



UNIVERSIDAD DEL SOL
MESTRADO CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

**PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO
BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL
BRASILEIRA: Um estudo de caso no Município de Paulista, em
Pernambuco - Nordeste do Brasil.**

SAULO GUIMARÃES SANTOS

ASUNCIÓN, PARAGUAY

2024



UNIVERSIDAD DEL SOL
PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

**PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB
O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL BRASILEIRA: Um estudo de
caso no Município de Paulista, em Pernambuco - Nordeste do Brasil.**

SAULO GUIMARÃES SANTOS

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Educação da Universidad Del Sol -PY,
como parte integrante dos requisitos para
obtenção do título de Mestre em Ciências
da Educação.

Orientador: Prof. Dr. Dayvison Bandeira de
Moura

ASUNCIÓN, PARAGUAY

2024

P.229 F.SANTOS, Saulo Guimarães.

PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA
EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA
POLÍTICA NACIONAL BRASILEIRA: Um estudo de caso no
Município de Paulista, em Pernambuco - Nordeste do Brasil./
Saulo Guimarães Santos. – Assunção, 2024.

229 p.

Orientação: Dayvison Bandeira de Moura

Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação)

Universidade Del Sol, Asuncion - PY, 2024.

1. Introdução. 2. Marco Teórico. 3. Percurso
Metodológico. 4. Marco Analítico. 5. Considerações Finais. I.
SANTOS, Saulo Guimarães II.MOURA,Dayvison Bandeira
de. PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA
EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA
POLÍTICA NACIONAL BRASILEIRA: Um estudo de caso no
Município de Paulista, em Pernambuco - Nordeste do Brasil.

**LEGALIZADO
M.E.C.**



**PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA
SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO: Um
Estudo de Caso no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil**

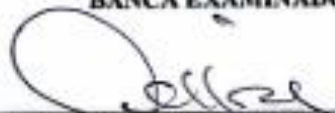
Prof. Saulo Guimarães Santos

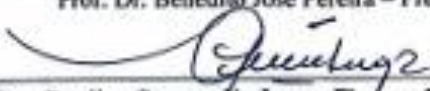
Aprovada com grau: 4 Quase 90

Asunción, 23 de julio de 2024.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Universidad Del Sol PY, como parte integrante dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Educação.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Benedito José Pereira – Presidente da Banca


Profa. Dra. Catalina Concepción Luque Flores – Segunda componente da Banca


Prof. Dr. Delia López Rolón – Terceira componente da Banca




M.Sc. Eleno Javier B. de la Cruz
Secretário Geral

MINISTERIO DE EDUCACION Y CIENCIAS
SECRETARIA GENERAL
DIRECCION DE CERTIFICACION ACADÉMICA
DEPARTAMENTO DE LEGALIZACIONES
CERTIFICO QUE: La firma y sello que dice:
Blos Rotela
UNDES
Guarda similitud con la registrada en esta oficina
NOTA: Esta legalizacion no juzga el contenido del presente documento
Asunción: **178 FEB 2025**


Lic. Pedro L.A. Palacios O.
Lic.
Departamento de Legalizaciones
Direccion de Certificación Académica



MANUADO
2025

Dedico

Dedico este trabalho, primeiramente, aos meus amados pais, que, com amor, dedicação e exemplos de vida, me ensinaram o valor da honestidade, da responsabilidade e da perseverança.

À minha esposa, companheira fiel de todas as horas, por seu amor incondicional, compreensão, paciência e apoio em cada etapa desta caminhada. Sua presença foi essencial para que este sonho se tornasse realidade.

Dedico, ainda, aos colegas e amigos do ambiente de trabalho, que, direta ou indiretamente, contribuíram com palavras de incentivo, apoio nos desafios diários e compreensão diante das minhas ausências e limitações impostas por esta jornada acadêmica.

A cada um de vocês, meu sincero reconhecimento e eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui não foi uma caminhada solitária. Esta conquista é fruto de muito esforço, dedicação e, sobretudo, da presença e do apoio de pessoas que, de diferentes formas, foram fundamentais em minha trajetória acadêmica, profissional e pessoal.

Agradeço primeiramente a Deus, fonte de vida, sabedoria e força, por ter me sustentado em cada etapa, renovando minhas energias e iluminando meus caminhos.

Aos meus pais, exemplos de amor, honestidade, trabalho e resiliência, que, desde os primeiros passos, plantaram em mim os valores que me sustentam até hoje. A vocês, minha eterna gratidão por acreditarem em mim e por serem meu alicerce.

À minha esposa, companheira incansável, que esteve presente em todos os momentos, oferecendo apoio, compreensão, amor e paciência. Sua presença foi fundamental para que eu tivesse força nos dias difíceis e alegria nos dias de conquista.

Ao meu orientador, pela orientação cuidadosa, pela partilha generosa de conhecimentos, pela escuta atenta e pelas valiosas contribuições, que foram determinantes para a construção e finalização deste trabalho.

Aos colegas de jornada acadêmica, pelas trocas enriquecedoras, pelo incentivo mútuo e pela partilha de desafios e conquistas, que tornaram essa caminhada mais leve e significativa.

Aos colegas de trabalho, que compreenderam minhas ausências, me apoiaram com palavras de incentivo e estenderam a mão nos momentos em que foi necessário conciliar as demandas profissionais com as exigências acadêmicas.

À instituição que me acolheu, aos professores e a toda equipe que, com competência e dedicação, contribuíram para minha formação acadêmica, oferecendo não apenas conhecimento, mas também inspiração.

Por fim, agradeço a cada pessoa que, de forma direta ou indireta, contribuiu para a realização deste sonho. A todos vocês, minha sincera gratidão.

EPIÍGRAFE

*“Ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em
comunhão.”*
— Paulo Freire

RESUMO

A partir do Objetivo Geral é compromisso da presente investigação: “Identificar percepções sobre gestão democrática na Educação Básica, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente a relações com a Política Nacional em Educação. O compromisso do Estado brasileiro, por meio da gestão democrática, refere-se à promoção da participação social e à consolidação de uma educação inclusiva e igualitária, especialmente em contextos marcados por desigualdades históricas e sociais. A escolha metodológica respaldou-se em uma pesquisa de Natureza Descritiva, a partir de uma abordagem qualitativa, conforme os fundamentos de Marconi e Lakatos (2003; 2017) e Bardin (2011; 2016). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas, direcionadas a (3), três membros da equipe gestora da Escola Municipal Maria das Neves, representando a amostra de participantes, selecionados voluntariamente e em conformidade com os critérios éticos estabelecidos pela Resolução Nº 466/12 e 510/2016. O lócus da pesquisa correspondeu ao Município de Paulista, situado na Região Metropolitana do Recife, Pernambuco, abrangendo escolas municipais com perfil de gestão democrática e associadas à Educação Básica. O marco temporal da investigação compreendeu o período de janeiro a julho de 2024, caracterizando um estudo de corte transversal. Complementarmente, a pesquisa incluiu Análise Documental (Gil, 2008), com ênfase em Diretrizes Nacionais e outros Documentos normativos que regulamentam e implementam práticas de gestão democrática. No tocante à análise dos dados, os resultados foram organizados em quadros descritivos, considerando os Objetivos Específicos da pesquisa. Foram identificados aspectos convergentes e divergentes no tocante à implementação da gestão democrática em escolas públicas de Paulista, evidenciando desafios relacionados à participação da comunidade escolar, ao financiamento público e à consolidação de práticas pedagógicas que promovam a equidade. O diálogo com o referencial teórico sustentou o caráter dissertativo e analítico das conclusões. Por fim, os resultados indicaram limitações estruturais e organizacionais que comprometem a eficácia da gestão democrática no contexto investigado, destacando a necessidade de maior investimento público, formação continuada de professores e fortalecimento da participação social como pilares para a construção de uma educação mais justa e democrática no Município de Paulista.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Educação Básica; Políticas Públicas; Participação Social.

RESUMEN

A partir del objetivo general, este trabajo de investigación tiene como compromiso: “Identificar percepciones sobre la gestión democrática en la Educación Básica, en el municipio de Paulista, en el estado de Pernambuco, al noreste de Brasil, en relación con la Política Nacional de Educación.” El compromiso del Estado brasileño, a través de la gestión democrática, se refiere a la promoción de la participación social y a la consolidación de una educación inclusiva y equitativa, especialmente en contextos marcados por desigualdades históricas y sociales. La elección metodológica se basó en una investigación de naturaleza descriptiva, con un enfoque cualitativo, según los fundamentos de Marconi y Lakatos (2003; 2017) y Bardin (2011; 2016). La recolección de datos se realizó mediante entrevistas estructuradas dirigidas a tres miembros del equipo directivo de la Escuela Municipal Maria das Neves, quienes conformaron la muestra de participantes, seleccionados de forma voluntaria y en conformidad con los criterios éticos establecidos por las Resoluciones N.º 466/2012 y N.º 510/2016. El lugar de la investigación fue el municipio de Paulista, ubicado en la Región Metropolitana de Recife, Pernambuco, abarcando escuelas municipales con perfil de gestión democrática y vinculadas a la Educación Básica. El marco temporal de la investigación comprendió el período de enero a julio de 2024, caracterizando un estudio transversal. De manera complementaria, la investigación incluyó un análisis documental (Gil, 2008), con énfasis en las directrices nacionales y otros documentos normativos que regulan e implementan las prácticas de gestión democrática. En cuanto al análisis de datos, los resultados se organizaron en cuadros descriptivos, atendiendo a los objetivos específicos de la investigación. Se identificaron aspectos convergentes y divergentes en relación con la implementación de la gestión democrática en las escuelas públicas de Paulista, evidenciando desafíos relacionados con la participación de la comunidad escolar, la financiación pública y la consolidación de prácticas pedagógicas que promuevan la equidad. El diálogo con el marco teórico sustentó el carácter analítico y argumentativo de las conclusiones. Finalmente, los resultados indicaron limitaciones estructurales y organizativas que comprometen la eficacia de la gestión democrática en el contexto investigado, destacando la necesidad de un mayor financiamiento público, de la formación continua del profesorado y del fortalecimiento de la participación social como pilares fundamentales para la construcción de un sistema educativo más justo

y democrático en el municipio de Paulista.

Palabras clave: Gestión democrática; Educación Básica; Políticas públicas; Participación social.

ABSTRACT

Based on the general objective, this research is committed to: "Identifying perceptions of democratic management in Basic Education in the municipality of Paulista, in the state of Pernambuco, Northeast Brazil, in relation to the National Education Policy." The commitment of the Brazilian State, through democratic management, refers to promoting social participation and consolidating an inclusive and equitable education, especially in contexts marked by historical and social inequalities. The methodological approach was based on a descriptive research design, with a qualitative approach, according to the foundations of Marconi and Lakatos (2003; 2017) and Bardin (2011; 2016). Data collection was carried out through structured interviews with three members of the management team of Escola Municipal Maria das Neves, representing the participant sample, selected voluntarily and in compliance with the ethical criteria established by Resolutions No. 466/2012 and No. 510/2016. The research locus was the Municipality of Paulista, located in the Metropolitan Region of Recife, Pernambuco, encompassing municipal schools characterized by democratic management within Basic Education. The research was conducted between January and July 2024, characterizing a cross-sectional study. Additionally, the research included document analysis (Gil, 2008), focusing on national guidelines and other regulatory documents that govern and implement democratic management practices. Regarding data analysis, the results were organized into descriptive charts, aligned with the research's specific objectives. Convergent and divergent aspects were identified regarding the implementation of democratic management in public schools in Paulista, highlighting challenges related to community participation, public funding, and the consolidation of pedagogical practices that promote equity. Dialogue with the theoretical framework supported the dissertation and analytical character of the conclusions. Finally, the results indicated structural and organizational limitations that compromise the effectiveness of democratic management in the investigated context, emphasizing the need for increased public investment, continuous teacher training, and the strengthening of social participation as fundamental pillars for building a fairer and more democratic education system in the Municipality of Paulista.

Keywords: Democratic Management; Basic Education; Public Policies; Social

Participation.

RÉSUMÉ

À partir de l'objectif général, cet ouvrage de recherche s'engage à : « Identifier les perceptions concernant la gestion démocratique dans l'enseignement fondamental, dans la municipalité de Paulista, située dans l'État de Pernambuco, au nord-est du Brésil, face aux relations avec la Politique Nationale d'Éducation. » L'engagement de l'État brésilien, à travers la gestion démocratique, vise à promouvoir la participation sociale et à consolider une éducation inclusive et équitable, en particulier dans des contextes marqués par des inégalités historiques et sociales. Le choix méthodologique s'est appuyé sur une recherche de nature descriptive, avec une approche qualitative, selon les fondements de Marconi et Lakatos (2003 ; 2017) et Bardin (2011 ; 2016). La collecte de données a été réalisée au moyen d'entretiens structurés auprès de trois membres de l'équipe de direction de l'École Municipale Maria das Neves, représentant l'échantillon des participants, sélectionnés de manière volontaire et conformément aux critères éthiques établis par les Résolutions n° 466/2012 et n° 510/2016. Le lieu de la recherche correspond à la municipalité de Paulista, située dans la région métropolitaine de Recife, Pernambuco, et concerne les écoles municipales ayant un profil de gestion démocratique et associées à l'enseignement fondamental. La période de réalisation de la recherche s'est étendue de janvier à juillet 2024, caractérisant une étude transversale. En complément, l'étude a inclus une analyse documentaire (Gil, 2008), avec un accent particulier sur les directives nationales et d'autres documents normatifs qui réglementent et mettent en œuvre les pratiques de gestion démocratique. En ce qui concerne l'analyse des données, les résultats ont été organisés sous forme de tableaux descriptifs, en tenant compte des objectifs spécifiques de la recherche. Des aspects convergents et divergents ont été identifiés quant à la mise en œuvre de la gestion démocratique dans les écoles publiques de Paulista, faisant ressortir des défis liés à la participation de la communauté scolaire, au financement public et à la consolidation de pratiques pédagogiques favorisant l'équité. Le dialogue avec le cadre théorique a soutenu le caractère analytique et argumentatif des conclusions. Enfin, les résultats ont mis en évidence des limitations structurelles et organisationnelles qui compromettent l'efficacité de la gestion démocratique dans le contexte étudié, soulignant la nécessité d'un renforcement de l'investissement public, de la formation continue des enseignants et du renforcement de la participation sociale comme piliers essentiels

pour la construction d'un système éducatif plus juste et plus démocratique dans la municipalité de Paulista.

