



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**NICODEMOS YAGO GARCIA**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA  
INTEGRAL EM UMA ESCOLA ESTADUAL CIDADÃ NA CIDADE DE VISTA  
SERRANA-PB**

**PATOS-PB  
2024**

NICODEMOS YAGO GARCIA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA  
INTEGRAL EM UMA ESCOLA ESTADUAL CIDADÃ NA CIDADE DE VISTA  
SERRANA-PB**

Trabalho final de graduação apresentado ao curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para à obtenção do título de licenciado em Administração.

**Área de concentração:** Gestão Escolar

**Orientador:** Profa. Débora Karyne da Silva Abrantes

**PATOS-PB  
2024**

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.

G216g Garcia, Nicodemos Yago.  
Gestão escolar democrática na implementação do sistema integral em uma Escola Estadual Cidadã na cidade de Vista Serrana-PB [manuscrito] / Nicodemos Yago Garcia. - 2024.  
23 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Profa. Ma. Débora Karyne da Silva Abrantes , Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "

1. Gestão escolar democrática. 2. Sistema integral. 3. Gestão participativa. I. Título

21. ed. CDD 371.207

NICODEMOS YAGO GARCIA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA IMPLEMENTAÇÃO DO  
SISTEMA INTEGRAL EM UMA ESCOLA ESTADUAL CIDADÃ NA  
CIDADE DE VISTA SERRANA-PB**

Trabalho final de graduação  
apresentado ao curso de Administração  
da Universidade Estadual da Paraíba,  
como requisito parcial para a obtenção  
do título de licenciado em  
Administração.

**Área de concentração:** Gestão escolar

Aprovada em: 12/06/2024

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **DEBORA KARYNE DA SILVA ABRANTES**  
Data: 03/07/2024 10:06:10-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Profa. Me. Débora Karyne da Silva Abrantes (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa. Dr<sup>a</sup> Aretuza Candeia de Melo  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente  
 **LUIZ DA COSTA ALVES FILHO**  
Data: 04/07/2024 21:39:40-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Me. Luiz da Costa Alves Filho  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## RESUMO

Esta pesquisa propôs investigar a gestão escolar democrática em uma escola estadual cidadã em Vista Serrana-PB, considerando os elementos da gestão participativa, de pessoas, pedagógica e financeira. A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de campo, de abordagem qualitativa. A coleta de dados se deu a partir da aplicação de entrevistas semiestruturada e questionários. Participaram do estudo 1 diretor, 1 coordenador pedagógico, 1 gestor financeiro e 11 professores, todos esses funcionários de uma Escola Cidadã na cidade de Vista serrana na Paraíba, onde foi investigado (i) o histórico da escola, sua estrutura e as mudanças decorrentes da implantação do sistema integral; (ii) a gestão participativa, destacando a participação da comunidade escolar e externa; (iii) a gestão de pessoas, analisando as relações interpessoais entre a direção escolar e os docentes; (iv) a gestão pedagógica da escola, através da criação do Projeto Pedagógico da Escola e (v) a gestão financeira, destacando a interferência/influência de outras instâncias. A análise dos dados se deu de forma descritiva. A partir de tais procedimentos, foi possível observar há uma priorização da gestão participativa no contexto estudado, na qual há a participação da comunidade escolar (gestores, professores, alunos) e comunidade externa, por meio de conselhos escolares e eventos na escola, mesmo com a presença de desafios para implementação da gestão democrática. Destacou-se, também, a existência da uma gestão de pessoas que é observada a partir do fortalecimento das relações interpessoais (direção, professor, alunos, pais) e a participação de todos os atores nas decisões, possibilitando uma maior organização e estruturação escolar. Ademais, a gestão participativa também pode ser observada por meio do projeto político pedagógico, onde ocorre a ação e reflexão coletiva do processo de organização escolar, e por meio da gestão financeira de forma descentralizada, no qual acontece por meio do conselho escolar.

**Palavras chave:** Gestão Escolar Democrática; Sistema Integral; Gestão participativa.

## ABSTRACT

This research proposed to investigate the democratic school management in a citizen state school in Vista Serrana-PB, considering the elements of participatory management, people, pedagogical and financial. The present research is characterized as a field research, with a qualitative approach. Data were collected through semi-structured interviews and questionnaires. Participants were 1 principal, 1 pedagogical coordinator, 1 financial manager and 11 teachers, all of them employees of a Citizen School in the city of Vista Serrana in Paraíba, where it was investigated (i) the history of the school, its structure and the changes resulting from the implementation of the comprehensive system; (ii) participatory management, highlighting the participation of the school and external community; (iii) people management, analyzing the interpersonal relationships between the school board and the teachers; (iv) the pedagogical management of the school, through the creation of the Pedagogical Project of the School and (v) the financial management, highlighting the interference/influence of other instances. Data analysis was done descriptively. From such procedures, it was possible to observe a prioritization of participatory management in the context studied, in which there is the participation of the school community (managers, teachers, students) and the external community, through school councils and events at school, even with the presence of challenges for the implementation of democratic management. It was also highlighted the existence of a people management that is observed from the strengthening of interpersonal relationships (principal, teacher, students, parents) and the participation of all actors in decisions, enabling a greater organization and structuring of the school. In addition, participatory management can also be observed through the pedagogical political project, where collective action and reflection of the school organization process occurs, and through decentralized financial management, which takes place through the school council.

