

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – SEDIS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

HONÓRIO ALVES NETO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA  
DE NÍSIA FLORESTA/RN**

**NATAL, RN**

**2022**

HONÓRIO ALVES NETO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA  
DE NÍSIA FLORESTA/RN**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Coordenação do curso de Administração  
Pública à distância da Universidade Federal do  
Rio Grande do Norte, como requisito parcial  
para obtenção do título de bacharel em  
Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fernando  
Machado de Medeiros.

Coorientadora: Profa. Ma. Dalliane Vanessa  
Pires Andrade.

NATAL, RN

2022

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI

Catálogo de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Alves Neto, Honório.

Gestão democrática: um estudo de caso em uma escola pública de Nísia Floresta/RN / Honório Alves Neto. - 2022.  
38f.: il.

Monografia (Graduação em Administração Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Secretaria de Educação à Distância, Curso de Administração Pública, Natal, RN, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fernando Machado de Medeiros.

Coorientadora: Profa. Ma. Dalliane Vanessa Pires Andrade.

1. Administração Pública - Monografia. 2. Gestão democrática - Monografia. 3. Gestão participativa - Monografia. 4. Escola pública - Monografia. I. Medeiros, Marcos Fernando Machado de. II. Andrade, Dalliane Vanessa Pires. III. Título.

RN/UF/CCSA

CDU 35:37.014.53

Elaborado por Shirley de Carvalho Guedes - CRB-15/440

HONÓRIO ALVES NETO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA  
DE NÍSIA FLORESTA/RN**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Coordenação do curso de Administração a  
distância da Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte, composta pelos seguintes  
membros:

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

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.º Dr. Marcos Fernando Machado de Medeiros  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Orientador

---

Prof.ª Me. Dalliane Vanessa Pires Andrade  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Membro

---

Prof.ª Esp. Bianca Josefa Ribeiro de Oliveira  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

A Deus, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho.

Aos professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso.

A todos os alunos da minha turma, pelo ambiente amistoso no qual convivemos e solidificamos os nossos conhecimentos e pelas pessoas que apoiaram em todos os momentos delicados da minha vida.

## RESUMO

Este estudo busca evidenciar como a comunidade escolar compreende a Gestão Democrática. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, guiada na análise documental e bibliográfica. As principais fontes são documentos legais e normativos, digitais, que norteiam a Gestão Democrática, artigos científicos e livros. Primeiramente, realizou-se uma breve retrospectiva histórica, considerando as principais políticas públicas, bem como os documentos oficiais que norteiam essa etapa da Gestão Democrática Escolar. Em seguida, procurou-se compreender como essas políticas educacionais estão sendo efetivadas em uma escola Municipal no município de Nísia Floresta. Os dados analisados evidenciaram a importância da participação coletiva de todos os segmentos escolares na busca da autonomia institucional escolar e na construção de sua proposta. Conclui-se que as escolas dependem da elaboração e execução de propostas pedagógicas que deverão ser o guia da escola, sendo responsável por definir os caminhos e direções que a escola seguirá para alcançar os seus objetivos. No entanto, é necessária a participação efetiva dos entes envolvidos a fim de promover e assegurar a execução das ações existentes nas leis, nas propostas e planos educacionais.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática, Escola, Gestão participativa.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Síntese da estratégia da pesquisa.	25
Quadro 2 – Entendimento acerca da Gestão Democrática.	28
Quadro 3 – Percepções sobre as ações que caracterizam uma gestão.	29
Quadro 4 – A equipe gestora e docente frente à perspectiva democrática.	30
Quadro 5 – Instrumentos necessários para a implantação da gestão.	31
Quadro 6 – Participação da família Gestão nessa escola.	32
Quadro 7 – O incentivo às famílias para participação da gestão.	33

## SUMÁRIO

<b>1 PARTE INTRODUTÓRIA .....</b>	<b>7</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO .....	7
1.2 OBJETIVOS .....	8
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>8</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	8
1.4 APRESENTAÇÃO.....	9
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>10</b>
2.1 REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS MUDANÇAS DE PARADIGMA.....	10
2.2 AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS: UM PANORAMA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	15
2.3 TEORIAS QUE FUNDAMENTAL O PROCESSO DE GESTÃO NA ESCOLA .....	17
2.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO.....	20
2.5 NOMEAÇÃO AO CARGO DE DIRETOR DE ESCOLA.....	21
2.6 AUTONOMIA DA ESCOLA .....	22
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>25</b>
3.1 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	25
3.2 POPULAÇÃO E PLANO DE COLETA DE DADOS .....	26
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
4.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA SOB A PERSPECTIVA DA COMUNIDADE ESCOLAR .....	28
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>38</b>



## 1 PARTE INTRODUTÓRIA

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

A democracia tem sua origem na Grécia Antiga (demo=povo e kracia=governo), em outras palavras, governo do povo, cuja finalidade é o bem comum como um bem de todos, onde as pessoas possam ter liberdade de se expressar e participem de forma direta ou indireta, por intermédio de representantes eleitos, da vida política do país.

Nesse sentido, a discussão acerca da democratização do ensino e da escola surge, pois para que uma política pública ou até mesmo uma ação interna da escola, alcance o objetivo proposto é necessário que ela seja amplamente discutida, num processo democrático, segundo Navarro (2004, p.23),

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica de cada sistema de ensino (municipal, distrital, estadual ou federal), de cada escola.

Assim, a gestão democrática da escola é uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, pedagógicos e outros, buscando a transparência das suas ações e atos e possibilitando à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, num processo de aprender, dialogar, construir, transformar e ensinar. A escola em sua origem configurou-se como espaço restrito, onde poucos tinham acesso, sendo por muitos anos seletiva e elitista, e somente com a organização social e a elaboração de uma legislação é que a escola passou a ser um espaço de todos, onde o acesso passou a ser direito.

Ainda que não se venha garantindo efetivamente o acesso, a permanência, a aprendizagem e o sucesso de todos os alunos, essas mudanças representam um avanço rumo a uma escola mais democrática. Contudo, há que se considerar a necessidade de avançar ainda mais, em busca de uma escola de qualidade, uma escola que em meio a contradições sociais instaladas, dê conta de ensinar a todos os alunos, analisando suas individualidades, instrumentalizando-os para questionar essas contradições, buscando uma sociedade mais justa e democrática. Dessa forma, busca-se responder o seguinte problema de pesquisa: como a comunidade escolar compreende a Gestão democrática na Escola Municipal Alberto de Carvalho Araújo (Emaca) de Nísia Floresta/RN?"

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender a gestão democrática da Escola municipal Alberto de Carvalho Araújo (Emaca) na perspectiva de sua comunidade.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Refletir sobre o papel social da escola como gestão participativa;
- Conhecer as implicações para a construção de uma escola com gestão democrática para o ensino de qualidade;
- Apresentar a perspectiva da comunidade escolar com relação à gestão democrática.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A escola tem, como o desafio primeiramente de ensinar o conhecimento historicamente organizado por meio de experiências culturalmente significativas e também como espaço de criação de novos conhecimentos e cultura que expressem no processo a intencionalidade da comunidade escolar. Essa intencionalidade só se concretizará realmente se a gestão escolar se estabelecer como espaço de reflexão, planejamento e avaliação na busca pela qualidade da escola pública.

Nesse sentido, é através da ação de planejar coletivamente os objetivos a serem alcançados, como também as ações que serão realizadas a curto, médio e longo prazos, determinando os fins e os meios para se desenvolver o projeto educativo em que a gestão democrática se efetiva. Desse modo, a gestão escolar compreendida como ação coletiva, assegura aos sujeitos envolvidos o conhecimento de todo o processo pedagógico, onde todos se sentem parte e colaboram para a construção do projeto educacional.

