

**FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE IBITINGA
FAIBI**

CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

Maria Fernanda Lopes

Priscila Baptista Pinto

**IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PRINCÍPIO DE GESTÃO
DEMOCRÁTICA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS AO
LONGO DOS ANOS**

**IBITINGA/SP
2025**

Maria Fernanda Lopes

Priscila Baptista Pinto

**IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PRINCÍPIO DE GESTÃO
DEMOCRÁTICA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS AO
LONGO DOS ANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de
Ibitinga, como requisito parcial para obtenção do
grau de Licenciatura em Pedagogia.

Orientadora: Profa. Dra. Denise A. Chiconato

**IBITINGA/SP
2025**

Lopes, Maria Fernanda

L864i Implementação e manutenção do princípio de gestão democrática das instituições de ensino público ao longo dos anos / Maria Fernanda Lopes, Priscila Baptista Pinto – Ibitinga, 2025.
67 p. : il.

Monografia de Conclusão de Curso (Licenciatura - Pedagogia)
– Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ibitinga.
Orientadora: Denise Aparecida Chiconato

1. Gestão democrática. 2. Comunidade escolar. 3. Conselhos.
4. Educação. 5. Projeto Político-Pedagógico (PPP). I. Título.

CDD 371.2

Ficha catalográfica elaborada por Mayara Nunes

Bibliotecária - CRB-8/10461

Biblioteca Prof. Dr. Alberto Tosi Rodrigues da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ibitinga
Ibitinga/SP

Maria Fernanda Lopes

Priscila Baptista Pinto

**IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PRINCÍPIO DE GESTÃO
DEMOCRÁTICA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS AO
LONGO DOS ANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de
Ibitinga, como requisito parcial para obtenção do
grau de Licenciatura em Pedagogia.

Aprovado em:...../...../.....

BANCA EXAMINADORA

Dra. Denise Aparecida Chiconato

Dra. Maria Eliza Furquim Pereira

Me. Silvana da Silva Sampaio

Revisado por: _____

**IBITINGA/SP
2025**

Dedicamos a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para que este sonho se concretizasse. Cada página deste trabalho carrega a essência do caminho trilhado ao lado de vocês.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, expressamos nossa gratidão a Deus, por ter nos concedido sabedoria nos momentos que exigiram serenidade, e entusiasmo nas situações que pediram clareza, permitindo que chegássemos até a conclusão deste curso.

Agradecemos também aos nossos pais e familiares, que ao longo dessa caminhada nos ofereceram razões para seguir em frente e nos acolheram com apoio emocional durante os desafios dos estudos.

Reconhecemos com carinho o papel dos nossos professores, especialmente da Dra. Denise Aparecida Chiconato, nossa estimada orientadora, por todos os ensinamentos e oportunidades de crescimento que nos proporcionou ao longo desses quatro anos de formação, tanto na esfera pessoal quanto profissional, mesmo em tão pouco tempo, nos oportunizou experiências diferentes que ainda não tínhamos vivenciado anteriormente durante o curso, logo em sua chegada, nos demonstrou que seria uma profissional que nos direcionaria melhor para a escrita desta monografia, inclusive nos orientar quanto ao tema escolhido.

Estendemos ainda nossa gratidão aos amigos que estiveram ao nosso lado nos momentos difíceis, cultivando conosco laços de cumplicidade e união, essenciais para seguirmos em frente.

Eu, Maria Fernanda Lopes, agradeço, em primeiro lugar, à minha amiga Priscila, por ter aceitado trilhar comigo essa caminhada tão árdua, com parceria e força.

Agradeço, especialmente, à minha avó, que sempre acreditou em mim e jamais permitiu que eu desistisse, mesmo nos dias mais difíceis. Suas palavras, conselhos e amor incondicional continuam vivos em mim, e mesmo não estando mais presente fisicamente, sigo firme com as lembranças que me fortalecem todos os dias.

Dedico este trabalho à minha família, meus amigos e a todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui e realizasse este sonho.

Eu, Priscila, agradeço a Deus por ter me permitido chegar até aqui. Houve momentos em que pensei em desistir, principalmente diante das dificuldades, quando me senti fraca e duvidei de que teria forças para concluir este curso.

Expresso minha profunda gratidão à Faculdade Faibi, por esses sete anos que marcaram minha trajetória. Desde 2019, essa instituição fez parte da minha vida. Ingressei com apenas 21 anos no curso de Turismo e hoje, aos 28, concluo o curso de Pedagogia. Foram anos de aprendizados e vivências que levarei para sempre. Encerro essa jornada com um aperto no coração, pois sentirei saudades de todos que me acolheram com tanto carinho, nesta casa que posso chamar de família.

Aos professores que fizeram parte dessa caminhada, muitos dos quais já não estão mais na instituição, deixo meu sincero agradecimento. Cada um contribuiu de maneira especial para minha formação, e guardo todos com muito carinho no coração. Agradeço, em especial, à Dra. Maristela Gallo, por compartilhar seu conhecimento ao longo desses anos. Infelizmente, por motivos pessoais, não pôde concluir a jornada conosco, mas sua contribuição foi imensurável.

Agradeço à Sandra Faria pelo apoio, pelo carinho, por me ouvir e compreender nos momentos em que mais precisei.

Aos meus pais, Terezinha e Valentim, meu amor e gratidão eternos. Obrigada por me apoiarem todos esses anos, por me esperarem até tarde da noite e sempre me receberem de braços abertos, preocupando-se com meus estudos e com meu bem-estar.

Ao meu noivo, Felipe, meu companheiro incansável: obrigada por estar ao meu lado em todos os momentos. Mesmo nos dias mais exaustivos, você esteve presente, me ouvindo, me orientando e me ajudando.

Agradeço a todos que, acima, não mencionei, mas que fizeram e fazem parte da minha história.

Quando esquecemos que trabalhamos
com humanos, esquecemos da nossa
humanidade

- Miguel Arroyo

RESUMO

Este trabalho tem como tema central a gestão democrática, compreendida como um processo essencial para a construção de uma escola mais participativa, inclusiva e transparente. A gestão democrática valoriza a atuação ativa da comunidade escolar, permitindo que alunos, professores, familiares e gestores tenham voz nas decisões pedagógicas e administrativas. Essa abordagem visa não apenas melhorar a qualidade da educação, mas também construir um ambiente escolar mais justo e acolhedor, onde todos se sintam pertencentes. O objetivo deste trabalho foi levantar a trajetória da Gestão Democrática no Brasil, desde sua implementação até a sua manutenção atualmente, verificando se este importante princípio está sendo consolidado de forma efetiva nas instituições de ensino. Para isso, foi realizada pesquisa bibliográfica na literatura atual, bem como questionários destinados à diferentes educadores, os principais atores do processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, foi possível concluir que a gestão democrática tem acontecido nas instituições de ensino atualmente, mas que a manutenção dessa proposta ainda enfrenta desafios importantes, como resistências culturais, a centralização do poder e a falta de formação adequada dos envolvidos. Apesar dessas dificuldades, a gestão democrática se revela uma prática fundamental para transformar a escola em um espaço de construção coletiva, cidadania e desenvolvimento humano, promovendo uma educação que respeita as diferenças e estimula o protagonismo de todos os seus atores.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Comunidade Escolar. Conselhos. Educação. Projeto Político-Pedagógico (PPP).

ABSTRACT

This work has as its central theme democratic management, understood as an essential process for the construction of a more participatory, inclusive and transparent school. Democratic management values the active performance of the school community, allowing students, teachers, family members and managers to have a say in pedagogical and administrative decisions. This approach aims not only to improve the quality of education, but also to build a fairer and more welcoming school environment, where everyone feels they belong. The objective of this work was to raise the trajectory of Democratic Management in Brazil, from its implementation to its current maintenance, verifying whether this important principle is being effectively consolidated in educational institutions. For this, bibliographic research was carried out in the current literature, as well as questionnaires aimed at different educators, the main actors in the teaching-learning process. Thus, it was possible to conclude that democratic management has happened in educational institutions today, but that the maintenance of this proposal still faces important challenges, such as cultural resistance, the centralization of power and the lack of adequate training of those involved. Despite these difficulties, democratic management proves to be a fundamental practice to transform the school into a space of collective construction, citizenship and human development, promoting an education that respects differences and stimulates the protagonism of all its actors.

Keywords: Democratic Management. School Community. Councils. Education. Political-Pedagogical Project (PPP).

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

CF – Constituição Federal

CONAE – Conferência Nacional de Educação

LDBEN – Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

PNE – Plano Nacional da Educação

PP – Projeto Pedagógico

PROINFO – Programa Nacional de Informática na Educação

SEB – Secretaria de Educação Básica

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	14
1.1 A TRAJETÓRIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL.....	14
1.2 DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	14
1.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E MARCOS LEGAIS.....	17
1.4 DIRETRIZES E POLÍTICAS PÚBLICAS.....	24
2 IMPLEMENTAÇÃO E DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	28
2.1 ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	30
2.1.1 Planejamento e manutenção.....	32
2.1.2 Formação e capacitação da equipe.....	34
2.1.3 Participação da comunidade escolar.....	38
2.2 RESISTÊNCIAS E BARREIRAS INSTITUCIONAIS.....	40
2.2.1 Problemas de recursos e infraestrutura.....	41
3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PRÁTICA.....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS.....	62

INTRODUÇÃO

A Gestão Democrática, como ideia central, tem como objetivo tornar a escola um ambiente mais participativo, envolvendo a equipe escolar, os alunos, os pais e toda a comunidade.

Considerando que uma preparação efetiva é crucial para o bom desenvolvimento da escola, essa gestão busca favorecer tanto a aprendizagem do aluno incentivando-o a sair da escola com objetivos de crescimento pessoal e acadêmico; quanto o alcance das metas institucionais, como avanços na educação, adaptações e melhorias voltadas para uma educação de qualidade.

No desenvolvimento deste trabalho, foram utilizados diferentes recursos para descrever como a Gestão Democrática influencia no aprendizado do indivíduo e de que forma pode contribuir para a eficácia do trabalho escolar, para o desempenho pessoal dos envolvidos e para a união da comunidade na tomada de decisões. Ao mesmo tempo, o estudo também aponta as dificuldades enfrentadas na implementação dessa prática, sobretudo pela falta de qualificação dos profissionais, o que representa um dos principais obstáculos. Ressalta-se que toda a equipe gestora precisa estar unida e devidamente preparada para enfrentar o desafio dessa implementação, buscando estratégias para atrair a comunidade à participação ativa nas decisões escolares.

Para o início do desenvolvimento da monografia, foram utilizados materiais bibliográficos como livros, artigos e sites. Em um segundo momento, aplicou-se um questionário, por meio da plataforma Google Forms, com questões relacionadas à prática vivenciada por diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos e professores da rede pública de ensino. A pesquisa teve caráter qualitativo e exploratório, adotando essa abordagem com o intuito de compreender melhor a realidade prática e como esses profissionais lidam com as situações do cotidiano escolar.

O trabalho foi dividido em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma visão geral da Gestão Democrática, sua importância no ambiente escolar e os documentos que a escola precisa seguir para um bom funcionamento. O segundo capítulo trata das estratégias para a implementação da Gestão Democrática nas escolas, incluindo o planejamento da equipe gestora, a importância da qualificação

profissional, a participação da comunidade escolar, bem como as resistências institucionais, a escassez de recursos e as limitações de infraestrutura. Por fim, o terceiro capítulo apresenta a análise do questionário aplicado, voltado à prática docente, com o objetivo de compreender como o processo administrativo é executado e se seus resultados são positivos, negativos ou nulos.

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A escola, enquanto espaço de organização do trabalho, começou a ser estudada com base em pesquisas voltadas para a administração de empresas, que influenciaram sua estruturação e passaram a ser identificadas como Administração ou Administração Escolar. Contudo, foi somente na década de 1980, com a reforma curricular dos cursos de Licenciatura e Pedagogia, que surgiu o conceito de Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar, trazendo uma perspectiva mais específica e alinhada ao contexto educacional.

Com isso, buscava-se compreender de forma mais aprofundada o papel do gestor escolar, suas responsabilidades e os limites de sua atuação dentro do contexto educacional.

A trajetória da gestão democrática também foi marcada pela criação de conselhos escolares, assembleias e pela inclusão da comunidade na elaboração do Projeto Político-Pedagógicos (PPP). Essas ferramentas trouxeram maior protagonismo à coletividade, embora o processo tenha enfrentado desafios, como a formação deficitária dos gestores e o baixo engajamento da comunidade escolar (LIBÂNEO, 2015).

Para que a gestão democrática seja eficiente, é essencial que o gestor tenha pleno conhecimento de suas atribuições, direitos e responsabilidades. Além disso, é fundamental que ele adote uma visão global, analisando o contexto escolar como um todo e valorizando o diálogo e a troca de ideias com a comunidade escolar. O gestor deve também investir continuamente em sua formação profissional, aprimorando suas competências e habilidades para conduzir uma gestão participativa e de qualidade (LÜCK, 2010).

Desta forma, é fundamental que a gestão democrática seja entendida em seu conceito mais amplo, conhecendo sua trajetória no país, bem como as formas de se trabalhar na prática. Somente assim, a prática será construída e realizada de forma efetiva, envolvendo os atores da gestão democrática, e promovendo resultados satisfatórios no processo de aprendizagem, dentro de uma instituição de ensino.

1.1 A TRAJETÓRIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL

A gestão democrática no Brasil tem o início de sua história na redemocratização pós-ditadura militar, consolidando-se com a Constituição de 1988, e é colocada como um princípio fundamental da administração pública, especialmente na educação. Com o avanço das legislações em torno da educação, principalmente com a homologação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, em 1996, houve um incentivo da participação da comunidade escolar na tomada de decisões (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

A partir dos anos 2000, os conselhos participativos e eleições diretas para gestores se tornaram mais comuns, no entanto, a implementação da gestão democrática ainda enfrenta desafios, com a falta de recursos, estrutura e descontinuidades políticas. Conhecer e entender a trajetória da implementação da gestão democrática e sua situação atual no Brasil é crucial para promover maior inclusão e participação cidadã nas políticas educacionais (CURY, 2011).

1.2 DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A administração escolar, em sua concepção tradicional, era compreendida como um conjunto de ações externas à organização e ao controle das atividades educacionais, centrada sobretudo em aspectos técnicos e burocráticos da instituição. Contudo, nas últimas décadas, ocorreu uma mudança significativa nesse entendimento, marcada pela transição da administração para a gestão escolar. Essa transformação acompanha um movimento mais amplo no campo educacional, que valoriza a integração de princípios, a participação coletiva e o foco na aprendizagem dos estudantes (LUCK, 2009).

