



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA- UFRB CENTRO  
DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES- CFP LICENCIATURA EM  
PEDAGOGIA**

**ALINE DOS SANTOS AMORIM**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA:  
ALGUMAS OBSERVAÇÕES EM IAÇU-BA**

**AMARGOSA-BA**

**2022**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA:  
ALGUMAS OBSERVAÇÕES EM IAÇU-BA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, apresentado à banca examinadora da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB/ Centro de Formação de Professores – CFP, como requisito para a obtenção do título em Licenciada em Pedagogia.

**Orientador:** Djeissom Silva Ribeiro

AMARGOSA-BA

2022

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA:  
ALGUMAS OBSERVAÇÕES EM IAÇU-BA

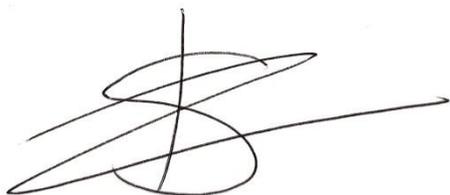
Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB/Centro de Formação de Professores - CFP, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia, pela seguinte banca examinadora.



Professor Dr. Djeissom Silva Ribeiro  
Doutor em Educação pela UNESP-Marília  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)  
Orientador



Professora Dr.<sup>a</sup> Maria Eurácia Barreto de Andrade  
Doutora em Educação  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)  
Examinadora



Professora Dr.<sup>a</sup> Sirlândia Reis de Oliveira Teixeira  
Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)  
Examinadora

Amargosa-BA, 19 de dezembro de 2022

Dedico esse trabalho a Deus por me permitir realizar esse sonho. Durante todo o percurso me fortaleceu na caminhada, me dando forças para superar os obstáculos que insistiam em aparecer. A Deus minha eterna gratidão.

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus pela conquista alcançada, e pelo fortalecimento diário nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais pelo dom da vida, e todo esforço para que me tornasse uma pessoa íntegra seguindo seus princípios.

Aos meus irmãos(as) pelos momentos compartilhados, e pelo apoio quando necessário.

Aos entrevistados, minha gratidão pela disponibilidade e cuidado para com esta pesquisa.

A toda minha família e amigos pelos incentivos durante esta jornada.

A minha irmã Jaqueline Amorim, seu apoio foi fundamental para que este sonho se tornasse realidade, agradeço imensamente pelas contribuições durante a escrita deste trabalho.

A minha sobrinha Natielly, gratidão a Deus pela sua vida, obrigada por me motivar sempre, por me fazer sorrir nos momentos em que eu necessitava disso.

Ao meu cunhado Ricardo, obrigada por toda ajuda durante meu período de formação, você faz parte desta conquista.

As minhas amigas que a UFRB (Universidade Federal do Recôncavo da Bahia) me presenteou:

Catarina, fonte de inspiração e perseverança, a qual tenho profunda admiração e carinho.

Carla, mais que uma amiga, considero como uma irmã, foi meu ombro amigo em inúmeros momentos, minha confidente e parceira de todas as horas.

Thalia, dona de um coração generoso, sempre centrada em seus objetivos. Sou imensamente grata pela nossa amizade e parceria durante todo esse tempo, além do apoio constante em todos os momentos.

Uilma, sempre alegre e descontraída, tem a incrível habilidade de arrancar de nós as melhores gargalhadas, obrigada por tornar mais agradável essa caminhada.

Eliana, Priscila e Maurício, obrigada pelos momentos de aprendizado e descontração que foram fundamentais nesse percurso. Vocês também fazem parte desta conquista.

Aos colegas de turma pelos conhecimentos e trocas de experiências vivenciados na Universidade.

Agradeço ao meu digníssimo orientador Djeisson Ribeiro, meu muito obrigada pela condução desta pesquisa, pela paciência e dedicação para comigo, sinto-me lisonjeada em ter sido orientada por um profissional com um grande potencial e acima de tudo um ser humano incrível. Grata por todos os ensinamentos durante este processo, pelas orientações, sugestões, seus ensinamentos caminharão comigo rumo novos ares.

A banca examinadora, externo minha gratidão pelo cuidado e leitura atenta do presente trabalho.

Por fim, agradeço a todos os educadores que fizeram parte da minha trajetória até aqui, sou grata pelos ensinamentos e momentos compartilhados.

“  
Se queremos progredir, não devemos repetir a  
história, mas fazer uma história nova”.

**Mahatma Gandhi**

AMORIM, Aline dos Santos. **Gestão Democrática Participativa na Escola Pública:** algumas observações em Iaçú-BA. Monografia (Graduação em Pedagogia) Universidade Federal do Recôncavo da Bahia- UFRB/ Centro de Formação de Professores - CFP, Amargosa- BA, 2022.

## **RESUMO**

O presente trabalho aborda a importância da gestão democrática e participativa no ambiente escolar, levando em consideração ações desenvolvidas pelos gestores escolares com o intuito de efetivar essa prática. Para isso, contamos com o objetivo geral que foi compreender de que forma a gestão democrática é concretizada no contexto de uma escola pública, do município de Iaçú- Bahia. Esta escrita encontra-se fundamentada em autores como: Manzini (2004), Santos (2008), Lima (2001), Sander (2005), dentre outros teóricos utilizados para proporcionar melhor compreensão acerca da temática. Quanto a abordagem metodológica está ancorada na pesquisa qualitativa, com ênfase na pesquisa de campo, e teve como procedimentos de coleta dos dados a aplicação de entrevistas semiestruturadas com gestores de uma instituição de ensino. Inicialmente, apresenta-se um breve histórico da gestão escolar no Brasil. Logo após, é discutido como ocorre na prática a gestão democrática e participativa na escola pública. Em outro momento do trabalho, é debatido o Projeto Político Pedagógico da escola pública como instrumento da gestão democrática. Após, temos o capítulo metodológico, seguido da análise dos dados, texto no qual é possível inferir acerca dos objetivos propostos, e assim perceber se esses foram suficientes para alcançar os resultados por meio dessa pesquisa de campo. Por último, apresentamos as considerações finais, com as quais constatamos que a gestão da escola pesquisada apresenta características que zelam pela democracia do ensino, apesar de existir uma preocupação maior dos gestores justamente em relação à falta de adesão de muitos pais ao acompanhamento da rotina escolar dos seus filhos.

**Palavras-chave:** Gestão escolar democrática. escola pública. gestores escolares.

AMORIM, Aline dos Santos. **Participative and Democratic Mangement in Public School**: observations in Iaçú-BA. ConclusionPaper (Major in Pedagogia) -Universidade Federal do Recôncavo da Bahia- UFRB/ Centro de Formação de Professores - CFP, Amargosa- BA, 2022.

## **ABSTRACT**

This paper addresses the importance of democratic and participatory management in public school environment, taking into account actions developed by school managers in order to implement this practice. For this, we have the general objective, which is to understand how Democratic Management is implemented in the context of a public school, in the municipality of Iaçú-Bahia. This writing is based on authors such as: Manzini (2004), Santos (2008), Lima (2001), Sander (2005), among other theorists used to provide a better understanding of the subject. As for the methodological approach, it is anchored in qualitative research with an emphasis on field research and had as data collection procedures the application of semi-structured interviews with the managers of that institution. Initially, a brief history of school management in Brazil is presented, soon after, it is discussed how Democratic and participatory Management occurs in public schools. At another section of the work the Political and Pedagogical Project of the public school is discussed as an instrument of Democratic Management. After that, we have the methodological chapter, followed by the data analysis, where it is possible to infer about the proposed objectives and thus perceive if these were sufficient to achieve the results through this field research. At last we present the final considerations, where we found that the management of the researched school has characteristics that ensure the democratic management and teaching, despite the fact that there is a greater concern of the managers precisely in relation to the lack of adhesion of many parents to the monitoring of the school routine of their children/sons/daughters.

**Keywords:**Democratic school management. school managers. public school.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**APM** - ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

**ECA** – ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

**LDB** - LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCACAO NACIONAL

**IBGE** – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS

**PPP** – PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1. BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL	13
<b>2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA</b>	<b>16</b>
2.1. O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	25
<b>3. CAPÍTULO METOLÓGICO</b>	<b>28</b>
3.1. PARADIGMAS CIENTÍFICOS	28
3.2. ABORDAGEM DE PESQUISA	30
3.3 CAMPO EMPÍRICO E COLABORADORES DA PESQUISA	34
3.4 PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DE DADOS	35
<b>4. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA DE IACU-BAHIA: UMA ANÁLISE DO TRABALHO DE DOIS GESTORES ESCOLARES</b>	<b>36</b>
4.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA VISÃO DE ALGUNS GESTORES DA ESCOLA PÚBLICA	37
4.2 A RELAÇÃO FAMÍLIA- ESCOLA	40
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>48</b>
<b>ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b>	<b>48</b>
<b>CARTA DE INFORMAÇÃO À/AO COLABORADOR (A)</b>	<b>49</b>
<b>TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>50</b>

## INTRODUÇÃO

O interesse pelo presente tema deu-se após a minha participação no Componente Curricular: Gestão do Trabalho Pedagógico em Ambientes Escolares, cursado no 4º semestre do curso de Pedagogia, na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Por meio das discussões em sala foi possível notar que a construção do Projeto Político Pedagógico muitas vezes ocorre de maneira fragmentada e sem a real participação do público local, o que resultou no interesse em pesquisar a temática gestão democrática e participativa em uma escola pública de Iaqu, tendo em vista a importância de uma gestão participativa.