Assim, o presente trabalho se justifica por acreditar que descentralização do poder de decisão pode vir permitir que a burocratização e hierarquização transformem-se em ação coordenada, edificando um sentimento de responsabilidade e unidade entre os envolvidos. De tal modo, acredita-se que nesse processo, toda a comunidade escolar, que é formada pelos professores, funcionários, alunos e pais, necessita estar envolvidos para a compreensão e

definição de objetivos comuns, sendo capazes de analisar e refletir o contexto escolar, seus problemas e dificuldades, pensar em soluções e partilhar os saberes, construindo desse modo, uma escola verdadeiramente democrática e de qualidade.

#### 1.4 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, no primeiro, estão presentes os elementos de contextualização da temática e problematização que envolve a pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos, terminando com a justificativa do estudo.

No capítulo seguinte serão apresentados o referencial teórico e contribuições da literatura. O terceiro capítulo discorrerá sobre os procedimentos metodológicos, sendo expostos assuntos quanto à sua natureza e caracterização; população e amostra, bem como as etapas aqui desenvolvidas, quanto à coleta e tratamento dos dados.

Na sequência, no quarto capítulo, trata-se sobre a análise e discussão desses dados, apresentando os resultados obtidos através das entrevistas. Por fim, no quinto e último capítulo, serão expostas as conclusões que esta pesquisa chegou, suas limitações, bem como as recomendações para os próximos estudos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentado um breve histórico sobre a política educacional brasileira e suas novas perspectivas para gestão educacional e será feita uma reflexão sobre a gestão democrática e suas mudanças de paradigma na sociedade.

### 2.1 REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS MUDANÇAS DE PARADIGMA

No Brasil, no contexto nacional, a discussão sobre a gestão educacional estava interligada com o processo de melhoramento da Educação Básica, apresentando a partir de várias proposições, bem como concepções e cenários políticos e articulações aos sistemas de ensino, uma vez que, a educação em todo seu processo histórico tem um caráter desafiador em diversos aspectos, em especial sobre as políticas educacionais que por muito mantiveram uma postura excludente e seletiva. Azevedo 2004, afirma que:

Por meio de uma abordagem histórica, em que se destacam marcos da política educacional, procura-se demonstrar como o tratamento da questão educacional tem sido sempre condicionado pelos valores autoritários que presidem as relações sociais brasileiras e que se incrustaram em nossa cultura desde os tempos coloniais. Dessa perspectiva, busca-se estabelecer os nexos entre o universo cultural e simbólico do país, as definições e rumos das políticas públicas de educação e a persistência de um padrão educacional excludente e seletivo, que acaba por negar, ainda hoje, o direito à escolarização básica de qualidade à grande parte da população (AZEVEDO 2004 p. 17).

Embasado no autor acima citado, podemos observar o quanto no processo educacional a nossa educação foi moldada, sem levar em consideração as especialidades existente em nosso país, como nossa cultura, nossa economia, a forma de vida da população que a aqui vivia, com isso a educação foi um direito privado, onde apenas a elite poderia chega aos bancos escolares, por consequência de um modelo de educação importada, autoritária, centralizada e imposta que impediram o desenvolvimento do Brasil em especial no setor educacional, ou seja, a educação brasileira era feita em um aspecto atrelado com setor econômico e político regente, como nos relata Rosa (2016)

O vínculo estabelecido entre trabalho e educação tem sido construído a partir de uma perspectiva pragmática que define o processo produtivo como vetor para realização

dos processos educacionais, sem leva em conta as conjunturas mais amplas de articulação subordinada da economia brasileira aos mercados dos países hegemônicos no sistema capitalista global. Também deixa de ser considerada a especificidade do processo de formação histórica e cultural dos cidadãos [...] (ROSA 2016 p.165).

A questão apresentada pela autora mostra muito bem todo processo sofrido pelo setor educacional, suas influencias e impasses diante das problemáticas existentes. Por muito, as propostas educacionais eram lançadas apenas com interesse das classes majoritárias ou podemos falar mais atualmente do capitalismo.

Outro ponto importante para o surgimento de uma nova perspectiva da gestão educacional foi a universalização do ensino básico e a não subordinação da educação ao modelo econômico vigente, que por financiar as ações de educação através do MEC se impõe a novos e essenciais elementos fundamentais para o avanço da educação.

Entre essas novas perspectivas de educação com um novo olhar de educar, vamos evidenciar a gestão educacional, participativa e descentralizada, que traz inovações para o contexto educacional. Podemos destacar que nos anos 90, começou a surgir reflexões dentro da escola sobre sua função social, estando os debates relacionados aos interesses de Gestão educacional.

Vejamos o que relata Vieira (2004) sobre o cenário educacional dos anos 90:

[...] Os anos noventa, toda via, a trazem pra o centro do debate sobre educação e ressignificando o sentido de uma reflexão sobre sua função política e social na formação da cidadania. O presente ensaio tem por intenção aprofundar os nexos entre a função social da escola, a gestão e a política educacional, buscando compreender o movimento recente deste debate (Vieira 2004 p.129).

Como podemos observar é no entorno dos anos noventas que vai surgir algumas reflexões críticas entorno de condições concretas para o discurso de uma educação de qualidade e ampliação sobre a função social da escola e seu atributo a sociedade, desta forma as possibilidades de um novo conceito de gestão democrática começa a ganhar espaço em um âmbito macro que é o ministério da educação e no micro as escolas.

Podemos compreender então, que as novas concepções em torno de uma educação emancipadora e autônoma vem desvincular o que implica o neoliberalismo como explica Gadotti (2007, p. 9) “O neoliberalismo concebe a educação como uma mercadoria, reduzindo nossas identidades às meros consumidores, desprezando o espaço público e a dimensão humanística da educação.” Com esse paradigma que por foi muito usado com verdade absoluta, A gestão educacional democrática surge como uma perspectiva de educação do

futuro e vinculada à função social mais ampla nos embates da sociedade.

Partindo desta perspectiva, iremos abordar as mudanças que a Gestão vem sofrendo e ressaltar a evolução paradigmática e suas positivas consequências desde a sua evidência nos anos 90, para mostrar esse surgimento de uma nova visão de Gestão que traz um novo contexto de organização do sistema educacional, com ações pedagógicas que enfatiza a importância da democracia e da escola dentro da sociedade.

Neste sentido, Luck (2008) afirma que,

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir da década de 1990, e vem-se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas. [...] (LUCK 2008, p.33).

De tal modo, o discurso defendido de ações desenvolvida por uma gestão com um conceito dinâmico que caracteriza o coletivo e não o individual, em que a participação da comunidade escolar é peça fundamental para as decisões e orientações da democratização do espaço educacional especificamente a escola. Neste mesmo sentido, compreendemos que a mudança de paradigma da gestão traz, dessa forma, diversos elementos essenciais para os efetivos e significativos resultados dos compromissos educacionais. Ainda de acordo com o pensamento Luck, podemos observar marcantes pontos dessa mudança, para este referido autor

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência a adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interação dirigentes, funcionários e clientes ou usuários, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de solução de problemas e alargamento de horizontes. (LUCK 2008 p.12)

Percebe-se, então que algumas mudanças de concepções que tem ocorrido entre escola- sociedade ocasiona um debate que traz a gestão como elemento fundamental para que se possa discutir sobre a democracia dentro das instituições escolares e suas possíveis transformações a luz da sociedade. Desta forma fica bem clara as mudanças ocorridas na escola por meio de uma gestão democrática que tem como o principal enfoque defender ideias de uma gestão participativa, com uma prática social que pode vir a contribuir para uma consciência democrática dentro dos espaços escolares como bem defende Luck, 2008 “esse paradigma é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na mesma”, entretanto, essa mudança vai muito além de nomes e

nomenclaturas, pois trata-se de uma mudança de consciência, atitudes capazes de envolver efetivamente pais, professores, alunos e por fim todo corpo escolar fazendo uma junção entre a comunidade escolar e a sociedade.