Segundo Luck (2009), a gestão escolar pode ser definida como um processo democrático, participativo e estratégico, orientado para alcançar os objetivos educacionais de forma eficaz. Diferentemente da administração tradicional, que enfatiza o controle hierárquico e a padronização, a gestão escolar promove a colaboração entre os diferentes atores da comunidade escolar, incluindo gestores, professores, estudantes e suas famílias.

Essa mudança de paradigma está intimamente relacionada às transformações sociais e às novas demandas da educação contemporânea. Paro (2012) argumenta

que a gestão escolar deve ser compreendida como um processo que transcende as práticas administrativas, priorizando a formação integral dos estudantes e o fortalecimento da comunidade escolar. Assim, a gestão escolar incorpora dimensões pedagógicas, sociais e políticas, promovendo uma abordagem mais holística e humanizada.

No contexto da gestão escolar, a liderança do gestor assume um papel central. Conforme Vieira (2020), o gestor escolar deve atuar como mediador, articulador e facilitador, promovendo um ambiente que favoreça o desenvolvimento profissional dos docentes e a aprendizagem dos estudantes. Além disso, a gestão escolar requer um planejamento estratégico que considere as especificidades da escola, seus desafios e potencialidades, com o objetivo de criar condições para uma educação de qualidade.

Seguro Paro (2001) um dos grandes desafios dessa transição é garantir a participação efetiva de todos os atores no processo de tomada de decisão porque, quando todos têm voz nas decisões da escola-professores, alunos, pais e funcionários eles passam a se sentir parte do processo, não apenas como executores, mas como construtores da realidade escolar. Esse envolvimento fortalece o compromisso com os objetivos coletivos e ajuda a criar um ambiente mais aberto ao diálogo, ao respeito e à cooperação. Além disso, quando diferentes perspectivas são ouvidas, as decisões tendem a ser mais justas e eficazes, o que contribui para uma escola mais democrática e acolhedora.

Luck (2009) ressalta que a gestão participativa é essencial para fortalecer o senso de pertencimento e corresponsabilidade na escola, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional mais democrática e inclusiva.

A administração é o processo de coordenar ações que empregam recursos para alcançar metas. Neste sentido, a ciência da administração está focada em como a gestão afeta o desempenho e resultado das organizações. A forma como as empresas são administradas afeta sua capacidade de utilizar os recursos de forma eficiente para atingir suas metas (MAXIMIANO, 2007).

O termo "Gestão" deriva do verbo latino *gero*, *gerere*, que engloba significados como carregar, assumir, executar e gerar. Onde se percebe pelo substantivo derivado de *gestatio*, ou seja, gestão, o meio em que se traz em si e dentro de si algo novo. Assim, pode-se entender que a gestão é um diálogo como forma de encontro entre pessoas e solução de conflitos.

Ainda, de acordo com Cury (2001), o conceito de gestão envolve a participação ativa do indivíduo em todo o processo. Da mesma forma é a gestão escolar, que apesar de ganhar novo sentido quando se contextualiza o espaço escolar, segue os mesmos princípios da gestão administrativa geral.

Libâneo (2007) também opta pelo uso do termo "gestão escolar" quando se refere à administração de instituições educacionais e adota a perspectiva sociocrítica de gestão escolar. De acordo com essa visão, a gestão escolar é concebida como um sistema que reúne pessoas, "levando em conta a intencionalidade de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto socioeconômico, nas práticas democráticas de tomada de decisões" (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

Entende-se que a tomada de decisões ocorre de forma coletiva, permitindo ao grupo discutir e decidir em conjunto. Desta maneira, o gestor escolar, no âmbito político, pratica o princípio da autonomia, o que implica manter uma relação mais próxima com a comunidade educativa, os pais e as entidades e organizações associadas à escola (LUCK, 2009).

A gestão é a atividade que mobiliza recursos e métodos para alcançar os objetivos da organização, abrangendo a LDBEN, nº 9.394/96, que define e regulamenta as diretrizes gerais para a educação nos sistemas de ensino. Em atendimento ao artigo 214 da Constituição Federal, a LDB, no artigo 9º, trata da elaboração do Plano Nacional de Educação, dentro das incumbências da União, sendo:

Art. 9º A união incumbir-se-á de:

- I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;
- II - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos Territórios;
- III - prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;
- IV - estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;
- IV-A - estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, diretrizes e procedimentos para identificação, cadastramento e atendimento, na educação básica e na educação superior, de alunos com altas habilidades ou superdotação; (Incluído pela Lei nº 13.234, de 2015)
- V - coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação;
- VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de

ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;

VII - baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação;

VII-A - assegurar, em colaboração com os sistemas de ensino, processo nacional de avaliação das instituições e dos cursos de educação profissional técnica e tecnológica; (Incluído pela Lei nº 14.645, de 2023)

VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;

IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino. (Vide Lei nº 10.870, de 2004).

§ 1º Na estrutura educacional, haverá um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão e atividade permanente, criado por lei.

§ 2º Para o cumprimento do disposto nos incisos V a IX, a União terá acesso a todos os dados e informações necessários de todos os estabelecimentos e órgãos educacionais.

§ 3º As atribuições constantes do inciso IX poderão ser delegadas aos Estados e ao Distrito Federal, desde que mantenham instituições de educação superior (BRASIL, 1996).

1.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E MARCOS LEGAIS

Tratar de gestão democrática na atual conjuntura é extremamente importante, tendo em vista que se presencia um contexto adverso, no qual a democracia vem sendo cada vez mais posta em xeque, e a Carta Magna do país sofrendo mudanças que a afastam cada vez mais “[...] do seu papel de principal instrumento de regulação de uma sociedade democrática, que as forças progressistas intentam construir de há muito e que, mais uma vez, parece ir se perdendo no horizonte.” (AZEVEDO; FARIAS, 2018, p. 496).

O conceito de gestão democrática nas instituições de ensino públicas, consagrado pela Constituição Federal, é fruto de uma persistente e contínua mobilização por parte de movimentos sociais e educadores em prol da democratização das escolas e da sociedade no Brasil (BRASIL, 1988).

Conforme aponta Cury (2002, p.166): “O golpe de 1964 trouxe consigo a interrupção da gravidez de muitas promessas de democratização social e política em gestação, inclusive da educação escolar e popular no Brasil.” A oposição ao regime militar por parte da sociedade civil brasileira, que envolveu significativa atuação de movimentos sociais e educadores, foi um fator crucial na resistência e contestação a este período. Segundo este mesmo autor, esta oposição foi capaz de derrubar a

ordem autoritária e de criar um ordenamento jurídico nacional em bases democráticas (CURY, 2002).

Não se pode dizer que “a Constituição Federal de 1988 não tenha incorporado em seu texto os clamores dos educadores que, exigindo a democratização da sociedade e da escola pública brasileiras, buscaram traduzi-los em preceitos legais” (CURY, 1997, p.199).

Um exemplo evidente da gestão democrática da educação, reivindicada pelos movimentos sociais durante o período da ditadura militar, é que ela tornou-se um dos princípios da educação na Constituição Brasileira de 1988 (BASTOS, 2002, p.7). Na esfera educacional, um dos avanços significativos introduzidos pela Constituição Federal de 1988 foi a implementação do modelo de gestão participativa nas instituições de ensino públicas.

A Constituição vigente define diretrizes que orientam a educação nas redes escolares e promovem a integração da comunidade nas instituições educacionais (BASTOS, 2002, p. 7).

Pela primeira vez, a Constituição de 1988 estabelece, em seu art. 206, que:

Art. 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 I– igualdade de condições para acesso e permanência na escola;
 II– liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
 III– pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 IV– gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 V– valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
 VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 VII – garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988).

Contudo, “é essencial lembrar que a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação” (OLIVEIRA, 2007, p.95). O princípio abordado, que foi instituído pela Constituição Federal de 1988, é reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), sancionada em 20 de dezembro de 1996 pelo então presidente da república Fernando Henrique Cardoso. Esta legislação confirma e reforça os preceitos já estabelecidos na Constituição Federal de 1988.

No artigo 3º da LDBEN/96, dos 11 incisos presentes, oito são reproduzidos de forma fiel aos dispositivos constitucionais anteriormente definidos:

Art. 3º A educação será conduzida 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 idéias 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 extra-escolar;
 XI– vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1996)

A LDBEN 9394/96, ao regulamentar o princípio da gestão democrática, “limita sua aplicação ao ensino público e adia sua implementação, atribuindo a responsabilidade aos sistemas de ensino com base na legislação vigente (BRANDÃO, 2007, p. 25-26). Esta legislação, pela primeira vez, concentra-se detalhadamente na administração/ gestão escolar, abordando:

Art. 12. As instituições de ensino, de acordo com as normas gerais e as diretrizes do seu sistema de ensino, têm a responsabilidade de:
 I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
 II- administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
 III- assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
 IV- velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
 V- prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
 VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996).

Conforme a LDBEN 9394/96, a elaboração e posterior execução de uma proposta pedagógica é a primeira e principal das atribuições da escola, devendo sua gestão orientar-se para tal finalidade (BRASIL, 1996).

A proposta pedagógica, bem como o Projeto Político Pedagógico - PPP, é o norte da escola, definindo caminhos e rumos que determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu entorno. Cabe à escola, como salienta Vieira (2006), gerir seu patrimônio imaterial, que são as pessoas, ideias e cultura

produzida no seu interior, além de seu patrimônio material, como o prédio, instalações, equipamentos, laboratórios e livros.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um documento que orienta as ações educativas da escola, alinhando as diretrizes pedagógicas, administrativas e de gestão. Ele é elaborado de forma coletiva, envolvendo todos os membros da comunidade escolar, gestores, professores, alunos e pais, refletindo a identidade e os valores da instituição. O PPP define os objetivos educacionais, estratégias de ensino, organização curricular e avaliação, buscando garantir a qualidade do ensino e integrar os aspectos pedagógicos com a gestão administrativa. Além de ser um instrumento de planejamento, o PPP permite que a escola se ajuste às necessidades da comunidade, considerando seu contexto social, cultural e econômico. Ele é essencial para promover uma educação de qualidade, inclusiva e transformadora, sendo um pilar da gestão democrática e da participação ativa de todos na escola (PIMENTA, 2002).

Outra importante dimensão da gestão escolar consiste na relação com a comunidade. Assim, também é papel da escola articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração entre esta e a sociedade e, ao mesmo tempo, informar aos pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (VIEIRA, 2006). É preciso, entretanto, estar atento para não se confundir participação nas decisões com participação somente na execução/colaboração financeira (PARO, 1997).

O artigo a seguir discute como a LDBEN 9394/96 define as responsabilidades dos professores no ambiente escolar, sublinhando a importância de seu papel na efetivação da gestão democrática:

Art. 13. Cabe aos docentes a responsabilidade de:

- I- participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II- elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III- zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV- estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V- ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI- colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1996).

Além dos deveres e funções inerentes à profissão docente (incisos I ao V), o artigo mencionado ressalta que é responsabilidade do professor “colaborar com as atividades de articulação entre a escola, as famílias e a comunidade” (inciso VI), complementando, portanto, a mesma ideia expressa nos incisos VI e VII do art. 12 da LDB (BRASIL, 1996). Estes três incisos, “quando realizados de forma coordenada, efetivam a integração da escola com as famílias de seus educandos e com a comunidade em que está situada” (BRANDÃO, 2007, p.55-56)

Para alcançar uma gestão democrática escolar constante, é indispensável a aplicação dos princípios estabelecidos pela LDBEN 9394/96, em seu artigo art. 14:

Os sistemas de ensino estabelecerão as diretrizes para a gestão democrática da educação básica, ajustadas às suas características específicas e de acordo com os seguintes princípios:
I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Conforme Paro (2007), a análise dos dois incisos do artigo 14 mostra que a LDBEN 9394/96 adotou uma abordagem relativamente menos detalhada e inovadora sobre o princípio constitucional da gestão democrática. Primeiramente, a inclusão dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico é uma prática bastante evidente, já que é impensável que tal projeto fosse desenvolvido sem sua participação. A participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou entidades similares apenas confirma práticas já estabelecidas em muitas escolas públicas do país (PARO, 2007).

A análise dos dois incisos do artigo 14 revela que a LDB/96 optou por uma abordagem menos detalhada e inovadora sobre o princípio constitucional da gestão democrática, pois: (I) a participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP da escola é uma medida bastante evidente “[...] já que seria um total absurdo imaginar-se que a elaboração [de tal projeto ...] pudesse dar-se sem a participação dos profissionais da educação” (PARO, 2007, p.74); e (II) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes apenas reitera “[...] o que já vem ocorrendo na maioria das escolas públicas do país” (PARO, 2007, p.74).

No cenário supracitado, Brandão analisa o artigo 14 da LDBEN da seguinte maneira: “O que esse artigo não trata, e que consideramos de fundamental

importância quando se fala em gestão democrática do ensino público, seja na educação básica, seja no ensino superior, é da questão das eleições diretas para diretores de escolas.

Torna-se delicado acreditar na ideia de ‘gestão democrática do ensino público’ quando, por exemplo, o cargo de diretor de escola é um ‘cargo de confiança’ do Poder Executivo (governadores, prefeitos) e/ou do Poder Legislativo (deputados, vereadores) como tem sido muito comum no Brasil” (BRANDÃO, 2007, p. 57). A seleção do diretor por meio de eleições diretas, com a participação ativa da comunidade, é frequentemente destacada por vários estudiosos (PARO, 1997; LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003; LUCK, 2006; LIBÂNEO, 2008) como uma das práticas mais compatíveis com a democratização tanto da educação quanto das instituições escolares. No entanto, é crucial observar que esses especialistas reconhecem que a escolha direta do diretor, por si só, não garante a verdadeira democratização.

No início de 2001, foi criado o Plano Nacional de Educação (PNE I), conforme aprovado e estabelecido pela Lei nº 10.172, de 9 de janeiro. Este plano passou a ser uma das principais referências normativas para a educação no Brasil, definindo metas e diretrizes para o ciclo educacional de 2011 a 2020, uma vez que o PNE é um plano decenal.

O PNE I reservou uma seção particular para o financiamento e a administração da educação, delineando um total de 44 metas: 18 focadas no financiamento (de 1 a 18) e 26 direcionadas à gestão (de 19 a 44). Em relação à gestão democrática, o PNE I estabelece uma meta específica que exige a definição de normas para a gestão democrática do ensino público em cada sistema de ensino, incluindo a participação da comunidade (BRASIL, 2001).

