



**UNILAB**

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**LUIZA GIZELY VIDAL VIEIRA**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA:  
ESTUDO DE CASO NO CMEI MARIA DE LOURDES DAMASCENO MARQUES  
NA CIDADE DE PIQUET CARNEIRO-CE**

**PIQUET CARNEIRO-CE  
2022**

**LUIZA GIZELY VIDAL VIEIRA**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NO CMEI  
MARIA DE LOURDES DAMASCENO MARQUES NA CIDADE DE PIQUET  
CARNEIRO-CE**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof. M.a. Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque

PIQUET CARNEIRO-CE  
2022

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira Sistema de  
Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Vieira, Luiza Gizely Vidal.

V716g

A gestão democrática na escola pública: estudo de caso no CMEI

Maria de Lourdes Damasceno Marques na cidade de Piquet Carneiro- Ce

/ Luiza Gizely Vidal Vieira. - Redenção, 2023.

58f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de  
Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da  
Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2023.

Orientador: Profa. M.a. Jacqueline R. F. Albuquerque.

Gestão escolar. 2. Escolas públicas. 3. Escolas -

Qualidade. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 370

---

LUIZA GIZELY VIDAL VIEIRA

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NO CMEI  
MARIA DE LOURDES DAMASCENO MARQUES NA CIDADE DE PIQUET  
CARNEIRO-CE

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Conceito: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
M.a. Jacqueline R. F. Albuquerque

\_\_\_\_\_  
Profa.Dra. Sandra Maria Guimarães Callado

Heber José Teófilo de Moura  
Professor Examinador 02

*Dedico a todos os profissionais da  
educação que participaram desta  
pesquisa, contribuindo para o  
desenvolvimento de crianças e tornando  
este mundo melhor.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que foi minha maior força nos momentos de angústia e desespero. Sem ele, nada disso seria possível. Obrigada, Senhor, por colocar esperança, amor e fé no meu coração;

Agradeço aos meus pais e minha irmã por ensinarem valores importantes e contribuírem com minha educação;

E, aos meus amigos, em especial a minha melhor amiga Paloma Lopes, por todo o apoio e amizade e por sempre torcer e vibrar com as minhas conquistas;

A todos vocês meu muito obrigada.

## RESUMO

A gestão democrática é uma temática que cresceu nas últimas décadas, responsável por transformar as instituições em locais de livre acesso e tornar a escola um espaço democrático para gestores, professores, alunos e família, com o objetivo de melhorar o ensino e garantir estudo de qualidade para toda sociedade, com diálogo, participação e igualdade, superando desafios e formando futuros cidadãos de senso crítico, preparados para melhorar a sociedade. Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo geral verificar quais as vantagens e desafios da gestão democrática na instituição de ensino infantil CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques, na cidade de Piquet Carneiro, CE. A pesquisa é de natureza aplicada, com objetivos explicativos, de abordagem qualitativa e procedimentos de estudo de caso na referida instituição. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário do *Google Forms*, com perguntas sobre gestão democrática para os gestores e docentes da instituição. Os resultados foram apresentados e discutidos por meio de gráficos. Os resultados evidenciam que a gestão democrática escolar tem ganhado espaço, apesar de ser um desafio enfrentado pelos gestores e a comunidade escolar. Bem como, alguns segmentos se encontram fora da tomada de decisão, mas estão se encaminhando para haver uma descentralização do poder e manter um diálogo e transparência para que a escola possa alcançar bons resultados, melhorando o rendimento da instituição.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Escola pública; Qualidade;

## **ABSTRACT**

Democratic management is a theme that has grown in recent decades, responsible for transforming institutions into places of free access and making the school a democratic space for managers, teachers, students and family, in order to improve education and ensure quality study for all society, with dialogue, participation and equality, overcoming challenges and forming future citizens with critical sense, prepared to improve society. In this context, this research aims to verify the advantages and challenges of democratic management in the institution of early childhood education CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques, in the city of Piquet Carneiro, CE. The research is of an applied nature, with explanatory objectives, qualitative approach and case study procedures in the aforementioned institution. The data collection occurred through a Google Forms questionnaire, with questions about democratic management for managers and teachers of the institution. The results were presented and discussed by means of graphs. The results show that democratic school management has been gaining space, despite being a challenge faced by managers and the school community. Also, some segments are outside the decision-making process, but are moving towards a decentralization of power and maintaining a dialogue and transparency so that the school can achieve good results, improving the performance of the institution.

Keywords: Democratic Management; Public School; Quality;

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	08
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1- Conceitos e fundamentos da gestão democrática .....	10
2.2 Concepção de gestão democrática na escola .....	11
2.3 Desafios e limitações enfrentados pelo gestor escolar na prática da gestão democrática.....	13
2.4 Oportunidades de realização e sucesso das práticas da gestão democrática nas escolas, bem como impactos positivos .....	15
2.5 Mecanismos que auxiliam a prática de uma gestão escolar democrática.....	19
3. METODOLOGIA.....	22
3.1 Caracterização da pesquisa.....	22
3.1.1 Tipo de pesquisa.....	22
3.1.2 Amplitude e universo da pesquisa.....	23
3.1.3 Período da pesquisa.....	24
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	25
4.1 Caracterização dos respondentes.....	25
4.2 Perspectiva – Perspectiva- Vantagens da gestão democrática .....	27
4.3- Perspectiva- Ferramentas para garantir uma gestão democrática. ....	37
4.4- Perspectiva- A importância da gestão democrática .....	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	44
LIMITAÇÕES .....	44
REFERÊNCIAS.....	45

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO.....	47
APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DA ESCOLA/INSTITUIÇÃO .....	49
APÊNDICE B- DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO DE PORTUGUÊS E NORMAS TÉCNICAS .....	51
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....	52

## 1 INTRODUÇÃO

A construção de programas de educação com qualidade no sistema educacional brasileiro, está cada vez mais infiltrado no discurso político e na legitimidade das políticas de reforma educacional. Essa preocupação afeta diretamente os modelos de gestão escolar, pois, quanto mais aprimorados são os sistemas e as estratégias de gestão escolar, maior será a probabilidade de sucesso na qualidade desejada da educação.

Com base nesses pressupostos, a gestão democrática além de gerir as escolas, visa transformar seu comportamento em prática democrática genuína. Conseqüentemente, todos os indivíduos que compõem o ambiente escolar se reconhecerão como participantes ativos na tomada de decisões, conscientes de sua importância para o desenvolvimento e construção desse processo e não apenas espectadores ou apoiadores. Conforme explicado por Lück (2010) democracia e governança participativa auxiliam no aumento de interação, visando promover um ambiente propício à disseminação de ideias de educação de qualidade baseada na cooperação, liberdade de expressão, consistência, representação e responsabilidade coletiva. Dessa forma, os indivíduos e suas respectivas responsabilidades e capacidades são fundamentais no processo de governança inclusiva.

Diante dessa perspectiva, este estudo busca responder a seguinte indagação: quais as vantagens e desafios para a implantação da gestão democrática escolar?

O trabalho se justifica pela necessidade de analisar como é o cotidiano das escolas, especialmente sobre como a gestão participativa influi nas decisões tomadas dentro do espaço educacional, os desafios que são encontrados, e, como a gestão é trabalhada na escola para torná-la um ambiente democrático que forma futuros cidadãos.

Dessa forma, foi proporcionado um espaço de fala aos discentes e gestores, para que estes relatassem as vivências do cotidiano na escola em que atuam, para amenizar as desigualdades e aumentar a autonomia e o sucesso dentro do âmbito educacional.

Assim, a pesquisa tem como objetivo geral verificar as quais as vantagens e desafios para a implantação da gestão democrática escolar. Especificamente, pretende-se a) analisar a importância da gestão democrática na escola municipal de Ensino Infantil CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques, na percepção dos docentes e gestores; b) Quais as ferramentas que são utilizadas para promover a gestão democrática, e qual sua eficácia.

Este trabalho é relevante, pois procura mostrar a importância da participação da gestão democrática, para transformar o espaço educacional em um ambiente democrático e transparente para toda comunidade escolar.

A metodologia utilizada para a elaboração do trabalho caracteriza-se enquanto uma pesquisa qualitativa, sendo um estudo de campo, especificamente um estudo de caso na instituição de ensino infantil Maria de Lourdes Damasceno, no qual foi aplicado um questionário do *Google Forms*, contendo 14 perguntas, 10 fechadas e 4 abertas, para gestores, professores. Posteriormente, foi feita a análise dos dados em que estes foram tabulados e apresentados por meio de gráficos.

Este estudo está estruturado em 6 seções. A seção 1 corresponde a esta introdução. A seção 2 apresenta o referencial teórico, que se subdivide em 2.1 Conceitos e Fundamentos da Gestão Democrática, 2.2 Concepção de gestão democrática na escola, 2.3 Desafios e limitações enfrentados pelo gestor escolar na prática da gestão democrática, 2.4 Oportunidades de realização e sucesso das práticas da gestão democrática nas escolas, bem como impactos positivos, 2.5 Mecanismos que auxiliam a prática de uma gestão escolar democrática. A seção 3 diz respeito aos procedimentos metodológicos. A seção 4 corresponde à análise e discussão dos dados. Por último, a seção 5 apresenta as considerações finais. A seção 6 recomendações para futuras pesquisas e a seção 7 limitações da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceitos e fundamentos da gestão democrática**

De acordo com Lück (2010) participar na gestão da escola permite compreender melhor as funções da escola e de todos os participantes, o que favorece a ligação de longo prazo entre professores e alunos, formando assim um conhecimento mútuo. No entanto, isso não significa apenas envolver todos e levar em consideração seus interesses, mas também, se organizar para que as ações e projetos da escola possam ser realizados por meio de uma liderança que todos reconheçam e concordem.

