baseado nessas respostas, analisamos o quanto os atores da comunidade escolar (alunos, professores, profissionais, pais e responsáveis) compreendem o que é a gestão democrática. É a partir desse pressuposto que podemos fazer uma reflexão sobre o incentivo da escola pública à formação de cidadãos protagonistas no sistema político brasileiro.

Primeiro apontamos o quanto é necessário o entendimento sobre a função “participar”. Quem participa tem voz e tem a oportunidade de expor sua opinião sobre os serviços que são prestados numa instituição pública, isso envolve uma escola, posto de saúde, prefeitura, dentre tantos órgãos públicos. Logo, os jovens quando incentivados a participar dessa organização política, constroem uma visão diferenciada sobre a necessidade de exigir ações do Estado que beneficiem suas comunidades/realidades em que vivem.

Paulo Freire já dizia que a escola cidadã é uma escola coerente com a liberdade. É coerente com o seu discurso formador, libertador. É toda escola que, brigando para ser ela mesma, luta para que os educandos-educadores também sejam eles mesmos. E como ninguém pode ser só, a Escola Cidadã é uma escola de comunidade, de companheirismo. É uma escola de produção comum do saber e da liberdade. É uma escola que vive a experiência tensa da democracia.

Para fundamentar o pensamento de Paulo Freire, trazemos no gráfico 4, os instrumentos de participação da comunidade escolar na gestão da ECI Senador Humberto Lucena.

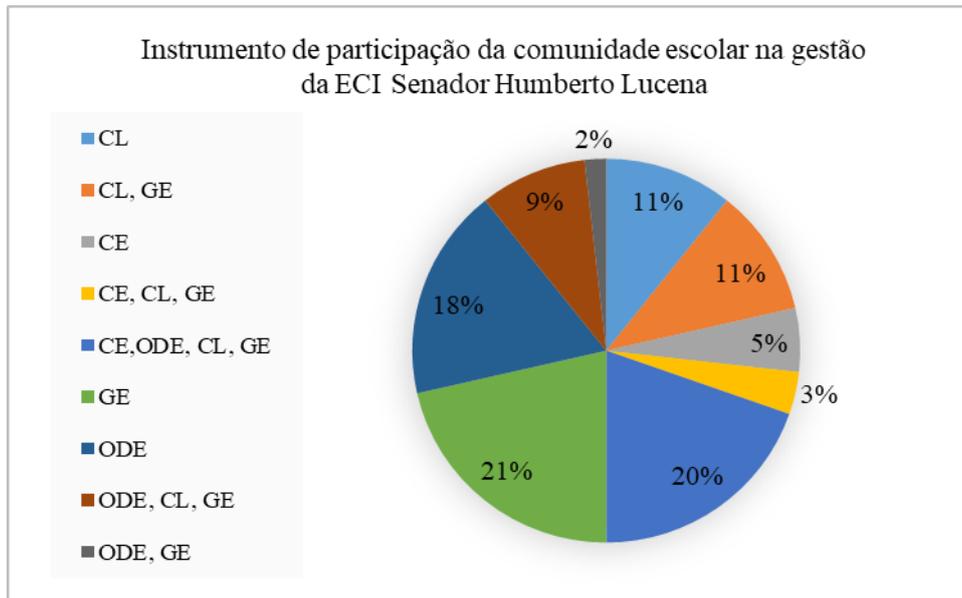


Gráfico 4 - Instrumento de participação da comunidade escolar na gestão da ECI Senador Humberto Lucena

É evidente nas respostas que a comunidade escolar da ECI Senador Humberto Lucena é conhecedora dos espaços e instrumentos de participação na escola. Essa condição, ajuda a escola no fortalecimento de suas ações para viabilizar ainda mais a participação dos membros de sua comunidade. Portanto, 2% afirmaram que conhecem o orçamento democrático escolar e o grêmio estudantil, 11% sabem do que se trata o conselho de líderes, 11% responderam que conhecem o conselho de líderes e o grêmio estudantil, 5% conselho escolar, ainda 3% afirmaram conhecer o conselho escolar, conselho de líderes e grêmio estudantil, 20% conhecem o conselho escolar, orçamento democrático escolar, conselho de líderes e grêmio estudantil, 21% grêmio estudantil, 18% orçamento democrático escolar e 9% apontam o orçamento democrático escolar, conselho de líderes e grêmio estudantil.