Após aproximadamente quatro anos de debates no Congresso Nacional, a então presidenta da república Dilma Rousseff sancionou a Lei nº 13.005 em 25 de junho de 2014, instituindo o Plano Nacional de Educação (PNE II) para o período de 2014 a 2024. Desenvolvido após extensas discussões durante a I Conferência Nacional de Educação (CONAE) em 2010, o PNE II estabelece 20 metas a serem atingidas em todos os níveis e modalidades de ensino até o final de 2024, com a finalidade de aprimorar a qualidade e a abrangência da educação no Brasil.

O PNE atualizado, assim como seu predecessor (PNE I), inclui uma meta específica voltada para a gestão democrática. Esta meta vem acompanhada de oito estratégias detalhadas para garantir sua implementação eficaz, literalmente:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Estratégias:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regule a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos(as) conselheiros(as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos(as) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos(as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (BRASIL, 2014).

Considera-se que tais estratégias são favoráveis, pois, a mera "boa vontade" dos governantes e gestores dos sistemas de ensino, como secretários estaduais e municipais de educação, não é suficiente para garantir a execução da proposta (BRANDÃO, 2014).

1.4 DIRETRIZES E POLÍTICAS PÚBLICAS

O uso da expressão “condições de gestão democrática” está relacionado ao fato de que os procedimentos usuais adotados nas escolas e redes públicas de ensino, com vistas à constituição ou ao incremento da Gestão Democrática, são compreendidos, em nossa análise, como ferramentas (SOUZA, 2009). Isso implica que não é a mera existência de um ou vários desses procedimentos que garante a efetivação da, mas sim a disposição dos sujeitos para o diálogo, que é essencial para a prática democrática.

No contexto escolar, a importância da disposição ao diálogo é evidente, pois a qualidade da gestão escolar é medida também pelos níveis de democracia e diálogo presentes na instituição (SOUZA, 2009).

A escola deve ser vista como um espaço de construção da cidadania, e a gestão democrática deve ser garantida por meio da implementação de estruturas que potencializem essa gestão, embora, por si mesmas, essas estruturas não sejam suficientes para sua concretização.

Como argumenta Souza (2009, p. 17), “a primeira consideração a ser feita sobre isso se relaciona justamente à disposição democrática que os sujeitos do universo escolar (e educacional) devem ter”. Sem essa disposição, ferramentas e procedimentos não são capazes de garantir o sucesso da gestão democrática.

A democracia demanda participação e abertura ao diálogo, portanto, as ferramentas apresentadas são elementos que incentivam a participação e, conseqüentemente, potencializam o contraditório. Isso porque “a participação cria as condições para a gestão democrática e potencializa o diálogo” (SOUZA, 2009, p. 118). Sem diálogo, não há espaço para contradição, pensamento divergente e diversidade de opiniões, que são essenciais para a democracia (SOUZA, 2009).

A democracia só se fortalece quando se penetra e transforma as relações sociais concretas. Portanto, é necessário que a democracia seja colocada em ação, ultrapassando o princípio e considerando-a como um procedimento ativo. Caso contrário, “se os sujeitos não estiverem dispostos ao diálogo, pouco espaço restará, de fato, à democracia” (SOUZA, 2009, p. 119).

No universo escolar, essa realidade é especialmente importante, pois a qualidade da gestão escolar deve ser medida não apenas por aspectos

administrativos, mas também pelos níveis de democracia e diálogo presentes na instituição, reforçando a escola como um espaço de construção da cidadania.

Na percepção Mendonça (2000) a forma de provimento do diretor da escola pública encerra forte articulação com o perfil de gestão escolar desejado, e de gestão democrática em especial. Por outro lado, a literatura aponta as indicações como uma forma mais política de operação do sistema de ensino na definição da gestão escolar, pois sugere uma maior intervenção e controle do poder público na escola, de um lado, ou a utilização dos cargos de direção como moeda de troca no jogo das políticas regionais e locais (DOURADO, 2000; PARO, 1995; 2003).

Conforme Mendonça (2000, p. 190), “o concurso público é apontado como alternativa para superação do clientelismo das indicações políticas, uma vez que, em função de critérios impessoais que devem presidir essa forma de seleção, os escolhidos o são pelos seus próprios méritos.” Segundo Oliveira (1995), se a indicação não cabe porque vincula de forma imediata e até espúria o diretor ao administrador público e ao político profissional, e se o concurso público tecnifica a face política da função do diretor escolar, então as eleições poderiam ser a solução no que tange ao princípio da gestão democrática.

Todavia, há posições contrárias às citadas anteriormente, em especial dos poderes executivo e legislativo, país afora, os quais têm argumentos que entendemos como políticos essencialmente, uma vez que sua resistência parece se voltar mais à perda do controle político do que à forma de escolha propriamente dita (OLIVEIRA, 1995).

Se a natureza do trabalho do diretor exigisse em especial o conhecimento técnico para o seu desempenho, assim como ocorre com a função do coordenador pedagógico e do docente em sua sala de aula e das demais funções técnicas da escola (serviços administrativos escolares, de limpeza e conservação, de segurança e vigilância, de atendimento aos alunos), o concurso público possivelmente seria a melhor forma de se escolher quem deve ser a pessoa responsável pela função.

Contudo, se entende que o trabalho do diretor de escola é essencialmente político-pedagógico, o concurso público talvez deva ceder lugar para as eleições como forma mais democrática no provimento dos dirigentes escolares, aponta Souza (2007).

Para Paro (1995, p. 120), “a atual sistemática de concursos tem-se prestado a esta função político-ideológica: obscurecer as profundas causas políticas da inépcia

da escola, reduzindo-a a uma dimensão meramente técnica; como se, ao diretor, responsável último pelo funcionamento da unidade escolar, bastasse uma competência técnico-administrativa que o capacitasse a bem gerir os recursos a sua disposição, promovendo, assim, o ‘bom funcionamento’ da escola.”

Quando se pretende introduzir mudanças na escola pública, por mais certos que estejamos de seu caráter democrático (ou precisamente por isto), é preciso que essa introdução também se faça de forma democrática. Esta norma parece aplicar-se muito bem à questão da eleição de diretores de qualquer sorte, há na prática dos sistemas e redes de ensino, um universo bastante grande e diversos de regras que regulamentam as formas de provimento de diretores no Brasil, nas quais os mais diferentes formatos aparecem (MENDONÇA, 2000).

Os conselhos escolares e outros procedimentos mais participativos na gestão escolar, como a elaboração coletiva do projeto político-pedagógico, articulam-se, de um lado, à crescente complexidade dos problemas educacionais e escolares que exige a constituição de formas mais qualificadas de gestão escolar (TEIXEIRA, 1961, p. 84) e, de outro, aos reclames por mais democracia.

Para Weber (2004, p. 222), “a constituição de organismos coletivos de gestão se posiciona como pretensa solucionadora desses problemas, mas incorre em outra questão. Pauta-se na ideia de que a participação das pessoas na gestão da coisa pública é suficiente ou eficiente tecnicamente. Porém, “o colegiado significa quase inevitavelmente [...] um obstáculo às decisões precisas e unívocas e, sobretudo, rápidas”.

Sobre o conceito de gestão democrática e suas implicações:

Ora, sabendo que é característico do homem dar palpite em todo e qualquer assunto do qual tome conhecimento, ao associar-se o maior grau de participação ao maior número de pessoas interferindo no processo, entra-se numa espiral de expectativas impossível de se atender nas organizações, que pouco ou nenhum compromisso tem com qualidade e eficiência. [...]. Uma decisão prejudicial ao grupo, ou simplesmente equivocada, pode ser autorizada por um número imenso de pessoas (GUTIERREZ; CATANI, 2000, p. 61).

De acordo com os autores, essa problemática de se atender muitas expectativas, em tese, faz com que a ação coletiva se estenda para além das tomadas de decisões, atingindo o controle das ações públicas (CAMARGO, 1997).

A democracia se sustenta na ideia de que “todos os envolvidos no processo político têm capacidade de representar seus próprios interesses e de regular seus atos por iniciativa própria” (HABERMAS, 1986a, p. 920). É nesse sentido que os conselhos de escola têm dinâmicas que se valem da/favorecem a ação comunicativa (PINTO, 1994, p. 98). Todavia, os estudos empíricos sobre os conselhos, mesmo que confirmem essa disposição potencial ao diálogo, reconhecem que são instituições nas quais há uma compreensão limitada sobre as suas potencialidades políticas ou técnicas.

De outra forma, são instituições que muitas vezes operam como “cartórios” escolares (NUNES, 1999), a construção coletiva do PPP se constitui numa situação concreta de superação das relações hierárquicas e autoritárias. Significa incluir toda a comunidade escolar no processo de tomada de decisões importantes sobre os rumos da escola, e, sobretudo, significa caminhar na direção da superação da dualidade entre teoria e prática e entre os que elaboram e os que executam as tarefas na escola.

A participação de todos na construção do PPP favorece a corresponsabilidade e o controle da sua concretização (DRABACH; SOUZA, 2014, p. 233).

2 IMPLEMENTAÇÃO E DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A implementação da gestão democrática, especialmente no contexto educacional, exige a promoção de práticas que garantam a participação efetiva da comunidade escolar, conforme proposto na Constituição Federal de 1988 (art. 206, inciso VI) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96, art. 3º, inciso VIII). Entre os requisitos essenciais estão a criação de conselhos escolares atuantes, a transparência nos processos decisórios e a formação contínua dos gestores para fomentar a cultura de participação.

Entretanto, há desafios significativos, como a resistência às mudanças culturais, a dificuldade em envolver todos os atores no processo e a ausência de recursos suficientes para viabilizar iniciativas participativas. Segundo Paro (2015), a gestão democrática não se resume à técnica, mas exige um compromisso ético e político com a transformação das relações de poder na escola.

Neste contexto da gestão democrática, pode-se citar diversos programas e políticas governamentais que se exigem transparência e excelência em gestão para que sejam implementados da melhor forma. Alguns exemplos são o FNDE e o PDDE.

O FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) é um órgão vinculado ao Ministério da Educação, responsável por implementar políticas públicas e coordenar programas que visam o desenvolvimento da educação no Brasil. Seu principal objetivo é repassar recursos para estados, municípios e escolas, com foco na melhoria da educação básica. Entre os principais programas gerenciados pelo FNDE estão o Programa Dinheiro Direto na Escola, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica, o Programa Nacional de Alimentação Escolar e o Programa Nacional do Livro Didático. Esses programas têm como objetivo melhorar a infraestrutura escolar, garantir a alimentação dos alunos, distribuir livros didáticos e manter os serviços educacionais (BRASIL, 1968).

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) é uma iniciativa do Ministério da Educação (MEC) que tem como objetivo transferir recursos financeiros diretamente para as escolas públicas de ensino básico, a fim de apoiar a melhoria da infraestrutura, a aquisição de materiais pedagógicos e a implementação de ações educacionais. Criado em 1995, o PDDE visa dar maior autonomia às escolas na gestão de seus recursos, permitindo que os gestores educacionais tomem decisões mais ágeis e adequadas às necessidades locais. Os recursos do PDDE são repassados

anualmente às escolas, de acordo com o número de alunos e a demanda específica de cada instituição. A utilização do dinheiro deve seguir os critérios estabelecidos pelo MEC, sendo acompanhada e auditada para garantir a transparência e o cumprimento das normas. O programa é uma ferramenta importante para fortalecer a gestão democrática, pois permite a participação da comunidade escolar na definição das prioridades e na aplicação dos recursos (BRASIL, 1995).

Dentro do contexto dos programas financeiros supracitados, é fundamental retomar a importância do Conselho Escolar dentro de uma instituição de ensino, amparando o trabalho do gestor e contribuindo com a gestão democrática (BRASIL, MEC, 2006).

O Conselho Escolar é compreendido como um instrumento fundamental para a transformação da educação no ambiente escolar, bem como uma ferramenta de articulação dos diversos segmentos da comunidade escolar em prol da melhoria da qualidade educacional. Sua estrutura e funcionamento asseguram a participação coletiva na gestão da escola, promovendo uma organização democrática e inclusiva (BRASIL, MEC, 2010; BRASIL, SEB, 2010).

O Conselho Escolar valoriza o respeito às diferenças e busca construir consensos em torno das metas e prioridades estabelecidas para a educação na escola. Sua atuação busca o fortalecimento e ampliação, garantindo que as decisões tomadas reflitam as necessidades e aspirações de toda a comunidade escolar, sempre com foco na construção de uma educação de qualidade (GÓIS; SILVA, 2005).

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados que representam a comunidade escolar e local, atuando em harmonia com a gestão da escola e resolvendo os caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras, e político-pedagógicas harmônicas com as necessidades da escola. Daí se tirará a importância e qual a função do Conselho Escolar (GÓIS; SILVA, 2005, p. 6).

O Conselho Escolar é um órgão consultivo e deliberativo que aborda questões financeiras, administrativas e pedagógicas, contribuindo para a criação e implementação de projetos que visem melhorar a qualidade da educação. Com um papel central na gestão democrática, ele promove o diálogo entre diferentes perspectivas e busca decisões que tornem a educação mais efetiva na transformação da vida das pessoas.

Segundo Luiz e Conti (2007, p. 4): “A atribuição do conselho é deliberar, nos casos de sua competência, e ‘aconselhar’ a equipe de direção de escola a respeito

das suas ações, para que encontre meios adequados às finalidades da escola.” O Conselho de Escola se situa no espaço da defesa dos interesses coletivos, enquanto reúne diferentes segmentos (diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade) para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola. Suas atribuições dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições da comunidade usuária (pais ou responsáveis pelos alunos e alunos maiores de 16 anos) e equipe escolar (conjunto de servidores docentes e pessoal de apoio técnico e educacional).

2.1 ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Para a efetiva implementação da gestão democrática são necessárias estratégias específicas que assegurem a inclusão, a corresponsabilidade e a transparência nas práticas administrativas e pedagógicas, atendendo às demandas de uma educação comprometida com a cidadania e a justiça social:

A educação é, antes de mais nada, desenvolvimento de potencialidades e a apropriação de ‘saber social’ (conjunto de conhecimentos e habilidades, atitudes e valores que são produzidos pelas classes, em uma situação histórica dada de relações para dar conta de seus interesses e necessidades) Trata-se de buscar, na educação, conhecimentos e habilidades que permitam uma melhor compreensão da realidade e envolva a capacidade de fazer valer os próprios interesses econômicos, políticos e culturais. (GRZYBOWSKI, 1986, p. 41-42)

Um elemento central para o sucesso da gestão democrática é a estruturação de Conselhos Escolares que representam todos os segmentos da comunidade escolar, como professores, alunos, pais e funcionários. Esses conselhos devem atuar como espaços de deliberação coletiva, responsáveis por questões como a alocação de recursos financeiros, a formulação de propostas pedagógicas e a gestão de conflitos. Gadotti (2000, p.24) destaca que “os conselhos escolares são instrumentos fundamentais para a democratização da gestão, pois possibilitam que diferentes vozes ou sejam vidas e contribuam para as decisões institucionais”.