Inicialmente, ao pensarmos na gestão escolar que durante muitos anos foi autoritarista, imaginamos que essa desconstrução leva em conta a concretização da democracia, a qual ultimamente tem sido muito debatida pela sociedade, no que se refere à participação da comunidade escolar e do público local, pois, deve levar em conta a cultura e os conhecimentos dos sujeitos inseridos nesse campo.

O avanço de metodologias dentro da nossa realidade social é de extrema importância para a sociedade.

De acordo com Sander (2005) [...] “por cima de receitas e tecnologias está o educador, está a capacidade do administrador da educação para liderar os educandos e toda a comunidade escolar na aquisição dos valores próprios de uma nova globalização” [...] (SANDER, 2005, p. 87).

A partir disso, podemos observar a importância do gestor no que diz respeito à elaboração de planos e projetos, dentro da comunidade escolar, além disso, a criação/fortalecimento de vínculos neste contexto é de grande valia, uma vez que se fundamentam na coletividade.

Dessa forma, a gestão democrática e participativa nas escolas públicas tem um papel social abrangente seja no contexto educacional, em ambientes formais de ensino, ou em projetos sociais de inclusão que venham contribuir no aprendizado e conhecimento dos indivíduos. Assim, essa democracia é uma ferramenta de socialização e valores que visam trazer benefícios para a sociedade escolar; criando uma melhor percepção de convívio entre escola e comunidade, atendendo as demandas sociais.

Assim, tem-se como pergunta de pesquisa: De que forma a gestão democrática é concretizada no contexto de uma escola pública, do município de Iaçú, Estado da Bahia? A partir do problema descrito acima, e com o intuito de buscar resultados, foram delimitados objetivos, geral e específicos, com a finalidade de nortear a pesquisa. Sendo o objetivo geral: compreender de que forma a gestão democrática é concretizada no contexto de uma escola pública, do município de Iaçú- Ba. No que se refere aos objetivos específicos, temos I. Analisar os conceitos e concepções sobre gestão democrática e Participação; II. Conhecer o processo de gestão democrática no contexto pesquisado, investigando as principais estratégias utilizadas pela equipe gestora para efetivação de uma gestão democrática; III. Entender como acontece a participação dos vários agentes da escola na efetivação da sua gestão.

Como referencial teórico, essa pesquisa buscou subsídios em autores como: Paro (2008), Santos (2008), Ferreira (2013), Sander (2005), Lima (2008). Esses autores tratam a gestão escolar de forma democrática e participativa, e buscam refletir sobre como a gestão escolar lida com seus alunos e como este relacionamento pode estar associado a melhores desempenhos escolares.

A pesquisa desenvolvida é de cunho qualitativo, pois visa produzir conhecimentos sobre o objeto pesquisado, segundo Deslandes (2011 p. 34) [...] “ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado” [...].

Assim, a pesquisa qualitativa tem a proposta de compreender o objeto em estudo, bem como estabelecer relações que possibilitem a compreensão acerca de um determinado tema ou grupo.

Para desenvolvimento dessa pesquisa, utilizamos como recurso para coletar dados a entrevista semiestruturada, já que essa é considerada por muitos pesquisadores um ótimo recurso pois exige a presença do pesquisador para nortear as questões.

Os colaboradores entrevistados nesta pesquisa foram: um diretor e uma vicediretora escolar. Esta pesquisa está estruturada em três capítulos contando ainda com a introdução e as considerações finais. A introdução traz uma breve descrição da temática abordada, já o primeiro capítulo é um breve histórico da Gestão Democrática e Participativa no Brasil. Enquanto o segundo capítulo traz um estudo teórico e conceitual da Gestão Democrática. No terceiro capítulo temos a análise e discussão dos dados coletados durante a realização da pesquisa. Seguido das considerações finais, onde são

retomados os principais fundamentos e conceitos da pesquisa, e ainda se faz possível observar a relação entre a teoria e a prática.

Com essa pesquisa anseio contribuir de forma positiva com reflexões acerca da presente temática que possui grande relevância social. Pois a democracia é liberdade de expressão, respeito as minorias e busca de equidade, dentre outras características que abrangem a inclusão social.

Desta forma, é importante ressaltar que para efetivação de uma gestão democrática e participativa, é preciso que haja envolvimento de todos que compõe o corpo escolar e fazem parte do seu cotidiano.

### 1.1. BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

A administração é uma prática milenar desenvolvida desde a era primitiva até os dias de hoje. Ela tornou-se uma prática humana global, tanto na educação como na sociedade em geral.

Durante muito tempo, a educação brasileira teve influência da igreja católica. No período imperial e na primeira república, este domínio aumentou em diversas congregações religiosas de ensino e influenciou historicamente nas políticas de educação pública, além disso, estabeleceram instituições de ensino importantes no país.

A educação também teve interferência do positivismo, e este marcou o pensamento científico dos dois últimos séculos.

Desse modo, Sander (2007) escreve:

A influência externa na concepção e na prática da administração pública e da gestão da educação no Brasil é particularmente evidente na tradição jurídica que caracterizou o período colonial e na orientação positivista e funcionalista que dominou o desenvolvimento das ciências sociais na segunda metade do século XIX e na primeira metade do século XX (SANDER, 2007, p. 12).

Assim, o Brasil importou grande influência cultural de países europeus tanto na educação, como nos ideais políticos e administrativos do país. O positivismo influenciou na organização do sistema educacional brasileiro, com um modelo autoritarista que centralizava na administração escolar seu currículo universalista centrado no lema ordem e progresso.

Em decorrência das consequências pós II Guerra Mundial, a administração passou por uma fase de modernização, ou seja, foram criados métodos de desenvolvimento baseados na Economia, visando um planejamento industrializado para ser exportado pelos países em função de interesses econômicos e políticos.

Em meados da década de 1930, ocorreram novos movimentos de reforma administrativa na gestão educacional e administração pública brasileira. Com o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, em 1932, no Rio de Janeiro, tivemos um marco decisivo nessa trajetória brasileira da educação e administração.

Segundo o texto do próprio manifesto,

onde se tem de procurar a causa principal desse estado antes de inorganização do que de desorganização do aparelho escolar, é na falta, em quase todos os planos e iniciativas, da determinação dos fins de educação (aspecto filosófico e social) e da aplicação (aspecto técnico) dos métodos científicos aos problemas de educação. Ou, em poucas palavras, na falta de espírito filosófico e científico, na resolução dos problemas da administração escolar (REVISTA HISTEDBR On-line, 2006, p. 188).

A partir desses ocorridos, o manifesto buscou uma educação mais abrangente para todas as classes sociais, e não somente para a burguesia como ocorria anteriormente. Esse foi um grande avanço para a Educação Brasileira em defesa dos interesses de um ensino mais democratizado.

Sander (2005, p. 104) escreve que “o manifesto teve um impacto político particularmente transcendental e até hoje é referência obrigatória para uma visão de educação pública comprometida com a promoção e a defesa dos interesses nacionais”.

Desse modo, o manifesto é de irrefutável importância para a Educação Brasileira, uma vez que propunha um modelo de educação que abrangesse a todos sem distinção, e não somente o ensino das classes burguesas, como outrora acontecia, além disso, defendia ainda a gratuidade e laicidade do ensino.

Assim, ainda segundo Sander (2005):

[...] no campo específico da política e da administração da educação, a fase da construção democrática das últimas décadas é testemunha de um rico processo de aprendizagem e amadurecimento para os estudiosos e especialistas em nossas universidades e sistemas de ensino (SANDER, 2005, p. 103).

Foram muitas as mudanças que ocorreram no campo da educação. O ensino tradicional foi dando espaço para a pedagogia nova. Ainda assim, o ensino

tradicional encontra espaço na nossa atualidade. Porém, novas ideologias e pensamentos surgiram trazendo novos efeitos na sociedade, com um pensamento evolutivo no processo de democratização do ensino, levando em consideração algumas questões do contexto social na busca por melhorias em prol dos grupos sociais.

Ao longo da história do nosso país a educação tem passado por inúmeros processos de mudanças. Essas consistem em proporcionar melhorias no ensino, isso engloba todo o contexto educacional que abrange desde a gestão ao ensino de maneira geral. Essas modificações que ocorreram têm possibilitado uma educação que almeja a emancipação, bem como a criticidade dos sujeitos, ainda que na prática isso ocorra de maneira gradativa.

Nesse sentido, as mudanças na gestão escolar, em especial, no que diz respeito à Gestão Democrática e Participativa são fundamentais, de modo que a estrutura administrativa da escola estabeleça uma relação próxima com esse processo de ensino e aprendizagem que se transforma.

## **2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA**

A participação da comunidade na escola tem uma grande relevância no processo de democratização, embora saiba-se que esta nem sempre é executada por algumas instituições de ensino que preferem ter seu próprio controle sem a interferência dos sujeitos ali inseridos, ignorando experiências e conhecimentos importantes que necessitariam se adequar ao cotidiano dessas instituições.

Sendo assim, Paro (2008) escreve:

se falarmos “gestão democrática da escola”, parece-me já estar necessariamente implícita a participação da população em tal processo. Quando, entretanto, destacamos a “gestão democrática da escola”, para examinar as relações que tal gestão tem com a comunidade, parece-me que estamos imputando a ela um caráter de exterioridade ao processo democrático que se daria no interior da escola, como se, consubstanciada a democracia na unidade escolar, a comunidade fosse apenas mais um fator a ser administrado por meio das “relações” que com ela se estabelecessem (PARO, 2008, p. 15).