**Keywords:** Democratic School Management; Integral System; Participatory management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Implementação do ensino integral e a escola cidadã no brasil.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Administração e gestão escolar no brasil.....</b>	<b>9</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>12</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCURSÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1 Caracterização da escola .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2 Gestão participativa sobre a visão do diretor.....</b>	<b>14</b>
<b>4.3 Gestão de pessoas por meio das relações interpessoais entre a direção escolar e os docentes.....</b>	<b>16</b>
<b>4.4 Gestão pedagógica, através da criação do Projeto Pedagógico da Escola .....</b>	<b>17</b>
<b>4.5 Gestão financeira sobre a visão do gestor financeiro .....</b>	<b>19</b>
<b>5.0 CONCLUSÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>22</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática da escola pública no Brasil, é defendida desde a Constituição Federal de 1988, sendo enfatizada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e nos Planos Nacionais de Educação (PNE). Atualmente com a implementação da escola cidadã, no qual, um dos princípios é a gestão democrática, foi possível gerar novas discursões sobre esses temas no Brasil.

A educação básica no Brasil foi instituída a partir da lei de nº 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que integrou os níveis de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, e tinha como objetivo a progressão para o regime de escolas de tempo integral. Foi com o novo Plano Nacional de Educação (PNE), que o Governo Federal fixou metas para educação, entre elas, o aumento da jornada escolar, assim, desde o ensino básico é ofertado o ensino em tempo integral (Santos, 2015).

Com isso, surge a escola cidadã integral que é um programa do Governo, implementado na Paraíba, com intuito de organizar o funcionamento das escolas em tempo único (integral). A Escola em Tempo Integral relaciona-se com a organização escolar, no qual, a jornada do estudante aumenta para além do turno escolar (Zanela, 2013).

As escolas Cidadãs Integrais, foram implementadas pelo Governo da Paraíba em 2016, e em 2021 a rede já contava com 302 escolas integrais, que objetivam formar indivíduos autônomos, solidários e competente, sendo protagonistas capazes de contribuir com o mundo. Nas escolas são ofertadas aulas eletivas, projeto de vida, acolhimento diário, salas temáticas, desenvolvimento do Protagonismo Juvenil, além de um modelo pedagógico diferenciado que objetiva formar o indivíduo como um todo (Governo Do Estado Da Paraíba, 2023).

A escola cidadã apoia-se em quatro princípios, gestão democrática, comunicação direta com as escolas, autonomia da escola e a avaliação permanente do desempenho escolar (Gadotti, 2000). Assim, a educação integral refere-se a educar o cidadão de forma integral e a cidadã objetiva preparar o cidadão para uma vida com saúde, e priorizar uma convivência humanizada, solidária e pacífica (Santos, 2015).

Atualmente, se destacam dois tipos de gestão na educação, a democrática e a gerencial. A Gestão Gerencial destaca os processos e os resultados, considerando que o desempenho depende da eficiência, eficácia e produtividade, que as apresentações devem ser politicamente neutras e da ênfase ao uso do discurso de participação e autonomia. A Gestão Democrática aponta que a educação é um direito social, e que se deve ter como objetivo a busca pela sua qualidade, a descentralização do poder, a autonomia e a participação dos

diversos setores da escola para o planejamento, a execução e a avaliação de ações educacionais. Assim, essa perspectiva defende a participação da comunidade escolar na elaboração do projeto político-pedagógico (Neto; Castro, 2011).

A organização da gestão escolar se dá por um conjunto de dimensões, como: gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestões da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar. Assim, os gestores escolares são instruídos por meio de cursos ofertados pelo Poder Público ou por organizações não governamentais (Vieira, Vidal, 2015).

A gestão escolar em uma escola cidadã é orientada para a construção de uma comunidade educativa mais forte e coesa, na qual todos os membros têm um papel ativo na definição dos objetivos e na promoção de uma educação de qualidade que atenda às necessidades de todos os alunos e da sociedade como um todo. Esse modelo de gestão tem como base a convicção de que a educação desempenha um papel fundamental na formação de cidadãos conscientes e engajados.

Tendo em vista que a gestão democrática influencia na implementação do ensino integral, o presente estudo tem como pergunta norteadora: De que modo ocorre a gestão democrática na implementação do sistema integral em uma Escola Estadual Cidadã na Cidade de Vista Serrana-PB, considerando à gestão participativa, de pessoas, pedagógica e financeira?

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a gestão escolar democrática em uma escola estadual cidadã em Vista Serrana-PB, considerando a gestão participativa, de pessoas, pedagógica e financeira. Os objetivos específicos são: *i*) Apresentar o histórico da escola, sua estrutura e as mudanças decorrentes da implantação do sistema integral; *ii*) Descrever como a direção da escola avalia a gestão participativa, destacando a participação da comunidade escolar e externa; *iii*) Analisar de gestão de pessoas, e as relações interpessoais entre a direção escolar e os docentes; *iv*) Investigar a gestão pedagógica da escola, através da criação do Projeto Pedagógico da Escola; *v*) Analisar a gestão financeira, destacando a interferência/influência de outras instâncias.

Assim, os resultados da presente pesquisa podem fornecer *insights* para que os gestores utilizem práticas do modelo de gestão democrática na implementação da escola cidadã, além de incentivar discussões importantes para o desenvolvimento das atividades curriculares, do planejamento e formação continuada, protagonismo estudantil e a relação escola-comunidade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

### **2.1 Implementação do ensino integral e a escola cidadã no Brasil**

A formação integral foi citada inicialmente na Constituição de 1998, que destaca sobre a importância da educação como um direito social, que possibilita a formação da cidadania e profissionalização das pessoas. Além de destacar que a responsabilidade da educação é do Estado, Sociedade e Família, ou seja, a educação é uma ação coletiva e contínua (Corá, 2014).

Foi a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, que houve avanços na educação integral. Ela estabelece em seu artigo 34 e 87, a oferta da educação integral, destacando sobre a ampliação do período de permanência na escola e da progressiva do regime integral nas escolas. No Plano Nacional de Educação, também é discutido sobre a educação integral como uma possível forma de garantir formação completa aos indivíduos (Corá, 2014).