A formação contínua dos gestores escolares e dos demais membros da comunidade é igualmente necessária. A capacitação deve abordar temas relacionados à liderança compartilhada, mediação de conflitos e técnicas para promover a participação efetiva. Conforme Paro (2015, p.10), “a gestão democrática

exige aprendizado constante, pois está diretamente ligada à capacidade de lidar com a diversidade e de construir consensos em meio a perspectivas muitas vezes divergentes”.

Nesse sentido, programas de formação devem ser planejados para promover reflexões críticas e práticas que consolidem o espírito colaborativo nas instituições.

Além disso, a elaboração de planos institucionais de forma coletiva é uma prática que reforça o compromisso de todos os participantes com a execução das ações propostas. Esses documentos devem refletir sobre as necessidades reais da escola e incluir objetivos claros, metas realistas e mecanismos de monitoramento e avaliação. Segundo Libâneo (2004), o planejamento participativo irá fortalecer a corresponsabilidade, tornando os atores envolvidos mais comprometidos com os resultados esperados.

Outro aspecto relevante é a utilização de ferramentas tecnológicas para ampliar os espaços de participação. As plataformas digitais podem facilitar o acesso à informação, promover debates e viabilizar consultas públicas, especialmente em contextos em que a presença física de todos os membros da comunidade não é possível.

Demo (2001) também argumenta que a tecnologia, quando bem utilizada, pode democratizar o acesso à informação e criar novas oportunidades de engajamento. Assim, a inserção de recursos tecnológicos no cotidiano da escola é uma estratégia importante para fortalecer a gestão democrática.

Entretanto, a implementação dessas estratégias não está isenta de desafios. Entre os principais obstáculos estão a resistência à mudança, a centralização do poder decisório e as limitações financeiras e estruturais. Muitas escolas ainda enfrentam dificuldades em criar uma cultura participativa devido à falta de tradição democrática em suas práticas diárias. Em termos práticos, “a gestão democrática não pode ser reduzida a um discurso; ela deve ser viabilizada por meio de condições materiais, humanas e organizacionais que assegurem sua eficácia” (PARO, 2015, p.21).

A superação desses desafios exige um esforço conjunto de gestores, professores, alunos e demais atores sociais. É necessário criar condições que favoreçam o engajamento de todos, promovendo o diálogo aberto e a valorização das diferentes perspectivas. Nesse sentido, Gadotti (2000, p.2) argumenta que “a gestão

democrática não é apenas uma técnica administrativa, mas um compromisso político com a construção de uma sociedade mais justa e participativa”.

Portanto, a implementação da gestão democrática é um processo contínuo que exige planejamento, formação, recursos e, sobretudo, vontade política para transformar as relações de poder no interior das instituições escolares. Ao adotar estratégias como a criação de conselhos participativos, a formação de gestores, o planejamento coletivo e o uso de tecnologias, é possível avançar na construção de uma gestão verdadeiramente democrática, que atenda às demandas da comunidade e contribua para a promoção da cidadania.

2.1.1 Planejamento e Manutenção

O planejamento e a manutenção são pilares fundamentais para a efetividade da gestão democrática, uma vez que promovem a organização e a continuidade das ações realizadas para alcançar os objetivos educacionais. De acordo com Paro (2015), o planejamento participativo é um instrumento essencial para que a gestão democrática se concretize, pois integra diferentes vozes no processo de decisão e articula as necessidades da comunidade escolar com as políticas institucionais.

Planejar democraticamente não se limita a cumprir etapas burocráticas, mas envolve uma construção coletiva de estratégias para atender às demandas reais da escola.

O planejamento deve ser elaborado com base em princípios de inclusão e transparência, garantindo que todos os segmentos da comunidade escolar tenham oportunidade de contribuir. Segundo Libâneo (2004, p.13), “o planejamento coletivo promove um compromisso ético e político dos atores envolvidos, que passam a se sentir corresponsáveis pelos resultados”. Essa abordagem exige a criação de espaços de diálogo, como reuniões de conselhos escolares, assembleias e grupos de trabalho temáticos, para que as diferentes perspectivas sejam consideradas.

Uma característica essencial do planejamento democrático é a definição clara de metas e indicadores, permitindo o monitoramento contínuo do progresso. Paro (2015, p. 76) ressalta que “o uso de indicadores de desempenho, quando compartilhados com a comunidade escolar, não apenas legitima as decisões tomadas, mas também fortalece a cultura de participação e avaliação coletiva”. Além disso, uma

análise contínua dos resultados auxilia na identificação de ajustes necessários, garantindo maior eficiência no alcance dos objetivos.

No que se refere à manutenção, o foco deve estar na preservação dos recursos materiais, humanos e financeiros que garantem o pleno funcionamento da escola. A manutenção do espaço físico, por exemplo, é indispensável para criar um ambiente acolhedor e seguro para a aprendizagem. Segundo Gadotti (2000), a infraestrutura da escola é um reflexo da qualidade da gestão; ambientes descuidados ou deteriorados inviabilizam práticas pedagógicas eficazes e desestimulam a participação da comunidade escolar.

A manutenção dos recursos humanos também é um aspecto crucial, uma vez que a motivação e a capacitação contínua dos profissionais impactam diretamente na qualidade da gestão e do ensino. Libâneo (2004, p.10) destaca que:

A valorização dos professores e demais trabalhadores da educação é necessária para que uma gestão democrática se efetive; sem uma equipe comprometida e engajada, a participação se torna limitada (LIBÂNEO, 2004, p.10)

Outro ponto essencial da manutenção na gestão democrática é o uso eficiente dos recursos financeiros. A transparência na alocação e no uso do orçamento escolar fortalece a confiança da comunidade e fomenta um ambiente de corresponsabilidade. Paro (2015, p. 86) afirma que “uma gestão financeira transparente é um dos pilares da gestão democrática, pois permite que os membros da comunidade escolar compreendam as limitações e participem da definição de prioridades”.

Para que o planejamento e a manutenção sejam eficazes, é necessário enfrentar os desafios decorrentes de contextos de escassez de recursos e desigualdades sociais. Segundo Demo (2001, p. 8), “planejar democraticamente em um cenário de restrições exige criatividade, diálogo e um esforço conjunto para buscar alternativas que viabilizem as ações planejadas”. Nesse sentido, a mobilização da comunidade escolar e o fortalecimento das parcerias com diferentes atores sociais podem auxiliar na superação de limitações materiais e financeiras.

Portanto, o planejamento e a manutenção na gestão democrática não são apenas práticas administrativas, mas processos coletivos que exigem diálogo, compromisso e responsabilidade compartilhada. Como observa Gadotti (2000, p. 5), “a gestão democrática só é possível quando há planejamento consciente e

manutenção adequada dos recursos, ambos orientados pelo compromisso de transformar a educação em um espaço verdadeiramente participativo e emancipador”.

2.1.2 Formação e Capacitação da Equipe

Ao considerar a formação e o papel do gestor escolar à frente das exigências do atual contexto social, é fundamental considerar a Constituição Brasileira de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996. Ambas apresentam que a educação tem o papel de promover o progresso integral do discente, estimulando-o para a cidadania e instruindo-o para o mercado de trabalho. Esse trabalho social da escola é fundamental para proporcionar um ensino de excelência (BRASIL, 1996).

Paro (2005, p.11-19) reforça o mérito social da escola ao apontar que “é preciso afirmar seu compromisso por meio da qualidade dos serviços que se presta nela,” sendo assim, é fundamental que se concretize um trabalho efetivo que irá trazer resultados para a comunidade escolar.

Um marco de extrema relevância para a educação brasileira foi em 1932, com o Manifesto da Educação Nova. Este foi um movimento de mudança nacional, voltado para a investigação dos desafios pedagógicos do país. Nesta percepção, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova representa uma parte importante na luta pela realização de uma escola pública, gratuita e de excelência para a sociedade (VIDAL, 2013).

Assim se iniciou algo novo, uma política educacional implementada do zero, focada em formar profissionais da educação com qualidade, tendo uma perspectiva transformadora da educação, implementando práticas científicas no meio educacional (DE LIMA, 2012).

O documento orienta que “os professores, de todos os graus, sejam preparados em faculdades ou cursos normais incorporados às universidades, isso significa que tinha uma preocupação em formar profissionais da educação que estivessem não apenas bem preparados, mas também conscientes de suas responsabilidades, tanto no ambiente de sala de aula quanto na gestão escolar. Esses deveres precisam ser exercidos de maneira diversificada, ajustando-se às inovações tecnológicas e idealizando uma cultura e educação científicas em constante evolução. Dessa forma, a educação foi ampliando seu espaço e exigindo, cada vez mais, o comprometimento

de uma equipe gestora qualificada e dedicada à sua missão (LEMME, 2005; DE LIMA, 2012; VIDAL, 2013).

A Constituição Federal de 1988 vem trazer uma nova perspectiva para a gestão das políticas públicas, estabelecendo um regime de colaboração entre os diferentes entes federativos e instituindo modernos mecanismos de tomada de decisão. Isso fez com que tivesse a união entre o governo e sociedade, usando instrumentos e instâncias de participação social para apresentar a melhoria da educação.

O capítulo III, Seção I, artigo 214, inciso III, fornece respaldo legal para a busca da qualidade do ensino, enfatizando a importância da atualização e formação contínua dos profissionais da educação (BRASIL, 1988).

A LDBEN, em seu artigo 64, aborda que a “formação de profissionais da educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional, seja feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação” (BRASIL, 1996, art. 64).

Se tratando da formação de gestores escolares e educadores, é essencial citar que ao longo do tempo muitas iniciativas surgiram neste sentido. Uma delas foi o Programa Nacional de Formação de Gestores, com cursos de pós-graduação (*latu sensu e stricto sensu*). Ainda, os programas de sensibilização, extensão e aperfeiçoamento, contando com atividades de formação continuada e visando o preparo dos profissionais das redes estadual e municipal (BRASIL, MEC, 2007).

O Programa Nacional Escola de Gestores na Educação Básica trabalha com as iniciativas do Plano de Desenvolvimento da Educação do Ministério da Educação (PDE/MEC). Ele foi criado com o objetivo de atender a procura por processos de gestão escolar alinhados às propostas de uma educação de condições social adequadas e de bom desenvolvimento. Implementado em vários estados do Brasil, o programa é conduzido pela Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC) e tem como finalidade formar, por meio de cursos de especialização, diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos e secretários escolares que atuam nas escolas públicas de educação básica. O objetivo foi aprimorar tanto o trabalho pedagógico quanto a gestão administrativa desses profissionais (BRASIL, 2004).

Outra iniciativa foi oferecida pelo Programa Nacional de Informática na Educação (PROINFO), sob a auspício do Ministério da Educação - MEC, estabelecido pelo Decreto nº. 6755/2009. Este decreto foi revogado em 2016, pelo Decreto n. 8.752,

que dispõe sobre a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica, em que um de seus objetivos é:

VII - assegurar o domínio dos conhecimentos técnicos, científicos, pedagógicos e específicos pertinentes à área de atuação profissional, inclusive da gestão educacional e escolar, por meio da revisão periódica das diretrizes curriculares dos cursos de licenciatura, de forma a assegurar o foco no aprendizado do aluno (BRASIL, 2016).

Desta forma, observa-se que muitas iniciativas governamentais estiveram e estão em vigência, no sentido de formar profissionais para a gestão escolar.

De acordo com os estudos de Nóvoa (1991) o termo "formação" no contexto pedagógico tem suas raízes em questões militares desde 1908. No entanto, foi a partir da década de 1960, impulsionado pela necessidade de desenvolvimento contínuo dos conhecimentos, que o conceito de "formação" passou a ser entendido como um processo de ensino. Desde então, o termo atribuiu um significado na educação, agrupando não apenas cursos e habilitações acadêmicas, mas também sistemas e planos de formação para os educadores.

Segundo o autor supracitado, estar em formação implica em reconhecer “[...] a valorização das formações informais, desde os processos de autoformação até o investimento educativo das situações profissionais e a articulação com os projetos educativos da escola [...]” (NÓVOA, 1991, p. 70). Diante disso, a formação do educador foi vista como algo preocupante, sendo necessário o trabalho de investir na educação dos profissionais. Ainda conforme Nóvoa (1991), a formação “se configura como um ‘eixo estratégico fundamental’ voltado para o desenvolvimento de indivíduos e instituições” (NÓVOA, 1991, p. 68).

Nesse contexto, não era suficiente que o gestor apenas implementasse técnicas inovadoras e métodos pedagógicos. Era necessário investir em ações que promovam o sentimento de pertencimento da equipe ao ambiente escolar, estimulando a troca de opiniões e a participação coletiva. O gestor deve estar motivado e comprometido em abrir espaço para diálogos, questionamentos, dúvidas e inseguranças, promovendo um clima de confiança. Além disso, torna-se essencial um processo contínuo de renovação das práticas e de formação permanente do gestor escolar (GADOTTI, 2000, p. 146).

Um gestor escolar eficiente, de acordo com Gadotti (2000, p. 146), deve ter:

[...] um conhecimento profundo da realidade educacional e social, portanto uma sólida formação teórica. Um educador compromissado não com a burocracia escolar, mas, sim, com os interesses dos alunos, dos pais e ainda daqueles que estão hoje fora da escola [...] (GADOTTI, 2000, p.146).

Considerando a complexidade da ação educativa, Tardif (2002, p. 39) também contribui ao afirmar que:

[...] os saberes são plurais, formados pelos saberes da formação profissional. O educador é alguém que deve conhecer sua matéria, sua disciplina e seu programa, além de possuir conhecimentos relativos à ciências da educação, à pedagogia e desenvolver um saber prático baseado em sua experiência cotidiana com os seus alunos (TARDIF, 2002, p.39).

Assim, é crucial que os profissionais que trabalhem na função de gestor recebam uma formação contínua e diferenciada, pois o conhecimento adquirido em cursos especializados é importante para o bom andamento da unidade escolar. O gestor deve articular as atividades pedagógicas e administrativas, equilibrando as exigências burocráticas e educacionais. Essa abordagem permite criar um ambiente onde a realidade educacional seja analisada de forma crítica e reflexiva, com o objetivo de assegurar o desenvolvimento integral dos alunos.