Mots-clés: Gestion démocratique; Enseignement fondamental; Politiques publiques; Participation sociale.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: sobre o preceito central da Política Nacional de Gestão para a Educação Básica.....	45
QUADRO 2: Sobre a relevância da Pesquisa Bibliográfica na escrita acadêmica.....	101
QUADRO 3: Sobre os principais objetivos da entrevista estruturada.....	110
QUADRO 4: Vantagens e desvantagens da entrevista padronizada ou estruturada.....	111
QUADRO 5: sobre as vantagens e desvantagens de se utilizar o instrumento questionário em uma investigação científica.....	114
QUADRO 6: Projeção para a Construção do Instrumento Questionário Estruturado.....	119
QUADRO 7: Codificação de dados em relação a Questão nº 1.....	143
QUADRO 8: Codificação de dados em relação a Questão nº 2.....	145
QUADRO 9: Codificação de dados em relação a Questão nº 3.....	147
QUADRO 10: Codificação de dados em relação a Questão nº 4.	149
QUADRO 11: Codificação de dados em relação a Questão nº 5.....	152
QUADRO 12: Codificação de dados em relação a Questão nº 6.....	155
QUADRO 13: Sobre o Decreto nº 6.094/2007.....	156
QUADRO 14: Codificação de dados em relação a Questão nº 7.....	159
QUADRO 15: Codificação de dados em relação a Questão nº 8.....	161
QUADRO 16: Codificação de dados em relação a Questão nº 9.....	163
QUADRO 17: Codificação de dados em relação a Questão nº 10.....	166
QUADRO 18: Codificação de dados em relação a Questão nº 11.....	169
QUADRO 19: Codificação de dados em relação a Questão nº 12.....	171
QUADRO 20: Codificação de dados em relação a Questão nº 13.....	174
QUADRO 21: Codificação de dados em relação a Questão nº 14.....	176

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mecanismos fundamentais para Democratização da Gestão.....	74
Figura 2: Mapa da localização geográfica da Escola Municipal Maria das Neves.....	107
Figura 3: Visão frontal da Escola Municipal Maria das Neves.....	107

LISTA DE SIGLAS

BNCC - Base Nacional Comum Curricular
CEB- Câmara de Educação Básica
CNE - Conselho Nacional de Educação
CF - Constituição Federal
DCN - Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica
ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente
FESPSP - Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC- Ministério da Educação e Cultura
PE- Pernambuco
PGE - Programa Escola de Gestores
PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE - Escola - Plano de Desenvolvimento da Escola.
PNE - Plano Nacional de Educação
PPP - Projeto Político Pedagógico
PAB - Programa Auxílio Brasil
PBF - Programa Mais Bolsa Família
PME – Programa Pé-de-Meia
PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATE - Programa Nacional de apoio ao Transporte Escolar
PUC - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
SEE- Secretária de Educação do Estado de Pernambuco
SEB - Secretaria de Educação Básica
SEMED - Secretaria Municipal de Educação
RMR - Região Metropolitana do Recife
UNESP - Universidade Estadual Paulista
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UNADES – Universidade Del Sol
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
2 MARCO TEÓRICO	21
2.1 Democracia e Escola sob a Percepção Republicana	22
2.1.1 Política Nacional de Gestão para Educação Básica: princípios e preceitos	27
2.1.2 Formação dos professores para a Gestão Democrática: Desafios	46
2.2 A Ideia da Gestão Democrática para a Escola Brasileira: Pontos de vista e Percepções	51
2.2.1 O Conceito de Democracia para escola básica do Brasil – percursos válidos	56
2.2.2 Direção Escolar versus Gestão Escolar – contrapontos	59
2.2.3 O lugar da coletividade da escola e frente à Gestão Democrática	63
2.3 A Política Brasileira para a Gestão: Escola de Gestores	67
2.3.1 Mecanismos para a Democratização da Gestão Democrática: elementos importantes	73
2.3.2 Equipe de gestão para democratizar a escola - um novo panorama: perspectivas contemporâneas	78
2.3.3 Novo Panorama da Gestão Democrática: Perspectivas	80
3 MARCO METODOLÓGICO	86
3.1 Abordagem da pesquisa: estudo de caso com abordagem qualitativa de natureza descritiva	89
3.2 Contexto de Pesquisa (Lócus de Estudo)	104
3.3 Técnica e Instrumentos de Coleta de Dados	109
3.4 População e Amostra: equipe gestora da Escola Municipal Maria das Neves	130
3.5 Procedimento de Coleta de Dados	135
3.6 Procedimentos metodológicos	137
4 MARCO ANALÍTICO	139
4.1 Dados correspondentes à pesquisa de campo (Estudo de Caso) entrevista: Objetivo Específico Nº 1	141
4.2 Dados correspondentes à pesquisa de campo (Estudo de Caso) entrevista: Objetivo Específico Nº 2	154

4.3 Dados correspondentes à pesquisa de campo (Estudo de Caso)	
entrevista: Objetivo Específico Nº 3.....	168
4.4 Resultados Abrangentes da Pesquisa.....	178
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	187
REFERÊNCIAS.....	189
APÊNDICES	193
APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA À SEMED...193	
APÊNDICE 2 – CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....195	
APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	
(TCLE).....198	
APÊNDICE 4 – INSTRUMENTO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO.....201	
APÊNDICE 5 – TERMO DE COMPROMISSO.....210	
ANEXOS.....211	
ANEXO1 – CARTA DE ANUÊNCIA.....211	
ANEXO 2 – CARTA DE AVAL TRADUÇÃO PARA LÍNGUA ESTRANGEIRA	
(ESPANHOL).....212	
ANEXO 3 – CARTA DE AVAL TRADUÇÃO PARA LÍNGUA ESTRANGEIRA	
(INGLÊS).....213	
ANEXO 4 – CARTA DE AVAL TRADUÇÃO PARA LÍNGUA ESTRANGEIRA	
(FRANCÊS).....214	
ANEXO 5 – CARTA DE AVAL DO ORIENTADOR DA PESQUISA.....215	
ANEXO 6 – CARTA DE AVAL METODOLÓGICA.....216	
ANEXO 7 – CARTA DE AVAL ORTOGRÁFICA.....217	

1 INTRODUÇÃO

Antes de dimensionar os aspectos relacionados a questões de ordem científica e à organização deste trabalho, considero pertinente registrar os elementos que dizem respeito ao meu encontro com o tema, problema e objeto que fundamentam o esforço acadêmico aqui desenvolvido.

O interesse pelo tema desta investigação emerge de uma inquietação pessoal e profissional, derivada de minha experiência como docente, assim como também atuante no âmbito de gestão escolar na Educação Básica e do compromisso em refletir sobre as práticas de gestão escolar sob a perspectiva da democracia e de suas relações com a Política Nacional em Educação. Essa preocupação está enraizada na busca por compreender como os princípios democráticos podem ser efetivamente incorporados no cotidiano escolar, considerando os desafios e as especificidades que permeiam a gestão de escolas públicas, especialmente no município de Paulista, situado na Região Metropolitana do Estado de Pernambuco, Nordeste do Brasil.

Dessa forma, o Município lócus da pesquisa é apresentado não apenas como cenário geográfico, mas como um contexto social e cultural significativo, que reflete as condições da Educação Básica no Brasil. Paulista se caracteriza como um espaço urbano com desafios comuns à gestão educacional, incluindo a necessidade de assegurar a participação coletiva na tomada de decisões, a adoção de medidas estruturantes que promovam o protagonismo estudantil e o fortalecimento da comunidade escolar enquanto agente ativo na construção de uma gestão democrática.

Ao propor esta investigação, que tem por **Objetivo Geral**: Identificar percepções sobre gestão democrática na Educação Básica, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente a relações com a Política Nacional em Educação. Essa proposta é norteadada por uma **Questão Central**: Que percepções há sobre gestão democrática na Educação Básica no município de Paulista, em Pernambuco, frente às relações com a Política Nacional em Educação?

Cabe esclarecer também os itens que figuram como Objetivos Específicos nessa pesquisa:

- Objetivo Específico nº 1: DEFINIR a ótica de gestão da Escola

Municipal Maria das Neves do município de Paulista, em Pernambuco e sua relação com o conceito de democracia, pautado em “preceitos” e “princípios” com vistas a Política Pública Nacional brasileira.

- Objetivo Específico nº 2: QUALIFICAR a democracia voltada à Educação Básica sob a adoção de medidas estruturantes para a participação coletiva, a partir da Gestão Escolar.
- E, Objetivo Específico nº 3: DETERMINAR a participação coletiva dos segmentos inerentes à escola Municipal Maria das Neves do Ensino Fundamental, no município de Paulista, em Pernambuco, atrelada à Política Nacional.

Em um primeiro momento, busca-se definir a ótica de gestão da Escola Municipal Maria das Neves, lócus da pesquisa, e sua relação com o conceito de democracia, pautada nos preceitos e princípios da Política Pública Nacional brasileira. A partir dessa análise, é possível qualificar a democracia na Educação Básica, considerando as medidas estruturantes voltadas à participação coletiva na gestão escolar. Finalmente, objetiva-se determinar em que medida a participação coletiva dos segmentos escolares está alinhada às diretrizes estabelecidas pela Política Nacional em Educação.

A escolha pela abordagem da gestão democrática tem como base a importância de compreender o papel da comunidade escolar na consolidação dos princípios democráticos, como o diálogo, a participação e a co-responsabilidade. Esses valores, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN 9.394/96), são fundamentais para assegurar uma educação de qualidade, comprometida com a formação cidadã e inclusiva.

Em seguida, o **Percurso Metodológico** desta pesquisa trata-se de uma **Pesquisa de Campo**, referente a um **Estudo de Caso**, de **Caráter Descritivo**, de **Corte Transversal** e **Natureza Básica**, ancorada em uma **abordagem qualitativa** e, com o emprego de instrumentos como questionários e entrevistas estruturadas, aplicados a gestores. A análise dos dados é sustentada pela triangulação metodológica, que permite a correlação entre percepções individuais, dados documentais e referenciais teóricos segundo o ponto de vista de Marconi e Lakatos

(2003; 2017) e Bardin (2011; 2016).

Os marcos legais e teóricos são essenciais para a fundamentação do estudo. Autores como Freire (1996), Gandin (2007), Lück (2009), Paro (2015; 2016; 2023) dentre outros que fornecem perspectivas valiosas sobre o conceito de democracia na educação, enquanto **Documentos Oficiais**, como as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica, oferecem subsídios para compreender os desafios da gestão escolar no contexto brasileiro.

Dessa forma, esta pesquisa se propõe a contribuir para o debate acadêmico e para a prática educacional, ao refletir sobre as potencialidades e os desafios da gestão democrática como um caminho para a efetivação dos princípios democráticos na Educação Básica. Ao situar o leitor no cenário investigativo, busca-se também ampliar o diálogo entre teoria e prática, reforçando a relevância de uma educação pública de qualidade, inclusiva e comprometida com a formação integral dos sujeitos.

Logo após, o **Marco Analítico** representando a terceira etapa, que apresenta a análise dos dados, que compreende a análise qualitativa, frente ao emprego de **quadros**, em nome da organização e apresentação dos dados coletados, na Pesquisa de Campo, sob a ótica do Estudo de Caso na Escola Maria das Neves.

Por fim, se constituiu os resultados, fruto dos processos analíticos empreendidos, o que culminou nas **considerações finais**. Dentre eles, destaque-se um quadro dicotômico e paradoxal em que os atores da educação são submetidos a buscar por vias muito “subjetivas” a pensar e agir em favor do conceito de democracia, relacionado à gestão escolar, com vistas aos preceitos democráticos.

Assim, a relevância social, tem em vista a contribuição e impacto do estudo, uma que ele se inscreve para que se tenha melhorias significativas na Educação Básica tendo como (lócus) o Município de Paulista no que se refere aos preceitos do efetivo de uma Gestão Escolar verdadeiramente Democrática, E, por essa razão, o objetivo da referida investigação é poder contribuir de maneira positiva, refletindo sobre questões que possibilitem melhorias para a Educação Básica.

2. MARCO TEÓRICO

A fim de assegurar a consistência da pesquisa científica, foi efetivado um levantamento bibliográfico, com o objetivo de identificar estudos já consolidados que tratam da temática da gestão democrática. Tendo em vista a solidez necessária na construção desta pesquisa intitulada “PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL BRASILEIRA: um estudo de caso no Município de Paulista, em Pernambuco - Nordeste do Brasil”. Esses materiais foram analisados para contribuir como base teórica, aliando-se às ideias de autores que abordam diferentes perspectivas sobre o assunto. Essa prática, comum em pesquisas acadêmicas, reforça a fundamentação dessa investigação, utilizando diversas fontes, como livros, artigos científicos, dissertações e teses relacionados à gestão democrática alinhando-se ao Objetivo Geral da pesquisa concatenado em “**Identificar**¹ percepções sobre gestão democrática na Educação Básica, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente a relações com a Política Nacional em Educação”. Assim como também, se utilizou como filtro para o levantamento em bancos de dados acadêmicos, o norteamto pelas Palavras Chave comprometidas em corroborar com a proposta do referido objetivo geral da pesquisa. A saber: Gestão Democrática; Comunidade Escolar; Políticas Públicas; Sistema Educacional; Educação de qualidade.

Esse cuidado foi necessário para compreender os conceitos apresentados por estudiosos que investigam o impacto das políticas públicas na promoção de práticas democráticas nas escolas. Esses conceitos são centrais para a pesquisa, considerando que a gestão democrática está diretamente ligada à construção de um ambiente educacional participativo e inclusivo.

Com isso, se reúne as principais ideias e contribuições concatenada com reflexos a partir dos escritos de autores renomados que antecedem esses escritos acerca de gestão democrática e seu papel na educação, seguindo a lógica norteadora dos **objetivos específicos** do presente estudo, organizados em três (3) subseções reservadas ao marco teórico.

¹Nível 1 IDENTIFICAR: Bloom, (1957) para Objetivos Gerais – **Nível do Conhecimento**, de acordo com a designação taxonômica, que diz respeito ao estabelecimento do primeiro contacto com uma determinada área de estudo, conseguindo lembrar/citar definições e outros conceitos de base adeptos a essa área, sem, no entanto, serem capazes de os explicar em detalhe.

Esse levantamento evidencia a relevância do tema e assegura que as escolhas metodológicas deste trabalho estejam alinhadas com as reflexões já desenvolvidas na área. Além disso, se reforça a importância de práticas que atendam às demandas das comunidades escolares, promovendo a colaboração e a participação de todos os envolvidos no processo educacional. Assim, é possível perceber essa lógica nas discussões construídas com base no arcabouço teórico apresentado nessa investigação científica, respeitando os preceitos da escrita acadêmica em nível *stricto Sensu*.

2.1 Democracia e Escola sob a Percepção Republicana

A educação, enquanto pilar fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade democrática, é marcada pela sua capacidade de formar indivíduos críticos, conscientes e participativos. A vista disso, a escola, como instituição que molda o caráter e a cidadania dos futuros cidadãos, assume um papel central na construção de valores democráticos, especialmente quando se considera o seu compromisso com o bem comum, a igualdade e a justiça social. No Brasil, a gestão escolar desempenha um papel essencial nesse processo, pois é por meio dela que se operacionalizam as práticas pedagógicas e se garantem os direitos dos estudantes, professores e da comunidade escolar. Nesse contexto, a gestão democrática surge como um princípio essencial que visa a inclusão, a participação ativa e a tomada de decisões coletivas, assegurando a efetivação dos direitos e a qualidade da educação.

Nessa premissa, a Escola Municipal Maria das Neves, localizada no Município de Paulista, no Litoral Norte de Pernambuco, distando 18 quilômetros ao norte da Capital do Estado (Recife), Nordeste do Brasil, insere-se nesse cenário desafiador, onde a aplicação dos preceitos democráticos e a gestão escolar se entrelaçam com as diretrizes estabelecidas pela Política Pública Nacional de Educação. Esta pesquisa visa analisar, a partir de uma perspectiva republicana, a ótica de gestão da referida escola, buscando compreender como suas práticas e decisões se alinham com os princípios democráticos e como essas práticas se relacionam com as políticas educacionais vigentes no país.