Assim, conforme Silva; Prates; Ribeiro (2016), a gestão democrática incentiva a participação, uma vez que esta é responsável por definir a finalidade e a forma de prática social realizada no meio escolar, que pode ser praticada diretamente ou por meio de autorização/representante, ou seja, através da participação, os cidadãos aprendem a usufruir os seus direitos e a proteger os direitos dos outros e da comunidade.

Portanto, ser transparente é um dever constitucional de quem dirige órgão público, como também é um direito do cidadão. O Art. 37 da Constituição Federal de 1988 determina que a administração pública direta e indireta obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Já a Lei Complementar no 131/2009, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade da gestão fiscal e dá outras providências, assegura que essa transparência acontecerá mediante:

- I – incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos;
- II – liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público. (BRASIL, 2009)

Dessa forma, segundo a Lei 131/2009 no que se refere a transparência, conceito essencial em uma gestão democrática, são necessários incentivar a

participação social e deve haver a liberação de informações sobre questões de ordem pública para a população. Assim, é possível que aspectos da coletividade sejam repassados de forma segura e para todos.

Portanto, com o objetivo de cumprir com a determinação legal e com a finalidade de tornar transparentes os atos da Administração Municipal, o Portal de Transparência do município de Piquet Carneiro/CE, é disponibilizado na página oficial da prefeitura: <https://www.piquetcarneiro.ce.gov.br>. Por meio desta política, há a promoção de interação da sociedade com o poder público e a ampliação do controle social da gestão pública, além de introduzir mecanismos de combate à corrupção.

A implantação de um processo de gestão democrática na escola pública se justifica pela promoção da cidadania aos agentes da comunidade escolar, uma vez que os gestores devem ser modelos de cidadania aos alunos, melhorando o ensino e a aprendizagem voltados para a formação de cidadãos (SANTOS; SALES, 2012).

## **2.2 Concepção de gestão democrática na escola**

A participação na gestão da escola proporciona um melhor conhecimento do seu funcionamento e de todos os seus atores, favorece um contato permanente entre professores e alunos, levando ao conhecimento mútuo. No entanto, não implica apenas em envolver todos e considerar seus interesses, significa também organização de modo a permitir que as ações e projetos da escola se concretizem por meio de uma liderança reconhecida e consentida por todos (SILVA; PRATES; RIBEIRO, 2016).

Assim, gerir de forma democrática na escola é incentivar a participação, pois é através dela que se tem o poder de definir os fins e os meios de uma prática social, que pode ser exercida diretamente ou através de mandatos, delegações ou representações. Portanto, por meio da participação nas práticas escolares e nos espaços para tomada de decisão, o cidadão aprende a fazer uso dos seus direitos e resguardá-los de sua comunidade. Democratizar a gestão escolar é acima de tudo, melhorar a qualidade de ensino, pois através de uma participação coletiva da sociedade se pode identificar e ponderar riscos, prejuízos e necessidades de um

determinado campo do conhecimento, incluindo a família nesse processo (SILVA; PRATES; RIBEIRO 2016).

De acordo com Bordignon (2004), a administração escolar se constitui como uma prática coletiva, que está em contínuo processo, que é necessário para que haja mudança contínua. As mudanças no contexto escolar são importantes por causa dos novos paradigmas da sociedade, sendo responsáveis por fundamentarem a concepção de qualidade na educação e na escola.

Nessa lógica de argumentação é preciso apontar a defesa de Cury (2005), no qual governar de forma democrática se refere a um princípio estatal utilizado na política educacional e que reflete o próprio estado democrático de direito, sendo relevante para a presença dos cidadãos nos processos e produtos da política de governo. Os cidadãos querem mais do que apenas ser formuladores de políticas, eles querem ser ouvidos e ter um lugar na arena política e nos momentos de tomada de decisão. Assim, a governança democrática pode ser descrita como um espaço de descentralização, participação e autonomia institucional, capaz de construir a cidadania e deve ser vista como a base sobre a qual se forma a cidadania.

Segundo Luck (2010), a governança democrática pode melhorar a qualidade educacional, no sentido de que a qualidade deve ser consultiva, participativa, autorreflexiva, situacional/plural, processual e transformadora. Isso requer um debate de longo prazo entre indivíduos e grupos que demonstrem interesse, tenham responsabilidade e sejam capazes de estabelecer metas e prioridades de forma consensual. Assim, um sistema educacional com essas características e gestão democrática das escolas públicas, se torna uma necessidade urgente para promover a qualidade da educação e o exercício efetivo dos cidadãos na atualidade.

Dessa forma, um dos principais desafios enfrentados pelos educadores é a própria democracia e cidadania, enquanto práticas fundamentadas na autonomia. Isto é, a educação emancipadora é fundamental para a gestão democrática e sem autonomia não é possível exercê-la (BORDIGNON, 2005).

### **2.3 Desafios e limitações enfrentados pelo gestor escolar na prática da gestão democrática**

A educação brasileira, conforme Libâneo (2008), é centrada, quase que exclusivamente, somente no poder do coordenador pedagógico e diretor escolar. Assim, as decisões sobre aspectos administrativo no contexto educacional cabiam apenas ao corpo diretivo da escola.

Com isso, na última década se deu início a implementação da gestão democrática nas escolas, mas há ainda muitos desafios enfrentados e paradigmas a serem quebrados para que esse modelo de gestão realmente funcione.

Para Lück (2010), há a necessidade de descentralização do poder, isto é, coordenadores e diretores deixarem esse papel de chefes e possibilitarem o diálogo com os demais agentes escolares, como os professores, funcionários, alunos e suas famílias. Esse diálogo deve ser receptivo e acolhedor para que as críticas sejam construtivas e tornem o espaço escolar mais igualitário. Bem como, as famílias precisam fazer parte do processo educacional, sendo ouvidas suas demandas e conselhos, uma vez que fazem parte da comunidade escolar.

É importante levar em consideração a importância da aprendizagem escolar para o desenvolvimento humano. No entanto, o ensino nas escolas enfrenta obstáculos desafiadores a serem superados, conforme apresentado no **Quadro 01**.

### Quadro 01 - Desafios para a gestão democrática

- 
- ✓ **Funcionamento social das escolas:** A gestão democrática das escolas, quando funciona de forma eficaz, contribui para a melhoria dos processos de aprendizagem e formação cívica. Entretanto, seus representantes sociais ainda enfrentam dificuldades de conhecimento e compreensão, inclusive da própria comunidade escolar, devido ao desconhecimento relacionado aos saberes e práticas manejados pelas instituições de ensino;
  - ✓ **A democratização das instituições escolares:** a cogestão dentro das escolas tem sido outro desafio, pois a necessidade cotidiana do trabalho coletivo exige vez e voz em todos os sujeitos envolvidos no processo educativo;
  - ✓ **Valorização dos profissionais da educação:** a necessidade de proporcionar oportunidades indiscriminadas de desenvolvimento profissional, de facilitar a formação e de proporcionar um espaço de geração de conhecimento através de iniciativas e práticas inovadoras, de promoção de comportamentos educativos;
  - ✓ **Organização do tempo e do espaço:** requer o planejamento e a participação de todos da comunidade escolar, principalmente diante das constantes mudanças que ocorrem em seu campo de organização do tempo que permeiam inovações, divergências entre normativas e realidade, e tempo para viver. A frequência escolar precisa ser avaliada em todos os níveis, pois há vários momentos associados a outra situação;
  - ✓ **Projeto Político Pedagógico:** documento oficial que orienta o trabalho realizado dentro da escola, que não foi internalizado como prioridade pela comunidade escolar por não apresentar todos os temas envolvidos em sua construção e aplicação;
  - ✓ **Execução do processo de capacitação:** Os sujeitos envolvidos no processo de gestão são corresponsáveis pela educação continuada. No entanto, dadas as oportunidades apresentadas, o interesse pelo processo ainda está em seus estágios iniciais.
  - ✓ **Avaliação escolar:** O processo de avaliação escolar é provavelmente o desafio mais importante a ser superado, considerando que várias ideias permanecem controversas quando se discute sua importância. No entanto, as avaliações institucionais são projetadas para reunir informações úteis para permitir que a equipe de gestão tome as decisões corretas para alcançar resultados satisfatórios no processo de ensino.

Como visto no quadro acima, há alguns desafios que a gestão enfrenta para promover uma gestão democrática, mas estes devem ser utilizados como estímulos para o desenvolvimento efetivo da democracia e cidadania, bem como, podem resultar em aspectos positivos que serão apresentados a seguir.

#### **2.4 Oportunidades de realização e sucesso das práticas da gestão democrática nas escolas, bem como impactos positivos**

É relevante considerar que é possível haver uma interação entre escola e a comunidade, tendo como foco principal a eficácia na educação escolar e tudo que abrange esse tema. Sendo importante observar quais são as questões pertinentes e dialogar entre os segmentos para chegar a um consenso, e não haver conflitos de ambas as partes.

Conforme Dalmás (1994), a participação na gestão democrática pode envolver riscos e conflitos, que resultam em desafios para a cooperação dos membros da comunidade escolar no processo participativo da gestão democrática. Vale destacar que a partir do momento em que a gestão educacional for democratizada, a real possibilidade de progresso social se torna mais concreta, pois a prática educativa será planejada de forma mais ampla, bem como todo o processo educacional.