É importante pautar que uma das funções do diretor escolar é gerenciar a aprendizagem. Isso engloba organizar a equipe escolar e a infraestrutura de modo a assegurar que os alunos desenvolvam em seus estudos. O contínuo processo de aprendizado, pesquisa, planejamento e reflexão deve ser feito em conjunto com toda a equipe da escola, criando um ambiente favorável para a formação e a troca de ideias, metodologias e experiências. Dessa maneira, todos se sentirão engajados na busca pela qualidade do processo de ensino-aprendizagem (GADOTTI, 2002).

A educação escolar não se reduz à sala de aula e se viabiliza pela ação articulada entre todos os agentes educativos - docentes, técnicos, funcionários administrativos e de apoio que atuam na escola. Por essa razão, a formação dos profissionais para as áreas técnicas e administrativas deve esmerar-se e oferecer a mesma qualidade dos cursos para o magistério (BRASIL, 2001).

Almeida (2005) aborda a urgência de mais programas de formação para equipes gestoras que fazem parte das dimensões administrativas e pedagógicas. Essas formações buscam promover a interligação entre as pessoas e práticas, sendo favorável ao desenvolvimento dos discentes. O gestor da escola deve estar preparado para os recursos metodológicos e tecnológicos de forma eficiente.

2.1.3 Participação da comunidade escolar

Para Barroso (2003) a gestão educacional e a administração escolar são conceitos que, embora conectados, tem diferenças na abordagem. A gestão educacional aborda um conceito novo, que se sofre adaptação e vai melhorando conforme vai acontecendo as práticas anteriores da administração escolar. Ela se baseia no conjunto e colaboração de todos que fazem parte do processo escolar.

A aplicação de uma gestão educacional que seja democrática e participativa engloba a distribuição de obrigações na aquisição de resoluções entre os diversificados níveis e setores do sistema educacional. Segundo Barroso (2003), para que a gestão escolar seja verdadeiramente participativa, é crucial que cinco princípios relacionados à autonomia, qualidade e eficiência da educação sejam respeitados. Esses princípios são: legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade

De acordo com Westrupp (2003), um modelo de gestão participativa habilita que os alunos façam parte das decisões e apresente suas opiniões sobre assuntos que envolvam sua vida escolar, oferecendo a possibilidade de ser um participante.

Westrupp (2003, p. 55) faz uma distinção crucial entre gestão democrática e gestão participativa:

[...] em uma democracia representativa, são escolhidos os representantes dos grupos interessados, aos quais delegam-se poderes decisórios em nome do grupo que este representa; não se tem a garantia de que a voz da maioria será ouvida. Já em uma democracia participativa, todos opinam, todos ajudam a decidir, sem a incerteza da usurpação de poder por parte de um suposto representante; exige, porém, maior consciência e responsabilidade por parte de cada um dos envolvidos (WESTRUPP, 2003, p. 55).

Salerno (2009 p. 25) também faz essa diferenciação, afirmando que:

[...] gestão democrática diferencia-se de gestão participativa, pois a primeira envolve a comunidade nos processos de decisão; a segunda pode evidenciar a participação das decisões à comunidade. Assim sendo, a gestão democrática é sempre participativa, porém, nem toda gestão participativa é democrática responsabilidade por parte de cada um dos envolvidos (SALERNO, 2009 p. 25).

Um dos papéis primordiais do gestor escolar, em termos de participação, é de uma abordagem de gestão participativa, conectando e gerenciando tarefas dos vários

envolvidos no processo administrativo e pedagógico. Segundo Campos (2010), é fundamental que o gestor trabalhe em conjunto e troca de ideias com todos da equipe escolar, priorizando a democracia.

É crucial proporcionar uma organização efetiva, com o envolvimento de todos da comunidade escolar.

Westrupp (2003) evidência que uma gestão mais engajada e com planejamento é trabalhada em conjunto por toda a comunidade escolar. Este processo se inicia com um olhar no cenário e como ela se encontra, sendo mais flexível e vantajoso definir os objetivos reais e alcançáveis.

Ainda conforme Westrupp (2003, p. 62):

A escola tem um significativo papel para a construção de uma sociedade mais justa, humana e democrática: a escola é o meio para uma ampla participação de todos os setores que fazem parte da comunidade escolar (pais, alunos, professores, coordenadores, diretor, outros) para que se desenvolva uma consciência de sua realidade e responsabilidade social e política. Sendo a escola um laboratório vivo, onde os alunos aprendem a conviver com pessoas dos diversos segmentos da sociedade, é oportuno que se desenvolva a convivência democrática e participativa (WESTRUPP, 2003, p. 62).

Para que uma escola que implemente um processo democrático eficaz e consiga trabalhar com uma organização direcionada, é necessário que os pais e responsáveis estejam integrados no âmbito e sejam participantes ativos das decisões.

Desse modo, Beraldo e Pelozo (2007), apontam que é de extrema importância que os pais e responsáveis por estudantes sejam inseridos por meio de reuniões, em horários possíveis e viáveis para a sua presença.

Westrupp (2003) salienta que a coloração e presença da comunidade escolar é crucial e que os funcionários em geral do espaço escolar estejam preparados adequadamente para acolher, receber críticas, propostas, sugestões e que trabalhe com ferramentas reais e que tenham como ser almejadas.

O gestor escolar deve organizar o planejamento e a implementação das atividades da escola, liderando a instituição e incentivando a participação da comunidade escolar. Segundo Carvalho (2009), o gestor deve ser uma pessoa que incentive e motive, ajudando as pessoas a atingirem os objetivos, em vez de apenas exigir metas.

A liderança do gestor é crucial para o sucesso da escola, e quanto mais ele compartilha responsabilidades, mais receptiva a gestão será à participação de todos os envolvidos, incluindo professores, alunos e a comunidade externa. Barroso (2003)

identifica os seguintes elementos como impulsionadores do processo de participação na escola:

- Colaboração que estimula uma cultura de reflexão;
- Ambiente de confiança mútua;
- Reconhecimento das competências e talentos dos participantes;
- Cooperação em equipe;
- Interação da escola com as famílias e a comunidade;
- A escola como um espaço de convivência e interação (BARROSO, 2003, p.11-32)

2.2 RESISTÊNCIAS E BARREIRAS INSTITUCIONAIS

Alguns estudos feitos por Gomes (2021) apontam que, nas escolas públicas da educação básica de um determinado município baiano, há uma dificuldade em fazer com que os responsáveis pelos discentes tenham uma participação efetiva na vida escolar dos próprios filhos, o que contribui para outros problemas que envolvem o desenvolvimento escolar, como, por exemplo, a falta de recursos materiais e impasses nos relacionamentos com o próprio corpo docente.

Pesquisa desenvolvida por Leal (2021), também realizada em uma escola pública baiana, trouxe a percepção de que havia impasses por parte dos docentes em trabalhar com a tecnologia. Um exemplo disso foi durante a pandemia, quando surgiram dificuldades em aceitar as decisões da Secretaria da Educação, que tinham como objetivo trabalhar em conjunto com essas ferramentas.

Outro fator que contribuiu para a falta de frequência dos alunos nas aulas on-line foi a privação de ferramentas tecnológicas, como computadores, celulares e internet, que são necessários para que o discente tivesse acesso adequado às aulas remotas. Diante desse cenário, tornou-se evidente a importância de uma gestão escolar atenta e sensível às desigualdades sociais, capaz de buscar estratégias para garantir o acesso e a permanência dos alunos no processo de ensino-aprendizagem, mesmo em contextos adversos.

Com tudo isso, foi possível entender que a pandemia trouxe a oportunidade de utilizar as ferramentas tecnológicas que, antes, não eram apresentadas aos alunos. Percebeu-se, então, que a tecnologia integrada ao espaço escolar poderia ser um método inovador e benéfico para o desenvolvimento dos alunos (SOBRINHO, 2021). Nesse sentido, a gestão escolar assume um papel central ao promover a inclusão

digital, planejar formações para os docentes e buscar recursos que assegurem o uso pedagógico da tecnologia de forma equitativa e transformadora.

2.2.1 Problemas de recursos e infraestrutura

A gestão democrática das instituições educacionais enfrenta grandes desafios relacionados à insuficiência de recursos e à precariedade da infraestrutura. Esses problemas não apenas dificultam a implementação de práticas participativas, como também comprometem a qualidade da educação e a efetivação do princípio da igualdade de oportunidades (PARO, 2015; GADOTTI, 2000).

A insuficiência de recursos financeiros é um dos principais obstáculos enfrentados pelas escolas públicas no Brasil. Muitas vezes, os gestores precisam lidar com orçamentos limitados que não atendem às demandas básicas da instituição, como manutenção do prédio, aquisição de materiais pedagógicos e pagamentos adequados dos profissionais.

Paro (2015, p.14) destaca que “a gestão democrática pressupõe condições mínimas de funcionamento, pois sem recursos materiais e financeiros gerenciais, qualquer tentativa de participação efetiva torna-se inviável”. Nesse sentido, a falta de investimentos adequados compromete a capacidade da escola de implementar ações que promovam a participação e a corresponsabilidade dos atores escolares.

Além dos recursos financeiros, a carência de profissionais envolvidos é outro fator que compromete a gestão democrática. Em muitas escolas, há escassez de professores, coordenadores pedagógicos e outros profissionais essenciais para o pleno funcionamento da instituição.

Essa realidade sobrecarrega os gestores, dificultando a criação de espaços de diálogo e tomada de decisão coletiva. Conforme Libâneo (2004, p.5), “A gestão democrática exige um esforço conjunto que só pode ser realizado quando há uma equipe coesa e suficientemente capacitada para lidar com as complexidades do ambiente escolar.”

As deficiências de infraestrutura física também representam um grande desafio. Muitas escolas públicas funcionam em prédios inadequados, com salas de aula superlotadas, ausência de espaços para atividades culturais e esportivas e equipamentos obsoletos.

Essas condições não apenas prejudicaram o processo de ensino-aprendizagem, mas também limitaram a realização de atividades que promovam a participação da comunidade escolar. Segundo Gadotti (2000), “a infraestrutura escolar reflete o valor que uma sociedade atribui à educação; quando negligenciada, transmite uma mensagem de descaso que desmotiva alunos, professores e famílias”.

Outro aspecto crucial é a ausência de tecnologias específicas nas escolas, o que dificulta a comunicação entre os membros da comunidade escolar e a implementação de práticas mais inclusivas. Em um mundo cada vez mais digitalizado, a falta de computadores, acesso à internet e outros recursos tecnológicos representam uma barreira significativa para a modernização da gestão escolar. Demo (2001, p. 7) argumenta que “a tecnologia pode ser um importante instrumento de democratização, mas, para isso, é necessário superar as desigualdades no acesso a esses recursos”.

A precariedade de recursos e infraestrutura também impacta diretamente a capacidade de engajamento da comunidade escolar nos processos de gestão. Quando os pais e os alunos percebem que as condições mínimas de funcionamento da escola não estão garantidas, tendem a se desmotivar e a não participar nas reflexões e decisões coletivas. Nesse contexto, o desafio é duplo: melhorar as condições materiais e criar estratégias para envolver a comunidade, mesmo em cenários adversos. (DEMO, 2001).

Apesar desses desafios, algumas estratégias podem ser inovadoras para mitigar os problemas de recursos e infraestrutura. Uma delas é o fortalecimento das parcerias entre a escola e outros atores sociais, como empresas privadas, organizações não governamentais e universidades.

Essas parcerias podem ajudar a suprir deficiências materiais e ampliar as oportunidades de desenvolvimento profissional para os gestores e professores. Além disso, a transparência na gestão dos recursos disponíveis é essencial para garantir a confiança da comunidade escolar e melhorar a aplicação do orçamento.

A articulação com os órgãos governamentais também é uma estratégia fundamental. A busca por maior financiamento público e a defesa de políticas educacionais que priorizem a equidade e a qualidade são passos essenciais para superar os problemas estruturais. Conforme Paro (2015, p. 9), “o fortalecimento da gestão democrática está intrinsecamente ligado ao fortalecimento das políticas públicas que valorizam a educação como direito social fundamental”.

Os problemas de recursos e infraestrutura são barreiras significativas para a implementação plena da gestão democrática. No entanto, com estratégias bem planejadas e um esforço coletivo para mobilizar recursos e transformar a realidade estrutural das escolas, é possível avançar na construção de um modelo de gestão mais inclusivo e participativo. (LIBÂNEO, 2004).

Como ressalta Gadotti (2000, p. 6), “a democratização da gestão escolar não pode ser desvinculada da luta por uma sociedade mais justa, que invista prioritariamente na educação como motor de transformação social”. Assim, a implementação e a manutenção da gestão democrática nas escolas têm acontecido ao longo dos anos, no entanto, apesar de iniciativas para a formação de educadores, ainda há um longo caminho para sua real e completa efetividade.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PRÁTICA

A gestão democrática se caracteriza pela participação ativa dos envolvidos na tomada de decisão, promovendo um ambiente mais inclusivo e colaborativo. Este modelo baseia-se em princípios como transparência, descentralização do poder, autonomia e diálogo, garantindo que diferentes vozes sejam ouvidas e consideradas no processo administrativo. Na prática, pode ser observado em escolas que envolvem professores, alunos e a comunidade escolar, como por exemplo na construção do Projeto Político Pedagógico – PPP.

Autores como Paro, destaca que “A gestão democrática, ao envolver professores, alunos, pais e comunidade, não é apenas um modelo de administração, mas uma forma de organização que visa a construção conjunta de um projeto educacional voltado para a justiça social e para o compromisso com a qualidade da educação.” e José Carlos Libânio que “a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (2007, p. 21).