No ano de 2016, após diversas leis discutirem sobre a ampliação da jornada acadêmica (como a Constituição Federal, LDB, FUNDEB e PDE), foi implementado, no Brasil, as Escolas de Ensino em tempo integral, junto ao Programa Ensino Médio Inovador (PEMI), e em 2017 foi aprovado a Reforma do Ensino Médio e a Nova Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Os Estados são responsáveis por adotar um Programa que atende ao PEMI, com intuito de reformular as escolas, com mudanças nos nomes ou conversão para integral sem mudar a nomenclatura (Alves, 2021).

Após a reforma, houve uma mudança estrutural do ensino médio, no qual, foi ampliado o tempo mínimo do estudante na escola para 1.000 horas anuais e desenvolvido uma nova organização curricular que contemple a BNCC e possibilite aos estudantes ofertas nas áreas de conhecimento e na formação técnica e profissional (Portal Ministério Da Educação, 2023).

A partir de todas essas alterações na reforma do ensino médio e no aumento da carga horária foram criados o modelo de ensino de Escola cidadã integral (ECI) e de nível técnico com as (ECIT), priorizando a formação integral do indivíduo, tendo o estudante e seus propósito de vida, como foco principal, com o intuito de formar pessoas com autonomia para contribuir com a sociedade, sendo solidários, incentivando o protagonismo juvenil.

Nessas escolas são ofertados componentes da BNCC associados com aulas eletivas, acolhimento diário, salas temáticas, desenvolvimento do Protagonismo Juvenil, destacando um modelo pedagógico único, objetivando a formação do cidadão em sua totalidade. Além de serem ofertados cursos profissionalizantes e atividades em diferentes áreas (esporte, música,

lazer, artes etc.), com intuito de integrar e o adolescente na sociedade e no mercado de trabalho (Escola Cidadã Integral, 2023).

## **2.2 Administração e gestão escolar no Brasil**

A administração escolar caracteriza-se como um campo de práticas administrativas, de gestão e direção de sistemas, como redes escolares, de escolas ou unidades de ensino, além de ser um campo de estudos, teorias, disciplinas, cursos e programas acadêmicos. Dentro os campos de práticas, destaca-se, os serviços que desenvolvem políticas e orientações normativas para a educação escolar, nos níveis, nacional, estadual, municipal, entre outros. Os níveis de intervenção nas escolas são divididos em estruturas legais, organizacionais e administrativas, além de determinar os atores e as ações com intuito de realizar um uso racional de recursos e meios, para alcançar os objetivos finais (Lima, 2010).

No Brasil, a administração educacional baseia-se na administração empresarial que é definida na Teoria Geral da Administração (TGA). Em 1980, era discutido que administrar uma escola equivale a administrar uma empresa qualquer, ou seja, a escola é definida como um empreendimento, que difere dos demais apenas na matéria-prima, sendo essa o aluno (Russo, 2004).

Com o passar dos anos surgiram discursões das pedagogias críticas, destacando sobre uma transição da escola capitalista para a escola como instrumento de reprodução da sociedade de classes. Tendo em vista, que o modelo burocrático produz uma forma de exercício de poder centralizado, impedindo a participação dos agentes da educação nas decisões de interesse coletivo. Portanto, ao defender que o fundamento da administração seja a organização do trabalho, objetiva-se criar condições que favoreçam o processo educativo escolar, pois esse pode ocorrer com pouca ou muita eficácia e com baixa ou alta eficiência. Assim, é por meio da Administração que serão criadas condições que favoreçam o adequado dimensionamento de cada um dos fatores e a coordenação deles no processo (Russo, 2004).

A administração democrática apresenta a educação como um direito social, que objetiva a busca pela sua qualidade, a descentralização do poder, a autonomia e a participação dos diversos agentes locais interessados na ação educativa para o planejamento, a execução e a avaliação das ações da escola (Körbes, Silva, 2021).

A DL 115-A/98, de 4 de maio, implementou a autonomia no processo de gestão das escolas, sendo os dois órgãos mais influentes, ao nível da gestão, a Assembleia de Escola e o

Conselho Executivo ou Diretor. O primeiro é responsável pela definição da política geral da escola; enquanto o segundo, relaciona-se com a administração do funcionamento da escola nos domínios pedagógico e administrativo (Barata, 2007).

No art.º 4, é especificado os princípios da administração escolar, sendo a democraticidade, defendendo a possibilidade de uma participação geral dos intervenientes no processo educativo; a sobreposição dos critérios pedagógicos e científicos aos critérios administrativos e, por fim, a vinculação da responsabilidade do Estado no processo educativo (Barata, 2007).

A mudança para um modelo de gestão mais democrática está ocorrendo frequentemente, favorecendo discursões sobre o uso tradicional do sistema de gestão de Recursos Humanos e o de Gestão de Pessoas. Destacando que a administração baseada nas competências acompanha as lideranças e as ações determinadas pela gerência, que favorece : o surgimento de docentes com maior qualidade do ensino; manutenção de equipes com competências essenciais aos diferentes cargos da escola; o diagnóstico dos pontos fracos, para proporcionar a sua proscrição; o gerenciamento do desempenho com base em princípios e apreciáveis de análise direta; o aumento da produtividade e a otimização de resultados pedagógicos; o autodesenvolvimento das equipes. Proporcionando uma gestão participativa e eficiente na busca de seus resultados aos seus clientes internos e externos (Dutra, 2017).

A gestão democrática na escola é compreendida através de diversas dimensões, que abrangem a participação dos diferentes membros da comunidade escolar. A gestão escolar pode ser dividida em 10 dimensões, agrupadas em duas áreas: organização e implementação. As dimensões de organização são aquelas que objetiva a preparação, ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho realizado, sendo essas quatro dimensões: Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; Planejamento e organização do trabalho escolar; Monitoramento de processos e avaliação institucional; Gestão de resultados educacionais (Luck, 2009).