Alguns espaços são propícios para a construção da gestão participativa, conforme pode ser verificado, conforme apresentado no **Quadro 2**.

**Quadro 02 - Oportunidades de implantação de gestão participativa**

✓ Reunião do Conselho Estudantil;
✓ Avaliação Institucional Participativa;
✓ Conselhos escolares participativos com alunos e membros da comunidade e conscientes do seu papel na escola;
✓ Comitê de Classe;
✓ Roda de diálogo;
✓ Reunião de responsáveis;
✓ Discutir questões relacionadas ao ambiente geral de ensino com alunos, professores, administradores e outros funcionários da escola.

Fonte: Libâneo (2004).

Dessa forma, os espaços dentro da escola, como a reunião de conselho estudantil pode ser um facilitador de ações para a gestão democrática, na qual o corpo discente é ouvido e tem voz para apresentar suas sugestões para tomada de decisão e participar ativamente das decisões da escola.

Alguns benefícios também são proporcionados pela gestão democrática para o corpo discente, conforme apresentado no **Quadro 3**.

**Quadro 03 – Benefícios da Gestão Democrática para os alunos**

<p>✓ Maior profissionalismo dos professores e gestores: seu trabalho e comportamento são acompanhados de perto por todos, e os docentes – e as equipes gestoras – tendem a ser mais comprometidos com o processo educativo;</p> <p>✓ Atualização curricular e incorporação de cenários socioeconômicos: devido aos frequentes debates e discussões com pais, professores e alunos, o currículo das escolas que implementam a gestão participativa tende a ser adaptado às necessidades dos alunos e da sociedade;</p>
<p>✓ Melhoria do desempenho escolar: pais e alunos estão mais envolvidos na vida escolar dos alunos, e o desempenho dos alunos melhorou significativamente;</p>
<p>✓ Maiores níveis de motivação: quando os alunos se veem como papéis ativos no processo escolar, os discentes tendem a ser mais motivados e envolvidos ativamente na vida escolar e nas questões da comunidade;</p> <p>✓ Formação cidadã e democrática: a escola está alinhada com uma formação cidadã e democrática, que pode promover aos estudantes uma construção desenvolvimental com base nessas características.</p>

Fonte: Libâneo (2004).

Dessa forma, para que os alunos participem da gestão e ajudem a aumentar os níveis escolares, a grade curricular deve ser atualizada e baseada nas necessidades dos mesmos, auxiliando na formação democrática e cívica, melhorando os níveis de motivação, tornando o aluno mais envolvido nas decisões no âmbito educacional, melhorando a qualidade de ensino, a partir do momento em que os pais e responsáveis fiscalizam de perto os professores e gestores, deixando-os atentos e mais comprometidos com o processo educativo (Libâneo (2004).

Alguns benefícios também são proporcionados pela gestão democrática para o corpo gestor, conforme apresentado no **Quadro 4**.

#### **Quadro 04 – Benefícios da Gestão Democrática para os gestores**

- ✓ Tomada de decisão mais fácil: a tomada de decisão é mais fácil, simples e inclusiva com a participação de todos os envolvidos no processo educativo, pois inclui um debate entre a escola e aqueles que representam as necessidades, neste caso, alunos e pais.
- ✓ Segregação da responsabilidade pelos resultados: ao descentralizar a tomada de decisões, os resultados de todos, positivos ou negativos, são compartilhados por todos os envolvidos no processo;
- ✓ Estresse reduzido: muitos diretores de escolas trabalham sob enorme pressão. No entanto, quando a gestão participativa é implementada, essa pressão é reduzida gradativamente, resultando em uma maior qualidade de vida e, portanto, maior envolvimento dos gestores no processo escolar;
- ✓ Diminuição do isolamento: quando os gestores descentralizam o poder e passam a integrar o processo educacional de maneira mais efetiva e humana, possibilitam a redução do isolamento dentro da instituição.

Fonte: Libâneo (2004).

A democracia no âmbito educacional tem diversas vantagens para os gestores, descentralizando o papel de chefe, retirando a pressão que é causada em cima da gestão, bem como, as responsabilidades são divididas e as tomadas de decisões são facilitadas, havendo um debate aos interesses de todos os segmentos, e tornando o trabalho dos administradores simples e de forma prática.

Alguns benefícios são proporcionados pela gestão democrática para a comunidade escolar, conforme apresentado no quadro 5 abaixo:

### **Quadro 05 – Benefícios da Gestão Democrática para a comunidade**

- ✓ Desenvolvimento de programas e objetivos comuns: a gestão participativa envolve a participação da escola e da comunidade em programas e objetivos comuns concebidos para beneficiar ambas as partes;
- ✓ Melhor atendimento das necessidades sociais: as escolas que participam da comunidade tendem a ser capazes de atender às necessidades sociais do distrito de forma mais efetiva e eficiente;
- ✓ Maturidade individual e maior consciência cívica e coletiva: as escolas que contam com a governança participativa contribuem com a formação de cidadãos mais conscientes à comunidade, promovem a educação cívica, democrática e inclusiva;
- ✓ Maior participação social: a gestão participativa, por exemplo, estende a participação social a todas as áreas, dando voz a grupos muitas vezes excluídos do processo decisório da escola, como os funcionários.

Fonte: Libâneo (2004).

A gestão democrática tem muitas vantagens para a comunidade escolar, trazendo a família para a escola e dando livre arbítrio para poder intervir na qualidade de ensino, assim sendo, a família passa a ter um papel ativo no âmbito educacional, deixando de ser meros expectadores e se tornando agentes significativos.

#### **2.5 Mecanismos que auxiliam a prática de uma gestão escolar democrática**

Um dos mecanismos que facilitam a efetivação da gestão democrática é o Projeto Político Pedagógico (PPP). A Lei de Diretrizes e bases da educação Nacional (Lei nº 9.394/96) estabelece que a gestão democrática é pautada nos seguintes pressupostos, de que os profissionais da educação devem se envolver no desenvolvimento do programa de ensino escolar, bem como a escola e a comunidade local devem ser envolvidas no conselho escolar. A gestão democrática pressupõe a efetiva participação de todos na tomada de decisão dos processos administrativos e no planejamento do ensino. Dessa forma, o Projeto Político Pedagógico considera

fundamental a ponte entre todos os agentes da escola, auxiliando nas atividades curriculares de ensino e organização dos objetivos educacionais.

O Projeto Político Pedagógico se apresenta como uma ferramenta capaz de colaborar para o desenvolvimento da gestão democrática das instituições escolares. Isso pressupõe que a sua elaboração, implementação e avaliação se une mediante uma ação participativa de todos os envolvidos direta e indiretamente com o processo educacional na unidade escolar, o que implica a construção de uma nova maneira de compreender a escola e o ato educativo (VEIGA, 1995; VASCONCELOS, 2003).

Em busca de uma nova maneira de organização da escola, o projeto político e pedagógico deve pautar-se no princípio da reciprocidade, solidariedade de forma democrática e coletiva. Deixando de lado o tradicionalismo, trazendo uma dinâmica compartilhada, superando a centralização do controle hierárquico tradicional. Por meio de toda a comunidade escolar, há a participação da construção do projeto que deve incluir professores, gestores, pais e/ou responsáveis, alunos e funcionários, que devem ser incluídos na tomada de decisão do projeto desde a fase de planejamento, implementação e avaliação do meio escolar.

De acordo com Navarro (2004), essa nova relação entre educação, escola e a democracia é efetiva por meio do aprendizado político e pedagógico que exige novas formas de organização interna e externamente à escola. Sendo assim, a construção de uma educação emancipatória e democrática ocorre através da garantia de novas formas de planejamento e organização, por meio da implementação de ferramentas de distribuição do poder, que é possibilitado pela participação ativa dos cidadãos, articulados à necessidade de formação democrática.

Esse processo é essencial para manter os direitos de pais e alunos e melhorar o ensino das instituições, ampliando a informação para todos. O Projeto Político Pedagógico abrange toda a comunidade escolar e define metas e normas para a gestão democrática do ensino público na educação básica. Segundo as suas especificidades, alguns princípios são norteadores:

- 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, LDB 9394/96, Art. 14).

A elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola é um importante elemento na democratização do ensino, como já citado anteriormente. Outro instrumento chave é a participação da comunidade escolar em conselhos escolares.

Os conselhos escolares têm como papel descentralizar a administração, contribuir com uma gestão democrática que envolva toda a comunidade escolar atuando no processo educacional. É feita uma eleição do conselho para que seja escolhido um representante de cada segmento da escola, incluindo pais, alunos, professores e demais funcionários. Tendo funções deliberativas como fiscalizar, consultar questões financeiras, pedagógicas e administrativas.

Os conselhos escolares são espaços de gestão democrática do ensino público, se apresentam como um ambiente de promoção e liberdade, de pluralismo, de qualidade, de igualdade, de gratuidade e de valorização do docente (WERLE, 2003).

Os conselhos escolares também representam um espaço de autonomia e participação, dedicado à defesa do ensino público gratuito e à valorização dos professores. Possibilita a prática da discussão, a construção coletiva do conhecimento, o compartilhamento do poder de decisão e proporciona uma educação mais consciente e crítica para seus membros. O potencial das ações desenvolvidas pelo conselho escolar está justamente na possibilidade de participação dos diferentes setores que compõem a unidade escolar. No entanto, sua eficácia depende da mobilização de cada setor.