O **Objetivo Específico nº 1** deste estudo é, portanto, **DEFINIR**²a ótica de gestão da Escola Municipal Maria das Neves do município de Paulista, em Pernambuco e sua relação com o conceito de democracia, pautado em “preceitos” e “princípios” com vistas a Política Pública Nacional brasileira. E, portanto, localizando-a dentro da realidade de sua gestão cotidiana e analisando-a à luz do conceito de democracia, que é pautado por preceitos e princípios fundamentais das políticas públicas nacionais brasileiras. Desse modo, a partir dessa definição, busca-se identificar as práticas democráticas que são efetivamente implementadas, bem como os desafios e potencialidades dessa gestão frente à diversidade de contextos que a escola enfrenta. Com isso, se pretende contribuir para a reflexão sobre a aplicação dos princípios democráticos na gestão escolar e o papel da escola pública na formação de cidadãos comprometidos com a democracia e a justiça social.

A vista disso, se compreende a democracia, enquanto um princípio organizador da vida política, não pode ser entendida como um conceito restrito à esfera governamental. Ela deve perpassar todos os aspectos da convivência social, incluindo a educação. Nessa perspectiva, a escola, enquanto espaço formador, desempenha um papel fundamental na construção e manutenção da democracia, sendo, por excelência, um dos ambientes mais importantes para a socialização de práticas democráticas. Sendo pertinente esclarecer nessa lógica que a educação não é apenas uma ferramenta para a formação de habilidades técnicas, mas também um meio para a formação de cidadãos críticos, reflexivos e participativos, elementos essenciais para uma democracia sólida e republicana.

Sob a ótica republicana, a democracia na escola não é um simples exercício de participação, mas um compromisso com a justiça, a igualdade e o bem comum. A visão republicana de democracia, presente em pensadores como Rousseau (1762) e Montesquieu (1748), enfatiza a educação como um direito universal, um pilar fundamental para a construção de uma sociedade mais justa. De acordo com os autores, a democracia não é apenas um sistema de governança, mas uma forma de vida em que os cidadãos são chamados a agir em conjunto, para promover o bem coletivo. E, no contexto educacional, isso se traduz na criação de um ambiente de ensino que prioriza a participação ativa dos estudantes, a inclusão

²**Nível 1 DEFINIR** para Objetivos Específicos – **Nível do Conhecimento**, de acordo com a designação taxonômica, que diz respeito a aquisição e a lembrança de fatos, conceitos, princípios e teorias fundamentais. Eles fornecem a estrutura básica que nos permite reconhecer, recordar e compreender informações essenciais.

social e a construção de uma sociedade mais igualitária, o que é central para o exercício pleno da cidadania.

A escola, enquanto instituição republicana, deve ser mais do que um lugar de transmissão de saberes acadêmicos. Ela deve ser o espaço onde se vive e se aprende a democracia. O ensino de valores como a **liberdade**³, a **justiça**⁴ e a **solidariedade**⁵ não podem ser apenas teóricas, mas deve se materializar no cotidiano da escola, através de práticas pedagógicas que incentivem o debate, a participação e a reflexão crítica sobre a sociedade. Essa é a essência da **Educação Republicana**⁶, que não apenas prepara o indivíduo para os desafios do mercado de trabalho, mas para o exercício pleno da **cidadania**⁷, com responsabilidade e comprometimento com o bem comum.

Conforme essa premissa, a Constituição Federal do Brasil destaca em seu Art. 3º os princípios de uma sociedade mais justa e democrática, a saber:

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II - garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988, p.1).

³De acordo com o **Art. 5º** da Constituição Federal “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à **liberdade**, à igualdade, à segurança e à propriedade”. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm acesso em 02/01/2024.

⁴ Particularidade daquilo que se encontra em correspondência (de acordo) com o que é justo; modo de entender e/ou de julgar aquilo que é correto. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/justica/> acesso em 02/01/2024.

⁵Art. 3º dispõe sobre os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, constituem uma sociedade **solidária** e democrática.

⁶ De acordo com ALMEIDA, (2022, p. 3) **A Escola Republicana** é aquela que se organiza para cumprir um projeto de nação, não apenas para cumprir o projeto customizado para cada indivíduo. Vamos ver o que é isso. Basta, no fundo, cumprir a Constituição (Artigos 3º e 4º), articulando os objetivos da aprendizagem ao projeto de país, por meio de um currículo coerente.

⁷ De acordo com o **Art. 5º** da Constituição Federal “conceder-se-á mandado de injunção sempre que a falta de norma regulamentadora torne inviável o exercício dos direitos e liberdades constitucionais e das prerrogativas inerentes à nacionalidade, à soberania e à **cidadania**”. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm acesso em 02/01/2024.

Tanto em uma **Escola Democrática**⁸ quanto em uma Republicana, a gestão desempenha um papel decisivo. A gestão democrática, que é a prática de envolver todos os atores da comunidade escolar na tomada de decisões, é uma das principais ferramentas para garantir a efetividade da democracia no ambiente educacional. No modelo republicano, a gestão não se limita a um conjunto de tarefas administrativas, mas se estende à criação de um espaço participativo, no qual estudantes, professores, pais e funcionários são ouvidos e têm vozes nas questões que afetam o cotidiano escolar. De acordo com Saviani (2007), a gestão democrática nas escolas é um instrumento para democratizar as relações educacionais, tornando-as mais inclusivas e transparentes.

A vista disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDBEN define:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- 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,p.2).

A gestão democrática implica, portanto, um compromisso com a igualdade de oportunidades para todos os membros da comunidade escolar, de forma que as decisões não sejam tomadas apenas pela liderança ou por um grupo restrito, mas por todos os que fazem parte da escola. Isso significa que as práticas pedagógicas devem ser pensadas de forma coletiva, respeitando as particularidades de cada grupo e garantindo que todas as vozes sejam ouvidas. Assim, a gestão democrática também está vinculada ao princípio de transparência, onde a prestação de contas é fundamental para que a comunidade escolar confie no processo de tomada de decisões e se sinta parte integrante da escola.

E, nesta perspectiva a escola republicana, por sua vez, deve ser um espaço em que a diversidade é valorizada e onde os estudantes são estimulados a refletir sobre as desigualdades e injustiças presentes na sociedade. Como coloca Giroux (2001), a educação deve ser um meio de emancipação, ajudando os estudantes a

⁸ De acordo com a **LDBEN** definirão as normas da **gestão democrática** do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/lei%209394.pdf> acesso em: 02/01/2024.

compreenderem a realidade social, política e econômica, para que possam agir como cidadãos críticos e responsáveis. Nesse sentido, a gestão democrática não apenas promove a participação, mas também possibilita a construção de um ambiente educacional que favoreça o desenvolvimento de uma consciência crítica, que permita aos estudantes identificar e enfrentar as desigualdades presentes em suas comunidades e no mundo.

Ademais, uma escola que adota a gestão democrática deve ser um reflexo da sociedade em que os valores republicanos de **liberdade, igualdade e fraternidade**⁹ são constantemente vivenciados. Desta feita, ao envolver a comunidade escolar nas decisões, promove-se um ambiente onde o poder é compartilhado, e as responsabilidades são divididas, criando um senso de pertencimento e coletividade. Para Santos (2005), a gestão democrática nas escolas implica não apenas a distribuição do poder, mas a criação de espaços de diálogo e construção coletiva de soluções, onde a escola se torna, de fato, um espaço de transformação social.

Logo, a educação republicana, portanto, exige que a escola não se limite a ser um reprodutor passivo de normas e conteúdo, mas que seja um espaço ativo de formação para a vida em sociedade. Evidentemente, através da gestão democrática e da implementação de práticas pedagógicas que favoreçam a participação, o respeito à diversidade e o compromisso com a justiça social, a escola contribui para a construção de uma sociedade mais justa, igualitária e solidária. Nesse contexto, a escola republicana não apenas prepara os estudantes para o futuro, mas também os educa para o presente, permitindo que se tornem cidadãos ativos e comprometidos com a construção de um mundo mais democrático.

Em suma, a educação republicana, fundamentada na gestão democrática, é um dos caminhos mais eficazes para a promoção de uma sociedade que valoriza o bem comum e a justiça social. Ela exige que a escola seja, ao mesmo tempo, um lugar de aprendizagem acadêmica e de formação para a cidadania, onde os estudantes possam viver e experimentar os valores democráticos de forma

⁹**Liberté, Égalité, Fraternité** (Liberdade, igualdade, fraternidade, em português do francês) foi o lema da Revolução Francesa. O slôgane sobreviveu à revolução, tornando-se o grito de ativistas em prol da democracia liberal ou constitucional e da derrubada de governos opressores à sua realização. O slôgane é citado na Constituição francesa de 1946 e 1958. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Libert%C3%A9,_%C3%A9galit%C3%A9,_fraternit%C3%A9 acesso em:02/01/2024.

cotidiana. Desse modo, a construção de uma escola democrática e republicana é, portanto, um compromisso com o futuro, mas também uma responsabilidade com o presente, em que todos, juntos, podem contribuir para um ambiente mais justo e igualitário.

2.1.1 Política Nacional de Gestão para Educação Básica: princípios e preceitos.

A gestão da educação básica no Brasil, conforme delineada nas políticas públicas nacionais, constitui-se como um pilar central para a construção de um sistema educacional que respeite os princípios democráticos, a equidade e a justiça social. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), consolidada pela Lei nº 9.394/1996, juntamente com o Plano Nacional de Educação (PNE), estabelecem as bases para uma educação pública que deve, além de assegurar o acesso e a permanência dos alunos nas escolas, garantir a qualidade do processo educacional em todas as suas dimensões. Esse conjunto normativo destaca a gestão escolar como um processo essencial para a implementação das diretrizes educacionais e, ao mesmo tempo, como um campo de atuação para a prática dos princípios democráticos, no qual as escolas são convidadas a promover uma cultura de participação, transparência e autonomia.

No contexto da educação básica, a política de gestão escolar no Brasil busca, acima de tudo, a democratização das relações dentro da escola, a inclusão de diferentes grupos sociais e o fortalecimento do papel da educação como uma ferramenta para a emancipação e formação cidadã. Para isso, é fundamental entender os princípios e preceitos que estruturam essa política e a forma como se articulam com as diretrizes da educação básica, tendo em vista os desafios contemporâneos e as necessidades urgentes de transformação social que a educação deve enfrentar.

A vista disso é preciso compreender com clareza os **Princípios** da Política Nacional de Gestão para Educação Básica, pois, são eles que orientam a gestão da educação básica no Brasil são essenciais para compreender o papel das escolas como agentes de transformação social e política. Entre esses, destacam-se alguns fundamentais que guiam a ação dos gestores, educadores e demais integrantes da comunidade escolar, elencados a saber:

1. Democracia e Participação: A Gestão Democrática nas Escolas

A gestão democrática, conforme preconizada pela LDB e pelos dispositivos que estruturam o PNE, visa à participação ativa e efetiva dos diversos sujeitos da comunidade escolar, desde estudante e professores até pais e funcionários. Nessa premissa, o princípio da democracia, inserido no cerne da gestão escolar, exige que as decisões no ambiente educacional não sejam tomadas de forma verticalizada ou autoritária, mas sim por meio da participação coletiva, de modo que as decisões respeitem as diversidades e as necessidades de todos os envolvidos. A vista disso, a gestão democrática, nesse sentido, se configura não apenas como uma prática administrativa, mas como um compromisso ético e político de transformação das relações sociais dentro da escola, um espaço fundamental para o exercício da cidadania e da liberdade.

Desta feita, o conceito de gestão democrática vai além de simples delegação de poder, uma vez que envolve a construção de um ambiente que favoreça a inclusão, a cooperação e a responsabilidade compartilhada. Este princípio se reflete na autonomia das escolas para elaborar seus projetos pedagógicos, adaptados às realidades locais, ao mesmo tempo em que respeitam as diretrizes estabelecidas pelo sistema educacional. A liberdade de expressão, o respeito às diferenças e o fomento à crítica construtiva são, portanto, fundamentos basilares que orientam a implementação da gestão democrática na educação básica (LDB, 1996).

Tal como prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996) e nos marcos legais que estruturam o Plano Nacional de Educação (PNE), representa um pilar fundamental para o fortalecimento da cidadania e da inclusão social no ambiente escolar. Esse modelo de gestão tem como princípio norteador a participação ativa e significativa de todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar, incluindo estudantes, professores, pais, gestores e demais funcionários. Mais do que uma exigência legal, a gestão democrática reflete um compromisso ético e político com a construção de uma escola como espaço de diálogo, de pluralidade e de respeito às diversidades.

No âmbito escolar, a democracia transcende o conceito formal de representatividade e se manifesta como uma prática cotidiana de convivência, na qual as decisões são tomadas coletivamente e de forma colaborativa. Esse modelo

desafia práticas históricas de gestão verticalizadas e autoritárias, exigindo, ao contrário, que a escola seja um espaço de escuta ativa e de valorização das vozes de todos os envolvidos. Assim, as decisões não apenas consideram as realidades e as especificidades locais, mas também promovem a inclusão de perspectivas que tradicionalmente foram excluídas ou marginalizadas. Dessa forma, a gestão democrática configura-se não apenas como um modelo de administração escolar, mas como uma ferramenta essencial para a construção de uma sociedade mais equitativa e participativa.

Destaque-se que esse modelo não se limita a questões administrativas ou burocráticas; ela desempenha um papel crucial na transformação das relações sociais dentro da escola. Como espaço privilegiado para a formação de cidadãos críticos e participativos, a escola tem a responsabilidade de promover valores como liberdade, autonomia e justiça social. Nesse contexto, a gestão democrática atua como um instrumento pedagógico e político, que fomenta o desenvolvimento de uma consciência cidadã e incentiva o engajamento dos estudantes e da comunidade em processos decisórios.

E, como já mencionado nessa pesquisa de a “autonomia escolar”, garantida pela LDB, é um dos aspectos centrais da gestão democrática, permitindo que cada instituição elabore seu projeto político-pedagógico (PPP) de maneira alinhada às necessidades e características de sua comunidade local. Essa autonomia, no entanto, não deve ser entendida como independência absoluta, mas sim como um exercício de liberdade responsável, que respeita as diretrizes gerais do sistema educacional e busca atender às demandas locais de forma contextualizada e inclusiva, mas, sem perder de vista o respeito às instâncias maiores, de poder alinhado a (constituição),soberania suprema de um país.

Assim, a implementação efetiva da gestão democrática exige o estabelecimento de mecanismos que garantam a participação coletiva e a transparência nas decisões. E nesse contexto, conselhos escolares, assembleias e fóruns são exemplos de instrumentos que podem ser utilizados para ampliar a participação da comunidade na gestão da escola. Em vista disso, essas instâncias possibilitam o debate aberto, o compartilhamento de ideias e a tomada de decisões baseadas no consenso ou, quando necessário, no respeito às divergências. Tais práticas fortalecem a cultura democrática e contribuem para o desenvolvimento de um senso de pertencimento e de responsabilidade coletiva entre os membros da

comunidade escolar.