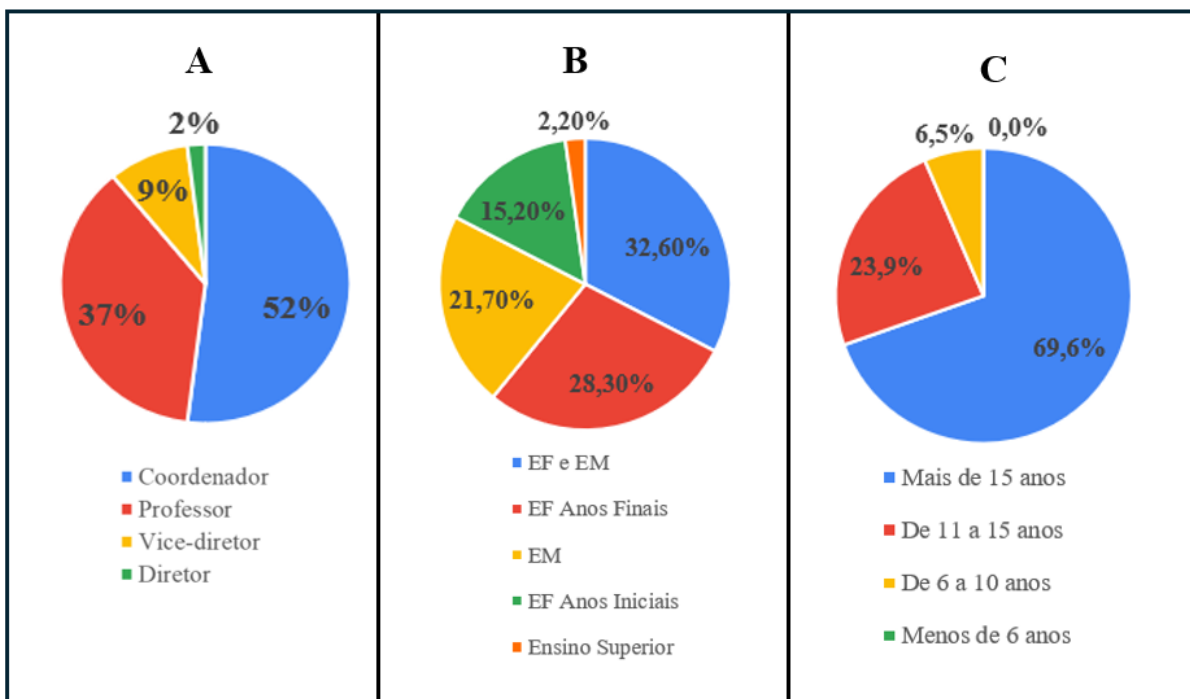
Neste sentido, foi realizada pesquisa com professores da rede pública, com o objetivo de levantar dados que demonstrem a implementação e manutenção do princípio da gestão democrática no ambiente escolar. A pesquisa foi desenvolvida na plataforma Formulários, do Google Drive, utilizando questões comuns do ambiente escolar, e direcionada a equipes escolares de todo o estado de São Paulo, obtendo 46 respostas no total, entre professores e equipe gestora. Os profissionais foram contatados por meio de WhatsApp, redes sociais, colegas em comum de outras cidades e colegas de trabalho. A pesquisa foi realizada totalmente de forma on-line e seus resultados serão discutidos na sequência. Abaixo, as perguntas que foram utilizadas, sendo que as questões de 1 a 5 e de 9 a 11 eram abertas/dissertativas, e as questões 6, 7 e 8 no formato de rubricas, ou seja, continham alguns critérios de respostas para que os envolvidos assinalassem o formulário completo. O formulário completo encontra-se:

Questionário aplicado para professores, coordenadores, diretores e vices, com o objetivo de levantar dados para a discussão de tópicos relacionados à Gestão Democrática

1. Em qual cargo atua na escola atualmente?
2. Em qual segmento?
3. Há quanto tempo trabalha na educação?
4. Atua em qual rede atualmente?
5. Cidade de atuação:
6. Como é feita a prestação de contas em sua instituição?
7. O Conselho Escolar e a Associação de Pais e Mestres em sua escola são atuantes?
8. Em relação ao Projeto Político Pedagógico/ Plano de Ação da Escola, como estes documentos são construídos?
9. Como ocorre a tomada de decisões em sua escola? Por exemplo, chegou uma verba e precisa ser gasta, ou um novo projeto tem que ser implementado, como é decidido?
10. Existem reuniões para alinhamento da equipe escolar em sua instituição? Comente brevemente como ocorre.
11. Comente brevemente como é a relação entre os professores e a equipe gestora da escola (diretores, vices e coordenadores).

Após aplicação da pesquisa, os dados coletados foram analisados e discutidos, e os resultados serão apresentados pelas figuras, na sequência. Em uma análise geral da Figura 1, em que se inicia um levantamento do perfil analisado, pode-se estabelecer que a maioria dos respondentes possuem vasta experiência no campo educacional, além de atuarem em todos os segmentos da educação básica, até superior. Além disso, houve uma diversidade de respondentes, desde os membros da equipe gestora aos professores.

Figura 1. Questões para levantamento de perfil dos respondentes. A: Cargo atual; B: Segmento de atuação; C: Tempo de trabalho na educação.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Pela análise da Figura 1A, pode-se observar que a maioria das respostas obtidas, 52%, é de coordenadores pedagógicos que atuam na rede. Esse resultado vem, provavelmente, do fato de que a pesquisa foi enviada em grupos de discussão de equipes escolares da educação, formados em sua maioria por coordenadores, sendo que alguns deles atuam tanto na coordenação, quanto na docência. Alguns diretores e vice-diretores também aderiram a pesquisa, totalizando um valor percentual de 11%. Essa amplitude na representatividade das respostas, não restringindo apenas a um segmento, é importante para traçar um comparativo entre as respostas, demonstrando se há convergência ou divergência entre as visões sobre gestão democrática, em diferentes cargos.

Sabe-se que os cargos que definem a equipe gestora de uma escola são o de diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico, e as funções desempenhadas por ela é de extrema importância para o funcionamento e organização da instituição. Dessa forma, as funções supracitadas possuem atribuições diferentes da equipe docente, o que faz com que possam aparecer respostas distintas para as mesmas perguntas.

No contexto educacional, a gestão e os docentes desempenham funções distintas, mas interdependentes, que garantem o funcionamento adequado da

instituição de ensino e promovem a qualidade da educação. Cada um desses atores possui atribuições específicas que contribuem para o desenvolvimento do processo pedagógico e administrativo.

A gestão educacional desempenha um papel fundamental no planejamento, organização e acompanhamento das atividades pedagógicas e administrativas de uma instituição de ensino. Segundo Paro (2016), a gestão escolar deve ser pautada em princípios democráticos, promovendo a participação de toda a comunidade educativa e garantindo a efetivação de uma educação de qualidade. Dessa forma, a gestão educacional não se limita a funções burocráticas, mas assume um papel estratégico na criação de um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem.

Além disso, para Lück (2011), a gestão escolar deve articular recursos, processos e pessoas de maneira integrada, visando a eficiência no funcionamento da instituição e a melhoria contínua das práticas pedagógicas. Isso envolve a tomada de decisões estratégicas, a administração de recursos financeiros e materiais, bem como a coordenação da formação continuada dos docentes. Conforme Saviani (2013), a qualificação dos professores é um dos fatores determinantes para a qualidade do ensino, e a gestão tem a responsabilidade de promover políticas e ações que favoreçam esse aprimoramento.

Os docentes desempenham um papel essencial no processo de ensino e aprendizagem, sendo responsáveis por mediar o conhecimento e orientar os alunos na construção do saber. Segundo Pimenta e Anastasiou (2014), o professor não deve ser apenas um transmissor de conteúdo, mas um facilitador da aprendizagem, utilizando metodologias ativas que promovam a participação dos estudantes. Para tanto, é fundamental que o docente conheça as necessidades e características dos alunos, proponha atividades diversificadas e realize avaliações contínuas para acompanhar o progresso da turma. Além disso, cabe ao professor estimular a autonomia dos estudantes e criar um ambiente que favoreça o engajamento e a motivação, tornando o aprendizado mais significativo.

Outro aspecto relevante é a relação entre os docentes e a gestão escolar. Para Veiga (2012), a comunicação eficiente entre esses dois setores é essencial para garantir a coerência entre as práticas pedagógicas e os objetivos institucionais. Quando a gestão valoriza o professor e investe em sua formação continuada, há um impacto direto na qualidade do ensino. Nesse sentido, Gatti (2019) enfatiza que a

valorização docente por meio de políticas de formação, suporte pedagógico e boas condições de trabalho contribui para um desempenho mais eficaz do professor em sala de aula.

Assim, tanto a gestão educacional quanto os docentes possuem funções indispensáveis para o funcionamento da escola. Enquanto a gestão organiza e estrutura as condições necessárias para a prática pedagógica, os professores são responsáveis pela aplicação das estratégias de ensino e pelo acompanhamento do desenvolvimento dos alunos. O trabalho colaborativo entre esses setores fortalece a educação e garante melhores resultados no processo de aprendizagem, promovendo o desenvolvimento integral dos estudantes.

Na Figura 1B pode-se observar que a maior quantidade de respondentes da pesquisa atua no Ensino Fundamental Anos Finais, segmento que abrange do 6º ao 9º ano, juntamente com o Ensino Médio, da 1ª a 3ª série. Os diferentes segmentos de ensino no Brasil são regulamentados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394/1996, garantindo a organização e a qualidade da educação. A Educação Infantil, primeira etapa da educação básica, atende crianças de 0 a 5 anos e visa ao desenvolvimento integral, conforme a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (BRASIL, 2017). O Ensino Fundamental, obrigatório e com duração de nove anos, busca formar cidadãos críticos e preparados para a continuidade dos estudos (SAVIANI, 2013).

O Ensino Médio, última etapa da educação básica, passou por reformulações com a Lei nº 13.415/2017, permitindo itinerários formativos mais flexíveis (BRASIL, 2017). Segundo Cortella (2018), essa etapa deve equilibrar formação geral e técnica, preparando os jovens para desafios acadêmicos e profissionais. Já a Educação Superior abrange cursos de graduação e pós-graduação, sendo fundamental para a pesquisa e inovação (GATTI, 2019).

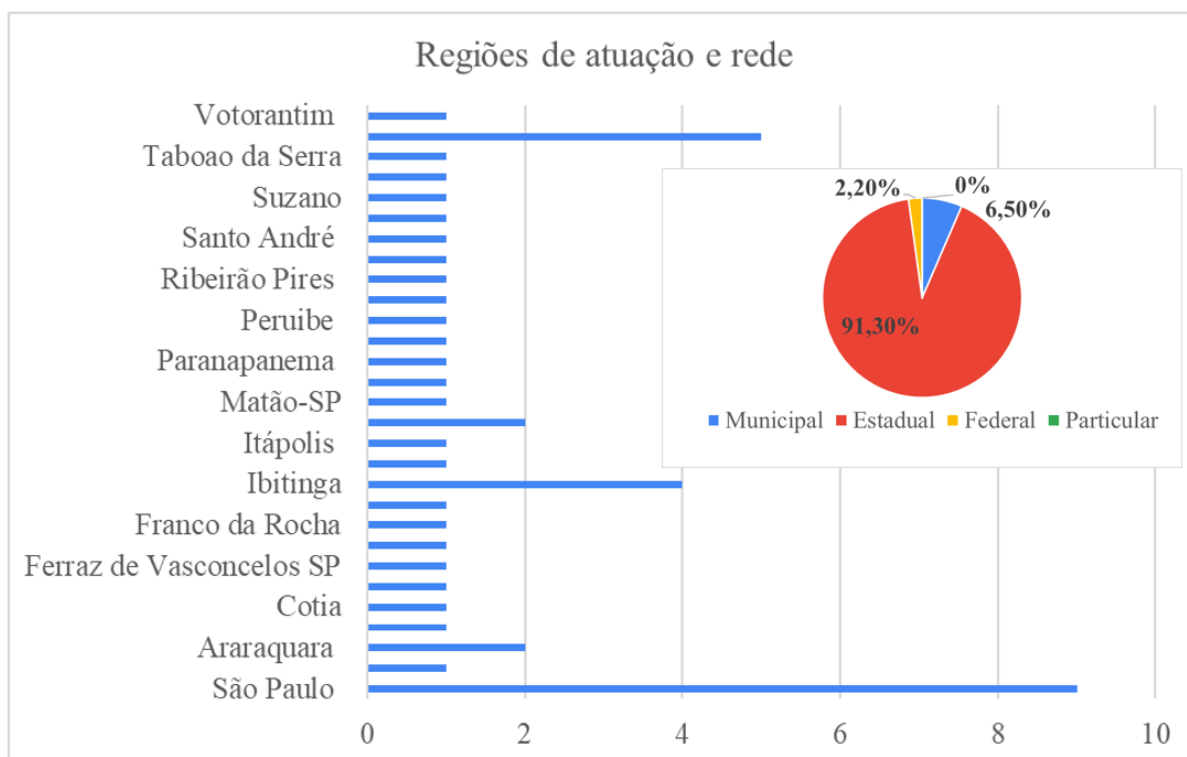
Outras modalidades incluem a Educação de Jovens e Adultos (EJA), que atende pessoas que não concluíram a educação básica na idade adequada, e a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), regulamentada pelo Decreto nº 5.154/2004, oferecendo qualificação para o mercado de trabalho (CIAVATTA, 2012). Assim, cada segmento educacional desempenha um papel essencial na formação da sociedade, assegurando oportunidades de aprendizado em diferentes fases da vida, reforçando a importância de se ouvir diferentes setores na pesquisa.

A distribuição das respostas em relação ao tempo de experiência na educação (Figura 1C) mostra que a maioria dos profissionais possui uma longa trajetória no campo educacional, com destaque para aqueles com mais de 15 anos de atuação.

Este dado sugere que uma parte significativa dos profissionais da amostra tem uma experiência consolidada e estável na educação, mostrando que, em geral, possuem experiência, um vasto conhecimento pedagógico, habilidades para lidar com diversos contextos educacionais e uma compreensão profunda das mudanças e desafios ao longo dos anos. Para a pesquisa, esse resultado é importante, uma vez que profissionais com mais tempo de trabalho tendem a conhecer melhor os parâmetros adotados para a gestão democrática na escola.

A partir da análise das redes de ensino as quais atuam os profissionais da educação respondentes e as cidades/regiões que se encontram, pode-se observar que a pesquisa abrangeu diversas cidades do Estado de São Paulo (Figura 2).

Figura 2. Regiões de atuação na educação e redes de ensino



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Os dados sobre as redes de ensino na qual os participantes atuam revelam uma predominância de atuação em escolas da rede estadual, seguida por uma menor participação na rede municipal, pouca à rede federal e nenhum particular.

A rede estadual de ensino desempenha um papel crucial na estrutura educacional brasileira, sendo responsável pela oferta de educação básica, especialmente nos níveis fundamental e médio. Conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988, é dever dos estados garantirem o acesso à educação de qualidade, promovendo o desenvolvimento social e econômico do país (Brasil, 1988).

Os estados têm a responsabilidade prioritária de atuar no Ensino Fundamental e no Ensino Médio, conforme delineado pela Constituição. Essa atribuição é fundamental para assegurar a continuidade dos estudos e a formação integral dos estudantes, preparando-os para os desafios acadêmicos e profissionais futuros.

Investimentos na rede estadual são essenciais para a melhoria da infraestrutura escolar, valorização dos profissionais da educação e implementação de tecnologias que auxiliem no processo de ensino-aprendizagem. Por exemplo, o governo de Rondônia tem realizado ações significativas nesse sentido, resultando em avanços na qualidade da educação oferecida.