Desse modo, a efetivação de uma Gestão Democrática se dá através do coletivo. A participação dos envolvidos no meio é peça fundamental para tal resultado. Essas lutas são relevantes nas conquistas adquiridas pelas pessoas envolvidas no processo de aprendizagem; pois em uma gestão escolar ou de outro segmento, só é possível conseguir um bom funcionamento com a real participação dos sujeitos. Esses não têm que estar presentes, devem se fazer presentes com suas críticas construtivas para garantir seu direito de fala nas decisões que irão ser tomadas junto à instituição.

Assim, Libâneo (2009) escreve que:

a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2009, p. 328).

Portanto, democratização se faz na prática de suas ações em um nível de realidade concreta, enfatizando a necessidade de uma prática social e escolar baseada em relações não autoritárias, transformando essas contradições em ponto de partida para uma modificação coletiva, visando a melhoria do ensino para a população.

Nesse sentido Faria (2013), escreve:

[...] o grande desafio para se alcançar a qualidade social na educação estaria no desenvolvimento de profissionais e de um projeto de escola que conseguisse atender à diversidade de alunos, promovendo aprendizagens significativas, ou seja, as que atendem às exigências sociais e de desenvolvimento pessoal, a partir de diferentes capacidades e interesses. Atingir a qualidade social da educação é, nesse contexto, condição para o enfrentamento das desigualdades e da pobreza (FARIA, 2013, p.70).

Ainda assim, esse processo de construção de uma escola democrática em seu todo, necessita, para além dos profissionais qualificados, de uma experiência de construção do próprio processo democrático, pois como nos mostra Paro (2008):

[...] a participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (PARO, 2008, p. 17).

É necessário que os/as gestores(as), assim como todo o corpo escolar, estejam cientes que efetivar o processo democrático no interior da instituição requer maiores habilidades para a ação. Mas, para isso se faz necessário que a organização e gestão da escola estejam amplamente qualificadas.

Assim, Libâneo (2009) diz que:

a organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe. Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas (LIBÂNEO, 2009, p. 337).

Podemos assim observar que para obter resultados positivos em uma gestão escolar é importante que todo o corpo da escola esteja engajado em projetos de qualificações e melhorias do ensino, ampliando seus conhecimentos e experiências de forma notória, considerando que a escola é um espaço de aprendizado constante para os educandos e profissionais que exercem suas funções.

Nesse sentido, torna-se mais relevante uma Gestão Escolar Democrática e Participativa, na medida em que as possibilidades de diálogos entre todos os envolvidos auxiliam no reconhecimento das necessidades formativas de todos(as).

Assim, Lima (2008) escreve que:

uma governação democrática de cada escola deve reger-se, assim, por princípios e regras gerais constantes dos modelos decretados, mas conferindo grande importância à possibilidade de uma mais extensiva e aprofundada *recriação* daqueles modelos através da produção de regras autónomas, agora consideradas legítimas (LIMA, 2008, p.113).

É sabido que toda e qualquer instituição tem seus princípios e normas em prol de um bom funcionamento da gestão, que visam concretizar sua autonomia e, por essa razão, faz-se necessário uma organização que seja capaz de propiciar ou até mesmo rever critérios pré-estabelecidos.

Dessa forma, a própria natureza da escola enquanto organização social no interior da qual se processam ações de ensino e aprendizagem, também pode servir ao propósito de se aprender o que é democracia, gestão democrática e outros princípios, em especial pelo próprio exemplo de seu funcionamento.

A escola sendo uma instituição social que representa os objetivos (sociopolíticos e pedagógicos), e com uma coordenação que traz um processo humano coletivo, faz com que a complexidade desse trabalho requeira que seus representantes adotem alguns princípios básicos para uma aplicação benéfica e não prejudicial em seu trabalho.

Sendo assim, Libâneo (2009) destaca:

são propostos os seguintes princípios da concepção de gestão democrático-participativa: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos

membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns (LIBÂNEO, 2009, p. 333).

Assim, faz-se necessário a organização de uma gestão escolar que almeja sua própria autonomia, na busca pelo “poder” de traçar seu próprio caminho, junto com os sujeitos que compõem todo o corpo institucional, transformando esse espaço de aprendizagem em um trabalho coletivo, levando em consideração as políticas públicas educacionais.

Conforme estabelecido no Artigo 15 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996:

Art. 15. 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, 1996).

A lei trata da importância da educação nas escolas públicas, e de uma gestão que tem sua autonomia baseada na íntegra, e sem abuso de autoridade. Uma gestão escolar democrática não se faz com o simples discurso da participação em uma forma externa.

É sabido que algumas práticas participativas podem ser manipuladas de maneira que os sujeitos pensem realmente que estão participando, pois é preciso criar vínculos com a comunidade de educação, implicando na avaliação dos serviços prestados pelas ações da instituição e da comunidade, visando a qualidade da educação na rede pública de ensino do país.

Por isso, a lei assegura, de forma gradativa, o aumento dos graus de autonomia da escola, no sentido de garantir que a participação de todos(as) vai construir um ambiente verdadeiramente democrático.

Conforme o Art. 3º, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II
  - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
  - III - Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
  - IV - Respeito à liberdade e apreço à tolerância;
  - V - Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI
  - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
  - VII - Valorização do profissional da educação escolar;
  - VIII - Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e
  - da legislação dos sistemas de ensino; IX - Garantia de padrão de
  - qualidade;
  - X - Valorização da experiência extraescolar;
  - XI - Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais
- (BRASIL, 1996).

A LDB ressalta o quão importante é garantir os direitos dos educandos e educadores para se fazer possível um ensino promissor; pois seria imaginável uma escola de qualidade sem princípios, ou seja, esse ensino não teria nenhum fundamento para ambas as partes.

Desse modo, a utilização de informações entre o corpo escolar e os responsáveis/representantes dos sujeitos ali inseridos é de suma importância no que diz respeito aos múltiplos aspectos que envolvem a instituição, na melhoria do cumprimento de seus objetivos, gerando uma qualificação mais ampla que venha a trazer experiências e resultados benéficos nos procedimentos utilizados no meio.

Nesse contexto, ainda mais relevante é o destaque ao Inciso VIII, do Artigo 3º acima citado, pois ele garante aquilo que, hoje, vem a ser um direito à educação de elevada importância, que é a gestão democrática das escolas públicas.

Para falar de Gestão Democrática na escola é preciso um entendimento maior sobre seu conceito, e quais formas de planejamentos, estratégias e execução são utilizados pelos gestores escolares no contexto de nossa atualidade social.

Sabendo que essa Gestão Escolar Democrática e Participativa não é uma realidade total no nosso país, os "profissionais" têm uma visão mais administrativa do que da gestão, quando na verdade não dá para pensar em uma escola de qualidade sem a participação, que é um dos princípios que guiam a Gestão Democrática.

Conforme estabelecido no Artigo 14, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996:

Art. 14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
|- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
||- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes; (BRASIL, 1996).

É de suma importância que todos os envolvidos no corpo escolar participem de forma construtiva e transparente nos projetos das instituições escolares, visando sempre a melhoria do ensino e contribuindo para um currículo que venha a atender as demandas dos sujeitos inseridos no ambiente escolar.

A partir disso, pode-se destacar alguns critérios de participação nesse processo de democratização escolar e participativa.

Sobre a *Democraticidade*, Lima (2008) afirma que:

enquanto instrumento privilegiado de realização da democracia, a participação representa uma forma de limitar certos tipos de poder e de superar certas formas de governo, garantindo a expressão de diferentes interesses e projectos com circulação na organização e a sua concorrência democrática em termos de influência no processo de tomada de decisões (LIMA, 2008, p.73).

Assim, o processo de *Democraticidade* em seu aspecto participativo, busca a intervenção de atores que representam suas organizações de forma direta ou indireta, mediando os interesses de todos em uma representação de compromisso com sua instituição na tomada de decisões. Sendo um processo democrático, muitas vezes isso se dá em formas de eleições para assim se obter um resultado positivo.

Sobre o processo de *Regulamentação*, Lima (2008), traz que: " nas organizações formais, a participação é, geralmente, uma participação organizada que carece de regulamentação" (LIMA, 2008, p.74).

A partir disso, podemos perceber que toda organização tem suas regras estabelecidas de modo que seus representantes exerçam seus direitos de participação.

Dentro deste processo de regulamentação, destaca-se a participação não formal e a informal.

Sobre a participação não-formal, Lima (2008) destaca que "[...] é realizada tomando predominantemente como base um conjunto de regras menos estruturadas formalmente, geralmente constantes de documentos produzidos no âmbito da organização e em que, portanto, a intervenção dos actores na própria produção de regras [...]". O autor destaca que a participação informal, "[...] trata-se de uma participação que, pelo menos, acrescenta sempre algo à participação formal e à participação não-formal, podendo ser orientada em sentidos diversos aos apontados por aquelas [...]" (LIMA, 2008, p.75).

Sobre essas participações, o autor nos mostra que todas as organizações possuem suas regras dentro de cada espaço de acordo com suas demandas, e assim buscando seus próprios interesses para o equilíbrio e concretização de suas decisões.