Destaque-se que, embora os princípios da gestão democrática estejam amplamente reconhecidos no marco legal brasileiro, sua implementação prática enfrenta diversos desafios. Entre os principais obstáculos, destaca-se a resistência à mudança cultural. Em muitas escolas, ainda prevalecem práticas de gestão centralizadoras, que dificultam a transição para um modelo mais participativo e inclusivo. Essa resistência pode estar associada à falta de formação específica para gestores e professores, que muitas vezes não possuem as ferramentas ou os conhecimentos necessários para conduzir processos participativos de forma eficiente.

Outro desafio significativo é a desigualdade estrutural que caracteriza o sistema educacional brasileiro. Escolas localizadas em contextos de vulnerabilidade social enfrentam dificuldades adicionais para implementar a gestão democrática, devido à escassez de recursos financeiros, à sobrecarga de trabalho dos professores e à falta de apoio técnico e administrativo. Nessas condições, a participação da comunidade muitas vezes é limitada pela ausência de condições básicas que permitam um envolvimento efetivo, como transporte, disponibilidade de tempo e acesso à informação.

Ainda assim, a superação desses desafios é possível e necessária. Investimentos em formação continuada para gestores e professores, o fortalecimento dos conselhos escolares e o incentivo à participação ativa da comunidade são estratégias que podem contribuir para consolidar a gestão democrática nas escolas. Além disso, é fundamental que as políticas públicas reconheçam e valorizem as especificidades locais, promovendo uma abordagem descentralizada que permita às escolas exercerem sua autonomia de maneira plena e eficaz.

Cabe esclarecer também que, no que se refere aos fundamentos éticos da gestão democrática na educação básica estes, estão fundamentados em valores éticos e políticos que orientam a convivência e a tomada de decisões no ambiente escolar. Entre esses valores, destacam-se o respeito às diferenças, a promoção da igualdade de oportunidades e a valorização da liberdade de expressão. Esses princípios são essenciais para a construção de uma escola que não apenas ensina conteúdos acadêmicos, mas também forma cidadãos conscientes de seus direitos e deveres em uma sociedade democrática.

Nesse sentido, a escola democrática deve ser um espaço de experimentação e prática da cidadania. As decisões compartilhadas, o debate crítico e o respeito mútuo são práticas que, quando incorporadas ao cotidiano escolar, preparam os estudantes para participarem de forma ativa e responsável na sociedade. Além disso, a gestão democrática contribui para a construção de um ambiente escolar mais acolhedor e inclusivo, no qual todos os sujeitos se sintam valorizados e respeitados.

Se compreende, portanto, que gestão democrática se efetiva, ao passo que, promove a participação coletiva e o respeito às diversidades, representa então, um compromisso com a transformação da escola em um espaço verdadeiramente democrático e inclusivo. E, apesar dos desafios que ainda precisam ser enfrentados, os avanços alcançados nas últimas décadas demonstram que é possível construir uma educação que valorize a participação de todos os sujeitos e que contribua para o fortalecimento da cidadania. Cabe, portanto, à comunidade escolar e às políticas públicas educacionais garantir que os princípios da gestão democrática sejam não apenas uma diretriz legal, mas uma prática cotidiana que oriente a organização e o funcionamento das escolas em todo o país.

2. Equidade e Inclusão: Garantindo o Acesso e a Permanência de Todos

A equidade na educação, enquanto princípio fundamental, busca garantir que todos os estudantes, independentemente de sua origem social, econômica ou cultural, tenham as mesmas oportunidades de acesso ao ensino e ao aprendizado de qualidade. Nesse sentido, a gestão escolar deve se orientar pela criação de estratégias que viabilizem a permanência dos estudantes na escola, promovendo a inclusão de grupos historicamente marginalizados, como as populações negras, indígenas, quilombolas, estudantes com deficiência e aqueles oriundos de contextos de vulnerabilidade social.

Neste sentido, a política de gestão escolar, de acordo com o PNE (Lei nº 13.005/2014), deve criar condições que possibilitem a igualdade de oportunidades para todos os estudantes, respeitando suas especificidades e superando as barreiras sociais e econômicas. A inclusão democrática, portanto, vai além do simples acesso à escola, abrangendo a adaptação curricular, a formação contínua dos profissionais da educação e a oferta de recursos que atendam às

necessidades específicas de aprendizagem dos estudantes (GARCIA, 2006). A equidade implica em um compromisso de proporcionar o mesmo nível de qualidade educacional para todos, garantindo que os discentes, independentemente de suas condições, possam alcançar seu pleno potencial.

Destaque-se que, a gestão democrática, enquanto um dos pilares da educação básica, estabelece como imperativo a construção de uma escola que atenda às demandas e realidades de sua comunidade escolar, promovendo o acesso e a permanência de todos os estudantes. Nesse contexto, a equidade e a inclusão emergem como elementos indissociáveis da prática democrática, desafiando gestores e educadores a implementar políticas que assegurem não apenas o ingresso de estudantes no sistema escolar, mas também a sua participação efetiva em um ambiente de aprendizado qualificado e acolhedor.

No cerne da gestão democrática, conforme previsto pela LDB (Lei nº 9.394/1996) e reforçado pelo PNE (Lei nº 13.005/2014), está o compromisso com a valorização das diversidades e a superação das desigualdades. Esse compromisso requer que as escolas assumam uma postura ativa na identificação e no enfrentamento das barreiras que impedem a plena participação de seus estudantes, especialmente daqueles pertencentes a grupos historicamente marginalizados, como negros, indígenas, quilombolas, estudantes com deficiência e jovens em situação de vulnerabilidade social.

Desse modo a gestão democrática deve promover o diálogo e a participação coletiva, cria condições para que essas questões sejam debatidas e enfrentadas de maneira articulada com a comunidade escolar. Por meio de conselhos escolares, assembleias e outros espaços deliberativos, a escola pode identificar demandas específicas, propor soluções e monitorar a implementação de políticas inclusivas. Dessa forma, a equidade e a inclusão deixam de ser conceitos abstratos e passam a ser práticas cotidianas que orientam as decisões e as ações da gestão escolar.

A cerca da prática cotidiana, a inclusão educacional, enquanto parte integrante da gestão democrática, não se limita à matrícula de estudantes em situação de vulnerabilidade ou com necessidades específicas. Ela exige uma transformação estrutural e cultural no ambiente escolar, garantindo que todos os estudantes sejam valorizados em sua singularidade e tenham acesso a um currículo que respeite e dialogue com suas realidades.

A construção de uma escola inclusiva passa por adaptações curriculares, formação continuada para professores e gestores, investimentos em infraestrutura acessível e na oferta de recursos pedagógicos especializados. Por exemplo, a utilização de tecnologias assistivas, a formação de salas de apoio multifuncional e a oferta de atividades pedagógicas diferenciadas são práticas que refletem a aplicação dos princípios da gestão democrática em favor da inclusão.

Além disso, a gestão democrática favorece a criação de um ambiente escolar que fomente a empatia, o respeito às diferenças e o combate a preconceitos. Ao incentivar a participação ativa de todos os sujeitos na vida escolar, promove-se uma convivência plural que valoriza a diversidade como um recurso enriquecedor para o processo educativo.

Destaque-se que um dos maiores desafios enfrentados pelas escolas brasileiras é a garantia da permanência dos estudantes, especialmente daqueles que enfrentam barreiras sociais, econômicas e culturais. Nesse sentido, a gestão democrática desempenha um papel crucial na construção de estratégias para combater a evasão escolar e promover a continuidade dos estudos.

A vista disso, Programas como o **Mais Bolsa Família**¹⁰- (**PBF**) (antes, denominado **Programa Auxílio Brasil - PAB**), o Programa mais recente instaurado pelo Governo Federal (**Programa Pé-de-Meia**¹¹- **PME**), a **Merenda**

¹⁰ O **Bolsa Família** é o maior programa de transferência de renda do Brasil, reconhecido internacionalmente por já ter tirado milhões de famílias da fome. O Governo Federal relançou o programa com mais proteção às famílias, com um modelo de benefício que considera o tamanho e as características familiares, aquelas com três ou mais pessoas passarão a receber mais do que uma pessoa que vive sozinha.

Além de garantir renda para as famílias em situação de pobreza, o Programa Bolsa Família busca integrar políticas públicas, fortalecendo o acesso das famílias a direitos básicos como saúde, educação e assistência social. O Bolsa Família busca promover a dignidade e a cidadania das famílias também pela atuação em ações complementares por meio de articulação com outras políticas para a superação da pobreza e transformação social, tais como esporte, ciência e trabalho. Fonte: <https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/bolsa-familia> acesso em: 28/04/2024.

¹¹**Pé-de-Meia** - O QUE É: Programa de incentivo financeiro-educacional na modalidade de poupança destinado a promover a permanência e a conclusão escolar de estudantes matriculados no ensino médio público. O objetivo é democratizar o acesso e reduzir a desigualdade social entre os jovens, além de garantir mais inclusão social pela educação, estimulando a mobilidade social.

ETAPAS DE ENSINO: Ensino médio.

ÓRGÃO RESPONSÁVEL: Secretaria de Educação Básica (SEB).

LANÇAMENTO: novembro de 2023.

PARCEIROS: O Ministério da Fazenda; o Ministério do Desenvolvimento Social; a Caixa Econômica Federal; o Núcleo de Excelência em Tecnologias Sociais (Nees) da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), com o Sistema Gestão Presente (SGP); e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com o aplicativo Jornada do Estudante.

ADESÃO: Por meio de termo de compromisso assinado por redes federais, estaduais, distrital e municipais ofertantes de ensino médio. Fonte: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pe-de>

Escolar¹² ancorada sob a Lei nº 11.947, de 16/6/2009, a qual dispõe sobre o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) referente ao atendimento da alimentação escolar, e, o Programa Nacional de apoio ao **Transporte Escolar**¹³ (**PNATE**) gratuito têm impacto significativo na permanência de estudantes em contextos de vulnerabilidade. No entanto, para que essas políticas sejam efetivas, é essencial que a gestão escolar esteja alinhada aos princípios da participação coletiva, garantindo que a comunidade tenha voz no planejamento e na execução dessas ações.

Ademais, o diálogo constante com as famílias, por meio de reuniões e outros espaços de interação, permite compreender os desafios enfrentados pelos estudantes fora do ambiente escolar e articular soluções que promovam sua permanência. Dessa forma, a gestão democrática fortalece o vínculo entre a escola e a comunidade, contribuindo para a construção de uma rede de apoio que favoreça o sucesso escolar.

No que se refere a busca pela equidade, em consonância com os princípios da gestão democrática, exige que a escola reconheça as desigualdades existentes

meia#:~:text=O%20P%C3%A9-de-Meia%20%C3%A9%20um%20programa%20de%20incentivo%20financeiro-educacional,%C3%A9Anico%20para%20Programas%20Sociais%20do%20Governo%20Federal%20%28Cad%C3%A9Anico%29. acesso em: 28/04/2024.

¹² A **Lei nº 11.947, de 16/6/2009**, dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e está regulamentada atualmente pela Resolução CD/FNDE nº 06, de 8 de maio de 2020 e suas alterações.

O **Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)** consiste no repasse de recursos financeiros federais para o atendimento de estudantes matriculados em todas as etapas e modalidades da educação básica nas redes municipal, distrital, estadual e federal e nas entidades qualificadas como filantrópicas ou por elas mantidas, nas escolas confessionais mantidas por entidade sem fins lucrativos e nas escolas comunitárias conveniadas com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, com o objetivo de contribuir para o crescimento e o desenvolvimento biopsicossocial, a aprendizagem, o rendimento escolar e a formação de hábitos alimentares saudáveis dos alunos, por meio de ações de educação alimentar e nutricional e da oferta de refeições que cubram as suas necessidades nutricionais durante o período letivo. Fonte: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pnae> acesso em: 28/04/2024.

¹³ **Transporte Escolar** - Para garantir segurança e qualidade ao transporte dos estudantes, o Ministério da Educação por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) mantém dois programas de apoio ao transporte escolar para alunos da educação básica que residem na zona rural.

Caminho da Escola

É uma linha crédito concedida pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para a aquisição, pelos estados e municípios, de ônibus, miniônibus e micro-ônibus zero quilômetro e de embarcações novas.

PNATE

Transferência automática de recursos aos estados, Distrito Federal e municípios para custear despesas com reforma, seguro, licenciamento, impostos, manutenção e pagamento de serviços contratados com terceiros. Fonte: <http://portal.mec.gov.br/transporte-escolar> acesso em: 24/04/2024.

e se comprometa com ações afirmativas que promovam a igualdade de oportunidades. Isso inclui a criação de estratégias pedagógicas que atendam às necessidades específicas dos estudantes e o investimento em formação continuada para os profissionais da educação.

Assim, a gestão democrática, ao valorizar a participação coletiva, assegura que essas ações sejam planejadas e implementadas de maneira articulada e transparente, respeitando as particularidades de cada comunidade escolar. Ao promover a equidade, a escola não apenas cumpre seu papel social, mas também fortalece sua missão pedagógica, garantindo que todos os estudantes tenham acesso a uma educação de qualidade.

Gestão democrática concerne, portanto, em é um instrumento poderoso para a promoção da equidade e da inclusão no ambiente escolar. Por meio da participação coletiva e da valorização das diversidades, ela possibilita a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva, que respeita as especificidades de seus estudantes e contribui para a formação de cidadãos críticos e participativos.

Nesse contexto, equidade e inclusão deixam de ser apenas metas a serem alcançadas e se tornam valores intrínsecos à prática educacional. Cabe às políticas públicas e às comunidades escolares o compromisso de fortalecer esses princípios, garantindo que a educação seja, de fato, um direito de todos.

3. Autonomia Escolar: Potencializando o Processo de Gestão Local

Neste aspecto, a autonomia escolar é outro princípio essencial da gestão educacional brasileira, pois confere às escolas a capacidade de organizar suas atividades pedagógicas e administrativas, respeitando as diretrizes gerais da educação nacional, mas com a flexibilidade necessária para se adaptar às características locais. “**Autonomia**¹⁴”, conforme delineada pela LDBEN, busca descentralizar a administração educacional, permitindo que as escolas possam responder de maneira mais eficaz às necessidades de seus estudantes e das comunidades em que estão inseridas.

¹⁴ Conforme a LDBEN (1996), refere-se à **construção da identidade institucional**, constituída pela formação de capacidade organizacional da escola para elaborar o seu projeto educacional, ser capaz de gerenciar diretamente os recursos destinados ao desenvolvimento e manutenção do ensino, bem como a execução dos mesmos, mediante adoção da gestão compartilhada. Disponível <https://educabrasil.com.br/autonomia-da-escola/> em acesso em: 03/01/2024.

Ao conferir maior liberdade de ação aos gestores escolares, a autonomia favorece a implementação de práticas pedagógicas inovadoras e mais aderentes à realidade local, ao mesmo tempo em que cria espaços para a participação ativa da comunidade na construção do projeto pedagógico da escola. Esse princípio também está intimamente ligado à ideia de que a gestão escolar não pode ser vista apenas como uma função técnica, mas também como uma prática política que envolve decisões sobre currículo, avaliação e organização dos tempos e espaços escolares.