Enquanto as dimensões de implementação são aquelas que objetivam promover mudanças e transformações no contexto escolar, sendo essas divididas em seis dimensões: gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestões da cultura escolar; gestão do cotidiano escolar (Luck, 2009).

Dentre os aspectos fundamentais para entender essa dimensão, destaca-se: a participação, transparência, diálogo, igualdade e coletividade (Paco, 2006). Assim, é possível perceber a importância de gerenciamento dentre das escolas integrais, nas dimensões de gestão participativa, de pessoas e gestão financeira.

O objetivo da gestão de pessoas é capacitar sua equipe e, por conseguinte, prepará-la para o enfrentamento de problemas que possam surgir no futuramente. Além disso, é preciso inclui o planejamento, identificação, desenvolvimento e qualificação das competências de cada pessoa, objetivando alcançar os objetivos da organização. Por outro lado, é preciso que as pessoas demonstrem comprometimento com os objetivos e estratégias organizacionais, bem como o gestor necessita investir na aprendizagem e na comunicação para facilitar essa gestão. Assim, é imprescindível a gestão fazer uso do diálogo como principal meio da gestão de pessoas (Santos *et al*, 2022).

A gestão financeira objetiva controlar, planejar e analisar a empresa através de suas movimentações financeiras. O gestor realiza ações com intuito de realizar investimentos financeiros no qual a empresa continue gerando resultados e lucros (Santos *et al*, 2022).

A gestão democrática na escola pressupõe a participação efetiva de todos os profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, além da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Vieira, VI Idem Dal, 2015).

Para regularização dessa gestão, a PNE 2014 foca em 2 metas (7 e 19). Sendo que uma destaca sobre a “qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades” e elege como uma de suas estratégias “apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática” e a outro objetiva “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto” (PNE, Estratégia 7.16).

A PNE 2014, ainda traz estratégias para solucionar questão que envolve a implementação da gestão democrática, sendo direcionado para iniciativas políticas, como, a realização de fóruns coletivos de discussão do Poder Público (União, Estados e Municípios); além, de estimular à formação de conselhos e conselheiros no fortalecimento da gestão democrática (Vieira, Vidal, 2015).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de investigar a gestão escolar democrática em uma escola estadual cidadã em Vista Serrana-PB, considerando a gestão participativa, de pessoas, pedagógica e financeira, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo, de abordagem qualitativa e quantitativa. Segundo Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa de campo objetivou obter informações ou conhecimento sobre o problema ou hipótese que está sendo investigado, por meio da observação de fatores que estão ocorrendo de forma espontânea para posterior análise.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, Segundo Gil (2008), o objetivo da pesquisa descritiva é detalhar as características de uma população ou fenômeno, além de estabelecer conexões entre variáveis. Por outro lado, a pesquisa exploratória visa aprimorar a compreensão do problema, tornando-o mais claro e possibilitando a formulação de hipóteses relacionadas a suas questões.

Para a coleta de dados, foi realizada a aplicação de entrevistas semiestruturada e questionários. Para tanto, utilizou-se dois tipos de instrumentos: (1) o questionário foi aplicado junto onze professores de uma Escola Cidadã na cidade de Vista serrana na Paraíba; e (2) um roteiro de entrevista junto aos principais atores do processo de implementação do modelo integral, a saber: diretor, coordenador pedagógico e gestor financeiro. Todos esses funcionários de uma Escola Cidadã na cidade de Vista serrana na Paraíba.

Para os professores, a coordenadora pedagógica enviou um link com formulário *Google Forms*, no qual, havia questões fechadas, com intuito de investigar dados sócios demográficos, como a idade, sexo e área de atuação, além de questionar sobre a gestão de pessoas na escola, com questões que abordem as relações interpessoais entre a direção escolar e os docentes. As perguntas tinham como opção de respostas: concordo totalmente, concordo, neutro, discordo, discordo totalmente e branco.

Na segunda etapa foi realizada uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas, com o diretor, o coordenador pedagógico e o gestor financeiro. Para a direção da escola foram realizadas perguntas com intuito de investigar a gestão participativa, trazendo aspectos da participação da comunidade escolar e externa. Dentre as questões, foi abordado o tempo de atuação na escola, a forma como assumiu a direção, a presença ou não do conselho escolar, sobre reuniões realizadas, como os espaços da escola são utilizados para atividades comunitárias e destacado os desafios da implementação da gestão democrática na escola.

Para o coordenador pedagógico as perguntas foram direcionadas para analisar a gestão pedagógico, destacando aspectos da criação do Projeto Pedagógico da escola (PPE). Foi destacado sobre como o PPE foi elaborado e se houve participação dos professores, alunos e diretor na elaboração. Enquanto para o gestor financeiro foram feitas indagações sobre a gestão financeira, destacando a interferência e influência de outras instâncias, e se há programas de financiamento na escola.

Os dados coletados foram migrados para um banco de dados digital, para serem tabulados e posteriormente apresentados em quadros e tabelas, que será composto por dados pessoais sociodemográficos, bem como todos os itens do questionário. A entrevista foi transcrita, de modo a destacar as respostas e falas dos entrevistados.

Foi feita uma análise descritiva para resumir e compreender os dados e posteriormente foi realizada uma análise de conteúdo dos dados coletados para verificar a implementação da gestão escolar democrática na escola estadual cidadã em Vista Serrana-PB, considerando aspectos da gestão participativa, de pessoas, pedagógica e financeira.