Outro ponto que vale ressaltar está relacionado com a mudança de nome de administração para gestão, que resulta em transformação não somente de nome, mas também de conceitos como a própria democracia dentro da escola que movem ações, buscando melhorar a qualidade da educação, esse é um enfoque de democratização da educação como discute Werler (2003):

Abordar a administração da Educação sob o enfoque da democratização não significa descuidar de aspectos técnico-administrativos importantes, como análises dos processos que envolvem os atores da escola e a revisão de estratégias de avaliação. Falar de participação na educação reporta à compreensão de que qualidade se busca como a inserção de todos nos processos de gestão. [...] (WERLER 2003 p.33)

Por meio desse entendimento, podemos de tal modo, ressaltar que o processo de democratização que as escolas vem implantando através da Gestão e os benefícios que este vem ocasionando, em ressalva a participação da comunidade na escola na busca de qualificar a educação.

Em acordo com tudo que já foi apresentado, refletido e discutido, compreendemos que as mudanças de paradigma e sua influencia dentro da Gestão educacional, possui aspectos fundamentais e visíveis na transformação que caracterizam a mudança desses paradigmas, passando de um situação existente pra outra com novos conceitos, mas dinamização, construção da autonomia e ações significativas na expansão de um novo conceito de fazer gestão.

Dentre esses aspectos podemos citar, a transformação de uma visão fragmentada para uma visão organizada, da limitação da responsabilidade para a sua ampliação, da centralidade da autonomia para a sua descentralização, da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global e da ação individual para ação coletiva ,ou seja, um desenvolvimento considerável para a educação (LUCK, 2008).

Nessa mesma perspectiva podemos evidenciar que mesmo com todos os entendimentos trazidos sobre a autonomia no contexto de gestão escolar, existe vários outros que correspondem a situações complexas e de múltiplas facetas, dando a este processo uma ampliação no espaço de dimensões, sendo que este é um dos mais mencionados nos programas de gestão, pois esse traz um envolvimento coletivo para dentro da escola, fazendo com que a eficácia da participação da comunidade a partir de iniciativas bem fundamentadas.

Como defende Luck (2000):

Por certo, trata-se autonomia de um conceito complexo, com múltiplas nuances e significados, tanto quantos esforços existem para expressá-las na realidade escolar, algumas vezes, porém, ela é muito mais uma prática de discurso do que uma expressão concreta em ações objetivas: em outras, representa o discurso utilizado para justificar práticas individualistas e dissociadas do contexto. Mas é fundamental que se desenvolva um entendimento comum sobre o mesmo, uma vez que, a partir dele, são organizados programas de ação que influenciam, explicam a legitimam ações de repercussão social muito grande (LUCK 2000, p.20).

Neste cenário ao falarmos de autonomia podemos correr o risco e ser levados ao erro de acreditar que ela pode acontecer de uma hora pra outra, ou a partir dela todos os problemas da escola pode ser resolvida, e além do mais sem o apoio de ninguém, é bem comum em algumas situações que o processo de autonomia tão defendido não passe do discurso, nunca chegando a prática autônoma, pois alguns gestores tem a concepção que a autonomia é a capacidade de agir independente do sistema e não apenas financeira. “A autonomia não se resume, portanto, à questão financeira, é mais significativa nessa dimensão, embora ou seja freqüentemente apontado” (LUCK, 2008, p. 91).

Com isso só afirmamos que o processo de autonomia é um conjunto de elementos participativos que juntos construíram uma prática autônoma dentro das instituições escolares que utilizam a gestão democrática buscando desenvolver recursos que viabilize um ensino de qualidade. Em decorrência destes impasses que está visível no dia-a-dia da escola e muitas vezes é a dificuldade encontrada pelo gestor, podemos trazer a concepção de que a escola precisar trabalhar a ideia de construção da autonomia tentando sempre o equilíbrio entre os diferentes significados e interesses envolvidos quando falamos em construção de um processo de autonomia que possuem um conceito relacional.

A autonomia é um conceito relacional (somo sempre autônomos de algum ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime um certo grau de relatividade: somos mais ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não ser a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com suas próprias leis (SOUZA, CORRÊA apud BARROSO, 2007, p.62).

O conceito de autonomia da escola é resultado de varias lógicas e interesses, por isso se faz necessário que os participantes desse processo saiba negociar e integrar para que os obstáculos possam se equilibrar as diferentes necessidades dos detentores deste processo como o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros da sociedade local, pois a autonomia e a unidade social de todos, conjunto que compõe a escola e ajudam na ação existente para a construção de uma escola autônoma.



Considerando tudo o que já foi discutido dentro do texto, um ponto de ressalva é que a autonomia não acontecerá dentro da escola se os sujeitos que a compõem não se reconhecerem como seres autônomos isso é necessário para que juntos possam resultar em ações concretas e efetivas nas dimensões de políticas educacionais dentro da escola.

A partir de tais mudanças, os conceitos e novos aspectos trazidos durante todo o texto, podemos então, afirmar que a gestão vem se moldando a uma realidade atual, visto que e a escola está redescobrando o seu papel social dentro de uma sociedade que se transforma e que também se democratiza, e nesta perspectiva a gestão educacional tem caminhado a passos longos na busca de uma educação dinâmica e de qualidade

## 2.2 AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS: UM PANORAMA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

As práticas de gestão nas escolas têm seus primeiros vestígios nos anos 80 onde a redemocratização do país traz consigo uma nova noção de sociedade, através da bases legais e institucional que foi a constituição de 1988 e como consequência deste processo a democratização das escolas que suscita como um dos efetivos avanço para os princípios de Gestão Democrática, todavia as políticas públicas é um processo que abrange diversos setores desde o político até o econômico, segundo Boneti (2004, p.203)

Nesse caso, torna-se impossível pensar em formular políticas públicas, como é o caso das políticas educacionais, são pensadas unicamente a partir de uma determinação jurídica, fundamentada em lei, como se o estado fosse uma instituição neutra, como querem os funcionalistas. Segundo esse entendimento as políticas públicas seriam definidas tendo como parâmetro unicamente o bem comum e este bem comum seria entendido como interesse de todos os segmentos sociais. [...].

Algumas bases constitucionais e legais como a própria constituição de 1988 já mencionada, a LDB 9.394/96, o FUNDEF (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental) e logo depois com uma nova proposta o FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica) surgindo no cenário educacional com uma maior abrangência em recurso para educação e o próprio PNE (Plano Nacional de educação), foi a partir deste e com o surgimento de uma nova concepção de educação-escola inserida num contexto atual que surgiu a discussão sobre a Gestão Democrática e suas implicações, uma delas é trazer pra dentro da escola a participação de todos os agentes envolvidos no ato educacional, bem como, os desafios de uma educação pública e inserida

num contexto atual.

Com tantas modificações na sociedade e por consequência na educação, outro aspecto a ser ressaltado é o conselho escolar e de Classes, que abre espaço para todos os sujeitos e desperta o desejo de envolvimento nas ações de educação e amplia o leque de participação dentro da Gestão. Para Werle (2003, p. 46)

Numa época de amplas discussões sobre a Educação e processos efetivos de gestão, os órgãos colegiados participativos expressam-se como uma possibilidade importante dos estabelecimentos de ensino. Os Conselhos Escolares, como um espaço de Gestão Democrática do Ensino Público, apresentam-se também, como ambiente de promoção da liberdade, de pluralismo, de qualidade, de igualdade, de gratuidade e de valorização do professor.

Dessa forma, entendemos que a participação da comunidade no conselho da escola é fundamental como aborda Werle (2003), pois para uma gestão participativa, compartilhada na intenção de que unidos consiga a melhoria da qualidade do ensino, não é uma tarefa fácil, contudo, algumas ações oriundas do estado, nas esferas federais, estaduais e municipais, são iniciativas que visam contribuir para expectativas que contemple os desafios existentes a vida escolar de todos os membros que a compõe.