A gestão possui várias formas de organizações que venha possibilitar seus objetivos de concretização e ação da participação dos envolvidos em torno da democracia. A mesma trás o processo de *Envolvimento* na participação.

Sobre isso, Lima (2008) escreve:

[...] toda participação acarreta algum tipo de envolvimento quer este seja traduzido em formas de acção e de comprometimento mais ou menos militante, ou pelo contrário, pela rejeição do activismo que cede o lugar a formas de intervenção orientadas por um certo calculismo ou mesmo por uma certa passividade (LIMA, 2008, p. 76).

Desta forma, a participação tende a utilizar recursos para que todo o envolvimento seja de forma regulamentada nas decisões venham a ser tomadas em benefício da organização, ou seja, de interesses próprios avaliando suas defesas frente às demandas que ali estão inseridas.

Sobre esse envolvimento destacamos três pontos de participação (activa, reservada, passiva). Segundo Lima (2008 p. 77), a participação activa, "caracteriza atitudes e comportamentos de elevado envolvimento na organização, individual ou colectivo [...]", ele ainda destaca a participação reservada como, "[...] intermédio entre a participação activa e a participação passiva[...].

Assim, o autor nos traz que essas formas de participação no que tange o processo de envolvimento dos indivíduos, em seus respectivos modos de organização, podem estar interligados uns aos outros por meios de suas

intervenções em diferentes âmbitos de organização, sendo ela individual ou coletiva.

Temos ainda o processo de *Orientação* que se constitui com a participação convergente e divergente.

Sobre isso, Lima (2008) diz que:

a convergência em relação aos objectivos oficiais pode ainda, pelo contrário, configurar-se como divergência em relação à hierarquia organizacional sempre que esta promova, não formalmente, outros objectivos, ou substitua unilateralmente aqueles. A própria interpretação rigorosa, à letra, dos objectivos oficiais pode estar na origem de orientações excessivamente zelosas, utilizadas como recurso contestatário e de oposição (LIMA, 2008, p.79).

Com isso, podemos observar que os objetivos que constituem as organizações podem ser mudados pela própria organização de maneira nãoformal, mas que venha a proporcionar benefícios para seus atores.

O conceito de Gestão Democrática está ligado às políticas públicas educacionais, pois essa é uma gestão que se deu através de movimentos sociais. Sendo assim, Sander (2005) escreve que:

o princípio da gestão democrática está consagrado no artigo 206 da Constituição Federal, no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em numerosos estatutos legais dos sistemas de ensino. As leis de ensino asseguram a autonomia da escola pública, a participação dos educadores na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e da comunidade local em conselhos escolares. Essas disposições dão aos educadores e à comunidade a base legal para exercer o controle democrático sobre os serviços educacionais prestados pelo Estado. Também confere à comunidade o direito de participar do fazer pedagógico como extensão do fazer educacional da família e da sociedade (SANDER, p.133).

Desse modo, podemos observar que o autor trata da gestão democrática como um direito de todos os indivíduos que adentra o espaço escolar para fazer parte da instituição, a elaboração das atividades propostas pela mesma deve ocorrer de forma participativa, com a presença dos conselheiros que representam a escola e a comunidade que a cerca, trazendo propostas significativas para a contribuição de um aprendizado cada vez mais rico de conhecimentos.

Sobre a Gestão Participativa na perspectiva Freiriana, Lima (2002) escreve que:

a sua Pedagogia democrática tem por horizonte uma democracia radical, contra todas as formas de populismo e sectarismo, pelo activismo crítico e militante através do qual se aprende, se vive e se cria a própria democracia, da escola à empresa, das associações à comunidade local [...] (LIMA,2002, p.33).

Assim sendo, a participação na perspectiva Freiriana se estabelece em um pensamento crítico para que se possa buscar uma democracia na qual todos tenham seu direito de fala e responsabilidade social, para exercer sua função de cidadão político e assim se estabelecer nas decisões de cunho participativo.

O exercício da participação torna o cidadão livre para refletir suas críticas, o diálogo, e a discussão são ferramentas que somam nos aprendizados diários, essa liberdade de fala nos mostra uma pedagogia democrática capaz de revolucionar à educação.

Desse modo, Lima (2008) escreve:

ao transitarmos do plano teórico das orientações para o plano de acção organizacional não se depreenda que a participação estará apenas sujeita às orientações e aos tipos de regras apresentados, nem que ela é apenas sujeita as orientações, quando, na verdade, pode ela própria estar na origem da produção de orientações, configurando-se desta forma como meta participação (LIMA, 2008, p.72).

O plano organizacional da participação vai além das regras institucionais apresentadas no processo, ele é indispensável no funcionamento das atividades a serem desenvolvidas no meio, essa ação dá origem a um conjunto de orientações que irá guiar a participação dos envolvidos na realização democrática da escola.

A participação dialógica sempre será a melhor forma de comunicação entre alunos/escolas/pais/representantes, no que tange a busca por uma educação de qualidade para todos os indivíduos, com criticidade e expressão de diferentes interesses na realização dos projetos e tomadas de decisões, entre outros aspectos da participação democrática. Assim contribuindo para um processo de aprendizagem mais amplo e democrático.

Segundo as autoras Santos e Sales (2012),

a gestão democrática da escola, em uma perspectiva progressista, no seu objetivo precípua com a qualidade da educação, assume responsabilidade social de formar para a cidadania, portanto, o incentivo à participação, à circulação de informações e à viabilização de recursos para a formação e manutenção dos conselhos escolares, dos grêmios estudantis e das associações de pais e mestres são ações que demandam esforço, sobretudo, da equipe técnico-pedagógica da escola e dos seus professores, para o cumprimento dessa proposta política que ultrapassa os muros da escola e vai além do instituído(SANTOS; SALES, 2012, p.176).

Assim, a democratização tende a proporcionar uma participação rica de conhecimentos que visam somar na qualidade da educação, aumentando a satisfação pelo trabalho desenvolvido no corpo escolar, conduzindo a melhores resultados na qualidade do ensino, visando uma formação cidadã crítica significativa capaz de conduzir seus próprios interesses na formação de um discurso próprio.

Nesse sentido, essas organizações discorrem de estratégias que permitem a concretização dessas propostas políticas no desenvolvimento de ações propícias no sentido educacional dos diferentes interesses, apresentando uma base que permita a participação dos autores ali inseridos para que possa falar de democratização, sendo insuficiente a presença física dos mesmos sem seus próprios discursos ou simplesmente conduzirem-se de modo as circunstâncias apresentadas no meio, sem uma análise crítica de suas atividades diárias.

## 2.1. O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O PPP é um documento que deve contemplar as intenções da instituição de ensino, é necessário que as ações traçadas como ponto de partida na realização de um ensino promissor sejam executadas de modo satisfatório pelos educadores no cumprimento de suas ações.

A elaboração do PPP deve ser composta por vários autores, sendo que estes estejam envolvidos diretamente com a realidade da escola mesmo que não se façam presentes no interior dela. Entretanto, o objetivo é mediar a relação entre teoria/prática de forma democrática, desmistificando a centralização de poder, trazendo consigo uma construção de conhecimentos coletivos, de modo que os indivíduos ali inseridos possam ter um olhar mais crítico de suas ações.

Conforme, estabelecido no Artigo 13 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996:

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; VI-colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade; (BRASIL,1996).

Assim, se estabelece a importância do docente e das famílias na construção do PPP, buscando atender as demandas dos sujeitos numa perspectiva construtiva de novos valores e princípios.

A esse respeito, Paro escreve:

na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola\_ educadores, alunos, funcionários e pais\_ nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos (PARO, 2008, p,12).

Nesse sentido, se estabelece a importância do trabalho em grupo com o objetivo de transformar seus interesses em realidade, a organização sempre será fundamental na participação dos envolvidos com vista a uma verdadeira gestão democrática, articulada aos interesses de todos. Assim, os conselhos formados por pais/representantes e a entidade podem se fortalecer cada vez mais para defender seus direitos com relação ao ensino/aprendizagem dos sujeitos ali inseridos.

Sobre o papel da escola frente a essas diferenças, Santos (2008) escreve:

a escola que todos desejamos não deve ser uma utopia, mas uma realidade democrática e de qualidade, devidamente organizada para

atender às características diferenciadas de crianças, jovens e adultos, com materiais e equipamentos suficientes (SANTOS, 2008, p.34).

Diante de uma perspectiva democrática na escola pública, a relação comunidade/escola tende a ser tratada de forma mais crítica, diante das diversas sugestões que serão analisadas na tomada de decisões no âmbito escolar de forma prática, considerando o conhecimento de ambas as partes na participação.

Acerca da importância do diálogo, Freire (2016, p. 114) menciona que “[...] é preciso que quem tem o que dizer saiba, sem dúvida nenhuma, que, sem escutar o que quem escuta tem igualmente a dizer, termina por esgotar a sua capacidade de dizer por muito ter dito sem nada ou quase nada ter escutado”.

O autor trata da importância da manutenção do diálogo como forma de benefício mútuo aos envolvidos, ressaltando a importância de ouvir o que o outro tem a dizer. Nesse sentido, a escola é um lugar onde o diálogo precisa ser algo rotineiro. Assim Tura (2005, p. 150) escreve: “escola é um local privilegiado de trocas de ideias, de encontros, de legitimação de práticas sociais, de interação entre gerações, de articulação entre diversos padrões culturais e modelos cognitivos”.