A autonomia escolar, como princípio orientador da educação brasileira, constitui-se em uma das bases para a consolidação de uma gestão democrática efetiva. Prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, Lei nº 9.394/1996) supramencionada, ela confere às escolas a capacidade de organizar suas atividades pedagógicas, administrativas e financeiras, respeitando as diretrizes gerais da política educacional nacional, mas com a flexibilidade necessária para atender às demandas específicas de suas comunidades. Nesse sentido, a autonomia escolar não é apenas um conceito administrativo, mas um compromisso político e pedagógico que visa potencializar a participação e a corresponsabilidade de todos os sujeitos envolvidos no processo educacional.

O princípio da autonomia está intimamente ligado à gestão democrática, pois ambos buscam promover a participação ativa dos sujeitos escolares na tomada de decisões. A autonomia escolar, dentro desse contexto, permite que as escolas desenvolvam seus projetos pedagógicos de forma contextualizada, refletindo as características e necessidades de suas comunidades. Essa capacidade de adaptação local é fundamental para garantir que as ações educacionais sejam eficazes e inclusivas, respeitando as especificidades culturais, sociais e econômicas de cada realidade.

Ao valorizar o diálogo e a construção coletiva, a autonomia escolar possibilita que a gestão escolar seja vista como uma prática partilhada, onde cada decisão é fruto de processos participativos e transparentes. Isso fortalece o compromisso ético e político da escola com a transformação social, consolidando-a como um espaço de vivência democrática e de promoção da cidadania.

No campo pedagógico, a autonomia escolar é essencial para que as escolas possam definir suas metodologias de ensino, critérios de avaliação e organização dos tempos e espaços escolares. Essa liberdade permite que as práticas

pedagógicas sejam adaptadas às realidades locais, promovendo um aprendizado significativo e conectado às vivências dos estudantes.

A exemplo disso, escolas localizadas em áreas rurais ou comunidades tradicionais podem incorporar saberes locais ao currículo, valorizando a cultura e a identidade de seus estudantes. Da mesma forma, em contextos urbanos marcados pela diversidade étnica e social, a autonomia permite o desenvolvimento de projetos pedagógicos que dialoguem com questões como igualdade racial, direitos humanos e inclusão social.

Ademais, a autonomia pedagógica favorece a inovação educacional, incentivando os educadores a experimentarem novas abordagens de ensino que sejam mais adequadas às necessidades de seus estudantes. Contudo, para que essa autonomia seja exercida de forma plena, é imprescindível que os gestores e professores recebam formação continuada e apoio técnico, garantindo que suas decisões sejam fundamentadas em práticas educacionais eficazes e nos princípios da equidade e da inclusão.

E, no âmbito administrativo, a autonomia escolar se manifesta na gestão dos recursos financeiros e humanos de forma eficiente e alinhada aos objetivos educacionais. Essa autonomia permite que as escolas elaborem seus planos de ação, priorizando as demandas mais urgentes e organizando os processos internos de maneira a garantir a funcionalidade do ambiente escolar.

Programas como o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB¹⁵) e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE¹⁶) são

¹⁵ O **Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb)** é um fundo especial, de natureza contábil e de âmbito estadual (um total de vinte e sete Fundos), composto por recursos provenientes de impostos e das transferências dos estados, Distrito Federal e municípios vinculados à educação, conforme disposto nos artigos 212 e 212-A da Constituição Federal.

O Fundeb foi instituído como instrumento permanente de financiamento da educação pública por meio da Emenda Constitucional nº 108, de 27 de agosto de 2020, e encontra-se regulamentado pela Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Fonte: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/fundeb> acesso em: 03/02/2024.

¹⁶ O **Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE**, criado no ano de 1995, também conhecido pelas entidades participantes como PDDE Básico, atualmente é regido pela Resolução CD/FNDE/MEC nº 15, de 16 de setembro de 2021. Ela dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa, em cumprimento ao disposto na Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009.

O PDDE consiste na destinação anual de recursos financeiros, em caráter suplementar, repassados às entidades participantes, cujas finalidades consistem em contribuir para:

- . o provimento das necessidades prioritárias dos estabelecimentos educacionais beneficiários que concorram para a garantia de seu funcionamento;
- . a promoção de melhorias em sua infraestrutura física e pedagógica; e

exemplos de iniciativas que visam fortalecer a autonomia financeira das escolas. Eles oferecem às instituições os recursos necessários para implementar projetos pedagógicos, melhorar a infraestrutura e atender às necessidades específicas de seus estudantes.

No entanto, o sucesso da autonomia administrativa depende de uma gestão transparente e participativa. A elaboração de orçamentos escolares, por exemplo, deve contar com a participação de representantes da comunidade, assegurando que os recursos sejam aplicados de forma justa e coerente com as prioridades definidas coletivamente.

A partir disso, embora a autonomia escolar represente um avanço significativo para a gestão educacional, sua implementação enfrenta inúmeros desafios. Um dos principais obstáculos é a desigualdade no acesso a recursos, que ainda persiste em muitas regiões do Brasil. Escolas localizadas em áreas rurais ou periferias urbanas frequentemente lidam com a escassez de recursos financeiros e infraestrutura inadequada, o que limita sua capacidade de exercer a autonomia de maneira efetiva.

Outro desafio é a formação insuficiente de gestores escolares, que muitas vezes não possuem o preparo necessário para lidar com a complexidade das demandas locais. A autonomia, nesse caso, pode ser percebida como um peso adicional, em vez de uma oportunidade para a inovação e o fortalecimento da gestão democrática.

Além disso, há o risco de que práticas centralizadoras em sistemas educacionais hierarquizados comprometam a autonomia das escolas. Para que ela seja exercida de maneira plena, é essencial que as políticas públicas garantam um equilíbrio entre a regulamentação nacional e a flexibilidade local, oferecendo às escolas o suporte necessário para que possam responder às suas realidades específicas.

Portanto, a autonomia escolar não é apenas uma prática administrativa; é também uma prática política que envolve escolhas sobre quais valores e princípios devem nortear o processo educacional. Ela está diretamente relacionada à capacidade das escolas de promover a equidade, a inclusão e a cidadania,

. o incentivo da autogestão escolar e do exercício da cidadania, com a participação da comunidade no controle social. Fonte: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde> acesso em: 03/02/2024.

princípios fundamentais da gestão democrática.

Nesse sentido, a autonomia escolar deve ser utilizada como um instrumento para transformar a escola em um espaço de empoderamento e emancipação. Isso implica garantir que todos os sujeitos escolares tenham voz e participação ativa na definição das diretrizes e práticas educacionais, promovendo uma educação que contribua para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

Assim, articulada aos princípios da gestão democrática, é um elemento central para a potencialização do processo de gestão local. Ela permite que as escolas respondam de maneira eficaz às especificidades de suas comunidades, promovendo um ensino de qualidade e construindo um ambiente escolar inclusivo e participativo.

Para tanto, para que essa autonomia seja exercida de forma plena, é imprescindível que as políticas públicas ofereçam condições adequadas, como recursos financeiros, formação continuada e apoio técnico, assegurando que as escolas tenham as ferramentas necessárias para cumprir sua missão educacional.

Em última instância, a autonomia escolar não é apenas um meio para melhorar a gestão educacional, mas também um fim em si mesma, pois reflete o compromisso com a valorização das diversidades, a promoção da cidadania e a construção de uma educação que seja verdadeiramente transformadora (FREIRE, 1996 e PARO, 2016).

E, com relação aos **Preceitos** da Política Nacional de Gestão para Educação Básica sua implementação prática da Política Nacional de Gestão da Educação Básica está ancorada em uma série de preceitos que orientam as ações de gestão escolar, garantindo a efetividade dos princípios discutidos anteriormente. E, de fato, esses preceitos não se limitam ao planejamento administrativo, mas também à criação de condições para a realização do direito à educação de qualidade para todos, também assim dispostos:

1. Planejamento Participativo e Coletivo

O planejamento participativo, um preceito fundamental da política de gestão escolar, implica a construção de um Projeto Político-Pedagógico (PPP) que envolva todos os atores da comunidade escolar: gestores, educadores, alunos e pais. O PPP deve ser construído coletivamente, de forma a refletir as necessidades

e as aspirações da comunidade escolar, respeitando as especificidades locais e as diretrizes do sistema educacional nacional. Essa prática de planejamento participativo visa garantir que a escola seja, de fato, um espaço de construção coletiva e de busca por soluções para os problemas educacionais identificados pela própria comunidade (SAVIANI, 2007).

Consolida-se como uma ferramenta estratégica que materializa os princípios da gestão democrática, promovendo o direito à educação de qualidade para todos. Essa abordagem transcende o caráter meramente técnico-administrativo, assumindo um papel fundamental na articulação entre os diversos atores da comunidade escolar e na construção de um espaço educacional que seja verdadeiramente inclusivo e representativo.

Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) emerge como um instrumento central, cujo processo de elaboração deve envolver gestores, professores, estudantes, famílias e outros membros da comunidade escolar. A construção coletiva do PPP garante que as metas e ações da escola estejam alinhadas às necessidades e expectativas do contexto local, ao mesmo tempo em que respeitam as diretrizes do sistema educacional nacional. Segundo Saviani (2007), tal prática é indispensável para assegurar que a escola não apenas atenda aos requisitos administrativos, mas também atue como um espaço de participação democrática e de enfrentamento das desigualdades sociais.

Cabe esclarecer também que as contribuições coletivas opcionalmente as acadêmicas (docentes) acerca do planejamento participativo concernem na promoção da gestão democrática, haja vista que a participação de múltiplos sujeitos no planejamento escolar assegura que as decisões sejam tomadas de forma compartilhada, consolidando a escola como um espaço de diálogo, pluralidade e inclusão. Esse processo fomenta uma cultura de co-responsabilidade e transparência, essencial para a eficácia da gestão democrática.

Enfatiza-se, portanto, que o alinhamento com as realidades locais, que antecede o planejamento participativo, possibilita a adequação das ações pedagógicas e administrativas às especificidades do contexto sociocultural e econômico em que a escola está inserida. Isso é especialmente relevante em comunidades historicamente marginalizadas, como populações indígenas, quilombolas e zonas de vulnerabilidade social.

Outro ponto que merece destaque é a consolidação da equidade e da

inclusão, ao passo que, ao priorizar a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, o planejamento participativo contribui para a elaboração de estratégias que enfrentem desigualdades e garantam condições de acesso e permanência para todos os estudantes. Esse aspecto reflete diretamente nos compromissos estabelecidos pelo Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014¹⁷).

Ademais, isso culmina no fortalecimento do papel transformador da escola, tendo em vista a inclusão da comunidade no processo de tomada de decisões estimula o engajamento coletivo e a construção de uma visão compartilhada sobre os objetivos e desafios educacionais. Além disso, prepara os sujeitos para o exercício da cidadania, ao vivenciarem práticas democráticas no cotidiano escolar.

É verdade que os desafios para a implementação do planejamento participativo são diversos, mas, é preciso enfrentar as barreiras para sua plena implementação. Destaca-se nesse contexto, a necessidade de formação continuada de gestores e professores, capacitando-os para liderar processos participativos de forma efetiva. Além disso, é essencial superar resistências culturais e estruturais que ainda reforçam práticas centralizadoras e verticalizadas no âmbito da gestão escolar.

Outro aspecto crítico é a disponibilidade de condições objetivas para a realização de processos participativos, como tempo e recursos adequados. A inexistência de espaços apropriados para discussões coletivas pode comprometer a qualidade e a profundidade das deliberações realizadas no âmbito escolar.

Para tanto, o planejamento participativo não se limita à formulação de metas administrativas, mas representa uma metodologia que potencializa a democratização do ensino. Ao passo que, ao incluir toda a comunidade escolar no processo de tomada de decisões, essa prática reforça os vínculos entre a escola e seu entorno social, transformando-a em um espaço de construção coletiva e de transformação social.

Conforme argumenta Saviani (2007) supramencionado, o planejamento participativo atua como um mecanismo que integra os princípios de equidade, inclusão e participação, promovendo a formação de sujeitos críticos e conscientes.

¹⁷ LEI Nº 13.005, DE 25 DE JUNHO DE 2014. (Vide Lei nº 14.934, de 2024) Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm acesso em: 03/02/2024.

Nesse sentido, a implementação desse preceito no âmbito da Política Nacional de Gestão para a Educação Básica reafirma o compromisso com uma educação democrática, inclusiva e orientada à promoção da justiça social.

2. Avaliação Contínua: Monitoramento e Qualidade

A **avaliação**¹⁸ contínua e o monitoramento da gestão escolar são preceitos essenciais para garantir que as políticas implementadas na escola estejam atingindo seus objetivos e para identificar as áreas que necessitam de ajustes. O processo avaliativo não se restringe apenas à avaliação da aprendizagem dos estudantes, mas também à análise das condições de funcionamento da escola, da gestão administrativa, das infraestruturas e dos processos pedagógicos. Esse preceito reforça a ideia de que a gestão escolar deve ser dinâmica e capaz de se adaptar às demandas de cada momento, com base em um ciclo constante de avaliação, reflexão e replanejamento (SANTOS, 2005).

Avaliação e gestão democrática são facetas que devem sempre caminhar em comunhão, no intuito de consolidar o sucesso no processo educacional, haja vista que, em sua concepção mais ampla a avaliação, vai além da tradicional avaliação da aprendizagem dos estudantes, se estende à avaliação das condições estruturais e organizacionais da escola, englobando aspectos administrativos, pedagógicos e infraestrutura.

Nesse sentido, Santos, (2005) explica ainda que a avaliação se torna um processo integral, que abarca diversos fatores a saber: **avaliação da gestão escolar** a qual, compreende a análise da eficácia das práticas de gestão administrativa, como a gestão financeira, a distribuição de recursos e a coordenação das atividades escolares. Esse aspecto é crucial para garantir que a gestão da escola esteja alinhada com os princípios da gestão democrática, assegurando a transparência e a participação ativa de todos os sujeitos da comunidade escolar nas decisões estratégicas; **avaliação dos processos pedagógicos**, esse modelo refere-se à análise dos métodos de ensino, da qualidade das práticas pedagógicas, da adequação das estratégias de ensino às

¹⁸O conceito de avaliação está relacionado com a ação e o efeito de avaliar, que é um verbo cuja etimologia se deve ao francês é valuer e que permite assinalar, estimar, apreciar ou calcular o valor de algo. Disponível em: <https://conceito.de/avaliacao> acesso em: 11/04/2024.

necessidades dos estudantes, e da implementação de práticas que favoreçam a inclusão e a equidade. Além disso, envolve a avaliação da formação contínua dos professores e a adaptação curricular às características do público escolar;

E, **avaliação das infraestruturas e recursos materiais**, comprometida em analisar as disposições da infraestrutura escolar, incluindo salas de aula, espaços pedagógicos, equipamentos e recursos didáticos, também precisa ser constantemente monitorada. O objetivo desse modelo avaliativo é identificar falhas, necessidades de manutenção e possíveis melhorias que favoreçam a qualidade do ambiente escolar e o desenvolvimento das atividades educacionais.

Portanto, a avaliação contínua, em sua amplitude, permite uma análise holística da escola e de seu funcionamento, contribuindo para a manutenção de um ciclo constante de reflexão, ajustes e replanejamento, elementos esses essenciais para garantir a qualidade educacional e o cumprimento das metas estabelecidas pelo **Projeto Político Pedagógico**¹⁹ (PPP) e pelas diretrizes do sistema educacional nacional.