Resumindo, foram apresentados dois mecanismos que auxiliam na efetivação da prática escolar, o Projeto Político Pedagógico e os conselhos escolares. A inserção de toda a comunidade escolar na participação e tomada de decisão da escola, possibilita uma gestão escolar democrática.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia da pesquisa é do tipo qualitativa, uma vez que favorece aos profissionais da educação sobre a gestão democrática a conhecerem como uma gestão que atua de forma coletiva e transparente ajuda toda a comunidade escolar, e colaboraram com as melhorias para a administração de uma instituição de ensino. Logo, os professores e gestores da educação encontraram novos significados e informações a respeito do assunto em questão, puderam dar a sua opinião e conheceram mais sobre a gestão democrática. Visando uma ferramenta contínua, que ao longo do processo educativo foi construído e melhorado.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

##### **3.1.1 Tipo de pesquisa**

A pesquisa possui abordagem qualitativa, em que através dela as relações sociais podem ser destacadas, não apenas algo calculado ou medido. A pesquisa qualitativa pode ser entendida como aquela que envolve uma abordagem interpretativa do mundo, dessa forma, as investigações ocorrem em cenários naturais, com a busca de entender seus fenômenos e os significados conferidos a temática (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Os pesquisadores que adotam esse tipo de abordagem, o fazem por este defender um modelo único de pesquisa para todas as ciências, recusando o modelo positivista que costuma ser aplicado aos estudos sociais. Dessa forma, há o controle dos julgamentos pessoais, não contaminando a pesquisa (GOLDENBERG, 1997).

Ademais, podemos ressaltar que a pesquisa qualitativa é um método aplicado em um grupo social para levantar hipóteses para a coleta de dados, é um modelo dinâmico que não se baseia em apenas um modelo de pesquisa.

Quanto à natureza é aplicada, uma vez que se concentra em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas

e busca de soluções. Respondem a uma demanda formulada pelos pesquisadores (THIOLLENT, 2009).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo explicativa. A pesquisa explicativa se fundamenta no conhecimento científico, que visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Também incluem exploração, descrição e correlação, bem como auxiliam no entendimento da temática investigada (GIL, 2007).

Quanto aos procedimentos é um estudo de caso, que pode ser entendido como um estudo aprofundado sobre objetos, estes podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno. Pode ser aplicado nas mais diversas áreas do conhecimento e permite que o objeto estudado tenha preservada sua unidade, mesmo que ele se entrelace com o contexto em que está inserido, que sejam formuladas hipóteses e teorias, e permite a explicação de variáveis em situações ainda que complexas (GIL, 2007).

O estudo de caso apresenta algumas vantagens, como: sua capacidade de estimular novas descobertas, em virtude da flexibilidade do planejamento e da própria técnica; a possibilidade de visualização do todo, de suas múltiplas facetas; e a simplicidade de aplicação dos procedimentos, desde a coleta até a análise de dados. Já as desvantagens, se destacam como a mais grave, a dificuldade de generalização dos resultados obtidos, isto é, as particularidades e especificidades na natureza do objeto de estudo não sejam aplicáveis a outros fenômenos (GIL, 2007).

### **3.1.2 Amplitude e universo da pesquisa**

O foco principal da pesquisa é analisar as dificuldades e relevância para a sociedade com um estudo de caso na instituição de ensino infantil Maria de Lourdes Damasceno Marques, quanto aos procedimentos a pesquisa que é um estudo de caso será realizado uma investigação em uma escola, que busca colaborar com a instituição, com os alunos e a comunidade a conhecerem a importância da gestão democrática para uma gestão participativa na escola, enquanto um local que possibilita a construção do senso crítico do indivíduo. A coleta de dados foi realizada

através de um questionário aplicado pelo *Google Forms*, contendo 15 perguntas, sendo 5 questões de múlti- resposta, 6 questões fechadas e 4 abertas. O questionário foi aplicado entre 35 educadores, mas apenas 48,5% responderam, dentre eles 1 gestora, 15 professoras e 1 coordenadora da referida escola. Os dados foram tabulados e apresentados por meio de gráficos.

Foram também feitas pesquisas na internet com leituras dos principais autores, com obras e ideias sobre o tema. Diante do que foi lido, foi listado temas importantes como: concepção da gestão democrática na escola, desafios e limitações enfrentados pelos gestores escolares na prática da gestão democrática e participativa no contexto atual e as oportunidades de realização e sucesso das práticas de gestão participativa nas escolas, bem como o impacto positivo, mecanismos que auxiliam a prática de uma gestão escolar democrática, projeto político e pedagógico e conselho escolar como ferramentas estratégicas para a gestão democrática.

### **3.1.3 Período da pesquisa**

A pesquisa foi aplicada entre o dia 20 de agosto e o dia 05 de outubro de 2022, no CMEI Maria de Lourdes, no qual foi entrevistada uma diretora, uma coordenadora pedagógica e quinze professoras(es), totalizando assim dezessete participantes.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

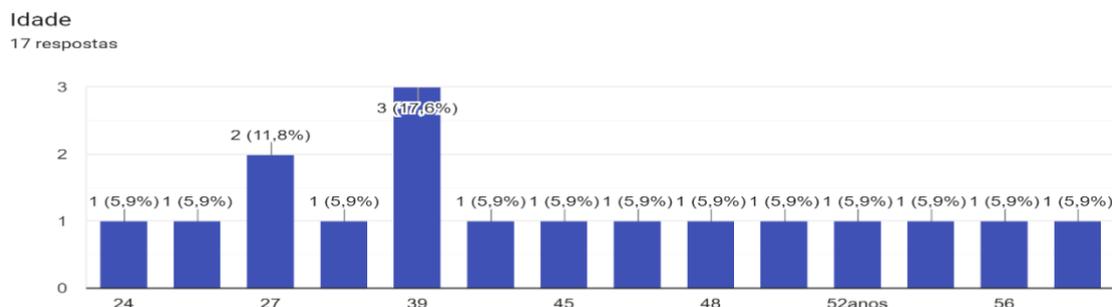
A pesquisa tem como objetivo geral apresentar como ocorreu o processo de implantação da gestão democrática na instituição de ensino infantil CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques, na cidade de Piquet Carneiro-CE.

Especificamente, pretendeu-se: a) analisar a importância da gestão democrática na escola municipal de ensino infantil CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques, na percepção dos docentes; b) Quais as ferramentas que são utilizadas pela escola para promover a gestão democrática, e qual a sua eficácia.

A pesquisa foi realizada entre 35 educadores e apenas 17 profissionais ,(48,9%) participaram, dentre eles 15 professores e 2 gestores( uma coordenadora e uma diretora) da CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques, na cidade de Piquet Carneiro, entre os dias 20 de agosto ao dia 05 de outubro de 2022. Com um questionário de 14 perguntas, 10 fechadas de multi- respostas e 4 abertas. Os gráficos a seguir fornecem informações relevantes em relação à análise das vantagens e dos desafios que a gestão democrática implicou na instituição de ensino CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques.

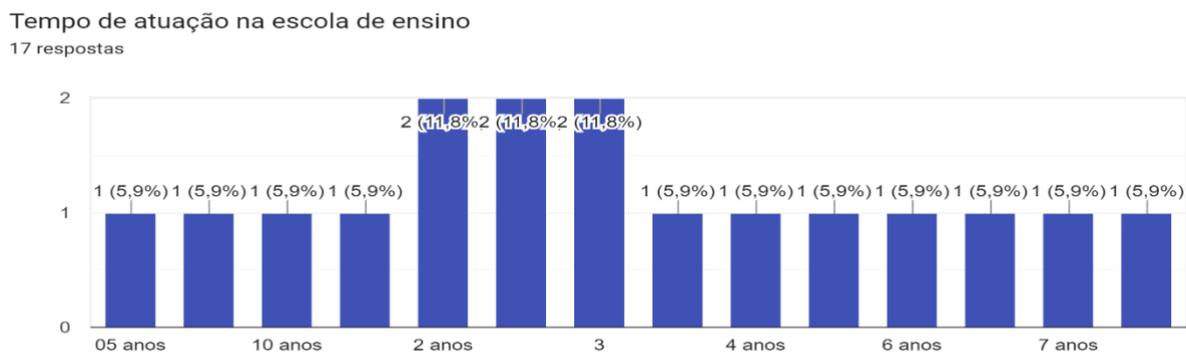
### 4.1 Perspectiva- Caracterização dos respondentes.

A caracterização do perfil social dos 17 respondentes demonstrou que dentre eles: a faixa etária varia entre 24 e 61 anos. Analisando esses dados é possível perceber que a faixa etária que mais se destacou foi o público de 39 anos, ocupando (17,6%) dos entrevistados. No entanto, é possível perceber um equilíbrio entre os participantes mais jovens e os mais adultos, conforme **Figura 1**.