Sendo a escola um espaço privilegiado uma vez que lida com demandas sociais e culturais, faz-se presente também a troca de ideias e experiências entre as diversidades que compõem esse público. Vale ressaltar que a singularidade de cada sujeito necessita ser tratada com respeito.

### 3. CAPÍTULO METOLÓGICO

A metodologia científica versa sobre as regras fundamentais acerca da produção científica para alunos dos cursos de graduação, conferindo um melhor domínio e compreensão sobre a sua natureza e sua finalidade, podendo contribuir para melhorias no que tange a produção dos alunos e a qualidade das suas produções.

Assim, a metodologia científica possui grande importância para o ensino/aprendizagem no Ensino Superior.

Vale ressaltar que a metodologia científica abriga as questões relacionadas à pesquisa, bem como os seus objetivos, e instrumentos utilizados para que o pesquisador possa alcançar todos os objetivos propostos. Além disso, todos esses passos são fundamentais para que a pesquisa possa ser considerada de caráter científico (LAKATOS, 2014).

#### 3.1. PARADIGMAS CIENTÍFICOS

O paradigma dominante, ou seja, o modelo de fazer ciência consolidado no século XIX, foi durante muito tempo inquestionável. Até então, o único método para o fazer científico. Esse paradigma possui uma rigorosidade metódica muito complexa, pois considera verdade somente aquilo que pode ser comprovado, de modo que desconsidera todos os outros saberes, já que segue seus próprios princípios epistemológicos e suas regras, levando em consideração o fazer matemático, daí a ideia de exatidão.

Nesse sentido, Santos (2008) esclarece que:

[...] sendo um modelo global, a nova racionalidade científica é também um modelo totalitário, na medida em que nega o caráter racional a todas as formas de conhecimento que se não pautarem pelos seus princípios epistemológicos e pelas suas regras metodológicas. É esta a sua característica fundamental e que melhor simboliza a ruptura do novo paradigma (SANTOS, 2008, p. 21).

Esse paradigma somente considera verdade o que pode ser quantificado, medido, não levando assim em consideração todos os outros saberes. Apesar de

agora questionado e por vezes “crucificado” o paradigma dominante é de grande importância para o fazer científico, pois a partir daí surgem os experimentos científicos. Embora com toda sua rigorosidade, sua importância é inegável para a humanidade, já que este é um marco muito expressivo para a ciência.

Antes do surgimento do paradigma dominante tínhamos a terra como centro do universo, e com a ruptura desse pensamento, ocorrida entre os séculos XV e XVI, faz surgir o pensamento do homem como centro do universo, pondo fim ao pensamento de que tudo seria estável e fixo.

Porém, tendo em vista a efemeridade do tempo, sabemos que posteriormente esse modo de fazer ciência sofreu desgastes, que dizem respeito ao contexto no qual estava inserido. Com o passar dos anos, e uma nova realidade que surge a cada dia, com novas necessidades, assim o modelo dominante sofre uma ruptura inevitável, conforme podemos observar com Santos (2008):

a crise do paradigma dominante é o resultado interactivo de uma pluralidade de condições, [...] sociais e condições teóricas, [...] a identificação dos limites, das insuficiências estruturais do paradigma científico moderno é o resultado do grande avanço no conhecimento que ele propiciou. O aprofundamento do conhecimento permitiu ver a fragilidade dos pilares em que se funda (SANTOS, 2008, p. 41).

A crise do paradigma dominante faz surgir o paradigma emergente, e esse traz consigo a pesquisa qualitativa, que considera todas as qualidades do objeto pesquisado, e leva em consideração não somente o senso comum, como também a história, a psicologia, e todos esses saberes produzidos, não somente pensando no fazer científico, muitos criados como forma de resistência e sobrevivência. O senso comum é um exemplo clássico disso.

Sendo assim, Santos (2008) afirma:

[...] o paradigma emergente surge numa perspectiva de reconhecer outras possíveis formas de fazer ciência, sendo que nem tudo poderia ser medido, mensurado ou comprovado em laboratórios conforme o discurso do paradigma dominante. Nessa perspectiva, [...] a superação da dicotomia ciências naturais/ciências sociais tende assim a revalorizar os estudos humanísticos (SANTOS, 2008, p. 70, grifos do autor).

Nessa visão de ciência, na perspectiva do paradigma emergente, surge a pesquisa de cunho qualitativo, que tem como objeto de estudos o sujeito, na busca de compreendê-lo a partir das experiências vividas. Desse modo, busca-se cada vez mais da subjetividade e, principalmente, de valorizar os saberes construídos historicamente, a metodologia e estudos teóricos que garantem o rigor, para que não seja inferior ou superior às pesquisas de cunho quantitativo.

Desse modo, o paradigma emergente constrói conhecimentos a partir da sua aproximação com o real. Esse paradigma é o modelo adotado na presente pesquisa, uma vez que se trata de uma pesquisa qualitativa, a ser realizada mediante um estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas, que levam em consideração as vivências dos sujeitos envolvidos na pesquisa, bem como o contexto em que estão inseridos.

O paradigma emergente considera todas as qualidades do objeto pesquisado, levando em consideração os saberes produzidos não somente pensando no fazer científico, ou seja, o paradigma emergente constrói conhecimentos a partir da sua aproximação com o real. Todavia, é de suma importância conhecer os caminhos metodológicos a serem seguidos nessa pesquisa. Sendo assim, destacamos a abordagem qualitativa e a pesquisa de campo, feita como estudo de caso em uma escola pública, como escolhas metodológicas.

### 3.2. ABORDAGEM DE PESQUISA

A abordagem qualitativa é a metodologia que se insere nessa pesquisa. Ela nasce das inquietações de cientistas que almejavam compreender o homem enquanto um ser social, e inserido em um determinado contexto, compreendendo que todo esse fenômeno responde pelos atos humanos, passando assim por todas as esferas, desde a observação até a atribuição de significados a determinados comportamentos, pois trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões.

A pesquisa qualitativa possui diversos métodos que podem ser utilizados pelo pesquisador durante a coleta de dados, como destaca Chizzotti

(2003, p. 222), “[...] entrevista, observação participante, história de vida, testemunho, análise do discurso, estudo de caso”. Sendo que nesta pesquisa optou-se pela entrevista semiestruturada para coleta de dados qualitativos.

Esse tipo de pesquisa requer do pesquisador uma atenção muito especial, visto que está no campo da subjetividade, e os dados não são quantificáveis, por não serem analisados somente com base em números.

Segundo Lakatos (2014, p. 172), “[...] o interesse da pesquisa de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, visando à compreensão de vários aspectos da sociedade”.

Completando essa definição de Lakatos (2014), Alves (1991) afirma:

partindo desses pressupostos, não se pode, no processo de investigação, deixar de valorizar a imersão do pesquisador no contexto, em interação com os participantes, procurando apreender o significado por eles atribuídos aos fenômenos estudados. É também compreensível que o foco do estudo vá sendo progressivamente ajustado durante a investigação e que os dados dela resultantes sejam predominantemente descritos e expressos através de palavras (ALVES, 1991, p. 55).

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa busca compreender o fenômeno na sua essência, na sua origem, compreendendo todas as mudanças, de acordo com o contexto no qual o objeto está inserido.

Ludke e André (1986, p. 36) apontam que “[...] não há receitas infalíveis a serem seguidas, mas sim cuidados a serem observados e que, aliados à inventiva honesta e atenta do condutor, levarão a uma boa entrevista”.

Desse modo, as autoras consideram a pesquisa qualitativa como sendo de grande relevância no que se refere ao contato direto com o que se estuda e fazendo as devidas relações.

Já os autores Bogdan e Biklen (2003 *apud* OLIVEIRA, 2011), escrevem que:

[...] assim, a pesquisa qualitativa ou naturalista, envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. Entre as várias formas que pode assumir uma pesquisa qualitativa, destacam-se a pesquisa do tipo etnográfico e o estudo de caso (BOGDAN; BIKLEN, 2003 *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 25).

Observamos assim que o pesquisador deve preocupar-se em analisar as manifestações do fenômeno pesquisado, ou seja, faz-se necessário uma maior inquietação com o processo de pesquisa que com o produto final da mesma.

Minayo (1994 apud CHIAPETTI, 2010), por sua vez, descreve a pesquisa qualitativa como sendo aquela que:

[...] responde a questões muito particulares. Ela se preocupa [...] com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1994apud CHIAPETTI, 2010, p. 24).

Assim sendo, a pesquisa qualitativa busca compreender com maior profundidade as relações no seu cerne, ou seja, não podem ser simplesmente quantificados, já que trabalha com a realidade. Entende-se, portanto, que o olhar do pesquisador na pesquisa qualitativa diz muito de suas vivências, e cada pesquisador(a) possui um ponto de vista diferente dos demais.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa busca compreender o fenômeno na sua essência, na sua origem, e assim compreender todas as mudanças de acordo com o contexto no qual o objeto está inserido. O teor qualitativo é apropriado quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação.

Para Chizzotti (2003, p. 45), a pesquisa qualitativa trata-se de um campo transdisciplinar, envolvendo as ciências humanas e sociais. Ela vem tendo “avanços”, desde o século passado até a atualidade. Ainda assim, apresenta desafios, por ser construída a pesquisa qualitativa no campo transdisciplinar. Desse modo, as análises adotam multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre.