Além disso, a educação pública estadual desempenha um papel vital na promoção da igualdade social, oferecendo oportunidades educacionais a diversas camadas da população. Ao investir em educação pública de qualidade, os estados contribuem diretamente para o crescimento econômico e o desenvolvimento cultural e social da sociedade.

Após apresentação geral dos respondentes da pesquisa e da importância na diversidade das respostas, a Figura 3 demonstra a visão sobre como é realizada a prestação de contas na instituição em que atua. As perguntas 5, 6 e 7 continham respostas prontas para serem assinaladas, sendo que 4 possíveis respostas foram estabelecidas.

Figura 3 - Como é feita a prestação de contas em sua instituição?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A maioria das respostas (78%) indica que a prestação de contas ocorre em momentos em que se reúnem órgãos colegiados, como os conselhos de escola, reuniões de pais e outros encontros organizados pela equipe gestora, sugerindo um modelo mais participativo e transparente, envolvendo a comunidade escolar na tomada de decisões.

Um pequeno percentual dos respondentes apontou a opção de página da internet, o que sugere que a transparência digital ainda não é amplamente adotada.

Uma pequena parte dos respondentes indicou que não há transparência na prestação de contas, o que sugere um problema na democratização da gestão escolar, uma vez que a prestação de contas é de extrema importância para a transparência financeira.

Uma pequena parcela de respostas, porém considerável, respondeu que não sabe como ocorre a prestação de contas na escola. A existência dessa resposta

sugere que alguns profissionais não têm conhecimento sobre como a prestação de contas é feita, o que pode indicar falhas na comunicação interna.

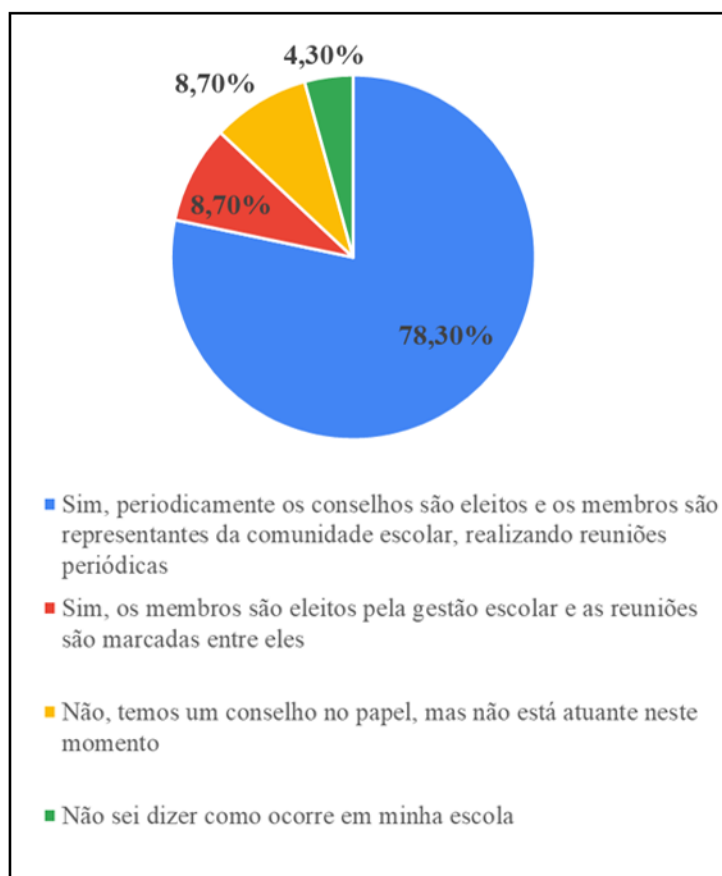
Considerando os princípios da gestão democrática preconizados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/96), a transparência nas ações administrativas constitui um dos pilares fundamentais para a construção de uma escola participativa. A criação de plataformas digitais para a divulgação de informações financeiras e administrativas atende à necessidade de ampliar o acesso da comunidade escolar aos dados institucionais, conforme defendido por autores como Paro (2001), que destaca a importância do acesso à informação para o controle social e a efetivação da democracia no espaço escolar.

Ainda que haja participação em reuniões escolares, observa-se que parte da comunidade permanece alheia aos processos decisórios, o que indica a necessidade de estratégias mais eficazes de comunicação e mobilização. Segundo Gadotti (2000), a escola democrática pressupõe a construção coletiva de suas diretrizes, o que demanda não apenas espaços formais de participação, mas também ações que favoreçam a escuta ativa e a inclusão de diferentes vozes nos debates pedagógicos e administrativos.

A ausência de conhecimento por parte de alguns membros da comunidade escolar sobre os mecanismos de prestação de contas revela um déficit na formação cidadã e na cultura de participação. A promoção de ações formativas voltadas para o esclarecimento do papel da gestão democrática e da transparência é apontada por autores como Dourado (2010) como um passo essencial para consolidar práticas participativas e fortalecer o protagonismo dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Tais ações contribuem para a superação da apatia e do distanciamento da comunidade, elementos que historicamente fragilizam os processos de democratização escolar.

A Figura 4 mostra resultados referentes aos órgãos colegiados das instituições de ensino.

Figura 4 - O Conselho Escolar e a Associação de Pais e Mestres em sua escola são atuantes?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

O gráfico revela, em primeiro plano, que 78,3 % das escolas afirmam realizar eleições periódicas para o Conselho Escolar com membros representantes da comunidade escolar. Esse resultado está em consonância com o que dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, art. 14), que estabelece a participação democrática de pais, professores e funcionários nos processos de gestão, e com a Resolução CNE/CP nº 1/2006, que regulamenta a implantação de órgãos colegiados consultivos e deliberativos nas instituições de ensino.

Na literatura, Baensi e Vicente (2019) mostram que a eleição regular de conselheiros fortalece o sentimento de pertencimento e a responsabilização coletiva, contribuindo para melhores indicadores de clima escolar e de qualidade de ensino. Por outro lado, 8,7 % dos respondentes apontam que o Conselho é formado por indicação da própria gestão e que as reuniões são marcadas internamente, o que, segundo Souza e Pires (2020), pode caracterizar práticas de gestão “compartilhada”

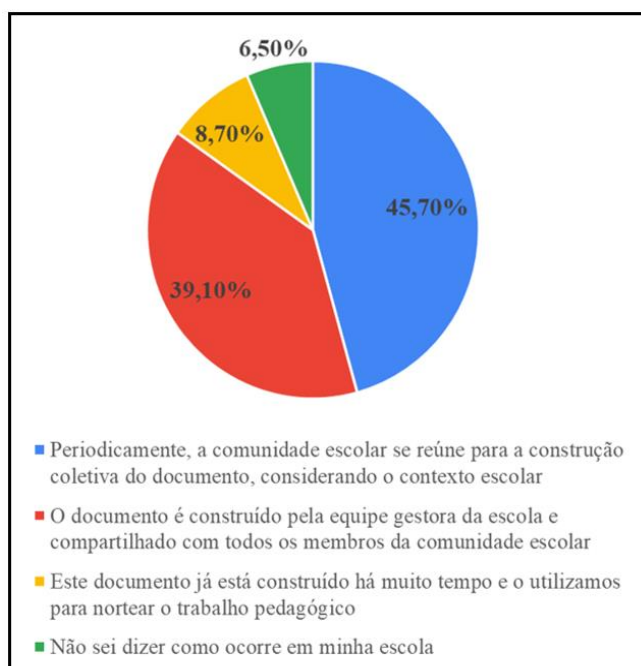
sem efetiva descentralização do poder decisório, contrariando o princípio de autonomia colegiada.

Além disso, outros 8,7 % admitem ter apenas um conselho “no papel” ausente nas práticas cotidianas. Identificado em estudos sobre implementação de PPP (Projeto Político-Pedagógico), reflete falta de formação e apoio técnico aos conselheiros, comprometendo a aplicação dos arranjos democráticos previstos no ordenamento pedagógico. Finalmente, 4,3% dos entrevistados não souberam informar como funciona o conselho em sua escola, o que sinaliza lacunas na comunicação interna e na cultura participativa fatores apontados por Mendes (2012) como barreiras à efetivação da gestão democrática no contexto escolar.

Em síntese, embora a maioria das instituições pareça atender formalmente aos dispositivos legais e promova a participação comunitária, parcela relevante dos casos ainda apresenta distorções na prática democrática, seja por conselhos meramente consultivos, inativos ou desconhecidos pelos próprios atores escolares.

Um documento importante de gestão democrática na escola é o Projeto Político Pedagógico, e os resultados da pesquisa sobre ele estão expressos na Figura 7.

Figura 5 - Em relação ao Projeto Político Pedagógico/ Plano de Ação da Escola como estes documentos são construídos?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A maioria (45,7%) afirma que a comunidade escolar se reúne periodicamente para a construção coletiva do documento. Esse dado é positivo, pois demonstra que há escolas onde a elaboração do PPP segue os princípios da gestão democrática, com participação ativa da comunidade escolar. No entanto, o índice se apresenta muito baixo quando se pensa em uma gestão democrática verdadeiramente efetiva. Assim, 39,1% dos respondentes relataram que o documento é construído pela equipe gestora e apenas compartilhado com a comunidade escolar. Esse número expressivo indica que, em muitas escolas, o PPP ainda é elaborado de forma centralizada, sem ampla participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Isso pode limitar sua efetividade e representatividade.

Em menor quantidade, 8,7% dos respondentes afirmam que o documento já foi construído há muito tempo e continua sendo utilizado. Esse dado indica falta de atualização e revisão do PPP, o que pode comprometer sua adequação à realidade atual da escola. O PPP deve ser um documento dinâmico, que reflita as necessidades e desafios da comunidade escolar. Em outras palavras, o PPP deve ser um documento “vivo”, que realmente traduz a realidade da escola e propõe estratégias viáveis de melhoria, e ainda possibilita o monitoramento de ações.

Uma pequena parcela (6,5%) não sabe dizer como ocorre a construção do documento em sua escola. Isso pode apontar para uma falha na comunicação e transparência sobre o processo de elaboração e revisão do PPP.

A alternativa é aumentar a participação democrática. Embora quase metade das escolas envolva a comunidade na construção do PPP, ainda há um número significativo onde a gestão escolar centraliza esse processo. O ideal é que o documento seja elaborado de forma coletiva, garantindo representatividade e alinhamento com as reais necessidades da escola.

O PPP não deve ser um documento estático. Sua revisão periódica garante que ele continue sendo um instrumento relevante para orientar as práticas pedagógicas e administrativas. Algumas pessoas ainda aparentam não saber como ocorre a construção do PPP em suas escolas. Isso indica a necessidade de maior transparência e divulgação sobre o processo de elaboração e revisão do documento.

Os dados reforçam a importância da participação da comunidade escolar na construção do PPP, um dos pilares da gestão democrática. O fato de muitas escolas ainda deixarem esse processo a cargo apenas da equipe gestora mostra que há desafios na efetivação desse princípio. A pesquisa indica a necessidade de maior

envolvimento de professores, alunos, pais e funcionários para que o PPP seja, de fato, um instrumento participativo e representativo.

Além das questões acima discutidas, foram realizadas questões abertas aos educadores. Abaixo, está apresentada a questão e algumas respostas sobre a tomada de decisões na escola:

8. Como ocorre a tomada de decisões em sua escola? Por exemplo, chegou uma verba e precisa ser gasta, ou um novo projeto tem que ser implementado, como é decidido?

A primeira questão aberta realizada mostra que, na maioria dos casos, há um processo estruturado que envolve diferentes instâncias da comunidade escolar. A principal tendência identificada foi a participação da equipe gestora e do Conselho Escolar na deliberação de questões importantes, como o uso de verbas e a implementação de novos projetos.

Grande parte das respostas destacou que as decisões são tomadas em reuniões com a equipe gestora e o Conselho de Escola, frequentemente em conjunto com a Associação de Pais e Mestres, como mencionado em uma das respostas:

“A equipe gestora levanta as possíveis possibilidades e as necessidades para ou uso da verba e leva para o Conselho de Escola e APM deliberar, os projetos é passado para o grupo de professores e depois também encaminhado para o conselho”.

Esse modelo reforça a gestão democrática, pois permite que as necessidades da escola sejam analisadas coletivamente, considerando a opinião de diferentes atores envolvidos no contexto escolar.

Além disso, algumas escolas consultam a comunidade escolar de forma ampla, seja por meio de reuniões abertas, enquetes com alunos e professores ou assembleias. Esse processo busca garantir que as decisões reflitam as necessidades reais da instituição. Outro fator mencionado foi a priorização de necessidades emergenciais, com gestores levantando possíveis destinos para os recursos e deliberando junto ao conselho e aos docentes antes de uma decisão final.

No entanto, também foi identificado que, em alguns casos, a tomada de decisão ocorre de maneira mais centralizada, com a diretoria tendo maior autonomia para decidir sobre certos assuntos. Essa prática ocorre, especialmente, quando há urgência na execução de um projeto ou quando a verba possui destinação específica.

Em resumo, a pesquisa demonstrou que, embora existam variações no processo decisório, a maioria das escolas busca um modelo de gestão participativa. A equipe gestora, o Conselho de Escola e a APM desempenham papéis fundamentais na definição das prioridades da instituição, reforçando a importância da participação coletiva na construção de um ambiente escolar mais democrático e eficiente.

A questão a seguir pontua sobre reuniões de alinhamento, que é uma prática adotada por muitas escolas, para que toda a equipe tome nota de situações internas:

9 - Existem reuniões para alinhamento da equipe escolar em sua instituição? Comente brevemente como ocorre.

Mediante as respostas abertas, foi possível analisar que na maioria das escolas existem reuniões de alinhamento, porém algumas pessoas não souberam responder. A frequência mais comum identificada foi a realização de reuniões semanais entre a equipe gestora e os docentes, reforçando a importância da comunicação contínua dentro do ambiente escolar.

Em muitas escolas, as reuniões são formalmente agendadas em dias específicos da semana, garantindo a participação da gestão, coordenação pedagógica e professores. Além das reuniões regulares, algumas instituições realizam encontros quinzenais ou bimestrais com outros setores administrativos e representantes da comunidade escolar.

Outro aspecto relevante apontado na pesquisa foi a realização das reuniões dentro do contexto dos ATPCs (Atividades de Trabalho Pedagógico Coletivo), como foi citado em uma das respostas:

“Sim, toda semana agendamos a nossa reunião com a equipe gestora e coordenação com os docentes. Exemplo: Segunda-feira das 12h45 às 13h45 - Equipe Gestora e De quinta-feira das 12h30 às 14h com a coordenadora e equipe docente no ATPCG.”