**Figura 01 – Faixa etária dos participantes**

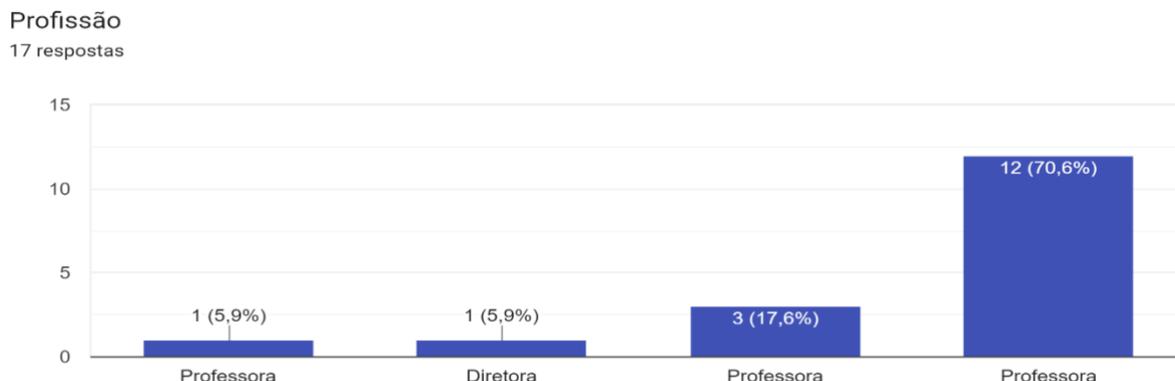
Fonte: autoria própria, 2022.

O tempo de serviço dos respondentes foi entre cinco e nove anos de carreira na referida escola, conforme **Figura 02**.

**Figura 02 – Tempo de atuação na escola**

Fonte: autoria própria, 2022.

Em relação à profissão dos respondentes foi possível analisar que a maioria é de professores, quinze ao total, seguido de uma diretora e uma coordenadora. É importante destacar que no gráfico abaixo é demonstrado a profissão dos respondentes, mas que não foi exposto a coordenadora, pois esse cargo não é efetivo, por isso a própria se identificou como professora, mas a respondente atualmente se encontra no cargo de coordenadora da instituição., conforme a **Figura 03**

**Figura 03 – Profissão dos respondentes**

Fonte: autoria própria, 2022.

Constata-se que o perfil dos respondentes da instituição são professores e gestores de faixa etária entre 24 e 61 anos, a maioria trabalha a bastante tempo na escola. Os respondentes são 100% do sexo feminino.

#### 4.2- Perspectiva- Vantagens da gestão democrática

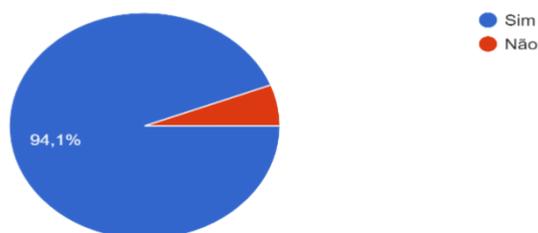
Algumas vantagens podem ser apresentadas com a implantação da gestão democrática. Para analisar as vantagens da CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques, serão mostradas as características identificadas pelas respondentes.

##### 4.2.1 O que significa gestão democrática?

De acordo com os respondentes, 94,1% reconheceram que sabia o que era gestão democrática. Já 5,9%, corresponde a um participante, que não conhecia o termo gestão democrática. Isso significa que quase todos os respondentes consideram que sabem o que é a gestão democrática, mas segundo a pergunta feita posteriormente, há uma limitação sobre o conceito, conforme **Figura 04**,

**Figura 04 – O que significa gestão democrática?**

Você sabe o que significa gestão democrática?  
17 respostas



Fonte: autoria própria, 2022.

#### 4.2.2 Definição de gestão democrática

Através das respostas é possível perceber que o conceito de gestão democrática entendido pela maioria dos respondentes, está associada somente a característica de participação de toda a comunidade escolar, deixando de lado outras características importantes, como a democratização da escola, a escuta ativa dos agentes da escola, a tomada de decisão descentralizada dos gestores e compartilhadas com os demais segmentos, conforme **Quadro 6**.

**Quadro 06 – Definição de gestão democrática**

**Respondente 1:** “Uma gestão onde todos tem seus direitos”

**Respondente 2:** “São atitudes da gestão para a melhoria da escola que conta com a participação de toda a comunidade escolar (famílias e escola), nas decisões, projetos e etc”

**Respondente 3:** “Atitudes e ações que propõe a participação social”

**Respondente 4:** “Uma gestão participativa e transparente”

**Respondente 5:** “Onde todos participam dando sua opinião”

**Respondente 6:** “É uma forma que possibilita a participação de todos os segmentos que atuam na instituição escolar”.

**Respondente 7:** “Gestão democrática está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõe a participação social, ou seja, a comunidade escolar”.

**Respondente 8:** “é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.”

**Respondente 9:** “São atitudes da gestão para a melhoria da escola que conta com a participação de toda a comunidade escolar( famílias e escola), nas decisões, projetos e etc.

**Respondente 10:** “Definida pela participação atuante de todos que compõem a gestão escolar.”

**Respondente 11:** “É a forma de gerir uma instituição escolar de maneira que possibilite a transparência e a participação de todos os inseridos no contexto.”

**Respondente 12:** “ A gestão democrática e realizada no coletivo.  
”

**Respondente 13:** “É uma gestão que damos nossa opinião, mais também temos o direito de saber ouvir a opinião do outro.”

**Respondente 14:** Gestão democrática é um processo político onde as pessoas desculpem os problemas da escola , até chegar a solução.”

**Respondente 15:** “Atitudes e ações que propõe a participação social.”

**Respondente 16:** “É uma gestão que possibilita a participação de toda a comunidade escolar.”

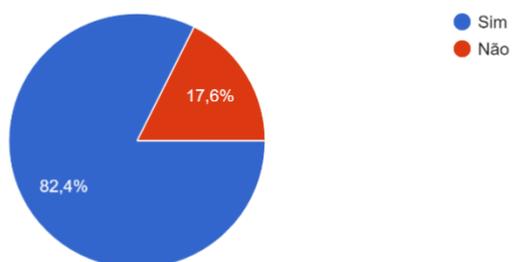
Fonte: autoria própria, 2022.

#### 4.2.3 Há gestão democrática na sua escola?

Quando foi perguntado se há gestão democrática na escola, 82,4% dos respondentes consideraram que a instituição possui gestão democrática. Apenas 17,6% responderam que não considerava que a escola possuía essa gestão. No entanto, é importante destacar que essa resposta foi dada com base no que os respondentes sabiam sobre gestão democrática. Dessa forma, como analisado na questão anterior, o conceito de gestão democrática apresentou uma limitação sobre os aspectos que a definem. Não sendo capaz de afirmar que a escola possui a gestão democrática somente com base nesse item, conforme **Figura 5**.

## Figura 05 – Há gestão democrática na sua escola?

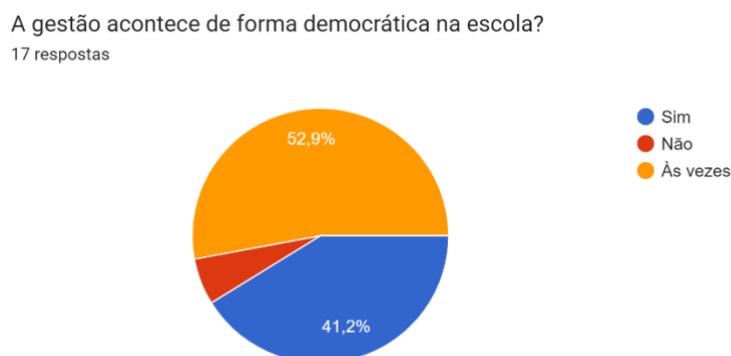
Com base na definição anterior, você considera que na sua escola há gestão democrática?  
17 respostas



Fonte: autoria própria, 2022.

### 4.2.4 A gestão acontece de forma democrática na escola?

Como mostra a figura acima, 41,2% disseram que a gestão ocorria democraticamente, 5,9% que a gestão não era democrática, e 52,9% que às vezes a instituição é democrática. Dessa forma, a maioria apresentou indecisão sobre o aspecto democrático na instituição, o que pode ser interpretado como a não efetivação da gestão democrática na escola. No entanto, outras perguntas visam esclarecer melhor este ponto, conforme **Figura "6**.

**Figura 06 – A gestão acontece de forma democrática na escola?**

Fonte: autoria própria, 2022.

#### 4.2.5 Como acontece a gestão na sua escola?

Como observado nas respostas, alguns se inclinam para uma gestão com participação coletiva, mas outras respostas chamam a atenção para a centralização da tomada de decisão somente por parte da gestão. Outros não responderam este item, conforme **Quadro 7**.

#### Quadro 7 – Como acontece a gestão na sua escola?

**Respondente 1:** “Bom desempenho com o máximo potencial, o que realmente importa é a educação.”

**Respondente 2:** “A tomada de decisão na maioria das vezes é feita de forma coletiva.”

**Respondente 3:** “Em muitas vezes há reuniões e participação dos funcionários.”

**Respondente 4:** “A diretora sempre determina.”

**Respondente 5:** “Com forma participativa com a gestão e os professores.”

**Respondente 6:** “Na maioria das vezes a decisão é tomada pela gestão e anunciada no coletivo.”

**Respondente 7:** “Com a participação de todos para desenvolver atividades voltadas para o ensino aprendizagem dos educandos no ensino da educação.”

**Respondente 8:** De forma que todos participam de tudo que acontece na instituição”

**Respondente 9:** “Em reuniões e encontros para debater as questões a serem resolvidos.”

**Respondente 10:** “Participação em toda a comunidade escolar.”

**Respondente 11:** “??”

**Respondente 12:** “As decisões muitas vezes são tomadas a partir de reuniões com todos os segmentos da instituição para a tomada de decisão.”