Partindo do exposto, ao falarmos de políticas educacionais, observamos a ampla dimensão que o tema nos apresenta, no entanto podemos focar em algumas ações do governo que foram pontos fundamentais, para o surgimento da discussão sobre gestão democrática nas escolas que, de acordo com Boneti (2004) tem hoje o papel de organização da sociedade civil, a formação do sujeito social e o fortalecimento do local em contraposição ao global, ou seja, as metas previstas para educação se incluem nos pontos acima citados, pois abrangem diversas prioridades dentro da escola através do olhar de uma Gestão Democrática.

Levando em consideração que o campo das políticas educacionais tem uma enorme abrangência, evidenciamos apenas algumas leis ou bases legais que tratam de questões relevantes que é melhoramento da educação públicas em nosso país, e as concepções que trazem um novo olhar para o papel da escola na sociedade, assim como, a gestão democrática que surge a partir destes e traz como pilares a descentralização, a autonomia e o dinamismo.

E suma, as políticas públicas educacionais apesar de toda influencia sofrida dos setores econômicos e políticos, discutido no texto, tem a finalidade de melhorar a educação como um todo, e estamos caminhando na busca de uma educação de qualidade e de uma gestão que permita todas essas mudanças da sociedade adentrando na escola.

## 2.3 TEORIAS QUE FUNDAMENTAL O PROCESSO DE GESTÃO NA ESCOLA

A implantação de um ambiente democrático na escola atribui diversos obstáculos que limitam a efetivação desse processo como por exemplo, a deficiência no esforço coletivo e a falta de definição dos objetivos pedagógicos a serem alcançados. No entanto, a ideia de gestão democrática não é trabalhada na prática com os membros da escola, ficando a questão tratada, de tal modo, apenas no campo teórico, em outras palavras, muitas vezes as ações são realizadas apenas no papel, não tendo a participação ativa das pessoas envolvidas na prática das ações, muitas vezes por não saber como se envolver.

Desse modo, diante desse cenário se faz necessário enfatizar os aspectos que dizem respeito aos problemas pressupostos à participação dos usuários dos serviços públicos educativos, pais-cidadãos e trabalhadores de uma sociedade, tradicionalmente caracterizada pela dependência econômica e pela exclusão política e cultural.

É preciso combater o desencanto e a despolitização. Lembrando Antônio Gramsci, é necessário opor ao diagnóstico cético uma ação sempre otimista. Uma visão e uma prática cidadã pressupõem resgate da perspectiva histórica e percepção holística, ecológica, cooperativa, embasadas na generosa crença socialista e no autêntico compromisso democrático. O veículo para a inculcação desta nova cultura, libertaria e solidária, é a educação política para a cidadania, que se dá na escola e fora dela, como processo abrangente que se dissemina em várias frentes. (ALENCAR, 2002, p. 38).

A participação e a presença dos pais, familiares e demais usuários no cerne escolar vêm sendo discutida desde os anos de 1920 com orientações e políticas muito conservadoras, nas últimas décadas a presença de pais e usuários continuaram a agregar o ideário pedagógico, sendo regulamentados a partir da década de 1970, com a obrigatoriedade da criação de alguns canais, como as Associações de Pais e Mestres.

Portanto, como as antigas escolas secundárias que ao tinham o interesse de criar canais de difusão da prática educativa, pois dependia exclusivamente da condição social do aluno, ou seja, ainda é elevada em consideração essa visão, significando de maneira mais branda. A finalidade de integração dessa classe desprivilegiada é demonstrada, de modo geral, em um conjunto de práticas assistenciais, sanitária ou de caráter cívico. De acordo com Alencar (2002),

De dois séculos para cá, educação passou a ser considerada em direito universal. O fim do absolutismo e do domínio da aristocracia custou luta, guerra, revolução. Mas

depois disso, quase todo mundo entendeu que ler, escrever e contar é o melhor caminho para se virar pessoa, cidadão. Educação, então, passou a ser sinônimo de civilização e de saída da barbárie. Instrumento inicial da realização do princípio que diz que todos são iguais. Dever do estado. A própria ascensão da burguesia e as relações capitalistas de produção exigiam isso. (ALENCAR, 2002, p. 42),

Entretanto, somente a instrução não é o suficiente para quem precisa de autonomia e senso crítico. Então a participação direta dos setores, como por exemplo a comunidade, no interior da unidade escolar é de fundamental importância. A palavra-chave desta nova compreensão de organização social é participação. Elemento indispensável da noção de cidadania ativa. (ALENCAR, 2002).

Nesse sentido, segundo Spósito (1990) para que aconteça a defesa da participação popular no interior da unidade escolar parte-se de alguns pressupostos. O primeiro diz respeito ao caráter público da atividade educativa que é mantida pelo Estado, o segundo ao caráter dessa participação e o último a constituição e organização dos atores.

Segundo Alencar (2002, p. 37) a “participação permanente, isto é, cidadã, e aprendizado intelectual e vivencial, inserção na ‘sociedade política’, ocupação de espaços de questionamento e deliberação, tomada coletiva de decisões”. Porém, tais avanços são de certa forma complexos, pois envolvem o interior da escola e não são seguidos com clareza pelos participantes dessa democracia. Bobbio *apud* Spósito (1990), afirma alguns paradoxos da democracia representativa, para que essa possibilidade de gestão democrática não se esgote nos mecanismos formais e ritualistas da representação.

Compreendemos então, que uma das dificuldades reside na incompatibilidade existente entre modelos burocráticos e práticas democráticas. No Brasil essas estruturas administrativas burocratizadas são rotineiras dos organismos públicos e com isso, para que ocorram condições, ainda que mínimas, para a ampliação da perspectiva de democratização da gestão é imprescindível concretizar a descentralização e a autonomia das unidades escolares. Também viabilizando uma alteração administrativa das estruturas dos organismos ligados à educação sejam elas federais, estaduais ou municipais.

Deste modo, uma das principais políticas educacionais são a descentralização educativa e a descentralização escolar, dessa forma a autogestão institucional decorre juntamente com a descentralização, flexibilidade, individualização, poder local etc. Nesse sentido, a constituição de uma nova instituição democrática da escola não se refere a um desafio de um novo padrão de gestão educacional hegemônico, ou seja, o desafio desse novo modelo define-se como a construção de um novo governo entendida de forma instrumental e,

sendo assim, como um conteúdo eminentemente normativo e pragmático (FIORI, 1995) no interior do sistema educativo e a contribuição da escola para o governo de toda a sociedade.

Entendemos que, para que possa ocorrer uma gestão democrática deve existir uma abrangência da administração escolar, como atividade, reunião de esforços coletivos para o implemento dos fins educacionais, assim como a compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo na emancipação humana. Portanto, o gestor deve estar ciente de que a qualidade da escola é global, devido à interação dos sujeitos e grupos que influenciam o seu funcionamento. Dessa forma, o gestor integra objetivo, ação e resultado, assim agrega à sua gestão colaboradores empreendedores, que buscam o bem comum de uma coletividade.

Levando em consideração que existe a dificuldade apresentada na distância entre representantes e representados, onde a prática democrática não se abrevia na sugestão de representantes que logo se desligam de seus representados, ou submetida aos interesses privados e clientelistas, mais sim numa gestão democrática participativa, que está conectada a todos os domínios escolares e possui um trabalho contínuo e cooperativo. Nesse sentido,

A expressão “gestão democrática” já está incorporada ao glossário pedagógico da escola pública brasileira. De uma forma ou de outra a maioria dos governantes vem, desde o início da década de oitenta, promovendo discussões que apontam para formas mais participativas de escolha de diretores e de propostas de trabalho que viabilizem a distribuição das responsabilidades no ambiente escolar. (NASCIMENTO, 2002, p. 126).