## **4 RESULTADOS E DISCURSÃO**

Com objetivo de expor os resultados, esse trabalho está estruturado em 5 subcapítulos, sendo: 4.1 Caracterização da escola; 4.2 Gestão participativa sobre a visão do diretor; 4.3 Gestão de pessoas por meio das relações interpessoais entre a direção escolar e os docentes; 4.4 Gestão pedagógica, através da criação do Projeto Pedagógico da Escola; 4.5 Gestão financeira sobre a visão do gestor financeiro.

### **4.1 Caracterização da escola**

A escola Cidadã, localizada no município de Vista Serrana, é integrante da 13ª Gerência Regional de Educação, sendo uma instituição pública estadual de ensino médio, com 151 alunos, atuando em turno integral manhã/tarde.

A escola foi fundada em 1983, e se tornou uma escola cidadã integral técnica no ano de 2021. A escola tem 5 salas de aula, além de laboratórios, biblioteca e espaços administrativos. A equipe escolar é composta por 38 funcionários, entre professores, gestores e equipe de apoio. Com relação ao funcionamento pedagógico, a escola oferece ensino médio de 1º a 3º ano, com aulas diárias.

A grade curricular segue as diretrizes da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e inclui as seguintes disciplinas: Linguagens e suas tecnologias: língua portuguesa, arte, educação física, língua Inglesa, língua espanhola; Ciências humanas e sociais aplicadas: história, geografia, filosofia e sociologia; Ciências da natureza e suas tecnologias: química, física e biologia; matemática e suas tecnologias: matemática, além de oferecer uma grade curricular diversificada com outras disciplinas.

Deste modo é possível observar que a escola sofreu mudanças após a implementação do sistema integral, tanto no âmbito físico, no quadro de funcionários e na grade curricular. Tendo em vista, que os desafios ainda continuam, pois as mudanças dentro do sistema estruturais das escolas ainda está muito lento.

#### **4.2 Gestão participativa sobre a visão do diretor**

A gestão da escola é composta por uma diretora, do sexo feminino, com idade de 57 anos, que atua na escola há 10 anos, ela assumiu a direção por meio de uma indicação realizada. A gestão democrática prioriza a escolha da gestão por meio de procedimentos que envolvem critérios de seleção ou eleição com objetivos claramente definidos, publicidade e transparência. No entanto, um estudo realizado com escolas públicas demonstrou que a maioria dos gestores são escolhidos por processos de indicação, inferindo os princípios democráticos e republicanos (Vieira; Vidal, 2015)

A gestora da escola cidadã foi questionada sobre a gestão participativa dentro da escola que atua, ela destacou que “busca fazer uma gestão mais participativa e coletiva, pois são priorizadas as metas, trazidas por todos, tendo em vista que é um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza (Diretora)”. Além de discorrer sobre quem participa da gestão, informando que: “O modelo de administração democrática promove a participação de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos relacionados à escola. Isso inclui professores, estudantes, pais, funcionários e outros envolvidos na comunidade educacional (Diretora)”.

A direção escolar é de extrema importância na condução do processo de participação do coletivo, pois a liderança da direção que atua ativamente objetivando a transformação da escola e não apenas as tarefas do dia a dia, obtém um sucesso maior no processo de implementação da avaliação institucional participativa. Assim, a atuação do dirigente escolar além de ser política, também, precisa estabelecer objetivos a alcançar, superando as suas atribuições meramente burocráticas (Betini, 2010).

A gestora também relatou que há um conselho escolar, composto por professores, alunos e pais que realiza um média de 3 reuniões por ano e que são feitos eventos da comunidade usando as instalações, equipamentos ou recursos da escola, além de eventos organizados pela escola destinados à comunidade externa e campanhas de solidariedade promovidas pela escola.

Dentre os órgãos de colegiado se destaca o Conselho de Classe e Série (CCS) que se caracteriza como espaço para análise do desempenho do aluno e da escola, de forma coletiva, para propor ações e intervenções com intuito de melhorar a aprendizagem do aluno e da prática docente. Esse processo coletivo deve: I -possibilitar a inter-relação entre profissionais e alunos, entre turnos e entre séries e turmas; II -propiciar o debate permanente sobre o processo de ensino e de aprendizagem; III-favorecer a integração e sequência dos conteúdos curriculares de cada série/classe; IV-orientar o processo de gestão do ensino (Miranda, Sá, 2014).

Atualmente, ainda é observado que a participação dos alunos no CCS, ainda é centrada na observação passiva do processo avaliativo, no entanto o objetivo é a aproximação entre alunos e professores com intuito de debater sobre o processo de ensino e aprendizagem (Miranda, Sá, 2014). Assim, na escola Cidadã estudada, é possível observar que esse objetivo está sendo considerado, tendo em vista que foi destacado que todos os membros da escola participam das decisões.

Os autores Miranda e Sá (2014) destacam que a participação efetiva dos pais e a comunidade pode ajudar no processo de ensino e aprendizagem, além de aumentar os laços entre escola e comunidade. Assim, a direção da escola do nosso estudo, fomenta essa relação por meio dos eventos que realiza.

A diretora ainda destacou os desafios da implementação da gestão democrática na escola Cidadã: “sei dos nossos desafios que são muitos, a falta de estrutura, da desigualdade salarial entres os profissionais eletivos e contratados, que muitas vezes rega uma desmotivação a esses profissionais da educação, tudo isso são realidades de algumas escolas do nosso país (Diretora)”.

Esse relato está consonância com o estudo de Santos (2008), onde foi visto que são muito os desafios dos gestores escolares, entre eles, a falta de estímulos, salários irrisórios e a falta de capacitação continuada. Além de destacar a falta de preparo dos gestores para assumir o cargo.

É possível ver que a direção escolar desse estudo, apresenta desafios para implementação da gestão democrática, mas prioriza a gestão participativa, na qual há a

participação da comunidade escolar (gestores, professores, alunos) e externa, por meio de conselhos escolares e eventos na escola.