**Respondente 13:** “De forma onde toda a comunidade escolar participa. Com democracia.”

**Respondente 14:** “Com o apoio de todos os participantes da escola, pais, alunos, professores e gestão.”

**Respondente 15:** “É uma gestão ativa.”

**Respondente 16:** “São tomadas decisões entre gestores e professores, de acordo com a necessidade do problema.”

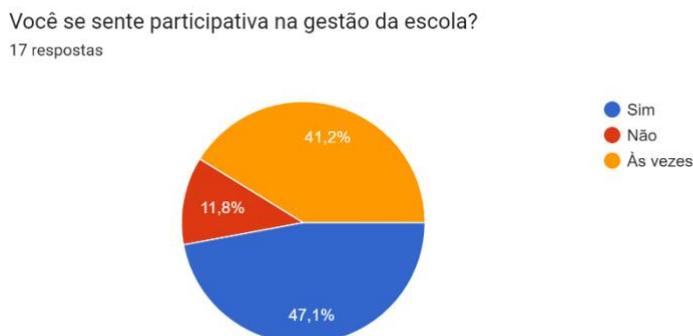
**Respondente 17:** “Acontece de forma ampla onde todo o corpo docente da escola são envolvidos direto e indiretamente nos projetos e atividades que são desenvolvidas para melhor atender o processo de ensino e aprendizagem de nossas crianças.”

Fonte: autoria própria, 2022.

#### 4.2.6 - Você se sente participativo na gestão da escola?

Novamente as opiniões ficaram divididas, mostrando que 47,1% se sentem participativos nas decisões tomadas pela escola, já 41,2% disseram que às vezes são convidados a participar dos debates para a tomada de decisão, e apenas 11,8% que não se sentem participativos conforme **Figura 8**.

**Figura 08 - Você se sente participativo na gestão da escola?**



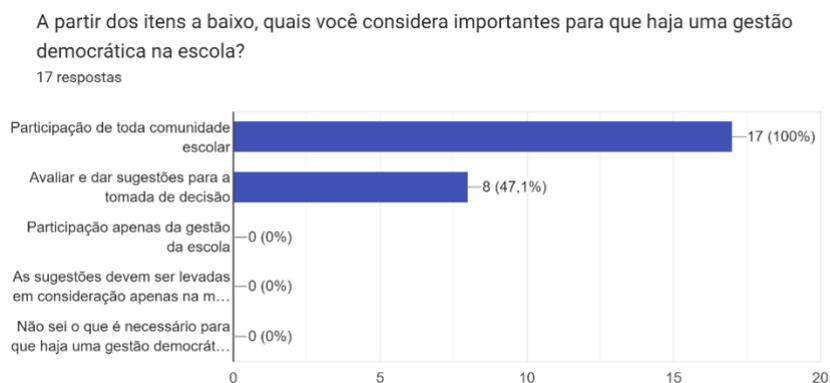
Fonte: autoria própria, 2022.

#### 4.2.7 - Itens importantes para que haja gestão democrática

Na seguinte indagação os respondentes tiveram perguntas de múltipla escolha, Segundo os participantes, a participação de toda a comunidade escolar foi identificada por todos (17 respondentes) como uma característica importante para que haja a

gestão democrática. Oito respondentes (47,1%) consideram também o item avaliar e dar sugestões para a tomada de decisão, conforme **Figura 9**.

**Figura 09 – Itens importantes para que haja gestão democrática**



Fonte: autoria própria, 2022.

#### 4.2.8 - Efetivação da gestão na prática

Constata-se que a maioria (64,7%) optou por reuniões, eventos e tomadas de decisões na instituição, votando também na categoria de participação de todos nos processos educativos (47,1%). Alguns responderam que há reuniões semestralmente (41,2%), outros responderam que há interação entre os segmentos (47,1%), e uma minoria respondeu que há apenas participação da gestão no processo educativo (5,9%), que corresponde a um participante). Na questão apresentada os respondentes marcaram mais de uma opção, pois era uma pergunta de múltipla escolha, conforme **Figura 10**.

**Figura 10 – Efetivação da gestão na prática**

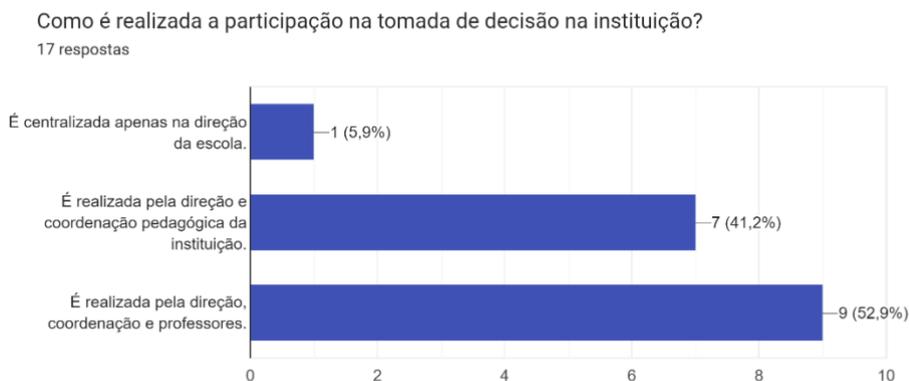


Fonte: autoria própria, 2022.

#### 4.2.9 - Participação na tomada de decisão (qualitativa)

Nessa questão de múltiplas escolha, a maioria mostrou que a tomada de decisão é realizada pela direção, coordenação e professores (52,9%), também responderam que a tomada de decisão é realizada pela direção e coordenação pedagógica (41,2%), e um participante (5,9%) que é centralizada apenas na direção da escola, conforme **Figura 11**.

**Figura 11 – Participação na tomada de decisão (subjativa)**



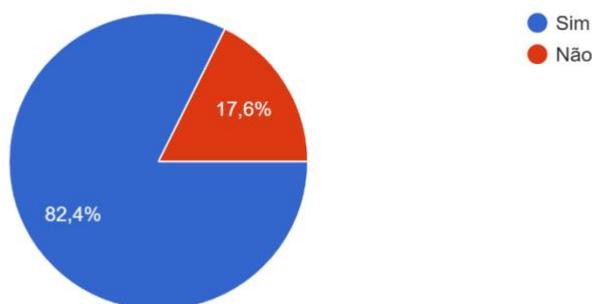
Fonte: autoria própria, 2022.

#### 4.2.10 - Participação na tomada de decisão (quantitativa)

Quando perguntado se já haviam participado da tomada de decisão, 82,4% responderam que sim, 17,6% alguns membros ainda se sentem de fora do processo democrático da instituição, tendo que melhorar nesse aspecto para tornar o meio mais participativo para toda a comunidade escolar, conforme **Figura 12**.

**Figura 12 – Participação na tomada de decisão**

Você já participou da tomada de decisão?  
17 respostas



Fonte: autoria própria, 2022.

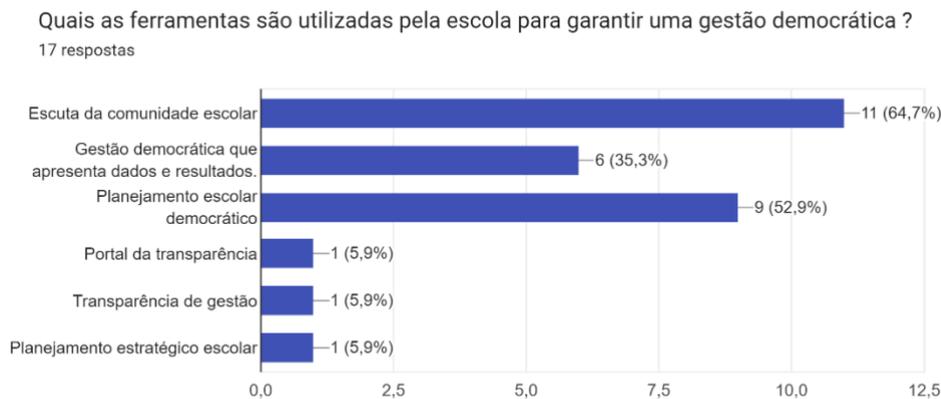
As informações acima mostraram que a instituição está em busca de se tornar uma escola democrática, apesar de ainda encontrar dificuldades para a implementação da gestão participativa.

#### 4.3- Perspectiva- Ferramentas para garantir uma gestão democrática.

No gráfico pôde-se observar quais as ferramentas são fundamentais para a realização de uma gestão participativa, a pergunta tem várias opções para serem marcadas de acordo com a percepção do respondente. Dentre elas a instituição evidencia uma escuta de toda a comunidade escolar (64,7%), gestão que apresenta dados e resultados pelos menos uma vez a cada semestre (35,3%), pouco mencionado, mas também há o planejamento escolar democrático (52,9%). A instituição não fornece um portal de transparência, no entanto, uma pessoa respondeu

que havia (5,9%) conforme **Figura 13**.

**Figura 13 - Ferramentas para garantir uma gestão democrática**



Fonte: autoria própria, 2022.