Segundo Chizzotti (2003, p. 47) o termo qualitativo passa por uma partilha densa com pessoas, fatos e locais, tudo isso faz parte da construção dos objetos de pesquisa. Para isso, o pesquisador precisa dedicar maior atenção ao processo da pesquisa, para que, posteriormente, consiga interpretar e traduzir em

um texto, no qual seja possível notar as competências científicas, além dos significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa.

Para Gaskell (2002), a pesquisa qualitativa possibilita dados com maior riqueza de detalhes, aprofundados em relação aos indivíduos, grupos ou organizações, pois:

[...] fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivação, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos (GASKELL, 2002, p. 65).

A pesquisa qualitativa possui diferentes métodos que podem ser utilizados pelo pesquisador no momento da coleta de dados, como destaca Chizzotti (2003), em trecho já citado anteriormente.

No caso específico desta pesquisa, optou-se pela entrevista semiestruturada para coleta de dados qualitativos.

a entrevista semi- estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas

(MANZINI, 2004, p.2).

Assim, a entrevista semiestruturada busca compreender o objeto estudado em seu cerne, de modo que as informações sejam coletadas de maneira livre, sem nenhuma padronização, ainda que o pesquisador tenha que complementar ou nortear as questões em certos momentos.

Ao definir o objeto do estudo de caso como um fenômeno contemporâneo, o autor procura distingui-lo dos estudos históricos, nos quais a evolução temporal é o foco de interesse, o que não significa que nos estudos de caso não se recorra a fatos passados para compreender o presente (MAZZOTTI, 2006, p.7).

Nesse sentido, o estudo de caso é uma análise acerca de um determinado objeto e suas variáveis, tendo como objetivo responder a questões de interesse do

pesquisador que por sua vez pode contribuir para avanços na sociedade e impulsionar pesquisas posteriores.

### 3.3.CAMPO EMPÍRICO E COLABORADORES DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa, fez-se necessária uma breve contextualização do local e o perfil geral do sujeito escolhido para compor a investigação. O lócus escolhido foi o Colégio Beija-Flor, que fica localizado na cidade de Iaçú- Ba.

A cidade de Iaçú fica localizada no estado da Bahia, no Piemonte do Paraguaçu. Os municípios limítrofes são: Itaberaba, Milagres, Nova Itarana e Marcionílio Souza. A referida cidade tem 63 anos de emancipação política, e anteriormente era chamada de Sítio Novo. A cidade tem lindas paisagens naturais, sendo também banhada pelas águas doces do Rio Paraguaçu. Segundo dados do IBGE tem aproximadamente 23.950 habitantes.

A instituição em que a pesquisa foi realizada atende alunos do Ensino Fundamental dos Anos Finais, no período diurno. Os estudantes são da área urbana e rural. O objetivo da instituição é oferecer um ensino de qualidade, baseado nos princípios éticos e morais.

A presente pesquisa foi realizada tendo como colaboradores um diretor e uma vice-diretora. As entrevistas foram realizadas mediante acordo anterior com data e horário previamente combinados entre as partes.

O diretor Manoel<sup>1</sup> tem 45 anos de idade, casado, tem formação em Magistério e é pós-graduado em matemática. Trabalha atualmente como diretor na instituição no diurno. Atua na docência há 17 anos, tendo durante esse período de atuação trabalhado unicamente na rede pública de ensino.

A vice-diretora Joana, tem 56 anos de idade, casada, graduada em Pedagogia e pós-graduada em Gestão Escolar, trabalha atualmente como vice diretora no diurno. Atua na docência há 25 anos, tendo durante esse período atuado unicamente na rede pública de ensino.

---

<sup>1</sup> Da mesma forma, para não identificar o diretor e a vice-diretora da escola adotamos nomes fictícios para ambos.

Assim, considera-se que esta pesquisa pode ser realizada nessa escola por atender o objetivo proposto, que é compreender de que forma a Gestão Democrática é concretizada no contexto de uma escola pública, do município de Iaçú- Ba. E ainda pelo desenvolvimento que a instituição escolar desempenha junto aos seus alunos. Nesse contexto, a pesquisa tem empenho em consolidar o processo de democratização do ensino, revelados nos seus resultados.

A escolha da instituição se deu pelo fato de conhecer e ter estudado no referido colégio, já a escolha dos entrevistados se deu pelo motivo deles serem atualmente gestores da referida instituição de ensino.

### 3.4.PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DE DADOS

Essa pesquisa pode ser denominada como sendo de abordagem qualitativa, uma vez que buscou produzir conhecimentos acerca do objeto pesquisado. A esse respeito, Godoy (1995) reflete que:

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p.58).

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa busca compreender o fenômeno na sua essência, na sua origem, e assim elucidar todas as mudanças, de acordo com o contexto no qual o objeto está inserido.

Quanto à abordagem, intitula-se como uma pesquisa de campo, pois, busca uma aproximação entre pesquisador e objeto de pesquisa. No que se refere à pesquisa de campo, Gil (2014, p.57) escreve: “[...] os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”.

Após a compilação dos dados coletados por meio das entrevistas com diretor e vice-diretora, foi realizada a leitura atenta das respostas, extração das

informações que mais contribuíram para compreensão da condução e materialização do trabalho de pesquisa.

Nesse sentido, a análise ajuda a compreender fatos, interpretar situações para além daquilo que os nossos olhos possam visualizar como sendo significativo e verídico. Em seguida, foram consideradas as categorias e subcategorias de análise de forma interpretativa, utilizando como referencial teórico autores como: Chizzotti (2003), Sander (2005), Gadotti (2011), Paro (2015), Freire (2016), Licínio (2008), Bardin (2011).

#### **4. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA DE IAÇU-BAHIA: UMA ANÁLISE DO TRABALHO DE DOIS GESTORES ESCOLARES**

Durante a realização deste estudo foram feitas entrevistas semiestruturadas a fim de conhecer as ações desenvolvidas pelos gestores escolares, no sentido de concretização da gestão efetivamente democrática.

Posteriormente, com base nas informações obtidas, tomando como parâmetro a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), como técnica de interpretação que almeja a identificação de características fundamentais, no que diz respeito à coleta realizada no campo empírico, demos início à presente análise de dados, com a finalidade de interpretá-los.

Nesse sentido, o próprio Bardin (2011) defende a ideia de que essa técnica não deve ser vista como um modelo exato, já que o pesquisador necessita reinventá-la.

Para a elaboração das análises foram organizadas 2 (duas) categorias. A primeira intitula-se: “A Gestão Democrática e Participativa na visão de alguns gestores da escola pública”. Nesta categoria, tratamos acerca do olhar dos gestores em relação à democratização da escola pública em nosso município.

A segunda categoria foi por nós denominada: “A relação família-escola”. Aborda a importância da existência de uma relação sólida entre a família e a escola, tendo em vista que essa parceria é crucial para o pleno desenvolvimento de uma gestão democrática.

Desse modo, a análise de dados tem por finalidade tentar responder ao objetivo geral da pesquisa, que é compreender de que forma a Gestão

Democrática é concretizada no contexto de uma escola pública, do município de Iaçú - Bahia.

Para a análise das entrevistas adotamos codinomes para os entrevistados, a fim de preservar a identidade dos sujeitos envolvidos nessa pesquisa. Desse modo, nos referimos aos mesmos como: Manoel e Joana.

#### 4.1. A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA VISÃO DE ALGUNS GESTORES DA ESCOLA PÚBLICA

Nesta primeira categoria tratamos acerca do olhar dos gestores em relação à democratização da escola pública. Para tanto, atrelamos as respostas dos gestores com as discussões teóricas defendidas no decorrer da pesquisa.

Para ilustrar melhor essas ações, trouxemos a seguir a fala de um dos sujeitos entrevistados que aborda a questão da participação de diversos atores sociais:

através de uma gestão escolar democrática priorizando a participação do coletivo em todas as ações tomadas no âmbito da escola, gestor, professores, funcionários, familiares, alunos e APM (Associação de Pais e Mestres) todos aqueles envolvidos na comunidade escolar, podem dialogar e opinar, de maneira ativa, nas ações e decisões (MANOEL, 2021).

Na fala acima podemos compreender que o entrevistado demonstra importância no que tange à participação coletiva na tomada de decisões, para que juntos possam chegar a um denominador comum que seja benéfico para os envolvidos neste contexto escolar.

Conforme Lima (2008), quando analisa a questão da democraticidade, e enfatiza a importância da participação como forma de controle social, também o Diretor da Escola, colaborador dessa pesquisa, entende que esse é um ponto favorável da participação dos pais na escola, pois contribuem nesse processo de tomada de decisões.

Notamos a relevância do trabalho coletivo ser estabelecido mediante diálogos e objetivos comumente interligados, para que o resultado final possa ser alcançado com êxito e assim satisfaça a todos os envolvidos. A vice-diretora da escola, que também nos concedeu uma entrevista, afirma a importância desse

processo democrático como socialização: “[...] a escola é antes de mais nada um espaço de socialização. Partindo daí é possível a boa relação e o diálogo entre todos” (JOANA, 2021).

O princípio da coletividade é veementemente defendido por pesquisadores que apontam a gestão democrática no ensino como algo de grande relevância, haja vista a existência necessária de uma aproximação entre a família, a escola e seu entorno.