No que se refere a dinamicidade da gestão escolar, a avaliação deve ser dinâmica e flexível, capaz de se adaptar às mudanças do contexto social, econômico e educacional. Não se trata de um processo pontual, mas de um ciclo permanente, que envolve o **planejamento inicial**: que se trata da definição de metas e estratégias alinhadas com as necessidades da comunidade escolar e com os princípios da gestão democrática; **monitoramento contínuo**: o qual concerne no acompanhamento constante da implementação das estratégias, com coleta de dados qualitativos e quantitativos sobre o desempenho acadêmico, as condições de infraestrutura e as práticas pedagógicas. A **reflexão e ajustes**: que consiste na análise crítica dos resultados obtidos e da eficácia das ações realizadas, com a adoção de ajustes necessários para garantir o alcance dos objetivos educacionais; e, o **replanejamento**: tendo em vista que é a partir da reflexão contínua, ajustes e aprimoramentos nas práticas pedagógicas, na gestão administrativa e nas infraestruturas que devem ser realizados de forma a garantir a melhoria contínua

¹⁹É **projeto** porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo.

É **político** por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir.

É **pedagógico** porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem. Fonte: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/560/o-que-e-o-projeto-politico-pedagogico-ppp> acesso em: 04/02/2024.

da escola (PARO, 2016).

Esse ciclo permanente de avaliação, reflexão e replanejamento não só assegura a qualidade da educação, mas também reforça a ideia de que a gestão escolar deve ser sempre voltada para a melhoria contínua, adaptando-se às novas demandas e desafios educacionais.

Desse modo se configura a relevância da participação coletiva no processo avaliativo acerca do processo efetivo de gestão democrática, de verdade ser conduzida de forma participativa, envolvendo não apenas os gestores e educadores, mas também os estudantes, pais e outros membros da comunidade escolar. Isso permite que a avaliação se torne um processo colaborativo, no qual todos os sujeitos da escola são chamados a contribuir com suas percepções e experiências. A participação ativa da comunidade escolar no processo avaliativo fortalece o compromisso coletivo com a qualidade educacional e com a implementação dos princípios da gestão democrática.

No entanto, ainda que a avaliação contínua seja um elemento central para a eficácia da gestão escolar, sua implementação enfrenta desafios significativos. Um dos principais obstáculos é a falta de formação adequada para gestores e professores em relação às práticas de avaliação e monitoramento. Nessa perspectiva, a ausência de capacitação específica para lidar com a complexidade da avaliação institucional e pedagógica pode comprometer a eficácia do processo. Ademais, a escassez de recursos materiais e humanos, especialmente em escolas de áreas vulneráveis, pode limitar a capacidade da escola de realizar avaliações abrangentes e eficazes.

Assim, como preceito central da **Política Nacional de Gestão para a Educação Básica**²⁰, é um mecanismo imprescindível para garantir a qualidade da educação e o sucesso das práticas pedagógicas e de gestão escolar.

Preceito assim disposto no quadro a seguir sob o ponto de vista da Política Nacional para Educação básica, Art. 2º e Art. 3º:

Quadro 1: sobre o preceito central da Política Nacional de Gestão para a Educação Básica

Art. 2º Para atender às especificidades do	Art. 3º São objetivos da Política Nacional
---	---

²⁰ DECRETO Nº 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: 04/02/2024.

exercício de suas atividades e aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, a formação dos profissionais da educação terá como princípios:	de Formação dos Profissionais da Educação Básica:
XIV - a promoção continuada da melhoria da gestão educacional e escolar e o fortalecimento do controle social.	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.

Elaborado pelo próprio autor com base nos dados de pesquisa.

Fonte: BRASIL, DECRETO Nº 8.752, DE 9 DE MAIO DE 2016.

A vista disso, se compreende que a avaliação no processo de gestão democrática permite que a escola, enquanto espaço dinâmico e em constante transformação, seja capaz de ajustar suas práticas de acordo com as necessidades do contexto e de seus sujeitos. A implementação eficaz desse preceito requer, no entanto, uma gestão escolar qualificada, a participação ativa da comunidade escolar e um compromisso constante com a melhoria da qualidade educacional.

3. Formação e Valorização dos Profissionais da Educação

Por fim, a formação continuada e a valorização dos profissionais da educação são preceitos imprescindíveis para a execução bem-sucedida da gestão educacional. A política de gestão escolar deve garantir que todos os profissionais envolvidos no processo educativo recebam a formação necessária para lidar com os desafios da sala de aula e da administração escolar. Além disso, a valorização desses profissionais, que inclui melhores condições de trabalho, remuneração justa e reconhecimento do seu papel fundamental, é uma das condições essenciais para que a gestão escolar tenha sucesso na implementação de suas políticas (GIROUX, 2001).

A vista disso, se percebe que gigantes são os desafios e perspectivas, para a concretude de uma gestão verdadeiramente democrática, pois, apesar dos avanços e das diretrizes claras estabelecidas pela Política Nacional de Gestão para a Educação Básica, a implementação eficaz desses princípios e preceitos

enfrenta desafios significativos, como as disparidades regionais, a falta de recursos adequados e as dificuldades políticas e sociais que impactam diretamente a gestão das escolas. No entanto, a busca constante pela melhoria da qualidade educacional, a ampliação da participação comunitária e a promoção de uma gestão escolar democrática e inclusiva são os caminhos necessários para transformar a realidade educacional brasileira, rumo a uma educação mais justa e igualitária.

2.1.2 Formação dos professores para a Gestão Democrática: Desafios

A formação dos professores para a gestão democrática, no Brasil, não é apenas uma questão de capacitação técnica, mas sim uma construção contínua e integrada de habilidades pedagógicas e sociais que visam, essencialmente, transformar a escola em um ambiente onde a participação, a autonomia e a equidade sejam práticas concretas. No entanto, essa formação enfrenta desafios multifacetados, tanto no que tange à preparação inicial dos docentes, quanto no que se refere ao suporte contínuo que eles recebem para desempenharem seu papel como agentes ativos da gestão escolar democrática. A compreensão e a superação desses desafios são essenciais para garantir que a educação brasileira avance em direção a um modelo mais inclusivo, participativo e, principalmente, democrático.

Para tanto, é preciso pensar no papel transformador da formação docente, haja vista que, a formação dos professores para a gestão democrática não pode ser dissociada da própria missão da educação: a de formar cidadãos críticos, conscientes de seu papel social e comprometidos com a construção de um futuro mais justo e igualitário.

Nesse sentido, os docentes desempenham um papel fundamental na implementação dos princípios da gestão democrática, pois são os responsáveis por criar um ambiente no qual os alunos não só adquiram conhecimentos acadêmicos, mas também desenvolvam competências para atuar de maneira ativa e cidadã na sociedade.

O educador, portanto, deve ser mais do que um transmissor de conteúdo: ele precisa ser um facilitador do aprendizado, um mediador dos processos de participação e um incentivador das ações colaborativas dentro da escola parafraseando Freire (1967). Para isso, a formação deve preparar o docente para

lidar com a diversidade de perspectivas e realidades dos estudantes, promovendo um ambiente no qual as diferenças sejam respeitadas e celebradas, e onde todos se sintam pertencentes ao processo educacional.

Além de ser um exercício de mediação e facilitação do saber, a formação deve envolver, também, um processo de conscientização sobre a importância da gestão democrática. Este processo deve incluir reflexões sobre os direitos dos discentes, a transparência na tomada de decisões e a valorização da participação de todos os sujeitos envolvidos no ambiente escolar. Em última análise, a formação para a gestão democrática visa a humanização da escola, ou seja, uma escola que não seja apenas um lugar de ensino, mas um espaço de convivência, de construção coletiva e de liberdade.

Para Libânio,

A formação do professor como intelectual crítico, como profissional reflexivo e pesquisador e elaborador de conhecimentos, como participante qualificado na organização e gestão da escola, [...] atua como intelectual crítico na contextualização sociocultural de suas aulas e na transformação social mais ampla; desenvolve habilidades de participação grupal e de tomada de decisões seja na elaboração do projeto pedagógico e da proposta curricular seja nas várias atividades da escola [...] (2004, p.3)

O autor destaca a complexidade e a amplitude do papel do professor na contemporaneidade, indo muito além da simples transmissão de conhecimentos. Segundo o autor, o docente deve ser um intelectual crítico, um profissional que articula a prática pedagógica à reflexão constante sobre as condições sociais, culturais e políticas que permeiam a educação. Essa visão está profundamente alinhada aos princípios da gestão democrática e ao fortalecimento do papel transformador da escola na sociedade.

Neste contexto, quanto os desafios centrais na formação docente para a gestão democrática se percebem que apesar da relevância da formação para a gestão democrática, diversos desafios ainda persistem, dificultando a implementação efetiva desse modelo nas escolas brasileiras. É sabido que a educação brasileira perpassa por enfrentamentos constantes para dispor de qualidade e ofertar o ensino equitativo. A vista disso, é preciso ampliar o olhar crítico e, explorar mais detalhadamente os principais obstáculos enfrentados por professores, gestores e sistemas educacionais para garantir que a gestão democrática seja uma realidade.

Haja vista que, o Brasil apresenta enfretamentos quanto a insuficiência da formação inicial: Formação Técnica vs. Formação Cidadã, pois embora os cursos de formação inicial de professores, oferecidos pelas universidades e faculdades de todo o Brasil, tenham avançado em alguns aspectos, especialmente no que diz respeito ao ensino de conteúdos curriculares e técnicas pedagógicas, a preparação para a gestão democrática ainda é tratada de maneira periférica. Em muitos casos, os cursos de licenciatura oferecem pouca ou nenhuma formação voltada especificamente para o entendimento das políticas educacionais, da participação democrática no ambiente escolar e da gestão colegiada das escolas (FREIRE, 1967 e LIBÂNIO, 2004).

E, essa “deficiência” ocorre, em grande parte, pela tradicional separação entre o ensino técnico e a formação cidadã. Ou seja, a ênfase tem sido maior na formação para a atuação pedagógica direta, portanto, no desenvolvimento de competências que possibilitem ao professor ensinar com eficácia. No entanto, em um contexto de gestão democrática, o docente precisa também ser preparado para atuar como parte de uma equipe que toma decisões coletivas, que respeita a diversidade e que busca uma educação inclusiva e participativa. Para isso, é necessário que as universidades integrem, de maneira transversal, questões relacionadas à gestão democrática e às políticas públicas educacionais em seus currículos.

Essa lacuna na formação inicial resulta em uma geração de professores que, embora bem preparados tecnicamente, muitas vezes carecem de uma compreensão profunda sobre sua responsabilidade social e política dentro da escola. Pois, a verdadeira gestão democrática exige que o docente compreenda a escola não como um espaço isolado, mas como parte de um sistema educacional mais amplo, que deve estar em consonância com os direitos sociais, a justiça e a equidade.

Também é importante destacar que a Formação Continuada concerne na necessidade de suporte permanente, haja vista que, o processo formativo é, sem dúvida, um dos maiores desafios para os professores que buscam incorporar os princípios da gestão democrática em sua prática pedagógica. Nesta premissa cabe esclarecer que, embora existam programas de capacitação e formação oferecidos pelos sistemas de ensino, a realidade de muitas escolas no Brasil é marcada pela falta de continuidade e de aprofundamento nesses programas. Muitos cursos de

formação são pontuais e não oferecem um suporte permanente que permita aos docentes refletirem sobre suas práticas e ajustá-las de acordo com os avanços e mudanças que ocorrem nas políticas educacionais e nas dinâmicas escolares (GARCIA, 2006).

Além disso, a formação continuada nem sempre está alinhada com as necessidades reais dos professores. Muitas vezes, os programas de capacitação são genéricos e não abordam de maneira específica os desafios da gestão democrática, nem oferecem ferramentas práticas para a implementação dessa abordagem dentro da escola. O apoio institucional para garantir a formação contínua de qualidade também é insuficiente. Para que os professores possam atuar de forma eficaz na gestão democrática, é necessário que as escolas ofereçam espaços regulares para formação, reflexão e planejamento colaborativo, além de fornecerem recursos que permitam aos docentes aprofundarem seus conhecimentos sobre gestão escolar participativa.

Outro desafio importante relacionado à formação continuada é o tempo. A carga horária dos docentes, muitas vezes sobrecarregada com aulas, atividades extracurriculares, reuniões e outros compromissos, dificulta a participação efetiva em programas de capacitação. Isso cria uma disparidade entre os professores que têm acesso a formações de qualidade e os que estão distantes desses recursos.

Outro aspecto relevante que precisa ser pensado é a resistência às mudanças (cultura escolar e práticas autoritárias). Destaque-se que, a resistência à mudança é outro obstáculo significativo para a implementação da gestão democrática nas escolas. Haja vista que, muitos professores, gestores e até mesmo famílias resistem à ideia de uma escola verdadeiramente democrática, em que as decisões são tomadas coletivamente e de forma horizontal. Assim, a cultura escolar, em muitas instituições, é fortemente influenciada por práticas autoritárias e centralizadoras, que têm raízes históricas e culturais profundas.

Essa resistência não se limita aos educadores, mas envolve toda a comunidade escolar. Muitos pais, por exemplo, ainda consideram que a autoridade do professor deve ser incontestável e que os estudantes devem ser submetidos a um modelo tradicional de ensino, que valoriza o cumprimento de regras rígidas e a disciplina hierárquica. Para que a gestão democrática seja efetiva, é necessário que toda a comunidade escolar, incluindo pais e discentes, participem ativamente do processo de transformação, superando a resistência à mudança e a aceitação

de novos modelos de gestão que envolvem a colaboração e o respeito mútuo (GARCIA, 2006).

Esse desafio é ainda mais complexo em escolas localizadas em regiões mais periféricas ou em contextos de grande vulnerabilidade social, onde as desigualdades educacionais e as tensões sociais são mais evidentes. A mudança de mentalidade e a superação das práticas autoritárias exigem tempo, reflexão e, principalmente, um esforço conjunto para criar um ambiente que valorize a autonomia e a liberdade.

E, no que se refere as condições de trabalho e valorização dos professores, o impacto no processo de gestão é extremamente relevante pois, as condições de trabalho dos professores são um fator determinante na implementação de uma gestão escolar democrática. Tendo em vista que, a sobrecarga de tarefas administrativas, a falta de recursos pedagógicos e a baixa remuneração são questões que afetam diretamente o desempenho dos educadores. Quando os professores estão sobrecarregados, sem apoio ou reconhecimento, é difícil esperar que eles se dediquem à construção de uma gestão escolar participativa e democrática.

Além disso, a falta de valorização profissional impacta na motivação dos docentes, prejudicando não apenas a qualidade da educação, mas também a capacidade dos professores de se engajarem ativamente no processo de gestão. Portanto, a valorização do professor, por meio de melhores condições de trabalho, incentivos financeiros e o reconhecimento de seu papel como agente transformador, é imprescindível para que a gestão democrática possa se consolidar nas escolas (GARCIA, 2006).