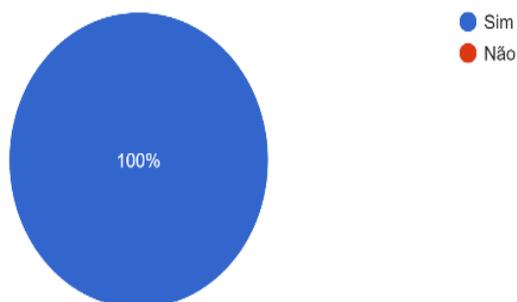
#### 4.3.1 - Ferramentas para garantir uma gestão democrática

Um fator muito importante para a gestão democrática são os conselhos escolares, dessa forma, a próxima pergunta foi referente a este item. Segundo as respostas, a escola possui um conselho escolar (100%), na qual foi realizado no ano de 2022, uma eleição democrática para eleger um membro de cada segmento para decidir, planejar e articular a tomada de decisão na escola. Os membros que participam do conselho são: uma professora, uma funcionária de serviços gerais e uma mãe conforme, **Figura 14**

### Figura 14 - Conselho escolar

Na sua escola possui conselho escolar?

17 respostas



Fonte: autoria própria, 2022.

#### 4.3.2 - Participação da gestão democrática no conselho escolar

Constata-se no quadro abaixo, que a participação do conselho escolar na gestão é identificada por alguns participantes, no entanto, alguns criticam a recente criação do conselho e que este ainda não estaria atuando da forma desejada, conforme **Quadro 8**.

**Quadro 08 - Participação da gestão democrática no conselho escolar**

Respondente 1: “Contribuindo com as ações dos dirigentes escolares, para assegurar a qualidade de ensino. Definir e fiscalizar.”

Respondente 2: “Convocando reuniões com todos os segmentos para juntos poderem apresentar projetos para a melhoria da instituição.”

Respondente 3: “Não sei informar.”

Respondente 4: “Foi formado esse ano, e, infelizmente é instantâneo.”

Respondente 5: “Participa dando ideias e agregando toda a comunidade escolar em meio os trabalhos e ações e as ações da escola.”

Respondente 6: “O conselho tem o papel de convocar reuniões com toda a comunidade escolar para que juntos possamos sugerir e apresentar ideias para toda a comunidade escolar.”

Respondente 7: “ O conselho escola tem a função de monitorar as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino. Eles têm funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas.”

Respondente 8: “Participando de forma assídua em todas as atividades realizadas na escola.”

Respondente 9: “Levando os problemas e questões de forma mais direta a gestão.”

Respondente 10: “Traçando metas e planejamento.”

Respondente 11: “Raramente ...”

Respondente 12: “O conselho escolar atua convocando reuniões com todos os segmentos para decidir a tomada de decisão na escola.”

Respondente 13: “De maneira a tomar as decisões acertadas.”

Respondente 14: “Nas decisões. ”

Respondente 15: “Conselho escolar da nossa escola poderia ser mais ativo no que diz respeito a convocar reuniões e lançar propostas.”

Respondente 16: “Atravéz de reuniões.”

Respondente 17: “Com reuniões para tomadas de decisões visando resultados satisfatório.”

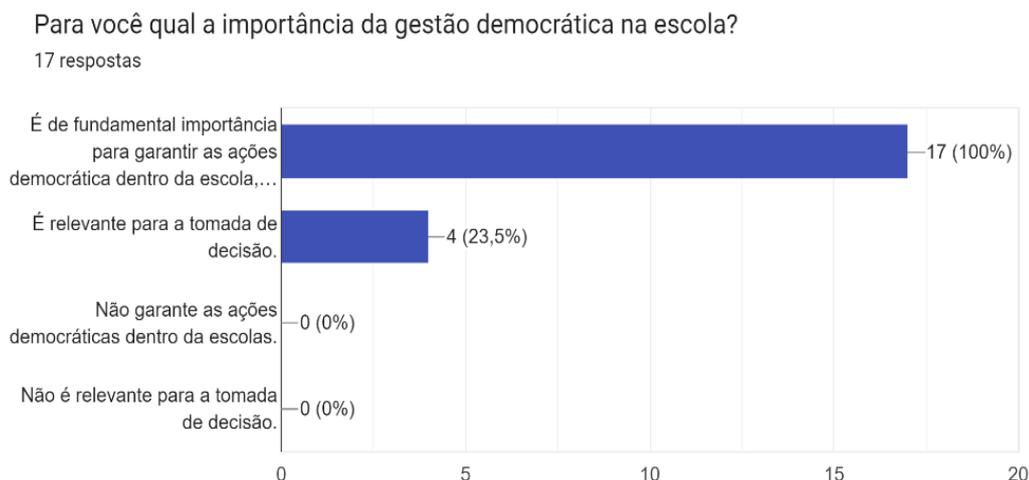
Fonte: autoria própria, 2022.

A instituição possui duas ferramentas norteadoras para ajudar no processo de democratização da gestão, dentre eles citado a cima, o conselho escolar e além dele também possui o Projeto Político e Pedagógico, que não foi falado, mas a instituição tem essa ferramenta que é utilizada para definir metas e alcançar resultados.

#### **4.4- Perspectiva- A importância da gestão democrática**

Outra pergunta de múltiplas escolha realizada foi relacionada a importância da gestão democrática na escola. 100% dos os entrevistados concordaram que a gestão é fundamental para garantir as ações democráticas dentro da escola e que é relevante para a tomada de decisão conforme **Figura 15**.

**Figura 15 – Importância da gestão democrática na escola**



Fonte: autoria própria, 2022.

#### 4.4.1 - Ações facilitadoras para a gestão democrática

Como observado, alguns respondentes trazem indicações de ações relevantes a serem pensadas pela escola para auxiliar na efetivação da gestão democrática na instituição. Porém, alguns salientam que não há nenhuma ação que facilite a gestão, conforme **Quadro 9**.

#### Quadro 09 – Ações facilitadoras para a gestão democrática

**Respondente 1:** “Levantamento de problemas e dificuldades, para tentar resolver e apaziguar para o bem de todos”.

**Respondente 2:** “Reuniões, participação de todos os segmentos”.

**Respondente 3:** “Participação ativa de todos; Descentralização de decisões; Escuta ativa e socialização de ideias”.

**Respondente 4:** “Não temos”.

**Respondente 5:** “No momento nenhuma”.

**Respondente 6:** “ Interesse, desejos objetivos método administrativo envolvendo toda a comunidade acadêmica, pais alunos, professores, funcionários e diretores.”

**Respondente 7:** “Reuniões semestrais para ouvir os segmentos e ajudar a melhorar a instituição.”

**Respondente 8:** “ Sempre socializando as ações da escola, onde todos participem dos projetos que fazem parte do meio escolar.”

**Respondente 9:** “ Encontros semestrais com todos os segmentos da instituição.”

**Respondente 10:** “ Envolvimento entre pais e escola é um dos pontos que facilitaria na gestão democrática da escola no ensino dos nosso educando.”

**Respondente 11:** “ Sim.”

**Respondente 12:** “ Reuniões semestrais.

”

**Respondente 13:** “ Ações que contém decisões que trazem crescimento a escola.”

**Respondente 14:** “ O poder de falar.”

**Respondente 15:** “ A democratização escolar possibilita ações que desenvolve todo processo de aprendizagem.”

Fonte: autoria própria, 2022.

Podemos observar que os respondentes disseram concordaram com a importância de uma gestão democrática escolar para a tomada de decisão e sugeriram medidas para tornar a escola um ambiente mais democrático.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentou como foi implantada a gestão democrática na instituição de ensino infantil CMEI Maria de Lourdes Damaceno Marques, no município de Piquet Carneiro-CE. Foi aplicado um questionário do *Google Forms*, contendo 15 perguntas, sendo 5 questões de múltipla escolha, 6 questões fechadas e 4 abertas. O questionário foi aplicado entre 35 educadores (população 100%), mas apenas 48,5% (amostra) responderam, dentre eles 1 gestora, 15 professoras e 1 coordenadora da referida escola. O Como foi apresentado nos resultados, grande parte dos respondentes consideram que as decisões são tomadas na instituição de forma democrática e com toda a comunidade escolar.

Foi analisado a importância da gestão democrática na escola municipal de ensino infantil CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques, na percepção dos docentes. Foi observado que a gestão democrática é um processo que tem ganhado força na escola, a instituição tem implementado a gestão participativa através de conselho escolar, e vem buscando se tornar uma escola igualitária para todos os envolvidos.

Analizou-se quais as ferramentas que são utilizadas pela escola para promover a gestão democrática, bem como a eficácia delas. A instituição possui conselho escolar, projeto político pedagógico, planejamento estratégico coletivo mensal e realização de reuniões semestrais para definir metas e conversar com toda a comunidade para falar de assuntos da escola, ouvindo e dando sugestões para decidir o melhor para todos.

Durante a pesquisa foi possível observar que alguns profissionais não se encontram inseridos na tomada de decisão da instituição, sendo um ponto negativo e necessita ser melhorado, pois deve ser reconhecido seu papel na comunidade escolar. Outro fator percebido é que há individualismo por parte da direção, vimos que a gestão democrática ainda é um desafio, mas que está sendo trabalhado para mudar esse comportamento, tendo em vista, que a escola é um espaço democrático e de direitos de todos.

Concluimos que a gestão democrática vai muito além da escolha de um diretor ou conselho escolar, à democracia é uma aliada no processo de ensino para que possamos tornar a escola um espaço que envolve diálogo, participação e igualdade

entre toda a sociedade, buscando novas oportunidades, superando desafios para formar futuros cidadãos democráticos, críticos e preparados para melhorar a sociedade.

## **RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Em função da importância que é a gestão participativa para uma instituição, podemos destacar que para estudos futuros, sugere-se atender a seguinte indagação: como a gestão tem atuado para a construção de um ambiente escolar democrático e participativo? Sugere-se também estudos no município que foquem a gestão democrática, mas que contemplem as demais escolas municipais, fazendo comparações para entender como é realizado o processo.