Desse modo, na narrativa anterior, o diálogo é posto como elemento de extrema importância na educação, já que aproxima alunos e todo o corpo escolar. Dessa forma, todos nós seres humanos precisamos além de falar, saber ouvir o que o outro tem a dizer, ainda que as opiniões sejam divergentes.

Freire (2016), reforça a necessidade de saber ouvir o que o outro tem a dizer, para que as decisões e acordos feitos por ambas as partes tragam benefícios mútuos. Mas, conforme uma das falas do diretor, acerca da falta de tempo dos pais em participar na vida escolar de seus filhos, é importante observar que para que esse diálogo aconteça, favorecendo a gestão democrática, também é preciso compreender que algumas questões sociais e extraescolares vão interferir nesse processo. Segundo o entrevistado: “[...] o ponto negativo é a falta de tempo dos pais ou responsáveis” (MANOEL, 2021).

Assim, pensar uma educação que prime pela qualidade demanda outras questões, tais como enfrentar desigualdades historicamente construídas, e ainda diversificar estratégias de ensino, considerando a singularidade de cada sujeito em sala de aula, conforme nos mostrou Faria (2013), trabalho citado em nosso referencial teórico.

Acerca dessa relação entre a escola e a família, em busca da construção de uma qualidade social para o ensino, assim como sua importância no que se refere ao aprendizado do aluno, segue a fala da vice-diretora entrevistada: “um dos pontos positivos na minha trajetória na escola é a participação da família nos eventos desenvolvidos pela escola, porém muitos deixam ainda a desejar no que diz respeito à aprendizagem do aluno” (JOANA, 2021).

A escola não pode ser considerada somente como um espaço de aprendizado entre o professor e o aluno. É preciso enxergar além, pois a educação é uma construção social, na qual estão imersos todos os saberes

capazes de formar cidadãos pensantes e plenamente envolvidos com as causas sociais. Nesse sentido, é notória a importância de a família caminhar na mesma direção que a escola e, desse modo, o produto final será a aprendizagem, conforme apontado por Tura (2005).

A esse respeito também, Paro (2008) nos chama a atenção para o fato de que a gestão democrática da escola não pode deixar de incluir a participação constante e efetiva da comunidade.

Além de adquirir novos conhecimentos a escola é também o espaço para uma maior autonomia e participação social, sendo, portanto, um local privilegiado para essas práticas e trocas de ideias. Além disso, é um ambiente propício para falarmos sobre as diferenças e particularidades existentes em nossa sociedade.

Na fala a seguir, é possível percebermos que as dificuldades em lidar com as diferenças no contexto escolar são reais e notórias. O diretor entrevistado destaca: [...] “sem dúvida, uma das tarefas mais difíceis para um gestor educacional é atuar diante da diversidade de comportamento” (MANOEL, 2021).

Em relação a esse papel social da escola, frente às diferenças oriundas da diversidade de famílias atendidas, Santos (2008) nos aponta a importância da organização da escola para lidar com essa diversidade de comportamentos.

Contudo, a escola efetivamente democrática é um resultado coletivo, esta necessita levar em consideração as diferenças existentes entre os sujeitos que compõem esse espaço para que, desse modo, conhecendo e respeitando estas singularidades, seja possível fortalecer a importância da gestão que está atrelada ao trabalho coletivo.

A esse respeito o gestor da instituição se manifesta da seguinte maneira:

quando falamos sobre diversidade em educação nos remetemos à ideia de dar oportunidades a todos os alunos de acesso e permanência na escola, com as mesmas igualdades de condições, respeitando as diferenças. Ao se abordar a questão das diferenças ou diversidades, não se remete somente às minorias ou às crianças com necessidades especiais. É muito mais amplo, pois todos nós seres humanos somos únicos, portanto, diferentes uns dos outros (MANOEL, 2021).

Vale destacar, porém, que para uma efetivação dessas dimensões, é essencial que ambos integrem e contemplem um currículo que abranja conhecimentos múltiplos, o qual atenda a demanda plural do sujeito, sendo elas científicas, técnicas, culturais e sociais.

À vista disso, Gramsci (2004), diz que é preciso a construção de um currículo, vinculado aos objetivos da escola de ofertar um ensinamento com valores éticos e morais para os alunos, visto que isso implica no seu convívio social.

Corroborando com o exposto, o diretor entrevistado fez o relato a seguir:

o trabalho desenvolvido busca atender com precisão os fins da educação expressos na legislação federal, estadual e municipal, fundamentada no Art. 2º da LDB nº 9394/96 que prima pelo "pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho", que pressupõe oferta de meios facilitadores para o "desenvolvimento físico, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade" conforme dispõe o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) no seu art. 3º da Lei 8069/90, capacitando-o para atuar no presente e no futuro (MANOEL,2021).

Nesse sentido, é possível inferirmos que os objetivos e metas traçados pela escola precisam, sobretudo, estar de acordo com as leis que regem a educação em nosso país, para que respeitando as diversidades existentes em nosso meio, seja plenamente possível desenvolver um ensino de qualidade e com princípios éticos e morais para os educandos.

Sendo assim, fica evidenciada a grande importância dos gestores escolares públicos, assim como todo o corpo escolar contribuir com um ensino que zele principalmente pela boa qualidade. Portanto, é necessário que os gestores escolares mantenham um diálogo constante com os estudantes, a fim de ouvir e compreender o contexto no qual estão inseridos, tornando a gestão da escola cada vez mais democrática e participativa.

#### 4.2.A RELAÇÃO FAMÍLIA- ESCOLA

Nesta segunda categoria abordamos a importância da existência de uma relação sólida entre a família e a escola, tendo em vista que essa parceria é crucial para o pleno desenvolvimento de uma gestão democrática. Para elucidar

essa relação, trouxemos a seguir a fala do diretor entrevistado que discorre acerca dessa importância no contexto escolar:

o funcionamento escolar está diretamente relacionado a uma série de fatores, como a gestão da escola, a metodologia de ensino aplicada, o corpo docente e, por último, mas definitivamente, não menos importante, a relação entre família e escola. (MANOEL, 2021).

Paro (2008) diz que os gestores, assim como todo o corpo escolar, devem estar cientes que a efetivação do processo democrático na instituição requer algumas ações importantes, dentre elas, a participação da comunidade que compõe a escola. No entanto, é necessário respeitar o processo, bem como os obstáculos que possam surgir, mas, para além disso, é preciso destacar as potencialidades decorrentes.

É sabido que as ações e eventos desenvolvidos pela escola têm, principalmente, o objetivo de aproximar a escola da sua comunidade como um todo, sendo esta linha de raciocínio um ato que remete à coletividade dentro desse espaço, fortalecendo assim a troca de saberes e conhecimentos entre os integrantes.

Para exemplificar a importância dessas ações, segue a fala do diretor entrevistado.

Reuniões periódicas por turmas a cada final de unidade, Semana da Família, e Eventos Culturais, Feira do Conhecimento, exposições, quadrilhas juninas, Páscoa, encontros com a comunidade escolar e os pais para aproximá-los mais da vida escolar, incentivar os pais a participarem ativamente das eleições do colegiado escolar, mantêm os pais informados acerca do desenvolvimento dos educandos no processo ensino aprendizagem por meio de boletins. Assim eles podem se integrar ao ambiente escolar, conhecer os professores e outros pais, e entenderem aspectos importantes da rotina do filho (MANOEL, 2021).

Assim, Libâneo (2009) diz que a organização de uma gestão escolar que visa conquistar sua autonomia, deve traçar suas próprias metas e objetivos, juntamente com os gestores e todo o corpo que compõe a instituição, com vistas à transformação desse espaço de aprendizagem coletiva sem perder de vista a importância das políticas públicas.

Em relação à participação coletiva na escola o diretor entrevistado relata:

Associação de Pais e Mestres - Participação do coletivo em todas as ações tomadas no âmbito da escola, gestor, professores, funcionários, familiares, alunos e APM (Associação de Pais e Mestres) todos aqueles envolvidos na comunidade escolar, podem dialogar e opinar, de maneira ativa, nas ações e decisões (MANOEL, 2021).

Nesse sentido, Sander (2005) lembra que a gestão democrática é um direito de todos os indivíduos que compõe a instituição escolar. Portanto, a elaboração das atividades propostas, bem como as tomadas de decisões, deve ser realizada de modo que haja presença e participação dos conselheiros que representam a escola e a comunidade, tendo em vista melhorias no ensino

Levando em consideração a participação dos pais e responsáveis pelos alunos, a vice-diretora entrevistada fala a respeito de ações desenvolvidas com o intuito de aproximar cada vez mais a escola do seu público em geral. Ela escreve: “através do contato direto e visitas domiciliares a escola tem, juntamente com toda a equipe, proporcionado e estabelecido momentos prazerosos e participativos com o objetivo de envolver os pais no contexto escolar” (JOANA, 2021).

Desta forma, Lima (2008) diz que a gestão escolar por vezes utiliza recursos no sentido de envolver a comunidade na tomada de decisões. Essas devem trazer benefícios não somente à instituição e sim a todos os envolvidos, para que assim as demandas possam ser sanadas de maneira conjunta.

Portanto, a efetividade de uma gestão democrática perpassa também pela participação de toda a comunidade escolar, incluindo principalmente as famílias dos alunos, situação na qual cada um dos envolvidos necessita exercer o seu papel em prol do bem comum.