E para que tais desafios sejam superados é pertinente pensar caminhos para a superação dos supracitados, na perspectiva de superá-los. Se exige, portanto, um compromisso coletivo entre as diferentes instâncias do sistema educacional brasileiro. E, no que se refere a formação docente esta, precisa ser repensada de forma a integrar, desde a formação inicial até a continuada, a prática da gestão democrática como um dos pilares da educação. Ao passo que, as universidades, os gestores escolares e as políticas públicas devem trabalhar em conjunto para garantir que os professores tenham acesso a uma formação de qualidade, que não só os prepare tecnicamente, mas também os capacite a agir de maneira crítica, reflexiva e participativa na gestão escolar.

Portanto, a gestão democrática, além de ser uma prática pedagógica, deve ser também uma prática política, que envolva a todos (professores, estudantes, pais e comunidade) na construção do processo educativo. Para que essa realidade se concretize, é fundamental garantir que os professores tenham as condições necessárias para desempenharem esse papel, o que envolve desde o fortalecimento das políticas públicas até a criação de uma cultura escolar mais inclusiva e participativa.

2.2 A Ideia da Gestão Democrática para a Escola Brasileira: Pontos de vista e Percepções

Essa etapa da presente investigação científica está reservada as discussões concatenadas com o **Objetivo Específico nº 2** que concerne em **QUALIFICAR**²¹ a democracia voltada à Educação Básica sob a adoção de medidas estruturantes para a participação coletiva, a partir da Gestão Escolar.

Neste sentido, tendo como lócus a referida instituição de ensino a Escola Municipal Maria das Neves, situada no município de Paulista, no Litoral Norte de Pernambuco, a apenas 18 quilômetros da capital Recife, constitui-se como um lócus privilegiado para a análise das dinâmicas da gestão democrática na educação básica. Inserida em um contexto socioeconômico marcado pela diversidade cultural e por desafios estruturais característicos de regiões urbanas periféricas, a escola desempenha um papel central na promoção de uma educação inclusiva e de qualidade, refletindo as diretrizes das políticas públicas nacionais para a área educacional.

O Município de Paulista, com sua rica história e importância geopolítica, apresenta uma rede escolar que espelha as demandas e necessidades de uma população em constante transformação. Nesse cenário, a Escola Municipal Maria das Neves destaca-se como um espaço de diálogo entre os princípios estabelecidos pela gestão democrática e a prática cotidiana da educação básica. A partir da perspectiva de qualificar a democracia no ambiente escolar, esta etapa da

²¹ **Nível 2 – QUALIFICAR Nível da Compreensão**, atrelado à determinação para a eleição de objetivos específicos, conforme a designação taxonômica isso comprometa a pesquisa e está atrelada as competências adquiridas começam a estender-se para além dos conceitos de base, iniciando-se a abordagem a conceitos/sistemas avançados. Desse modo o aluno (pesquisador) consegue explicar, interpretar e prever o comportamento de um sistema.

investigação concentra-se em analisar as percepções e os pontos de vista acerca da gestão democrática, buscando compreender como a adoção de medidas estruturantes pode fomentar a participação coletiva e transformar a escola em um espaço efetivo de exercício da cidadania.

Em consonância com o Objetivo Específico nº 2, que visa qualificar a democracia na educação básica a partir de práticas de gestão voltadas à participação coletiva, a análise aqui apresentada busca evidenciar como os princípios da gestão democrática se materializam no cotidiano da Escola Municipal Maria das Neves. Dessa forma, são considerados os desafios enfrentados, as estratégias implementadas e as percepções dos diferentes atores da comunidade escolar (gestores, professores, estudantes e famílias) sobre a construção de uma escola verdadeiramente democrática.

Esta seção, portanto, propõe-se a refletir sobre os caminhos possíveis para consolidar a gestão democrática como eixo estruturante da educação básica na Escola Maria das Neves. Para tanto, explora as múltiplas facetas da gestão participativa, articulando as exigências normativas com a realidade local e destacando a importância da construção coletiva como pilar fundamental para uma educação transformadora.

A gestão democrática escolar é uma concepção que transcende a administração técnica e operacional, emergindo como um compromisso ético e político que visa integrar a comunidade escolar em um processo coletivo de construção de práticas educacionais inclusivas e participativas. Sob a perspectiva do Objetivo Específico nº 2, a qualificação da democracia voltada à educação básica demanda a adoção de medidas estruturantes capazes de fomentar a participação coletiva como princípio norteador da gestão escolar.

Historicamente, a democracia tem sido uma aspiração fundamental da educação brasileira, especialmente no contexto de superação de desigualdades estruturais e de promoção da cidadania. Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, que consagra a gestão democrática como princípio do ensino público, até a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que regulamenta sua implementação, o ideal democrático perpassa as políticas públicas educacionais como eixo central para a transformação social.

Contudo, sua concretização requer mais do que a existência de normativas, exige a adoção de práticas efetivas e medidas estruturantes que promovam a

inclusão e garantam o protagonismo de todos os sujeitos envolvidos no processo educacional.

Mediante a essa existência de normativas as práticas efetivas e medidas estruturantes estão direcionadas a diversos fatores, a saber:

1. Gestão Democrática e Participação Coletiva, que concerne no compromisso transformador da sociedade FREIRE, (1966) e no fortalecimento da gestão democrática emergente que implica reconhecer a escola como um espaço de construção coletiva, onde decisões administrativas e pedagógicas devem ser compartilhadas entre gestores, professores, estudantes, famílias e demais membros da comunidade. Esse modelo de gestão não se limita a atender a requisitos normativos, mas busca criar condições para o exercício pleno da cidadania, promovendo o diálogo, o respeito à diversidade e a responsabilidade compartilhada, preceito já abordado nessa investigação.

Sob essa perspectiva, a democracia na escola se qualifica por meio de práticas estruturadas que garantam a participação ativa de todos os atores. Um exemplo emblemático dessa prática é a construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP), que se torna o reflexo das necessidades, demandas e expectativas da comunidade escolar. Portanto, a elaboração do PPP, quando realizada de forma participativa, representa um ato de democratização em si mesmo, pois permite que a pluralidade de vozes seja incorporada ao planejamento educacional.

No entanto, a concretização desse ideal enfrenta desafios que variam de acordo com o contexto local. Uma vez que, em muitas escolas, a cultura participativa ainda é incipiente, restringindo-se a momentos formais, como reuniões de conselhos escolares ou consultas pontuais, que nem sempre conseguem abarcar a complexidade das demandas educacionais. Nesse sentido, a adoção de medidas estruturantes para fomentar uma gestão participativa e eficaz é imprescindível para a consolidação da democracia no âmbito escolar.

2. Medidas Estruturantes para a Qualificação da Gestão Democrática tendo em vista a qualificação da democracia voltada à educação básica depende de ações estruturadas que promovam não apenas a participação coletiva, mas também a valorização da diversidade, a superação de desigualdades e a efetivação do direito à educação de qualidade para todos. Nessa premissa,

Libâneo, (2004) e Paro, (2015; 2016) destaca que entre as principais medidas estruturantes, destacam-se: “Planejamento Participativo e Articulado” comprometido com a criação de espaços formais de diálogo, como conselhos escolares e assembleias, é fundamental para viabilizar a gestão democrática. Essas instâncias devem ser capacitadas e legitimadas como fóruns de debate, reflexão e tomada de decisão, garantindo que a comunidade escolar tenha um papel ativo na definição das diretrizes pedagógicas e administrativas.

A “Formação Continuada para Gestores e Professores” haja vista que, a formação de gestores escolares e professores como intelectuais críticos e reflexivos, conforme defendido por Libâneo (2004), é essencial para a implementação de práticas democráticas. Esses profissionais devem ser capacitados para atuar como mediadores do processo participativo, estimulando o diálogo e a co-responsabilidade no ambiente escolar.

Outro aspecto relevante nesse processo é a “Autonomia Escolar e Contextualização Local” pois, como já mencionado nesta investigação científica a autonomia das escolas, prevista na LDB, deve ser exercida em consonância com as demandas locais e as diretrizes nacionais, permitindo a elaboração de projetos pedagógicos que reflitam a realidade da comunidade. Essa autonomia, porém, requer suporte financeiro e técnico por parte das esferas governamentais, garantindo que as escolas possam implementar suas propostas com eficiência.

Nessa premissa destaque-se também o “Monitoramento e Avaliação Contínua” já que a gestão democrática deve ser dinâmica, orientada por ciclos contínuos de planejamento, avaliação e replanejamento. Então, o monitoramento das ações de gestão permite identificar avanços e desafios, possibilitando ajustes que assegurem a efetividade das políticas implementadas LIBÂNEO, (2004) e PARO, (2015; 2016).

Outro fator relevante dessas práticas efetivas e medidas estruturantes são:

3. Percepções sobre a Gestão Democrática: Entre Ideais e Realidades pois, embora seja amplamente reconhecida como um ideal a ser perseguido, a gestão democrática enfrenta percepções divergentes e desafios contextuais em sua implementação. Em muitas escolas, gestores e professores relatam dificuldades práticas, como a ausência de tempo para o diálogo coletivo, a sobrecarga de trabalho e a falta de recursos adequados. Tais limitações

frequentemente resultam na perpetuação de práticas hierárquicas, que comprometem a efetividade do modelo participativo, abordagem muito bem expressada sobre o ponto de vista de Paro, (2015; 2016).

Por outro lado, em contextos onde a gestão democrática é plenamente implementada, observa-se um impacto positivo no clima escolar, no engajamento da comunidade e na qualidade do ensino. Como aponta Gadotti (2003), a gestão democrática é uma ferramenta poderosa para a construção de uma educação transformadora, que prepara os indivíduos para o exercício consciente da cidadania.

Também precisa ser pensado o seguinte aspecto:

4. Qualificando a Democracia Escolar como Instrumento de Transformação Social haja vista que, ao qualificar a democracia voltada à educação básica, as escolas assumem um papel central na promoção de valores como a igualdade, a justiça social e a cidadania ativa. Essa qualificação não ocorre de forma espontânea; ela exige um esforço contínuo de articulação entre políticas públicas, práticas escolares e o engajamento de todos os atores da comunidade educacional.

Nesse sentido, a gestão democrática representa mais do que uma exigência legal: é um compromisso com a transformação social, que busca superar as desigualdades históricas e construir uma educação verdadeiramente inclusiva e equitativa. A escola, como espaço privilegiado de formação humana, deve ser o reflexo de uma sociedade plural, onde a diversidade seja respeitada e valorizada, e onde cada sujeito possa exercer seu direito de participação FREIRE, (1996).

Portanto, reafirma-se a qualificação da democracia escolar como instrumento de transformação social exige uma compreensão ampla do papel da educação na construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e participativa. A escola, nesse contexto, deixa de ser apenas um local de transmissão de conhecimentos e assume a posição de espaço privilegiado para a formação de sujeitos críticos e conscientes de seus direitos e responsabilidades. Essa perspectiva demanda que as práticas de gestão democrática se orientem não apenas pelo cumprimento de exigências legais, mas pelo compromisso ético e político de promover valores como igualdade, justiça social e cidadania ativa.

Ao qualificar a democracia no âmbito da educação básica, reafirma-se o papel estratégico das políticas públicas, que devem atuar como garantidoras de

condições para a efetivação desses princípios. Isso inclui a promoção de formação contínua para gestores e professores, o fortalecimento do planejamento participativo e a garantia de recursos que permitam às escolas responder às demandas específicas de suas comunidades. Nesse processo, o engajamento de todos os atores supramencionados (gestores, educadores, estudantes, famílias e a comunidade em geral) torna-se essencial para transformar as escolas em espaços de vivência democrática.

Assim, a gestão democrática, quando bem implementada, reflete-se na superação de desigualdades históricas que marcaram o sistema educacional brasileiro, permitindo a construção de um ambiente onde a pluralidade seja não apenas respeitada, mas também valorizada. Como enfatiza Freire (1996), a escola é chamada a ser um local de transformação, onde o exercício do direito à participação de cada sujeito contribua para uma sociedade mais igualitária. Ademais, qualificar a democracia escolar é, em última análise, qualificar a própria sociedade, criando as bases para que a educação cumpra seu papel de alavanca para a transformação social.

Portanto, essa abordagem robusta e integradora reafirma o papel da escola na luta por uma sociedade mais justa e democrática, evidenciando que a qualificação da gestão democrática é, simultaneamente, um desafio e uma oportunidade de transformação real e duradoura.

2.2.1 O Conceito de Democracia para escola básica do Brasil – percursos válidos

A democracia na Educação Básica transcende o status de um conceito meramente teórico e consolida-se como uma prática transformadora e essencial para a consolidação de uma sociedade mais justa e participativa. No contexto brasileiro, onde desigualdades sociais e regionais historicamente influenciam o acesso e a qualidade do ensino, o debate sobre a democracia escolar ganha relevância. Esta seção busca discutir os percursos válidos para a implementação de uma gestão democrática nas escolas de educação básica, com foco em seu papel estruturante para a promoção da cidadania e da transformação social.

A partir da proposta atrelada ao **Objetivo Específico nº 2** dessa investigação científica, que propõe qualificar a democracia voltada à educação básica por meio de medidas estruturantes que fomentem a participação coletiva, é

imprescindível entender a gestão democrática como um pilar que articula políticas públicas, práticas pedagógicas e a efetiva colaboração de todos os atores da comunidade escolar. Assim, a construção de uma educação verdadeiramente inclusiva e participativa depende de uma análise aprofundada dos fundamentos teóricos e dos desafios práticos que envolvem a democratização da escola brasileira.

Reafirma-se que de acordo com a legislação educacional brasileira, especialmente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, estabelece a gestão democrática como um princípio norteador da organização escolar. Este marco legal visa superar modelos hierárquicos e centralizados que historicamente restringiram a participação dos diferentes atores no processo educacional. Segundo Carneiro (2010), a LDBEN não apenas reconhece a autonomia administrativa e pedagógica das escolas, mas também incentiva o envolvimento ativo de gestores, professores, pais, alunos e da comunidade local na tomada de decisões.

Conforme preconizada pela LDBEN, a gestão democrática valoriza o diálogo como ferramenta essencial para a construção de um ambiente escolar que promova a co-responsabilidade e a participação cidadã. Esse modelo propõe uma reconfiguração das relações de poder na escola, que deixa de ser um espaço de imposição para tornar-se um local de interação, mediação e aprendizado coletivo.

Nessa premissa se compreende que apesar dos avanços normativos, a prática da gestão democrática enfrenta desafios significativos no Brasil. A estrutura escolar tradicional, segundo Paro (2010), está profundamente enraizada em uma lógica burocrática e hierárquica que frequentemente limita o alcance da participação coletiva. Para o autor, o modelo tradicional perpetua relações autoritárias e dificulta a construção de uma cultura de colaboração e autonomia nas escolas.

Neste viés a superação desses entraves requer mudanças estruturais e culturais. A resistência de gestores e professores, muitas vezes habituados a uma gestão centralizadora, e a falta de capacitação adequada para liderar processos democráticos são barreiras que precisam ser enfrentadas. Além disso, a centralização de decisões em esferas administrativas distantes da realidade local impede que a escola atenda às necessidades específicas de sua comunidade.

Com base nisso, a construção de uma escola participativa exige o

envolvimento ativo de todos os membros da comunidade escolar na elaboração de decisões pedagógicas e administrativas. Segundo Luck et al. (2012), o gestor escolar desempenha um papel central nesse processo, atuando como mediador e incentivador da participação coletiva. Esse modelo de gestão fortalece o senso de pertencimento e a co-responsabilidade, criando condições para que todos os atores contribuam efetivamente para a construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP).