Partindo do exposto, compreendemos que juntamente com essa distribuição das responsabilidades no ambiente escolar surge o ultimo pressuposto que diz respeito à constituição e organização dos atores que são os professores, pais e alunos, da unidade escolar para os quais serão distribuídas às responsabilidades. Contudo, deve-se realizar o conhecimento da responsabilidade de competências e da diversidade de interesses das partes envolvidas. Com os atores participando em coletivo, encontra-se uma grande diversidade, e por isso não se deve esquecer-se dos conflitos que podem acontecer em ocorrência da diversidade está presente e com isso acarretar opiniões diversas e contrárias.

De acordo com Spósito (2002), “o consenso não é ponto de partida para a interação dos protagonistas, pois apenas obscurece a diversidade”. Todavia torna-se necessária a expressão de cada participante, onde busca-se a influência mútua dos protagonistas através das decisões construídas coletivamente. Porém, para que aconteça essa participação democrática devem-se designar canais institucionais capazes de viabilizá-la, para que qualquer possibilidade de uma presença popular mais ativa no sistema educativo determine a

organização independente como sustentação e instância de aprofundamento dessa participação.

Entendemos de tal modo, que a educação pública no Brasil em sua experiência histórica nos apresenta um modelo centralizado, burocrático e isolado da sociedade, onde fica evidente que a troca desse modelo por um que defenda a democracia e amplie os mecanismos da participação poderá constituir um caminho real de melhoria da qualidade de ensino, atendendo os setores oprimidos da nossa sociedade e sendo capaz de alterar as práticas pedagógicas. A gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares (SPÓSITO, 2002). Assim, por meio da organização e do compromisso poderão ser criadas condições para uma extensa reformulação da prática escolar, em busca de um novo modelo pedagógico.

## 2.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO

A Gestão Democrática é a forma de gerir uma instituição orientada pelos princípios da descentralização, participação e transparência, desse modo, compreendemos que a gestão da escola é um ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais, ou seja, os pais, professores, funcionários e alunos, que precisam estar envolvidos nas discussões e tomadas de decisões e, para que a decisão seja partilhada, é imprescindível a implementação de organismos de participação como por exemplo, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola, tais como Conselhos Escolares, Conselhos de Classe, Associação de Pais e Mestres, entre outros; elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola de maneira coletiva e participativa; garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino; fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis; avaliação institucional da escola e aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor.

De acordo com Navarro et al. (2004), essa nova relação entre educação, escola e a democracia é efetiva por meio do aprendizado político pedagógico que exige novas formas de organização interna e externamente à escola.

[...] a construção de uma educação emancipatória e, portanto, democrática se constrói por meio da garantia de novas formas de organização e gestão, pela implementação de mecanismos de distribuição do poder, que só é possível a partir da participação ativa dos cidadãos na vida pública, articulada à necessidade de formação para a democracia. (NAVARRO *et al.*, 2004, p. 27-28).

Portanto, Praticar a autonomia da escola exige que os seus gestores e comunidade, bem como os agentes e responsáveis pelos sistemas de ensino, apresentem certo grau de maturidade caracterizada pela confiança mútua, transparência e ética que transcendam a vontade individual, em nome de um valor maior, que é a educação de qualidade para todos os alunos.

## 2.5 NOMEAÇÃO AO CARGO DE DIRETOR DE ESCOLA

Percebe-se que a modalidade de acesso ao cargo de diretor da escola influencia diretamente no processo de democratização da gestão escolar. Diversas são as formas de acesso ao cargo: diretor livremente indicado pelos poderes públicos, diretor de carreira, diretor aprovado em concurso público, diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas e eleição direta para diretor.

A participação é fundamental, no entanto, a eleição direta para a escolha do diretor da escola não é a panaceia para todos os problemas da escola. Embora seja um legítimo – não o único – canal na luta pela democratização da escola e das relações sociais mais amplas, por si só não garante a democratização da gestão, mas interfere nesta, devendo estar associado a outros instrumentos na luta pela democratização das relações escolares. Nesse sentido Oliveira, Moraes e Dourado (2008, p. 7) complementam que:

As eleições escolares, tanto para os cargos de dirigentes como para compor os colegiados, são canais de participação e de aprendizado político da gestão democrática, compreendida como construção de cidadania, de luta política, que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra a transformação das relações sociais autoritárias da sociedade.

Nesse sentido, Torres e Garske (2000) consideram que a eleição direta para diretores de escola, ainda que essencial para a gestão democrática, perde seu sentido quando desvinculada de sua finalidade que é a construção/assimilação do conhecimento. O processo eletivo só é eficaz se estiver amparado por critérios técnicos, no que se refere ao conjunto de conhecimentos, meios e estratégias de ação, e político no sentido de comprometimento do diretor com o direcionamento do trabalho da escola que deve estar consolidado com a tarefa educativa da escola: a de ensinar e ensinar bem a todos.

Para Oliveira, Moraes e Dourado (2008) apontam que o papel político pedagógico do diretor na escola tem uma relação direta com a forma de acesso ao cargo. O diretor deve ser o

articulador e incentivador da participação e de ações colegiadas na escola com a criação e consolidação de órgãos colegiados que possibilitem a discussão entre professores, funcionários, alunos e pais de alunos e a tomada de decisão em conjunto acerca das problemáticas que envolvem a escola, apontando para solução das mesmas. Partindo dessa perspectiva, entendemos que é necessária uma maior competência na gestão da escola e a formação do diretor passa a ser uma necessidade e um desafio, pois sabe-se que a formação básica dos diretores não é específica para essa área de atuação.

Assim, compreendemos que são sérios em termos individuais, organizacionais e sociais e que a responsabilidade educacional exige profissionalismo, cabendo aos sistemas de ensino organizar experiências para orientar os diretores neste processo. Portanto, é de fundamental importância a formação continuada em serviço e programas específicos em cursos de Pedagogia e de pós-graduação, como também cursos de extensão que devem estar de acordo com a concepção de gestão democrática preconizada.

## 2.6 AUTONOMIA DA ESCOLA

Entre os fundamentos da gestão democrática do ensino destacam-se a autonomia dos sistemas de ensino e de suas escolas. Princípio este que está claro no Art. 15 da LDB 9394/96:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, LDB 9394/96, Art. 15).

A palavra autonomia vem do grego *autos* que significa si mesmo e *nomos* que significa lei, e dessa forma constitui como a capacidade de autodeterminar-se, de autorrealizar-se. A escola autônoma seria aquela que se autogoverna, com capacidade para elaborar e implementar um projeto político pedagógico de acordo com sua realidade e que expresse o projeto de educação construído pela comunidade, em consonância com as normas estabelecidas pela legislação vigente.

De acordo com Gadotti (1999) não existe uma autonomia absoluta, ela sempre estará condicionada às circunstâncias, sendo sempre relativa e determinada historicamente. Lück (2000) completa ainda, articulando que não há modelos pré-definidos de autonomia e que se trata de um processo social, ou seja, de um lado a escola tem o desejo de ser autônoma, de assumir seu próprio destino e responsabilidades sobre seus atos, mas de outro lado, tem receio



de assumir estas responsabilidades e medo que o Estado a deixe sozinha, temendo perder o controle sobre seu processo.

Praticar a autonomia da escola exige que os seus gestores e comunidade, bem como os agentes e responsáveis pelos sistemas de ensino, apresentem certo grau de maturidade caracterizada pela confiança mútua, transparência e ética que transcendam a vontade individual, em nome de um valor maior, que é a educação de qualidade para todos os alunos.