Nesse sentido, é preciso que existam interesses mútuos e que todos levem em consideração melhorias no ensino e assiduidade na participação da vida escolar de seus filhos, pois o interesse da família pela vida escolar dos alunos é de extrema importância no que tange à democraticidade do ensino, bem como sua qualidade, pois para além de cobrar a aplicabilidade das políticas públicas, é preciso acompanhar de perto sua real implementação no âmbito da escola.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar efetivamente democrática é uma realidade em muitas instituições de ensino no Brasil. No entanto, é notório que muitos responsáveis por crianças, adolescentes e jovens ainda não participam de maneira ativa da vida escolar de seus filhos, logo deixam a desejar no que diz respeito às tomadas de decisões em conjunto com a escola, seus gestores e líderes escolares.

Embora a participação dos pais e/ou responsáveis seja de uma importância ímpar no contexto escolar, existem inúmeras questões que podem dificultar a presença frequente deles nesse ambiente. Dentre elas estão as questões que envolvem, principalmente, o trabalho e o deslocamento, tendo em vista que essa pesquisa foi realizada em uma escola pública e que atende alunos da sede e das zonas rurais presentes no município em que está localizada. Nesse sentido, é importante destacar que essa realidade impacta diretamente na vida escolar de muitos estudantes.

Sendo assim, é preciso que os gestores escolares tenham um olhar atento e procurem manter um diálogo constante com essas famílias a fim de compreender o contexto em que se inserem e, desse modo, repensar ações no sentido de aproximá-las da escola, pois devemos levar em consideração que, para que haja melhorias na qualidade do ensino ofertado, é preciso a existência de políticas públicas efetivadas na prática e, sem dúvidas, a participação de toda a esfera escolar, o que compreende a família e a escola.

Inclusive, em uma das entrevistas, o gestor colaborador dessa pesquisa ressaltava também a importância da participação de outros atores relevantes da escola, tais como professores, estudantes e demais colaboradores.

Em relação à questão de pesquisa - De que forma a gestão democrática é concretizada no contexto de uma escola pública, do município de Iaqu, Estado da Bahia? – levando em consideração os dados obtidos, constatamos que a gestão da escola pesquisada apresenta características que zelam pela democraticidade do ensino, apesar de existir uma preocupação maior dos gestores justamente em relação à falta de adesão de muitos pais ao acompanhamento da rotina escolar dos seus filhos. Vale ressaltar que muitos deles participam ativamente e estão inteirados com as causas escolares, visto que dialogam com os gestores e todo o

corpo escolar, além de serem presentes em assuntos que tratam dos rumos e ações da escola em geral.

Portanto, ciente da relevância do presente estudo para a comunidade acadêmica e para a sociedade como um todo, estima-se que esse possa contribuir com a elaboração de novas pesquisas acerca da temática aqui abordada.

Em suma, espera-se que esse contribua de maneira positiva na elaboração de novas pesquisas neste campo de estudo, e que assim possibilite novos questionamentos e reflexões acerca da gestão democrática e participativa nas escolas públicas.

Em razão da sua amplitude, podemos inferir que essa temática abre inúmeras possibilidades de estudo em momentos posteriores. Portanto, espera-se que possa também ser utilizada por estudiosos que se interessem pelo tema aqui discutido.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. J. **O planejamento de Pesquisas Qualitativas em Educação.** Cad. Pesq., São Paulo (77): 53-61, maio 1991.UFRJ.

BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 20 de março de 2021.

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: Evolução e Desafios.** Bragas, Portugal. Revista Portuguesa de Educação, V.16, n.2, 2003.

DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Suely Ferreira Deslandes, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora). 30.ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

FARIA, R. S. de. **Evasão e permanência na EJA: Por um trabalho de qualidade na gestão de uma escola da rede municipal de belo horizonte.** Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de PósGraduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. p.117. 2013.

FERREIRA, S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios/ Naura – 8. Ed. – São Paulo: Cortez, 2013.**

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa-53° ed- Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016.**

GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. (orgs.). **Educação de Jovens e Adultos – Teoria, Prática e Proposta.** 12. ed. – São Paulo: Cortez, 2011.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais.** In: M. W. Bauer, & G. Gaskell (Orgs.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes 2002.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** Catalão: UFG, 2010. 72 p.: il. **GeoTextos**, vol. 6, n. 2, dez. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisas Social/ Antônio Carlos Gil. -6. Ed. Reimpr-São Paulo; Atlas, 2014.**

GRAMSCI, A. **Caderno 12.** IN: Cadernos do Cárcere. Vol. 2 (Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo). Edição e Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Co-edição de Luiz Sérgio Henriques e Marco Aurélio Nogueira. 4ª Ed. – Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, 1995.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** -7. ed.- São Paulo: Atlas, 2014.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização / José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi -7. ed. -São Paulo: Cortez, 2009.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa:** uma abordagem sociológica. – 2. ed. – São Paulo: Cortez, 2008.

LIMA, L. C. **Organização escolar e democracia radical:** Paulo Freire e a governação democrática da escola pública / Licínio C. Lima. – 2. ed. -São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.- (Guia da escola cidadã; v. 4).

LUDKE, M; ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas– São Paulo: EPU, 1986.

MANZINI, E.J. **Entrevista semiestruturada:** análise de objetivos e de roteiros: in: SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais. Bauru: USC, 2004.

MAZZOTTI, A. J. A. **Usos e Abusos dos Estudos de Casos.** Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

PARO, V. H. **Diretor escolar:** educador ou gerente?/Vitor Henrique Paro. –São Paulo: Cortez, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública.** Vitor Henrique Paro. – São Paulo: Editora Ática, 2008.

PEREIRA, R.A. **A ciência Moderna, a Crise dos Paradigmas e sua Relação com a Escola e com o Currículo.** Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2002.

Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n. especial, p. 188-204, ago. 2006- ISSN: 1676-2584. **O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932).** Disponível em:<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8640047/7606>. Acesso em: 13 de março de 2021.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil:** Genealogia do Conhecimento. Benno Sander- Brasília: Liber livro, 2007.

\_\_\_\_\_. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação.** –Brasília: Liber Livro Editora, 2005. p. 139.

SANTOS, B. de S. **Um Discurso Sobre as Ciências.** — 5. ed. - São Paulo: Cortez, 2008.

SANTOS, C. R. dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SANTOS, M; SALES, M. **Gestão democrática da escola e gestão do ensino:** a contribuição docente à construção da autonomia na escola. Revista Ensaio, Belo Horizonte, 2012.

TEIXEIRA, P. **Gestão:** um aspecto fundamental do debate sobre estado e políticas educacionais. Revista FSA, Teresina, 2011.

TURA, M. de L. R. **Conhecimentos escolares e a circularidade entre culturas.** Em LOPES, Alice Casimiro; MACEDO, Elizabeth (org.). Currículo: debates contemporâneos. São Paulo: Cortez, 2005.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

1- Considerando sua trajetória como gestor(a) escolar, você poderia destacar alguns pontos positivos e negativos com relação à participação da comunidade no ambiente escolar?

2 - Como a gestão desta escola busca dialogar de forma participativa com seus alunos e representantes destes, levando em consideração o contexto em que estão inseridos?

3-A escola leva em consideração as opiniões dos diferentes segmentos presentes em seu contexto? Se sim, como a gestão lida com as possíveis divergências?

4-Como a instituição se organiza para incentivar a participação dos pais ausentes na escola, a fim de que possam acompanhar o desenvolvimento dos seus filhos?

5- Como é feita a elaboração do PPP (Projeto Político Pedagógico) nessa instituição? Como vocês levam em consideração a singularidade dos(as) alunos(as)? Quais estratégias são utilizadas pela equipe para a participação dos(as) alunos(as) e seus/suas representantes na construção do mesmo?

6- Como é estabelecida a relação entre o Colegiado Escolar e o corpo docente?

7- De que maneira a escola lida com questões relacionadas a igualdade de direitos?



**CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**CARTA DE INFORMAÇÃO À/AO COLABORADOR(A)**

A pesquisa intitulada “**GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA**” tem como proposta analisar e compreender os inúmeros aspectos que envolvem a Gestão de uma Escola Pública. A coleta de informações será feita a partir de questionários. Para tal solicitamos a sua autorização e colaboração para a aplicação de nossos instrumentos de coleta de informações. Você não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo desistir a qualquer momento.

Quaisquer dúvidas que existirem agora ou a qualquer momento poderão ser esclarecidas, bastando entrar em contato pelo e-mail abaixo mencionado. De acordo com estes termos, sua identidade será preservada. Favor assinar abaixo. Uma cópia deste documento ficará com o/a colaborador(a) e a outra com a pesquisadora.

Obrigado.

---

**Aline Santos Amorim**  
(Pesquisadora)

---

**Djeissom Silva Ribeiro**  
(Orientador)

e-mail: [alinesantosamorim191@gmail.com](mailto:alinesantosamorim191@gmail.com)

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, o/a senhor(a) \_\_\_\_\_, após a leitura da Carta de Informação ao/à Colaborador(a), ciente dos procedimentos propostos, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e do explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO de concordância quanto à realização da pesquisa. Fica claro que o/a colaborador(a), pode, a qualquer momento, retirar o CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e deixar de participar do estudo e da pesquisa, ficando ciente do comprometimento da pesquisadora de que todo o trabalho realizado torna-se informação confidencial.

Amargosa/ BA, \_\_\_/\_\_\_/2021.

---

(Colaborador(a))