## **LIMITAÇÕES**

As maiores limitações encontradas para realizar esse trabalho foi o tempo e a disponibilidade dos funcionários da instituição, que com sua rotina atarefada, não conseguiram responder aos questionamentos de forma muito aprofundada. Isso dificultou a coleta de dados. Houve também dúvidas a serem esclarecidas para a gestão da instituição para com a pesquisa, pois tinham anseio que a pesquisa poderia trazer algum problema para a escola, mas foi entregue o termo de consentimento livre e esclarecido, mostrando que os dados seriam apenas para fins de pesquisas. Outra limitação se deve aos participantes, já que não foram ouvidos funcionários de todos os segmentos da escola e nem os responsáveis. Ficando a percepção sobre a temática limitada aos professores e gestores.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996. Falta Disponível em:...Acesso em:.

BRASIL. Lei Complementar no 131. Brasília: Senado Federal, 2009. Falta Disponível em:...Acesso em:.

BRASIL. Lei n. 9.394, 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília, DF: 1996. Falta Disponível em:...Acesso em:.

BORDIGNON, G. Gestão democrática da educação. In: **Gestão democrática da educação**. Ministério Brasília, DF: MEC, 2005.

BORDIGNON, Genuíno. Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasília: MEC, SEB, 2004.

CURY, Roberto Jamil. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Educacional: Novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2005.

DALMAS, Ângelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação**. Petrópolis, RJ-Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

GIL, Antonio Carlos **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

NAVARRO, Ignez Pinto. **Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Caderno 1. Brasília: MEC, SEB, 2004.

SANTOS, M. C. G.; SALES, M. P. S. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. **Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências** (Belo Horizonte) [online], v. 14, n. 2, pp. 171-183, 2012. Acesso em :  
<https://www.scielo.br/j/epec/a/rCc6WS5YL9bdbSy5yvWCmKg/?format=pdf&lang=pt>

SILVA, I. C. S; PRATES, T. S; RIBEIRO, L. F. S. As novas tecnologias e aprendizagem: desafios enfrentados pelo professor na sala de aula. **Revista Em Debate** (UFSC): Florianópolis, v. 16, 2016.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. Barueri: Atlas, 2009.

VASCONCELLOS C. S. **Planejamento: projeto de ensino- aprendizagem e projeto político-pedagógico**. 9.ed. São Paulo: libertad, 2003

VEIGA.LP. **Projeto Político Pedagógico**: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 1995.

WERLE, F.O.C. **Conselhos escolares**: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Dados do entrevistado

Nome completo:

Idade:

Profissão:

Tempo de atuação:

Instituição de ensino:

Tempo de atuação na escola de ensino:

Questionário

1-Você sabe o que significa gestão pública?

2-Qual a definição de gestão democrática?

3-Com base na definição anterior, você considera que na sua escola há gestão democrática?

4-A gestão acontece de forma democrática na escola?

5-Como acontece a gestão na sua escola?

6-Você se sente participativa na gestão da escola?

7-A partir dos itens abaixo, quais você considera importantes para que haja uma gestão democrática na escola?

o Participação de toda a comunidade escolar

o Avaliar e dar sugestões para a tomada de decisão

o Participação apenas da gestão da escola

o As sugestões devem ser levadas em consideração apenas na medida do possível

o Não sei o que é necessário para que haja uma gestão democrática

8-Como é que efetiva a gestão na prática do dia a dia?

o Há reuniões, eventos e tomadas de decisões na instituição.

o Há participação de todos nos processos educativos.

- o Há reuniões de uma a duas vezes ao ano para tomada de decisões.
- o Há interação entre os segmentos.
- o Há participação apenas da gestão no processo educativo.
- o Não há interação entre os segmentos.

9-Como é realizada a participação na tomada de decisão na instituição?

- o É centralizada apenas na direção da escola.
- o É realizada pela direção e coordenação pedagógica da instituição.
- o É realizada pela direção, coordenação e professores.

10-Você já participou da tomada de decisão?

11-Quais as ferramentas são utilizadas pela escola para garantir uma gestão democrática?

- o Escuta da comunidade escolar
- o Gestão democrática que apresenta dados e resultados.
- o Planejamento escolar democrático
- o Portal da transparência

12-Na sua escola possui conselho escolar?

13-Como o conselho escolar participa da gestão democrática?

14-Para você qual a importância da gestão democrática na escola?

- o É de fundamental importância para garantir as ações democrática dentro da escola, para melhor atingir os objetivos quanto à organização e ao funcionamento da escola.
- o É relevante para a tomada de decisão.
- o Não garante as ações democráticas dentro das escolas.
- o Não é relevante para a tomada de decisão.

15-Que outras ações facilitariam a gestão democrática na escola em que você atua?



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA – UNILAB  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
**Luiza Gizely Vidal Vieira**

**APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DA ESCOLA/INSTITUIÇÃO**

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-  
CIENTÍFICA

Prezado(a) Senhor(a),

Jane mare Oliveira Silva

Solicitamos autorização para realização de uma pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade monografia, do(a) acadêmica: Luiza Gizely Vidal Vieira, orientado(a) pelo(a) Professor(a) M.<sup>a</sup> Jacqueline R. F. Albuquerque, tendo como título preliminar "A gestão democrática na escola pública: estudo de caso no CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques na cidade de Piquet Carneiro- CE"

O Objetivo Geral da pesquisa é: apresentar como ocorreu o processo de implantação da gestão democrática na instituição de ensino infantil CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques, na cidade de Piquet Carneiro-CE. os objetivos específicos são a) analisar a importância da gestão democrática na escola municipal de ensino infantil CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques, na percepção dos docentes; b) Quais as ferramentas que são utilizadas pela escola para promover a gestão democrática, e qual a sua eficácia

A coleta de dados será feita por meio de questionário o *Google Forms*, sendo 14 perguntas, 10 fechadas e 4 abertas, aplicada na gestão e docentes da instituição.

Salientamos que todos os dados e informações necessárias para a pesquisa serão previamente submetidos à aprovação do responsável pela instituição concedente.

A presente atividade é requisito para a conclusão do Curso de Curso de Bacharelado em Administração Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), Polo Piquet Carneiro-CE.

Asseguramos que o nome da instituição não será revelado na publicação das informações, caso a instituição faça a opção pelo anonimato.

Agradecemos a atenção e nos colocamos ao inteiro dispor para melhores esclarecimentos.

---

Piquet Carneiro- CE, 20 de agosto de 2022.

Luiza gzydy vedal veira

Acadêmico(a)

Professor(a)

Orientador(a)

Deferido  ( ) Com anonimato  Sem anonimato

Indeferido ( )

Jane mare Oliveira Silva

Representante da instituição concedente da pesquisa

Assinatura e carimbo

**Jane Mare O. Silva**  
Diretora  
CPF: 959443167-16

## **ANEXO B – DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO DE PORTUGUÊS E NORMAS TÉCNICAS**

### **MODELO DE DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO DE PORTUGUÊS E NORMAS TÉCNICAS**

Declaro, para os devidos fins, que realizei a revisão da monografia “Gestão democrática na escola pública: estudo de caso no CMEI Maria de Lourdes Damascena Marques, da autora Luiza Gizely Vidal Vieira, consistindo em correção ortográfica, normas da abnt, correção do Abstract, adequação do vocabulário, inteligibilidade do texto e correção de acordo com as normas técnicas.

Piquet Carneiro- Ce, (10 de Novembro de 2022).

  
Jaires Nascimento Ramos Freitas

Graduada em Letras português e Pedagogia  
Uninove- Universidade Nove de Julho

---

## **ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa é um "Estudo de caso: desafios e vantagens para a implantação da gestão democrática na instituição de educação infantil CMEI Maria de Lourdes Damasceno Marques" no Município de Piquet Carneiro”, está sendo desenvolvida por Luiza Gizely Vidal Vieira acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. O objetivo do estudo é: verificar quais as vantagens e os desafios enfrentados pela Escola Municipal de Ensino Infantil (CMEI) Maria de Lourdes Damasceno Marques, na implantação da gestão democrática.

Solicito a sua colaboração para a realização de uma entrevista com perguntas subjetivas e objetivas que serão feitas através de questionário do *Google Forms*. A pesquisadora tratará sua identidade com total sigilo e todas as informações que o senhor (a) fornece serão utilizadas somente para fins de pesquisa. Seu nome e/ou material que indique sua participação não serão liberados sem sua permissão.

Informamos que essa pesquisa por ser uma entrevista pode trazer algum desconforto do tipo medo e/ou vergonha para o entrevistado. O tipo de procedimento apresenta um risco mínimo que será reduzido mediante sigilo absoluto de sua identificação. Espera-se como benefício com esse estudo: fornece base para gestores na área da educação para que desenvolvam a melhor forma de gerir a gestão democrática nas instituições.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela Pesquisadora. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. A pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Assinatura da pesquisadora responsável

Considerando, que fui informado (a) do objetivo do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo e de que posso desistir do mesmo a qualquer momento, declaro o meu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar da pesquisa. Estou ciente que recebi uma via desse documento.

Piquet Carneiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



---

Assinatura do (a) participante

Impressão dactiloscópica

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, entrar em contato com a pesquisadora. Telefone: (88) 99866-3861, E-mail: [gigividal32@gmail.com](mailto:gigividal32@gmail.com)