A esse respeito, Neves (1998, p. 99) sinaliza que:

[...] assim como a liberdade não deixa de ser liberdade pelas relações interpessoais e sociais que a limitam, a autonomia da escola não deixa de ser autonomia por considerar a existência e a importância das diretrizes básicas de um sistema nacional de educação. Dessa mesma forma, assim como a democracia sustenta-se em princípios de justiça e de igualdade que incorporam a pluralidade e a participação, a autonomia da escola justifica-se no respeito à diversidade e à riqueza das culturas brasileiras, na superação das marcantes desigualdades locais e regionais e na abertura à participação.

Nessa perspectiva Gadotti (1999) assinala que a luta pela autonomia da escola está inserida numa luta maior que é a da própria sociedade e a vitória depende da ousadia em experimentar o novo e desenvolver a confiança em resolver seus problemas. Desse modo, percebe-se que

[...] lutar por uma escola autônoma é lutar por uma escola que projete, com ela, uma outra sociedade. Pensar numa escola autônoma e lutar por ela é dar um sentido novo à função social da escola e do educador que não se considera um mero cão de guarda de um sistema iníquo e imutável, mas se sente responsável também por um futuro possível com equidade. (GADOTTI, 1999, p. 48).

Dessa forma, a gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que promovam a participação da comunidade na formulação da proposta pedagógica da escola, no planejamento coletivo, na tomada de decisões, na definição do uso de recursos e necessidades de investimento, na execução das deliberações coletivas, nos momentos de avaliação da escola e da política educacional, bem como a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência do aluno na escola, buscando a universalização do ensino para toda a população e o debate sobre a qualidade social dessa educação.

Sendo assim, a implantação de um processo de gestão democrática na escola pública justifica-se em vista de que ela deve formar para a cidadania e, para isso, deve dar o exemplo e melhorar o que lhe é específico: o ensino. Segundo Marques (2007, p. 59)

a escola não é um espaço de simples aquisição de conhecimentos, mas de aprendizados outros, como o das práticas democráticas. Os intercâmbios que se realizam no cotidiano escolar trazem efeitos no pensamento, sentimentos e condutas da comunidade escolar, ou seja, constroem identidades. [...] as diretrizes das políticas de democratização se concretizarão na escola, *lócus* de materialidade das políticas educacionais, e que serão implantadas a partir da rede de significações produzidas no “cotidiano” de cada escola, podendo (ou não) ser criada uma cultura democrática nas Unidades Escolares. (MARQUES, 2007, p. 59).

Portanto, a participação na gestão da escola proporciona um melhor conhecimento do seu funcionamento e de todos os seus atores, estabelece um contato permanente entre professores e alunos, levando ao conhecimento mútuo. No entanto, não implica apenas em envolver todos e considerar seus interesses, significa também organização de modo a permitir que as ações e projetos da escola se concretizem por meio de uma liderança reconhecida e consentida por todos. Gerir democraticamente é incentivar a participação, pois “participar é ter o poder de definir os fins e os meios de uma prática social, que pode ser exercida diretamente ou através de mandatos, delegações ou representações” (COSTA *apud* UFSC, 2009, p.10). Por meio da participação o cidadão aprende a fazer uso dos seus direitos e resguardar os direitos de sua comunidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos, para tanto, elaborou-se um quadro síntese para melhor entendimento, conforme quadro 1.

**Quadro 1**– Síntese da estratégia da pesquisa.

<b>Título</b>	GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE NÍSIA FLORESTA/RN	
<b>Problema de pesquisa</b>	Como a comunidade de uma Escola Municipal em Nísia Floresta/RN compreende a Gestão democrática escolar?	
<b>Objetivo geral</b>		
Compreender a gestão democrática da Escola Municipal Alberto de Carvalho Araújo (Emaca) na perspectiva de sua comunidade		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>Análise de dados</b>
a) Refletir sobre o papel social da escola como gestão participativa e as implicações para a construção de uma escola com gestão democrática para o ensino de qualidade;	Pesquisa bibliográfica	Descritiva
b) Apresentar a gestão democrática sob a perspectiva da comunidade escolar	Entrevista	Análise de conteúdo

**Fonte:** Elaboração própria.

#### 3.1 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia desta pesquisa foi uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva e abordagem qualitativa, pois a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas com objetivo de solucionar problemas específicos. Trata-se também de uma revisão bibliográfica é a análise crítica, meticulosa e ampla das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento (TRENTINI; PAIM, 1999). Dessa forma, a pesquisa

bibliográfica procura explicar, discutir e refletir sobre um tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros. Buscando conhecer e analisar conteúdos científicos sobre determinado tema (MARTINS, 2001).

Para tanto, podemos somar a este acervo as consultas a bases de dados, periódicos e artigos indexados com o desígnio de colaborar com a pesquisa. Este tipo de pesquisa tem também, como escopo colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2007).

Essa pesquisa trata-se também de um estudo de caso segundo a abordagem qualitativa, realizada em uma escola pública da rede estadual da cidade de Natal/RN, para Goldenberg (1977, p.34)

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Dessa forma, trata-se da abordagem qualitativa, já que estão sendo usados dados qualitativos representados em forma de entrevista e análise de acordo com as respostas dos entrevistados. Em uma pesquisa qualitativa as respostas não são objetivas, e a finalidade não é contabilizar quantidade como resultado, mas sim conseguir compreender as concepções e ações dos sujeitos de pesquisa.

### 3.2 POPULAÇÃO E PLANO DE COLETA DE DADOS

Em um primeiro momento, realizou-se uma pesquisa bibliográfica nos artigos disponíveis nas bases de dados do SCIELO, bem como livros e legislação pertinentes sobre o tema, em busca dos principais conceitos e teorias, para o cumprimento do primeiro objetivo.

Em um segundo momento, adaptou-se um roteiro para entrevista com base na pesquisa de Smaniotto (2017), conforme apêndice A entrevista foi realizada em uma escola municipal de ensino fundamental Alberto de Carvalho Araújo (Emaca) da rede pública no município de Nísia Floresta no Estado do Rio Grande do Norte. A escolha da escola foi feita de forma intencional por se tratar de um local de melhor acesso para o pesquisador.

Para a entrevista foram selecionados uma gestora, licenciada em pedagogia, que trabalha há 13 anos no estado; um professor, com formação em biologia e especialização em meio ambiente, que atua há 6 anos na área; uma funcionária do quadro administrativo, com

formação em pedagogia, que atua há 10 anos como secretária; um aluno do 9º ano do ensino fundamental e um pai de aluno. Os sujeitos colaboradores deste trabalho tiveram suas identidades preservadas e por isso serão identificados aqui apenas por Gestor A, Professor A, Funcionário A, Aluno A, Pai A.

Assim, depois da escolha desses sujeitos, as informações foram gravadas digitalmente com autorização dos entrevistados e em seguida transcritas as respostas, levando em consideração os critérios organizados no começo da pesquisa as quais se baseiam em análise que nortearão esse estudo.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos nessa pesquisa, em conformidade com os objetivos propostos e procedimentos metodológicos apresentados anteriormente.

##### 4.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA SOB A PERSPECTIVA DA COMUNIDADE ESCOLAR

A partir dos dados coletados, os sujeitos da pesquisa responderam conforme quadro 2 a primeira pergunta “O Que você entende por Gestão Democrática?”

Quadro 2 – Entendimento acerca da Gestão Democrática

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Gestor A	<i>“É uma forma de gerir uma instituição escolar de maneira que possibilite participação, transparência e democracia”</i>
Professor A	<i>“A gestão democrática é permitir o acesso a toda comunidade para decisão de melhorias na escola”</i>
Funcionário A	<i>“A gestão democrática é inserir toda a comunidade”</i>
Pai A	<i>“É uma escola mais democrática”,</i>
Aluno A	<i>“A gestão democrática é participação de todos”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise dos dados, Souza (2018, p.273) aponta para as “condições de gestão democrática”, suscitando o entendimento de que são as circunstâncias para a coletividade que garantem ou não a efetivação do que está legalmente previsto. Dentre seus elementos de pesquisa, destacam-se questões como: a forma de provimento de diretores, a existência e o funcionamento dos conselhos escolares e a existência e a forma de elaboração do projeto político-pedagógico. Para Souza, essas ferramentas não são garantia de funcionamento da gestão democrática, mas disparadores que a potencializam; porém, *per se*, não são capazes de edificá-la.