### **4.3 Gestão de pessoas por meio das relações interpessoais entre a direção escolar e os docentes**

Para investigar a gestão de pessoas dentro da Escola Cidadã, foi feito um questionário com afirmações, onde os professores precisavam dizer se concordavam, concordavam totalmente, neutro, discordo ou discordo totalmente. Participaram do estudo 11 professores, com idade média de 37 anos, sendo a maioria do sexo feminino, que ensinam disciplina de língua portuguesa, história, química, matemática, inglês, espanhol e geografia.

No estudo em questão houve a investigação dos aspectos relacionado às relações interpessoais entre docentes e direção escolar, docentes e demais equipes escolares, a partir de uma questão presente no Questionário do Professor na Prova Brasil 2011.

É visto na literatura que para o relacionamento interpessoal na área escolar, é necessário habilidades para o trabalho em equipe, tendo em vista que todos os membros da escola são coletivamente responsáveis por seu funcionamento, e assim desenvolver um clima de respeito, confiança e boa qualidade nos processos de fundamento e relacionamento na instituição (Santos, 2017).

As relações interpessoais caracterizam-se como a relação entre duas ou mais pessoas, no cenário em que estão inseridos, por exemplo, no cenário da escola, ocorre relação interpessoal entre os professores e a direção escolar (Cruz, 2016).

Dentre as afirmações para os professores, estava: “A diretora me anima e me motiva para o trabalho”, no qual foi visto que a maioria dos professores concordaram com a afirmação (45,5%), sendo apenas 9,1% que discordam sobre o assunto. A maioria dos professores (72,7%), também concordaram em relação a terem plena confiança na diretora como profissional.

O incentivo constante da equipe gestora para os educadores é de extrema importância, na perspectiva relacional, com intuito de os docentes transmitirem para os alunos o tratamento e motivação similar que recebem. Por conseguinte, uma política de formação sistematizada com intuito de aprimorar as relações interpessoais entre o diretor, coordenadores e professores do diretor e, assim, entre professores e alunos (Cruz, 2016)

Outro ponto dos questionamentos era se a direção conseguia que os professores se comprometessem com a escola e se conseguiam estimular as atividades inovadoras, assim a

maioria dos profesosres responderam que há a estimulação e o comprometimento (45,5%), sendo que a minoria relatou que não acontecesse (9,1%).

Outro ponto estudado foi sobre o respeito entre direção e professores, sendo visa que a maiora dos docentes relatou que a diretora respeita os professores, como os professores respeitam a diretora (45,5% concorda e 45,5% concordam totalmente).

O reconhecimento, valorização e motivação facilitam que os professores desempenhem suas funções do cotidiano. Assim, a compreensão e motivação são estratégias que os gestores podem utilizar para que os profissionais da educação atuem de form efeciente no ambiente de trabalho (Xavier, Faleiros, 2023)

Em relação as decisões tomadas pelos professores na escola, a maior parte dos professores relataram que participam das decisões relacionados ao seu trabalho (45,5% concordo e 54,5% concordam totalmente), além de terem suas ideias consideradas (63,6% concordam) e levarem em consideração as ideias dos colegas de profissão (54,5% concordam totalmente)

Outra afirmação dos professores foi sobre o quanto o ensino que a escola oferece aos alunos é muito influenciado pela troca de ideias entre os professores (45,5% concordam e 45,5% concordam totalmente) e a coordenação do conteúdo das disciplinas serem feitas pelsos professores nas diferentes séries (45,5% concordam totalmente e 36,4% concordam).

Por fim a maioria dos professores relataram que a diretora, os professores e os demais membros da equipe da escola colaboram para fazer esta escola funcionar bem (63,6% concordam totalmente).

Em consonância com esse estudo Vieira, Vidal (2015) obsevraram que mais de 50% dos docentes afirmam concordar totalmente ou concordar com as indagações feitas sobre as relações entre os professores e a direção escolar, afirmando que é preciso uma base no respeito, na confiança, no comprometimento, na motivação, além de proporcionar um local com clima amistoso de trabalho e cooperação mútua entre os que trabalham na escola.

Assim, para acontecer a gestão de pessoas dentro da escola é necessário fortificar as relações interpessoais, garantindo um bom relacionamento entre os funcionários e os alunos, por conseguinte, favorecer uma gestão democrática onde todos (direção, professor, alunos, pais) participem das decisões, possibilitando um organização escolar.

#### **4.4 Gestão pedagógica, através da criação do Projeto Pedagógico da Escola**

A escola Cidadã Integral Estadual de Ensino Médio Manoel Medeiros de Araújo tem um coordenador pedagógico, do sexo feminino, com idade de 39 anos. A mesma relatou que o

Projeto Pedagógico da Escola (PPE) foi elaborado de acordo com o modelo encaminhado pela secretaria de educação, no qual, houve a participação de todos os membros da Equipe (gestores e Professores), levando ao conhecimento dos demais participantes da comunidade escolar, através de apresentação e escuta atenta (demais funcionários, estudantes e familiares).

O coordenador pedagógico é um profissional de suma importância para o sucesso escolar, tendo em vista que ele é responsável por realizar a gestão pedagógica da escola, realizando um trabalho democrático para atender às necessidades da escola e de toda comunidade escolar, promovendo um trabalho coletivo, auxiliando os educadores por meio de atendimentos pedagógicos individualizados, com intuito de compreender problemas na sala de aula e encontrar soluções para intervenção, além de participar dos diagnósticos dos distúrbios de aprendizagem e do atendimento a um pequeno grupo de alunos (Silva, Costa, Coutinho, 2020).

As ações do coordenador pedagógico devem estar vinculadas ao Projeto Político Pedagógico que é o instrumento orientador dos rumos da escola. Pois nele é possível observar as funções e orientações do coordenador pedagógico, apontando as necessidades e as possibilidades de trabalho em diferentes direções conceituais (Domingues, 2015).