Portanto, a gestão democrática da escola é uma mola propulsora para a formação de cidadãos participativos na sociedade. No decorrer do referencial teórico deste estudo e com os resultados alcançados, evidenciamos que a escola pode atrelar a sua função social a múltiplas ações, principalmente quando tange a formação intelectual do indivíduo.

De um lado a função social que tende propiciar o envolvimento da comunidade escolar em projetos culturais, sociais e econômicos. E do outro lado, a perspectiva de mudança de visão dos cidadãos em relação a organização política. É por meio da adoção ao sistema democrático que existe em nosso País, que será possível a inserção de jovens protagonistas.

É a partir do chão da escola, que podemos transformar essa sociedade no que diz respeito a valorização dos direitos e deveres dos cidadãos, da elaboração de políticas públicas que atendam os anseios da população, no fortalecimento de um mercado de trabalho mais acessível e sobretudo no combate a corrupção e desvio de verbas públicas.

A escola cidadã possui esse papel e por meio de espaços democráticos podemos fomentar a participação popular e o engrandecimento dos programas oferecidos pelo poder público.

## 5 CONCLUSÃO

A conclusão que temos ao findar essa pesquisa retrata um aprofundamento sobre os conceitos da gestão, gestão democrática e participativa. Ao tratarmos sobre esse modelo de gestão no referencial teórico do trabalho, fica evidente o quanto a gestão escolar tem influenciado na formação dos jovens, no fortalecimento da função social da escola e no envolvimento da comunidade escolar com as ações administrativas e pedagógicas da instituição.

Primeiro, trataremos sobre a influência da gestão escolar na formação dos jovens - esse ponto foi tratado para explicitar a importância da participação dos estudantes no modelo de gestão da escola. Uma vez democrática, a gestão da escola contribui ouvindo os alunos e os envolvendo no processo de tomada de decisões, seja em relação às questões pedagógicas como nas questões financeiras. O simples fato de participar (das reuniões, atualização do projeto político pedagógico e outras ações) alimenta no estudante a expectativa de colaboração, tornando-o ativo na realização de projetos que estejam de acordo com a realidade dos estudantes.

O segundo ponto é o fortalecimento da função social da escola - A gestão democrática e participativa tem um papel fundamental no fortalecimento da função social da escola. é partindo desse pressuposto que podemos pensar o estudante como um agente de transformação social, da realidade em que vive e na comunidade que está ao seu entorno. A escola não precisa se prender ao fato de transmitir o conhecimento, mas de ajudar os estudantes a desenvolverem suas habilidades, principalmente de participação na elaboração de ações que beneficiem o grupo, como na exigência de projetos e políticas públicas elaboradas pelo poder público. O estímulo a essa participação ativa tem início no chão da sala de aula, quicando pensamentos na formação profissional do cidadão.

No terceiro ponto, tratamos sobre o envolvimento da comunidade escolar no modelo de gestão democrática e participativa, principalmente quando enfatizamos as ações pedagógicas e financeiras da escola. Trazer a comunidade escolar para os espaços democráticos, é uma forma de disseminar o conhecimento e esclarecer o funcionamento das instituições públicas, quem em diferentes casos, é desconhecido pela comunidade. Como exemplo citamos a falta de conhecimento sobre os recursos da alimentação escolar, a elaboração e atualização do PPP, do regimento interno da escola entre outros.

Para entender melhor a aplicabilidade da gestão democrática, realizamos uma pesquisa na ECIEEF Senador Humberto Lucena, na cidade de Cacimba de Dentro/PB, no ano de 2022, onde atuamos como um dos gestores da escola. O modelo de gestão da escola é espelhado no modelo da escola da escolha, de responsabilidade de um trio gestor (Gestor escolar, coordenador pedagógico e coordenador administrativo financeiro). Essa pesquisa também tem o caráter de avaliação da gestão que temos levado a instituição, principalmente quando nos referimos a visão da comunidade escolar sobre a nossa atuação nos últimos anos.