Com relação as ações desenvolvidas pela equipe gestora foi perguntado “De que forma a escola pode desenvolver ações que caracterizem uma gestão? os entrevistados responderam conforme descrito no quadro 3.

Quadro 3 – Percepções sobre ações que caracterizem uma gestão.

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Gestor A	<i>“Ações que garanta a integração das ideias e que possibilite utilização de meios e métodos que aprimorem a gestão”</i>
Professor A	<i>“Em reuniões periódicas com os professores, onde a gestão os professores e toda a comunidade escolar falem e expressem opiniões.”</i>
Funcionário A	<i>“Por meio de projetos voltados para incentivar a presença dos pais na escola para fortalecer essa relação”</i>
Pai A	<i>“Com a participação de todos”</i>
Aluno A	<i>“Com a participação de todos”</i>

Fonte: Dados da pesquisa

Desse modo, Oliveira e Menezes (2018), corroboram que no artigo “Revisão de Literatura: o conceito de gestão escolar”, percebem, com Massena (2018), Souza (2018) e Carvalho (2016), que os princípios de gestão democrática estão unidos à participação ativa de toda a comunidade escolar. Mesmo que nas duas últimas décadas a ideia da descentralização da gestão educacional esteja presente nas legislações, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento, Oliveira & Menezes (2018) compreendem que a suposta autonomia administrativa, financeira e pedagógica opera por meio de mecanismos que visam à padronização, à redução dos custos, à redefinição dos gastos educacionais. Por fim, avaliam, em outros termos, que as políticas controladoras e economicistas, quando o assunto é o ensino, não foram abolidas por decretos.

Com relação a equipe gestora foi questionado “Qual é a situação atual da equipe gestora e docente frente à perspectiva democrática? obtivemos as seguintes respostas:

Quadro 4 – A equipe gestora e docente frente à perspectiva democrática.

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Gestor A	<i>"Transformar a escola em uma instituição gerencialista e democracia"</i>
Professor A	<i>"Mais motivação por parte da gestão da escola por meio da realização de atividades que incentivem a participação dos pais."</i>
Funcionário A	<i>"Estimular o interesse por parte dos pais em se envolver e participar nas ações oferecidas pela escola."</i>
Pai A	<i>"Contribuir para o funcionamento da escola".</i>
Aluno A	<i>" Organizar e manter a escola com a participação de todos."</i>

Fonte: Dados da pesquisa

As falas apresentadas se mostram muito relevantes nessa reflexão, pois, assim como Paschoalino (2018), em seu texto “Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais”, compreender como acontecem os processos de democratização na escola básica, tendo o enfrentamento às cobranças para a garantia da qualidade no processo educacional. Segundo a mesma autora, (2018, p. 1302), as concepções de educação e qualidade são construídas nas macropolíticas, numa perspectiva alinhada às lógicas internacionais, por outro lado, são nos micros espaços de cada escola que a gestão escolar procura articular estratégias para resolver os desafios constantes.

Se faz importante ressaltar que há por parte da comunidade, certo desconhecimento sobre os mecanismos de funcionamento da escola e, além disso, falta de engajamento dos professores fazendo com que a participação social esteja a serviço tanto para legitimar escolhas direcionadas, quanto para evitar discussões no ambiente escolar, e de fato, simular democracia.

Com base nos apontamentos de Gadotti (2001); a lei de gestão democrática, considerando-se, principalmente o Ensino Público, precisa garantir, além de autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, que os gestores, ou seja, os professores, alunos e demais atores do processo, conheçam o significado político da autonomia, a qual não pode ser vista como uma dádiva, mas como uma construção contínua, individual e coletiva.

O quadro 05 mostra as percepções dos sujeitos deste estudo sobre os instrumentos necessários para a implantação da gestão democrática e quais os desafios dessa implementação, foi feita a seguinte pergunta: “Quais são os instrumentos necessários para a implantação da gestão democrática e quais os desafios dessa implementação?”



Quadro 5 – Instrumentos necessários para a implantação da gestão.

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Gestor A	<i>Oferece canais em grupos e participação, garantindo que os professores, funcionários, familiares e alunos, também como a comunidade, sempre buscando a qualidade do ensino a melhoria da comunidade escolar."</i>
Professor A	<i>"Divulgando, debatendo e construindo com a comunidade envolvida, sendo indispensável para a qualidade do ensino."</i>
Funcionário A	<i>"O Projeto Político Pedagógico deve ser construído coletivamente."</i>
Pai A	<i>"A gestão deve abrir mais espaço para os funcionários, pais e alunos participarem mais frequentemente nas ações que são desenvolvidas na escola."</i>
Aluno A	<i>Não respondeu este questionamento.</i>

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do que foi relatado pelos sujeitos, Massena (2018, p. 35) corrobora quando compreende que o projeto político-pedagógico, compondendo em uma carta de intenções de uma comunidade educativa para a educação de crianças, jovens e adultos, “se faz político por estar comprometido com a formação de cidadãos para uma sociedade”, e “é na dimensão pedagógica que a politicidade escolar se concretiza, fundando-se em finalidades e objetivos sociopolíticos” (MASSENA, 2018, p. 35). Para a autora, a construção do projeto político-pedagógico subentende relativa autonomia da escola e a capacidade de descrever sua própria identidade, ou seja, “o direito de pensar, discutir, planejar, decidir, executar e responsabilizar-se por tudo o que acontece no dia a dia da escola” (MASSENA, 2018, p. 35).

Além disso, o projeto político-pedagógico permite “a autonomia contrariando atos e resoluções decretadas, trata-se de um exercício de reflexão coletiva que objetiva resgatar a escola como espaço público, que preza pelo debate e pelo diálogo” (MASSENA, 2018, p. 35). Em resumo, segundo a autora (MASSENA, 2018, p. 35), o projeto político-pedagógico “pode garantir vez e voz aos sujeitos da escola”.

Desse modo, de acordo com as leituras aqui apresentadas, foi possível entender que a Gestão Democrática não é ainda efetivada como se imagina, mesmo sendo amparada pela Legislação, vemos uma realidade com profissionais que chegam ao campo de trabalho sem conhecer efetivamente a Gestão Democrática, e a fazem na forma de administração empresarial, apesar de que se percebe a existência daqueles que conseguem desenvolvê-la como deve ser.

Ao serem questionados se “As famílias participam da Gestão nessa escola?” todos os sujeitos responderam que sim, como mostra o quadro 6.

Quadro 6 – Participação da família Gestão nessa escola.

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Gestor A	“ <i>Sim.</i> ”
Professor A	“ <i>Sim.</i> ”
Funcionário A	“ <i>Sim.</i> ”
Pai A	“ <i>Sim.</i> ”
Aluno A	“ <i>Sim.</i> ”

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse ponto entendemos ser bastante positivo, pois, segundo Bordenave (1983, p. 23), as práticas participativas são classificadas em grupos primários, que são a família, os amigos e os vizinhos; em grupos secundários que correspondem às associações e sindicatos; e os grupos terciários, referentes aos partidos políticos e os movimentos de classe.

De acordo com Bordenave (1983, p. 25), uma sociedade participativa seria: “[...] aquela em que todos os cidadãos têm parte na produção, gerência e usufruto dos bens da sociedade de maneira equitativa. Toda a estrutura social e todas as instituições estariam organizadas para tornar isso possível”. Assim, é interessante refletir a sociedade participativa com a gestão democrática, já que em um modelo democrático de participação todos os envolvidos têm direito a voz, independente da função que desempenha na escola, sendo pai de aluno, professor ou representante da equipe diretora.