O projeto político pedagógico faz parte de um processo democrático de decisões, onde ocorre a ação e reflexão coletiva do processo, por meio dele são possibilitadas uma organização escolar pedagógica e a redução da fragmentação do trabalho, possibilitando uma gestão participativa (Santos, 2017).

No presente estudo também foram investigados os maiores desafios encontrados pela coordenação pedagógica com a nova metodologia implantada pelas Escolas Cidadãs Integral e o novo Ensino Médio, ela destacou que a “falta de estrutura física adequada, sem espaço para realização das aulas práticas (Educação Física, laboratoriais, palestras, entre outras), bem como, de reuniões de planejamento e atendimento individual (Coordenadora Pedagógica)” são os principais desafios. Além das “insatisfações por parte dos profissionais e estudantes com as mudanças na matriz curricular quanto à substituição de disciplinas essenciais para a formação básica e implantação de disciplinas da parte diversificada que tem por objetivo a formação pessoal do estudante (Coordenadora Pedagógica)”.

Esta fala está em consonância com o estudo de Domingues (2015), que mostra que são muito os desafios do coordenador pedagógico na gestão do projeto de formação. E destaca que para vencer esses desafios é preciso que a coordenação pedagógica alinhe o seu dever ao PPE e que este deve ser alvo de todos os componentes da equipe escolar.

Foi destacado que entre os pontos positivos do PPE, está a “aproximação da realidade dos estudantes, pois como passamos mais tempo com eles, temos a oportunidade de melhor conhecer suas habilidades e história de vida; o relacionamento entre a comunidade escolar, porque se torna uma segunda família; a metodologia elaborada e pensada para orientar o estudante na realização do seu Projeto de vida e o espaço de escuta ativa com os estudantes, nesses momentos eles têm a oportunidade de expressar seus desejos, sonhos e sugerir ações que se sentem motivados ao praticar, possibilitando o Incentivo ao Protagonismo, para o estudante se descobrir como parte do processo de Ensino/aprendizagem (Coordenadora Pedagógica)”.

Porém a coordenadora pedagógica também destacou alguns pontos negativos, sendo a “redução da carga horária das disciplinas da Base Nacional comuns Curricular (BNCC), consideradas fundamentais para a Educação Básica e incorporação de outras disciplinas da parte diversificada que nem todos os professores possuem habilidades para colocarem em prática; a falta de estrutura física adequada, e a jornada de trabalho cansativa, pois passamos mais tempo no trabalho do que em casa (Coordenadora Pedagógica)”.

Esses pontos negativos destacados, também foram observados por Menezes, Sedano (2022), que afirmam que a coordenação pedagógica desempenha não apenas as questões pedagógicas, mas intervém nas relações e nos conflitos familiares, auxiliam nas questões burocráticas, ou seja, auxiliam em situações inesperadas que ocorrem na realidade escolar e nas atribuições de outros setores escolar.

#### **4.5 Gestão financeira sobre a visão do gestor financeiro**

O estudo também objetivou investigar sobre a gestão financeira, no qual foi observado que na escola em questão o setor financeiro é feito através do conselho escolar que é composto com representantes dos professores, estudantes e pais, que definido por meio de uma assembleia geral que é realizada a cada dois anos.

A gestão escolar democrática é caracterizada por um processo político amplo, que sofre influência da educação política e participação. Ela se dá por meio da tomada de decisão coletiva, pelo voto igualitário, pelo respeito à maioria, no qual é necessário condições para que todos participem efetivamente em todo os processos, desde a identificação de problemas, no planejamento, acompanhamento e avaliação de ações, no controle e fiscalização de recursos, e que todos da escola tenham acesso à informação e ao conhecimento necessários para essa participação (Viana, 2019). Assim, é possível ver que o conselho escolar realizado na escola do nosso estudo preconiza essas questões citadas anteriormente.

Quando questionado sobre os recursos que a escola recebe, o gestor destacou que são recebidos recursos das esferas federal e estadual. Em nível Federal os repasses são feitos “por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo e destinado a auxiliar as escolas públicas a melhorar a sua gestão, assim o MEC repassa recursos financeiros visando apoiar a execução de todo ou de parte do seu planejamento, no qual o valor recebido é de acordo com número de estudantes do ano anterior. Dentre os programas que compõe o PDDE nossa escola só recebe os: livros didáticos, educação conectada e o novo ensino médio (Gestor Financeiro)”.

O Programa Dinheiro Direto na Escola foi o primeiro programa de transferência de recursos financeiros da União diretamente para escolas públicas, instituído em 1995 pelo governo federal. Por meio dele o governo federal realiza uma transferência automática e envia recursos financeiros a serem executados pelas escolas públicas estaduais e municipais, sem a interferência das secretarias de educação, favorecendo a autonomia da escola para administrar o dinheiro destinado à manutenção de sua infraestrutura física e pedagógica (Moreira, 2012).

Em relação ao apoio Estadual é repassado uma contribuição financeira em forma de repasse do poder público estadual, o gestor destacou que “esse recurso financeiro tem como finalidade ajudar na manutenção das despesas que a escolas tem, para manter o atendimento aos estudantes durante o ano. (Gestor Financeiro)”

Por fim, o gestor relatou que ele é o “responsável por ser um intermediador de relações e fazer com o que o trabalho em equipe gere frutos para a escola (Gestor Financeiro)”. Além de enfatizar que “a empatia é uma das principais características desse profissional, considerando que ele também tem como função a solução de conflitos e a escolha de pessoas para cargos importantes na comunidade escolar tanto na gestão democrática como no pedagógico e no financeiro (Gestor Financeiro)”.