Essas reuniões são importantes espaços de planejamento e troca de experiências entre os educadores. Além disso, há escolas que adotam reuniões emergenciais sempre que necessário para tratar de questões pontuais que exigem alinhamento imediato.

Por outro lado, algumas respostas indicaram desafios na realização dessas reuniões, como a falta de engajamento por parte da direção ou a ausência de efetividade nos encontros. Entretanto, a maioria dos participantes relatou que esses momentos são essenciais para a organização da escola e a melhoria do trabalho pedagógico.

Em síntese, o estudo demonstrou que as reuniões de alinhamento são uma prática comum na gestão escolar, sendo frequentemente realizadas de maneira sistemática e integrando diferentes setores da escola. Essa dinâmica contribui para um ambiente mais colaborativo, onde a comunicação entre gestores e professores fortalece o processo educacional.

Para finalizar, foi questionada a relação entre os membros da equipe gestora e os docentes da instituição:

10. Comente brevemente como é a relação entre os professores e a equipe gestora da escola (diretores, vices e coordenadores).

A análise das respostas mostrou que a relação entre os professores e a equipe gestora na maioria das escolas é caracterizada pelo respeito, parceria e profissionalismo. Muitos participantes destacaram que há um ambiente de colaboração, em que as decisões são discutidas de forma democrática e a comunicação é transparente.

A gestão participativa foi um dos pontos mais mencionados, indicando que, em muitas instituições, diretores, vices e coordenadores trabalham de forma acessível e aberta ao diálogo com os professores. Além disso, a construção de um clima escolar positivo, pautado na confiança mútua, foi ressaltada como essencial para um ambiente saudável e produtivo como se pode analisar em uma das respostas do questionário:

“Acredito que seja uma relação assertiva. Os professores têm a liberdade para conversar com a equipe gestora conforme suas demandas mas quando a gestão está

ocupada combinam outro momento para conversarem. Há clima de parceria e descontração porém com as cobranças quando são necessárias. As críticas são feitas com muito cuidado e de forma que o professor não fique acuado nem desanimado.”

Algumas respostas também indicaram desafios, como dificuldades na relação com determinados membros da equipe gestora ou a percepção de que, em algumas escolas, as decisões são impostas sem consulta prévia aos docentes. Contudo, a maioria das respostas reforçou que há uma busca contínua por um relacionamento harmonioso, com trocas de ideias e escuta ativa.

A influência do tempo de trabalho conjunto na qualidade das relações interpessoais. Escolas em que a equipe gestora permanece há vários anos e há baixa rotatividade de professores tendem a apresentar maior estabilidade nas interações, permitindo um desenvolvimento mais colaborativo ao longo do tempo.

Apesar de algumas críticas pontuais, a visão predominante é de que a relação entre professores e gestores é, em geral, positiva, com espaço para diálogo e construções conjuntas visando melhorias na qualidade educacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho possibilitou uma imersão na temática da gestão democrática, permitindo-se compreender com maior clareza sua relevância para a construção de uma educação pública mais justa, inclusiva e participativa. Longe de ser apenas um conceito previsto na legislação, a gestão democrática se apresenta como uma prática essencial para que a escola cumpra seu papel social de formar cidadãos críticos, autônomos e conscientes de seus direitos e deveres.

Ao longo do estudo, observa-se que a implementação desse modelo de gestão ainda enfrenta inúmeros obstáculos no cotidiano das instituições públicas. A falta de recursos materiais, a resistência por parte de alguns profissionais da educação, o distanciamento da comunidade escolar e a carência de formação adequada para os gestores são barreiras recorrentes, que dificultam a consolidação de práticas verdadeiramente democráticas no interior das escolas. Apesar disso, também há indícios de que, quando há esforço político, formação continuada e abertura para o diálogo, é possível desenvolver ações que promovam a corresponsabilidade, a valorização da diversidade e o protagonismo coletivo.

A análise da legislação educacional, como a Constituição Federal de 1988, a LDBEN nº 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação, reforçou que o princípio da gestão democrática está amparado por dispositivos legais que orientam e exigem sua efetivação. No entanto, se constata que a simples existência dessas normas não garante, por si só, que a gestão democrática se concretize. É necessário que os sujeitos escolares estejam mobilizados e conscientes de sua importância nesse processo, desenvolvendo uma cultura de participação que vá além da formalidade e se manifeste nas decisões pedagógicas, administrativas e políticas da escola.

Outro ponto relevante evidenciado pela pesquisa é a importância da formação e capacitação das equipes gestoras. Diretores, coordenadores pedagógicos e demais profissionais da educação precisam estar preparados para lidar com os desafios do contexto escolar contemporâneo, que exige habilidades de escuta, liderança colaborativa, mediação de conflitos e planejamento estratégico com foco na coletividade. A gestão democrática exige, acima de tudo, sensibilidade e compromisso ético com a transformação das relações de poder no espaço escolar.

As respostas obtidas através do questionário aplicado junto a profissionais da rede pública de ensino reforçaram a percepção de que ainda há um caminho a ser percorrido. Muitos gestores e docentes reconhecem o valor da gestão democrática, mas apontam dificuldades concretas para sua execução, seja por limitações institucionais, seja por falta de apoio ou formação específica. Ainda assim, a maioria demonstra disposição para avançar nessa direção, o que representa um importante ponto de partida para futuras mudanças.

Dessa forma, este trabalho contribui para ampliar o entendimento sobre a gestão democrática e para reforçar a necessidade de políticas públicas que incentivem sua efetivação. A escola, enquanto espaço de convivência, aprendizagem e construção de valores, precisa ser gerida de forma transparente, ética e participativa. Somente assim será possível consolidar um ambiente onde todos os alunos, professores, funcionários, pais e comunidade possam se sentir parte integrante e corresponsável pelos rumos da educação.

Por fim, a gestão democrática não se resume a um modelo idealizado, mas sim a uma prática cotidiana, construída nas relações interpessoais, nas decisões coletivas, na escuta atenta e na valorização do outro. Seu verdadeiro significado está em tornar a escola um espaço de diálogo, respeito e transformação social. Esperamos que esta pesquisa inspire outros educadores a refletirem e se engajarem nesse processo, contribuindo, cada um a seu modo, para uma educação pública de qualidade e socialmente referenciada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B de. **Gestão de tecnologias na escola**: possibilidades de uma prática democrática. **Revista Série Integração de tecnologias, linguagens e representações**. Rio de Janeiro-RJ: TV Escola, SEED-MEC, 2005.

ARAÚJO. C. A. A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes, **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 253-266, jan./jun. 2009.

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura. S. C. (org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**.ed. São Paulo: Cortez, 2003. p. 11-32.

BERALDO, Fernando; PELOZO, Rita de Cássia B. A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas. **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia**, Garça, v. 5, n. 10, jul. 2007.

BRANDÃO, C. F. **LDB passo a passo**: Lei de diretrizes e bases da educação nacional, Lei nº 9.394/96 comentada e interpretada, artigo por artigo. 3. ed. São Paulo: Avercamp, 2007.

BRANDÃO, C. F. **Plano nacional da educação, Lei nº13.005/14, comentários sobre suas metas e suas estratégias**. São Paulo: Avercamp, 2014.

BRASIL ESCOLA. **O acesso ao ensino público e a importância da educação 2019**. Disponível em: <https://educador.brasile scola.uol.com.br/politica-educacional/o-acesso-ao-ensino-publico-importancia-educacao.htm>: Acesso em: 27 mar. 2025.

BRASIL, **Lei nº. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 06 dez 2024.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Ministério da Educação, 2017. Disponível em: <http://www.bncc.mec.gov.br>. Acesso em: 27 mar. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto n. 8.752, de 9 de maio de 2016.** Dispõe sobre a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8752.htm>.

Acesso em 06 dez 2024.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)** Lei nº 9.394/1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 27 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

BRITO, R. O.; CARNIELI, B. L. Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. **Revista Eletrônica de Educação**. n. 2, p. 26–41, 2011.

CAMARGO, R. B. de. **Gestão democrática e nova qualidade de ensino: o conselho de escola e o projeto da interdisciplinaridade nas escolas municipais da cidade de São Paulo (1989-1997).** 1997. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997. Acesso em: 06 dez. 2024.

CAMPOS, C. M. **Gestão escolar e docência.** São Paulo: **Revista Paulinas**, p. 37-42, 2010.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. Revista: **Educação Social**, Campinas, vol. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009.

CIAVATTA, Maria. **Educação Profissional e Tecnológica no Brasil:** desafios e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2012.

CORTELLA, Mário Sérgio. **A escola e o conhecimento:** fundamentos epistemológicos e políticos. São Paulo: Cortez, 2018.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Direito à educação, igualdade, direito à diferença.** Minas gerais: Pontifícia Universidade Católica. 2002.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigência da Constituição Federal**. *Revista Retratos da Escola*, v. 5, n. 9, p. 21-38, 2011. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/356>. Acesso em: 12 de abril de 2025

DE LIMA, A. B. Manifesto dos pioneiros de 1932: leituras de seus 80 anos. *Revista HISTEDBR On-line*, v. 12, n. 47, p. 185-204, 2012.

DEMO, P. **Educação e qualidade: o ponto-chave das políticas educacionais**. Campinas: Autores Associados, 2001.

DRABACH, N. P; SOUZA, Â. R. Leituras sobre a gestão democrática e o "gerencialismo" da educação no Brasil. *Revista pedagógica*, Chapecó, 2014.

FREITAS, K. S. de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000.

FREITAS, L. C. **Gestão escolar democrática: uma questão de qualidade e responsabilidade**. São Paulo: Cortez, 2007.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000, p. 26 e 28.

GADOTTI, M. **A escola e a cidadania: quem educa o educador?** São Paulo: Cortez, 2000. In: A importância de ter um Projeto Político Pedagógico (PPP) na sua escola. Disponível em: <https://www.sistemapoliedro.com.br/blog/projeto-politico-pedagogico/>. Acesso em: 17 jun. 2024.

GADOTTI, M. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito**. In: **Educação e poder: introdução a pedagogia do conflito**. 2005. p. 143-143.

GADOTTI, M. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito**. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTTI, M. **Perspectivas Atuais da Educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GARCIA, H. H. G. DE O.; MACEDO, L. DE. Reuniões de pais na educação infantil: modos de gestão. *Cadernos de Pesquisas*, v. 41, n. 142, p. 208–227, 2011.

GATTI, Bernardete A. **Formação de Professores para o Ensino Fundamental: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Unesp, 2019.

GATTI, Bernardete A. **Formação de Professores para o Ensino Fundamental: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Unesp, 2019.

GOVERNO DE RONDÔNIA. **Rede Estadual de Ensino é fortalecida com investimentos nas escolas e valorização pelo Governo de Rondônia** 2023. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/rede-estadual-de-ensino-e-fortalecida-com-investimentos-nas-escolas-e-valorizacao-pelo-governo-de-rondonia/>. Acesso em: 27 mar. 2025.

GUTIERREZ, G. L; CATANI, A. M. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N, S. C. (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Córtes, 2000.

LEAL, Thalita Fagundes. **O ensino de Matemática e os desafios dos professores frente à pandemia**. Eixo: 01 – Ensino e aprendizagem na e da Educação Matemática, Comunicação Científica, Categoria: Alunos de graduação, 2021. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/egem2021/files/2021/07/027.pdf>>. Acesso em 06 dez 2024.

LEMME, P. O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova e suas repercussões na realidade educacional brasileira. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 86, n. 212, 1 jan. 2005.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2007.

LÜCHMANN, L; FARIA, C. F. Democracia direta, participativa, deliberativa e representativa: limites, combinações e tensões. In: **A democracia necessária e desejada**, 2020.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada na Gestão Escolar: concepções e processos**. Petrópolis: Vozes, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: FE/UNICAMP, 2000.

NÓVOA, A. **Formação Contínua de Professores**: realidades e perspectivas. Aveiro/Portugal: Universidade de Aveiro, 1991.

OLIVEIRA, D. A. (Org). **Gestão democrática da educação**: desafios a enfrentar. Petrópolis: Vozes, 1997.

PANTOJA, S; DAMASCENO, A. A gestão democrática nos marcos legais: da constituição federal de 1988 ao PNE 2014-2024. **Revista HistedBR On-line**, v. 22, p. e022007-e022007, 2022.

PARO, V. H. **Administração Escolar**. São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**, 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/gdep_4ed-rev-atual-2.pdf>. Acesso em: 07 de out. 2024.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. ed. 4. São Paulo: Cortez, 1997.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, V. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

PARO, Vitor Henrique. Educação, **Administração e Política**: relações e significados. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática e Educação**. 10. ed. São Paulo: Editora Ática, 2012.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2014.

PINTO, J. M. R. **Administração e liberdade: um estudo do conselho de escola à luz da ação comunicativa de Jürgen Habermas**. 1994. 181 f. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1994.

SALERNO, S. C. K. **Descentralização e a gestão educacional**. São Paulo: Expressão e Arte, 2009. Disponível em: <<https://www.editoraexpressaoearte.com.br/7030e/descentralizacao-e-a-gestao-educacional>>. Acesso em: 17 out. 2024.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2013.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2013.

SCHEFER, M. C.; FÉLIX, C. M. C. Gestão democrática: Uma breve revisão de literatura (2010-2019). **Revista Prâxis**, v. 3, p. 68-84, 2020.

SOBRINHO, P. Oportunidades e Desafios da Educação Pública (Ensino Fundamental e Médio) em Tempos de Pandemia. **Revista Aproximação**, Guarapuava, v. 2, n. 5, p. 76-85, 2020.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, v. 25. n. 3, p.123-40, dez. 2009.

TARDIF, M. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

TEIXEIRA, A. Que é administração escolar?. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 36, 1961.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Qual é o papel da União, dos Estados e dos municípios na Educação** 2017. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/noticias/qual-e-o-papel-da-uniao-dos-estados-e-dos-municipios-na-educacao/>. Acesso em: 27 mar. 2025.

VEIGA, Ilma Passos. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. Campinas: Papirus, 2012.

VIDAL, D. G. (80). anos do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova: questões para debate. **Educação Pesquisa**, 577-588, 2013.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraíndo significados da base legal. **Gestão escolar democrática**: concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 27-42, 2006.

WEBER, M. **Economia y sociedad**: esbozo de sociologia comprensiva. México, DF: FCE, 2004.

WESTRUPP, M. F. **Gestão escolar participativa**: novos cenários de competências participativas. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Educação, Florianópolis, 2003.