Quando questionados sobre “O que a gestão faz para incentivar às famílias a participem da gestão?” obtivemos as respostas transcritas no quadro 7.

Quadro 7 – O incentivo às famílias para participação da gestão.

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Gestor A	<i>"Incentiva, planeja pesquisa para garantir a realização de as atividades da escola."</i>
Professor A	<i>" estimula o planejamento para garantir a realização de todo o colegiado envolvido nas atividades da escola."</i>
Funcionário A	<i>"A escola tem investidos em vários projetos para melhorar o processo de ensino e aprendizagem."</i>
Pai A	<i>"A escola faz reuniões para tratar de assuntos e decisões com todos."</i>
Aluno A	<i>" Com eventos para a participação de todos."</i>

Fonte: Dados da pesquisa

Partindo das falas apresentadas, foi possível analisar sobre a relação entre equipe escolar e famílias apontando para melhorias e participação efetiva de todos envolvidos. A escola está sempre aberta a sugestões e críticas para o seu bom funcionamento das suas ações em busca de uma gestão mais eficiente construída com a colaboração de todos.

Nessa perspectiva, de Souza (2018), Paschoalino (2018) e Paro (2010), Massena (2018) ressalta que o diretor precisa aprender a liderar de forma colegiada e a cultivar relacionamentos significativos com as famílias e as comunidades escolares, em um esforço de democratização da escola e de problematização da racionalidade da gestão escolar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da necessidade de constante melhoria na nossa educação, é fundamental discutir a respeito da democratização da gestão escolar e entender como isso acontece na prática. Nesse sentido, a pesquisa buscou evidenciar como a comunidade da Escola Municipal em Nísia Floresta/RN compreende a Gestão Democrática.

Para isso, buscou-se inicialmente refletir sobre o papel social da escola como gestão participativa e as implicações para a construção de uma escola com gestão democrática para o ensino de qualidade; em um segundo momento apresentou-se a gestão democrática sob a perspectiva da comunidade escolar, atingindo assim os objetivos propostos no presente estudo.

Por meio dos dados analisados foi possível entender que dentro da realidade exposta os desafios e as perspectivas do processo de gestão democrática, suas implicações na escola e por consequência no ensino–aprendizagem contextualizando e analisando o envolvimento do gestor escolar da Escola, professor, funcionário, pai e alunos, mostrou que é preciso construir a autonomia da escola por meio da participação de todo o colegiado como fonte de construção de um saber crítico e democrático.

Portanto, com base em todos os apontamentos aqui alcançados, compreende-se que as escolas dependem da elaboração e execução de propostas pedagógicas que deverão ser o guia da escola, sendo responsável por definir os caminhos e direções que a escola seguirá para alcançar os seus objetivos. No entanto, é necessária a participação efetiva dos entes envolvidos a fim de promover e assegurar a execução das ações existentes nas leis, nas propostas e planos educacionais.

O presente estudo possui limitações, pois esperava-se obter um campo de pesquisa mais amplo, o que não foi possível devido o fechamento das escolas em virtude da pandemia. Por fim, espera-se que dessa pesquisa surjam outros estudiosos que se debruçam sobre a temática e ampliem o campo de alcance sobre o tema como meio de transformação para uma educação mais centrada nas necessidades da escola e da comunidade escolar em geral.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Chico. Cinco enganos e a cidade democrática. In: BASTOS, João Baptista (org.). *Gestão Democrática*. 3ª edição. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 31- 44.

BORDENAVE, Juan E. **O que é participação**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1998**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm) Acesso em: 17 de abr. 2021.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9394 de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 17 abr. 2021.

DALBERIO, Maria Célia Borges. Gestão democrática e participação na escola pública popular. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 3, n. 47, 25 oct. 2008.

DAVIS, Claudia [et al], VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão da Escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP e A, 2002.

DEMO, P. *Pesquisa: Princípios científicos e educativos*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Democratização da escola e construção da cidadania**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 1. Brasília: MEC, SEB, 2004.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. 1994. Disponível em: [http://www.paulofreire.org/pub/Institu/SubInstitucional1203023491It003Ps002/Gest\\_democ.pdf](http://www.paulofreire.org/pub/Institu/SubInstitucional1203023491It003Ps002/Gest_democ.pdf). Acesso em: 17 abr. 2021.

GADOTTI, Moacir. Novas perspectivas para a Educação. **Revista Pedagógica Pátio**, ano 11, n. 41, p. 8-11, fev./abr. 2007.

HORA, Denair Leal da. **Gestão democrática na escola**. Campinas, SP: Papirus, 1994. (Coleção Magistério: Formação e trabalho Pedagógico).

LIBANÊO, Carlos José. **Didática**. São Paulo. Cortez, 1994.

LIBANIO, José Carlos et all. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. (Coleção docência em formação) São Paulo. 5 ed. Cortez, 2007.

LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A , 1998.

LUCK, Heloisa *et al.* **A escola participativa: o trabalho do Gestor.** 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola.** 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. (Série: Cadernos de Gestão).

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão de paradigmática.** 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. (Série: Cadernos de Gestão).

LÜCK, Heloisa. Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: LÜCK, Heloisa (org.). **Gestão Escolar e Formação de Gestores.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LUCK, Heloisa. Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Revista em Aberto**, Brasília, v.17, n. 12, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LUCK, Heloisa: **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. (Série: Cadernos de Gestão).

LUDKE, Menga. ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** Disponível em: <http://www.lite.fae.unicamp.br/papet/2003/ep145/pesq.htm>. Acesso em 17 abr. 2021.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, J. C. Proposta básica para gestão 81 – 84. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, n. 1, p. 109– 20, jan./abr. 1981.

MARQUES, Luciana Rosa. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas.** Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007.

MARTINS, G.A.; PINTO, R.L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos.** São Paulo: Atlas, 2001.

NAVARRO, Ignez Pinto *et al.* **Conselho escolar, gestão democrática e escolha do diretor.** Brasília: MEC, SEB, 2004. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 5.

NEVES, Carmem Moreira de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 7. ed. Campinas, SP: Papirus, 1998.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** [2008]. Disponível em: [http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/texto2\\_1.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf). Acesso em 17 abr. 2021.

SOARES, J. O efeito da escola no desempenho cognitivo dos seus alunos. **REICE – Revista Electrónica IberoAmericana sobre Calidad, Eficácia y Cambio em Educación**, v. 2, n. 2, p 83-104, 2004a.

SPÓSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão Democrática**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 45-56.

WERLE, Flavia Oline Correia. **Conselhos Escolares: implicações na Gestão da Escola Básica**. Rio de Janeiro, DP e A, 2003.

SMANIOTTO, Flavia Teresinha. **Gestão democrática na escola: um estudo de caso**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Educacional) - Universidade Aberta, Lisboa, 2017.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – SEDIS BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Discente: Honório Alves Neto.

Orientador:

Prezado (a) professor (a), solicitamos sua contribuição para preenchimento desse questionário, que é parte da nossa pesquisa para construção do nosso Trabalho de Conclusão de Curso, o qual tem por finalidade identificar e debater os desafios e perspectiva da gestão democrática e de refletirmos no papel social da escola como a gestão participativa. Desde já agradecemos sua colaboração e garantimos o sigilo dos dados.

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Que você entende por Gestão Democrática?
2. De que forma a escola pode desenvolver ações que caracterizem uma gestão
3. Qual é a situação atual da equipe gestora e docente frente à perspectiva democrática?
4. Quais são os instrumentos necessários para a implantação da gestão democrática e quais os desafios dessa implementação?
5. As famílias participam da Gestão nessa escola?
6. O que a gestão faz para incentivar às famílias a participem da gestão?