Para coletar os dados utilizamos de um questionário via google forms, logo houve uma delimitação do número de participantes, devido a limitação ao acesso à internet. Outro ponto a ser considerado foi o período em que o formulário ficou disponível para preenchimento, do dia 09.11.2022 das 21 h e 48 min. ao dia 10.11.2022 às 20 h e 20 min. ou seja menos de 24 horas. O formulário foi fechado por que já havia dados para uma amostra da visão da comunidade escolar sobre o modelo de gestão da escola, no qual obtivemos os seguintes resultados: 56 respostas, destes 66% foram estudantes, ou seja um número de 37 alunos, 9% foram professores, 14% funcionários e 11% pais e responsáveis.

Os números aparentemente abaixo do esperado, mas ao considerarmos as populações, teríamos o seguinte espelho: Foram 37 alunos de um universo de 195 estudantes ao total na escola. 5 professores de uma equipe docente composta por 13 profissionais, 8 colaboradores da equipe de apoio e 5 pais/responsáveis. O número mais baixo de respostas está ligado aos pais e responsáveis e aqui podemos fazer diferentes leituras: Primeiro, os pais/responsáveis ainda são da geração que não estudaram numa escola democrática e não foram incentivados a darem suas opiniões, tendo em vista que durante muito tempo a escola foi opressora e não deu voz aos seus alunos e por muito tempo levaremos essas consequências. Isso é um aspecto histórico que fez parte da vida do brasileiro durante muito tempo e as consequências foram absurdas. Dentre as principais consequências, é um sistema político fadado e que não atende aos anseios da população. E do outro lado está uma população passiva, que não sabe usufruir de seus direitos. Por outro lado a falta de acesso à internet e aos recursos digitais como computador, celular entre outros. Porém, fica evidente que a escola precisa fortalecer suas estratégias e fomentar a participação da comunidade escolar nos seus espaços democráticos, com o objetivo de englobar um número maior de integrantes da comunidade escolar em suas ações.

Para tanto, mediante dados encontrados ficou perceptível que a maioria da comunidade escolar tem noção sobre a gestão democrática e participativa. Portanto, a escola tem assumido um papel mais diversificado na formação dos cidadãos. Dar vez e voz aos estudantes e a comunidade escolar, passou a ser uma exigência da juventude nos dias atuais. A escola não tem

como se manter num modelo de gestão que não atende as necessidades da sociedade, principalmente quando tratamos da participação, do poder de escolha e na atuação protagonistas dos jovens.

Quando a escola passa a ver a participação dos estudantes de uma forma construtiva, ela começa a alcançar bons resultados. Tanto em relação ao processo ensino aprendizagem como no desenvolvimento das habilidades dos estudantes.

Dessa forma, a gestão democrática da escola é uma mola propulsora para a formação de cidadãos participativos na sociedade. No decorrer do referencial teórico deste estudo e com os resultados alcançados, evidenciamos que a escola pode atrelar a sua função social a múltiplas ações, principalmente quando tange a formação intelectual do indivíduo.

De um lado a função social que tende propiciar o envolvimento da comunidade escolar em projetos culturais, sociais e econômicos. E do outro lado, a perspectiva de mudança de visão dos cidadãos em relação à organização política. É por meio da adoção ao sistema democrático que existe em nosso País, que será possível a inserção de jovens protagonistas e visionários.

É a partir do chão da escola, que podemos transformar essa sociedade no que diz respeito a valorização dos direitos e deveres dos cidadãos, da elaboração de políticas públicas que atendam os anseios da população, no fortalecimento de um mercado de trabalho mais acessível e sobretudo no combate a corrupção e desvio de verbas públicas.

A escola cidadã possui esse papel e por meio de espaços democráticos podemos fomentar a participação popular e o engrandecimento dos programas oferecidos pelo poder público.