Em consonância é visto que mesmo após a descentralização da gestão financeira da escola pública, o gestor precisa seguir a legislação nacional, a estadual e as normatizações do sistema ou rede de ensino a que pertença. Além de seguir as normas da Lei 8.666/93, no qual determina que as compras efetuadas por instituições públicas devem respeitar os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade e probidade. Ou seja, é preciso seguir as normas, levando em consideração o interesse público e não o interesse particular, zelando pôr o bom uso dos recursos públicos (Luck, 2009).

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa em questão investigou a gestão escolar democrática em uma escola estadual cidadã em Vista Serrana-PB, sendo visto que essa ocorre por meio de uma gestão participativa entre a comunidade escolar e externa, da gestão de pessoas com relações interpessoais entre a direção escolar e os docentes, da gestão pedagógica com o uso do Projeto Pedagógico da Escola e da gestão financeira com influência de instâncias federal e estadual.

Foi observado que a gestão democrática da escola em estudo acontece por meio da interação entre diretora, professores, alunos e pais, sendo notório o uso do Conselho de Classe e Série, Projeto Político Pedagógico, além de eventos organizados pela escola destinados à comunidade externa e campanhas de solidariedade promovidas pela escola.

Os resultados obtidos com este trabalho podem ser utilizados pelas instituições de ensino, com intuito de aplicar uma gestão democrática, participativa, de pessoas pedagógica e a administrativa. Por fim, esta pesquisa apresenta lacunas, como número de participantes e por ter avaliado apenas uma escola, sendo sugerido que outras pesquisa sejam realizadas abarcando um número maior de escolas e de funcionários.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. R. S. **A implantação das escolas cidadãs integrais e a reforma do ensino médio.** Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, 2021.
- BARATA, M. M. S. C. **Gestão e administração escolar: do modelo liceal à actualidade.** Dissertação de Mestrado - Universidade Portucalense, 2007.
- BETINI, G. A. **Avaliação Institucional Participativa em escolas públicas de ensino fundamental.** Educação: Teoria e Prática, v. 20, n. 35, p. 117-132, 2010.
- CORÁ, E. J. **Educação em jornada ampliada: vivências a partir da escola e da universidade.** Porto Alegre: Evangraf, 2014.
- DOMINGUES, I. **O coordenador pedagógico e a formação contínua do docente na escola.** Cortez Editora, 2015.
- DUTRA, C. A. F. **A Contribuição da Gestão por Competências para uma Administração Escolar Participativa: um estudo de caso.** Administração de Empresas em Revista, v. 1, n. 11, p. 68-82, 2017.
- ESCOLA CIDADÃ INTEGRAL. Escola Cidadã Integral. Disponível em: <<https://sites.google.com/view/ecipb/in%C3%ADcio?authuser=0>>. Acesso em: 23 nov. 2023.
- GADOTTI, M. Escola cidadã educação pela cidadania. 2000. Disponível em: <https://acervoapi.paulofreire.org/server/api/core/bitstreams/e5a9051a-c3bc-4eb6-9d9361f5055a6d30/content>. Acesso em: 7 nov. 2023.
- KÖRBES, C. SILVA M. R. **Nova Gestão Pública e Gestão Democrática da Escola: as experiências da primeira fase de implementação do Programa Ensino Médio Inovador.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 37, n. 1, p. 466-485, 2021.
- LÜCK, H. et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.
- LIMA, L. C. Administração escolar. 2010. Disponível em: [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/34000/1/Verbete\\_Adm\\_Escol](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/34000/1/Verbete_Adm_Escol). Acesso em: 7 nov. 2023.
- MENEZES, L. SEDANO, L. **As condições de trabalho do (a) coordenador (a) pedagógico (a) e seus desafios: um olhar para a etapa do ensino médio.** Debates em Educação, v. 14, n. 35, p. 353-374, 2022.
- MIRANDA, N. A. SÁ, I.R. **Conselho de classe e avaliação da aprendizagem: instrumentos de gestão democrática na escola pública.** Revista on line de Política e Gestão Educacional, n. 16, 2014.
- MOREIRA, A. M. A. **Gestão financeira descentralizada: uma análise do Programa Dinheiro Direto na Escola.** FINEDUCA-Revista de Financiamento da Educação, v. 2, 2012.

NETO, A. C.; CASTRO, A. M. D. A. **Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial**. Educação & Sociedade, v. 32, p. 745-770, 2011.

Novo Ensino Médio - perguntas e respostas. Disponível em:  
<<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=40361#:~:text=A%20Lei%20n%C2%BA%2013.415%2F2017>>. Acesso em: 7 nov. 2023.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. Cortez Editora, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RUSSO, M. H. **Escola e paradigmas de gestão**. EccoS–Revista Científica, v. 6, n. 1, p. 25-42, 2004.

SANTOS, G. O. et al. **Gestão de pessoas: a valorização do capital humano como vantagem competitiva organizacional**. COLETÂNEA CIENTÍFICA ADMINISTRAÇÃO 2022, p. 61, 2022.

SANTOS, M. S. R. **Política pública de educação integral no ensino médio em Pernambuco: análise da gestão escolar e do desempenho no IDEPE**. 2015.

SANTOS, C. C. S. **A interferência das relações interpessoais na gestão escolar**. 2017. Tese de Doutorado.

VIANA, M.P. **Gestão financeira escolar: montantes, gastos e o que diretores, coordenadores e estudantes têm a dizer sobre isso**. Educação Online, v. 14, n. 32, p. 131-155, 2019.

XAVIER, K. M.P. FALEIROS, R. C. P. **Motivação como ferramenta de gestão de pessoas para colaboradores de instituições públicas estaduais da região de Franca**. 2023.

ZANELA, C. C. **Educação integral: caminhos da implantação nas escolas da rede municipal de Florianópolis**. 2013.