## REFERÊNCIAS

- BARTNIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão educacional**/ Helena Leomir de Souza Bartnik. – Curitiba: InterSaber, 2012. (Série Formação do Professor).
- BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Lei Federal Nº 9394/96**, Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)> acesso em 05 dez. 2022.
- BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.
- DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Trabalho escolar e conselho de classe**. 4. ed. Campinas: Papyrus, 1996. (Coleção magistério: formação e trabalho pedagógico).
- DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Conselho de Classe e avaliação - perspectivas na gestão pedagógica da escola** 3. ed. Campinas: Papyrus, 2006. (Coleção magistério: formação e trabalho pedagógico).
- FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da. S (orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 4. ed., São Paulo: Cortez. 2004.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**/José Carlos Libaneo. 5. ed. revista ampliada – Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
- LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na Escola**. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Série Cadernos de Gestão.
- \_\_\_\_\_, Heloisa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. E.d. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2008.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001

MODOLO, Camila Pilastrri. **A gestão escolar democrática participativa e a ação docente**. Disponível em: Acesso em: 07 Out. 2013.

OLIVEIRA, Iris Inocência de. **O papel da gestão nas relações organizacionais**/ Iris Inocência de Oliveira. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

PARANÁ. **Manual do Grêmio Estudantil**. SEED, 2012. Disponível em [http://www.alunos.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gremio\\_estudantil/manualgremio.pdf](http://www.alunos.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gremio_estudantil/manualgremio.pdf). Acesso em: 13/06/2016.

PRAÇA, F. S. G. 08, nº 1, p. 72-87, JAN-JUL, 2015. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos” (ISSN: 0486-6266)

ROCHA, Any Dutra Coelho da. **Conselho de Classe: burocratização ou participação**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1984.

REGO, Tereza Cristina. **Vigotsky: uma perspectiva histórico-cultural da educação**. Petrópolis: Vozes, 1996.

RIO DE JANEIRO, Secretaria Municipal de Educação. **Grêmios é fundamental: um guia para implementação**. Rio de Janeiro, jun. 2013.

ROITMAN, Isaac. **Ocupação nas escolas**. 2016. Disponível em: <http://www.anpg.org.br/?p=11827>. Acesso em: 09/12/2022.

SANT’ANNA, Ilza Martijns **Por que avaliar? Como avaliar? critérios e instrumentos**/ Ilza Martins Sant’Anna. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

SEMPREBOM, Sílvia Maria Pires; RIBEIRO, Fábio Viana. **Juventude e participação**. 2008. Disponível em <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/959-4.pdf>. Acesso em: 13/06/2016.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão democrática e participativa** / Helena da Motta Salles. – 3. ed. rev. ampl. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal.** In. CEARÁ. SEDUC. Novos paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 20.

<https://blog.eadplataforma.com/gestao/lider-de-turma/#> , acesso em 09.12.2022 Fabio Godoy CEO em EAD Plataforma Fundador da EAD Plataforma. É formado em Sistemas para Internet e trabalha com desenvolvimento de soluções para EAD desde 2009.

**APÊNDICE A**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**PRÓ – REITORIA DE PÓS- GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**ROBSON WESSLEN DE SOUSA SILVA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA: UM  
INCENTIVO À FORMAÇÃO DE CIDADÃOS PROTAGONISTAS NO SISTEMA  
POLÍTICO BRASILEIRO.**

**CAMPINA GRANDE/PB**

**2022**

## Questionário

1. Qual o seu perfil na comunidade escolar?

- Aluno
- Professor
- Funcionário
- Pais/responsáveis
- Outro

2. Como você avalia a gestão escolar da ECI Senador Humberto Lucena

- Muito insatisfeito
- Pouco insatisfeito
- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

3. Você considera que a gestão da ECI Senador Humberto Lucena é democrática?

- Sim     Não

4. Porque você considera ou não considera a Gestão da ECI Senador Humberto Lucena democrática?

---

---

---

---

5. Quais os instrumentos de participação da comunidade escolar na gestão da ECI Senador Humberto Lucena?

- Conselho Escolar
- Orçamento Democrático Escolar
- Conselho de Líderes
- Grêmio Estudantil