O PPP, supramencionado nessa investigação acadêmica, por sua vez, é mais do que um documento administrativo: é uma expressão coletiva dos valores, objetivos e aspirações da comunidade escolar. Sua elaboração requer um processo contínuo de diálogo, reflexão e consenso, que fortaleça a identidade da escola e seu compromisso com a formação cidadã de seus alunos (PARO, 2016).

A vista disso, outro aspecto relevante nesse contexto é a qualificação da democracia escolar demanda a adoção de medidas estruturantes que possibilitem a consolidação de práticas participativas e inclusivas. Entre essas medidas, destaca-se a formação continuada de gestores e professores, que deve abordar não apenas aspectos técnicos da administração escolar, mas também o desenvolvimento de habilidades relacionadas à liderança, mediação de conflitos e gestão colaborativa. Conforme apontam Luck et al. (2012), a formação continuada é essencial para capacitar os gestores a atuarem como agentes de transformação social, promovendo uma cultura de participação e valorização da diversidade.

No que se refere ao ponto de vista de Paro, (2015; 2016) outro aspecto crucial é a descentralização da gestão educacional, que permite às escolas maior autonomia para adaptar suas práticas pedagógicas e administrativas às especificidades locais. Essa autonomia, no entanto, deve ser acompanhada de mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação, garantindo que as decisões tomadas reflitam os princípios democráticos e atendam às necessidades reais da comunidade escolar.

Paro ressalta também que, gestão democrática não é apenas um modelo administrativo, mas uma prática política e social que reflete um compromisso com a transformação da sociedade. Ao criar espaços para o diálogo e a participação ativa, a escola democrática promove valores como igualdade, justiça social e cidadania. Esses princípios são essenciais para superar as desigualdades históricas que marcam o sistema educacional brasileiro e construir uma educação

que seja, de fato, um direito de todos.

E, para que essa transformação ocorra, é fundamental que as escolas se consolidem como espaços plurais, onde a diversidade seja valorizada e a participação seja promovida em todas as suas dimensões. Assim, a gestão democrática contribui para a formação de sujeitos críticos e autônomos, capazes de atuar ativamente na construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Desta feita, conforme proposto no Objetivo Específico nº 2, concatenado em qualificar a democracia voltada à educação básica, este estudo destaca a necessidade de um compromisso contínuo com a construção de práticas escolares que fomentem a participação coletiva e a co-responsabilidade. A adoção de medidas estruturantes, como a formação continuada de gestores e a elaboração participativa do PPP, é essencial para transformar a gestão democrática em um instrumento efetivo de mudança social.

Nesse sentido, a escola básica brasileira deve ser vista não apenas como um espaço de transmissão de conhecimentos, mas como um lugar de construção de valores democráticos, onde todos os atores envolvidos tenham voz e participação ativa. A gestão democrática, portanto, se apresenta como um percurso válido e necessário para alcançar os objetivos de inclusão, equidade e qualidade educacional.

2.2.2 Direção Escolar versus Gestão Escolar – contrapontos

A distinção entre **direção escolar** e **gestão escolar** é um ponto de partida essencial para compreender as transformações necessárias à democratização da Educação Básica no Brasil. Essa discussão é particularmente relevante no contexto do objetivo específico nº 2 desta pesquisa, que propõe a qualificação da democracia na educação por meio de medidas estruturantes que promovam a participação coletiva. O confronto entre esses conceitos revela as tensões entre práticas tradicionais de administração escolar e perspectivas contemporâneas voltadas para a inclusão, a participação e a transformação social.

A vista disso, no que se refere a visão tradicional de liderança, Paro (2010) destaca que historicamente, a direção escolar está associada a uma estrutura hierárquica e centralizadora, onde o diretor desempenha o papel de autoridade máxima e, muitas vezes, isolada nas tomadas de decisão. Essa visão é fruto de

um modelo administrativo que prevaleceu no Brasil ao longo do século XX, marcado pela verticalização das decisões educacionais e pela padronização de práticas escolares. Nesse modelo, o diretor escolar é frequentemente visto como um executor de políticas públicas impostas de forma centralizada, com pouca ou nenhuma margem para a adaptação às especificidades locais.

Autores como Paro (2010) criticam esse modelo tradicional por perpetuar relações autoritárias que são incompatíveis com os princípios democráticos. O autor destaca que a centralização das decisões limita a autonomia dos demais atores escolares e reduz o potencial da escola como espaço de construção coletiva. Segundo o autor, a direção escolar, quando conduzida sob um viés autoritário, tende a reforçar desigualdades e a impedir que a escola se torne um ambiente inclusivo e transformador.

Paro (2010, p. 67) afirma que **"a burocratização e a centralização das decisões escolares são obstáculos para a implementação de uma gestão democrática"**. Seu trabalho aponta que essa centralização reduz a escola a um espaço de mera reprodução de diretrizes, desconectando-a das realidades e demandas específicas de sua comunidade.

Além disso, a direção tradicional muitas vezes negligencia a importância do envolvimento da comunidade escolar, incluindo pais, estudantes e outros atores locais, nas decisões pedagógicas e administrativas. Essa exclusão compromete o potencial da escola de atender às necessidades reais de sua comunidade, transformando-a em uma mera extensão de políticas públicas homogêneas e distantes de sua realidade específica.

Em contraponto à direção escolar tradicional, a gestão escolar democrática propõe uma abordagem descentralizada e inclusiva, que coloca a participação coletiva no centro do processo educacional. Nesse modelo, o gestor escolar não é apenas um líder administrativo, mas também um mediador, articulador e facilitador do diálogo entre os diferentes membros da comunidade escolar.

Nesta perspectiva, Heloísa Luck et al. (2012) defendem que a gestão escolar democrática é fundamental para a criação de um ambiente educacional que valorize a diversidade e promova o desenvolvimento integral dos alunos. Para esses autores, a gestão não se limita à execução de tarefas administrativas, mas envolve um compromisso ético e político com a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva e voltada para a transformação social. Isso implica

fomentar a participação ativa de professores, discentes, pais e outros atores nos processos de planejamento, execução e avaliação das ações escolares, contexto já mencionado nessa pesquisa.

Assim, a gestão democrática também está alinhada aos princípios estabelecidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, que reconhece a importância da autonomia escolar e da participação da comunidade na gestão das escolas. Essa legislação representa um marco na tentativa de superar o modelo centralizador e autoritário, oferecendo um caminho para a democratização da educação básica no Brasil.

Destaque-se que, a diferença fundamental entre direção e gestão escolar reside na maneira como o poder é distribuído e exercido. Enquanto **a direção escolar tradicional concentra o poder em uma figura central**, a **gestão democrática busca redistribuí-lo**, promovendo a co-responsabilidade e o engajamento de todos os atores escolares. Essa redistribuição, entretanto, não é simples e enfrenta desafios significativos, incluindo resistências culturais e institucionais.

Sob o ponto de vista de Paro (2010) destaque-se a transição para a gestão democrática requer uma ruptura com práticas autoritárias e burocráticas que ainda prevalecem em muitas escolas brasileiras. Ele enfatiza que a gestão escolar não pode se limitar à participação simbólica; ela deve ser efetiva e refletir um compromisso real com a inclusão e a equidade.

Por outro lado, a centralização excessiva, freqüentemente presente nos modelos de direção escolar, pode dificultar a adaptação das políticas educacionais às necessidades locais. Esse descompasso entre o nível central e o local é um dos principais obstáculos à implementação de uma gestão democrática eficaz, que exige flexibilidade e sensibilidade às especificidades de cada escola e de sua comunidade.

Para tanto, **direção e gestão**, concerne em um diálogo necessário e emergente, pois, embora direção e gestão escolar sejam freqüentemente apresentadas como conceitos antagônicos, há potencial para um diálogo produtivo entre essas abordagens. A figura do diretor escolar pode ser repensada dentro de um modelo de gestão democrática, assumindo o papel de facilitador e articulador de práticas participativas. Nesse sentido, o diretor deixa de ser um executor isolado e passa a atuar como um agente que promove a cooperação e a co-

responsabilidade na escola.

Nessa premissa, Libâneo (2013) também destaca que o diretor escolar, ao adotar práticas de gestão participativa, pode desempenhar um papel crucial na mediação entre as políticas públicas e as demandas locais. Esse papel mediador é essencial para garantir que as práticas escolares sejam ao mesmo tempo alinhadas às diretrizes nacionais e sensíveis às especificidades de cada comunidade.

Dessa maneira é preciso pensar nos desafios e possibilidades que propõem a transição do modelo de direção para o de gestão, ao passo que se sabe os quanto gigantes são os enfrentamentos e desafios significativos, incluindo a resistência a mudanças culturais e institucionais, a falta de formação adequada para gestores escolares e a insuficiência de recursos materiais e humanos. Além disso, a implementação de práticas democráticas exige um esforço contínuo para superar a burocratização e fomentar uma cultura de participação genuína.

Por outro lado, as possibilidades oferecidas pela gestão democrática são amplas. Ao promover a inclusão e a participação, a gestão escolar tem o potencial de transformar a escola em um espaço de construção coletiva e de aprendizado significativo. Essa transformação não apenas beneficia os estudantes, mas também fortalece os vínculos entre a escola e a comunidade, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Assim, a diferença entre direção escolar e gestão escolar vai além de uma mera questão de nomenclatura; ela reflete visões distintas sobre o papel da escola e sobre os caminhos para a democratização da educação básica. A direção escolar, tradicionalmente associada a um modelo centralizador, apresenta limitações significativas no que diz respeito à inclusão e à participação. Em contrapartida, a gestão democrática oferece um modelo mais inclusivo e participativo, alinhado aos princípios da LDBEN e aos ideais de uma educação transformadora.

Qualificar a democracia na educação básica, como propõe o objetivo específico nº 2, exige a superação dos modelos autoritários de direção e a adoção de práticas de gestão que promovam a co-responsabilidade e a participação coletiva. Nesse contexto, a escola se torna um espaço privilegiado para a construção de uma sociedade mais plural e democrática, reafirmando seu papel como instrumento de transformação social.

2.2.3 O lugar da coletividade da escola e frente à Gestão Democrática

A construção de uma escola democrática demanda um compromisso real com a coletividade, onde cada ator escolar, ao mesmo tempo em que assume um papel único, compartilha a responsabilidade de moldar os rumos da instituição. Esse modelo é particularmente desafiador em contextos educacionais brasileiros, como o da Escola Municipal Maria das Neves, localizada no Município de Paulista, Pernambuco, Nordeste do Brasil. Aqui, a gestão democrática precisa ir além do cumprimento formal de diretrizes legais, como as estabelecidas pela LDBEN nº 9.394/96, para efetivamente engajar toda a comunidade escolar na co-responsabilidade pelo processo educacional.

Paro (2010, p. 92) afirma que "a gestão democrática requer uma reestruturação da escola que permita a participação ativa de todos os envolvidos, superando as práticas autoritárias e hierárquicas". Tendo em vista a visão de coletividade expressa pelo autor, no contexto da gestão democrática, é a força motriz que conecta políticas públicas nacionais com práticas locais. Para garantir que essa conexão resulte em mudanças significativas, é indispensável que os segmentos escolares (gestores, professores, estudantes, famílias e membros da comunidade local) reconheçam e exerçam seus direitos e deveres na formulação e execução de estratégias educacionais. No caso da Escola Lócus dessa investigação, essa tarefa inclui a integração das especificidades culturais e sociais de Paulista, uma cidade no litoral norte de Pernambuco, à política nacional de democratização da educação.

De acordo com Libâneo (2013), a coletividade não é apenas um elemento adicional à gestão democrática, mas a essência que a torna viável. Ele ressalta que o envolvimento coletivo proporciona um espaço onde as decisões são construídas com base na diversidade de perspectivas, fortalecendo a co-responsabilidade por metas e resultados educacionais. Libâneo argumenta que uma gestão inclusiva possibilita que todos os segmentos escolares contribuam efetivamente para a construção de um ambiente educacional mais justo e eficiente. Essa visão está profundamente alinhada ao Objetivo Nº3 dessa pesquisa, que busca determinar como os diferentes segmentos da Escola Municipal Maria das Neves participam e colaboram para a implementação de uma educação

transformadora.

A ideia de coletividade se manifesta de forma prática na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Conforme apontado por Luck et al. (2012, p. 78), "o PPP deve ser construído de forma participativa, envolvendo gestores, professores, alunos e pais, para que reflita verdadeiramente as necessidades e os desejos da comunidade escolar". No que se refere ao ponto de vista dos autores, o PPP é a expressão mais tangível da gestão democrática, pois reflete o conjunto de valores, prioridades e compromissos assumidos pela comunidade escolar. Ao adotar uma abordagem colaborativa na construção do PPP, a escola não apenas legitima a participação dos seus atores, mas também amplia a eficácia das suas ações educacionais.

A vista disso, Freire (1996, p. 68) afirma que **"a educação democrática só é possível se houver uma prática de liberdade, onde a coletividade se sinta parte integrante e ativa do processo educativo"**. Para Freire, a participação coletiva é essencial para a formação de cidadãos críticos e conscientes, capazes de atuar de forma responsável e transformadora na sociedade. O patrono da educação brasileira aprofunda essa discussão ao destacar que a educação democrática é, acima de tudo, um ato coletivo de emancipação. Para ele, a escola deve ser um espaço onde todos aprendem e ensinam simultaneamente, desafiando hierarquias tradicionais e promovendo a participação ativa. Ao passo que, a prática educativa, nesse modelo emergente, não pode ser vista como uma mera transmissão de conhecimento, mas como um processo dialógico que transforma tanto os educadores quanto os educandos. Na Escola Municipal Maria das Neves, a adoção de uma perspectiva freiriana na gestão pode potencializar o papel dos estudantes e da comunidade na tomada de decisões.

Freire (1996, p. 70) afirma que "ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si mediatizados pelo mundo". Esse princípio é particularmente relevante no contexto da gestão democrática, pois evidencia que a coletividade não é apenas uma ferramenta de gestão, mas também uma estratégia pedagógica para formar cidadãos críticos e participativos.

Nessa perspectiva, o que afirma a LDBEN acerca da coletividade? A LDBEN nº 9.394/96 é um marco na tentativa de institucionalizar a gestão democrática nas escolas brasileiras. Carneiro (2010, p. 45) observa que "a LDBEN assegura a autonomia pedagógica e administrativa das escolas, incentivando a participação da

coletividade na definição e implementação das políticas educacionais". E, esse marco legal é crucial para garantir que a gestão escolar seja um processo inclusivo e democrático. O autor destaca que a LDBEN encoraja a descentralização administrativa e a autonomia pedagógica, elementos essenciais para a coletividade. No entanto, a realidade muitas vezes se distancia da norma. Apesar das **diretrizes**²² **claras**, a implementação de práticas realmente participativas ainda enfrenta desafios como a resistência cultural e a burocratização excessiva.

Conforme previsto pela LDBEN,

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
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, p. 6)

No caso da Escola Municipal Maria das Neves, o alinhamento às políticas nacionais precisa considerar as particularidades locais. A descentralização proposta pela LDBEN é um convite para que a escola se torne um reflexo das necessidades e aspirações da comunidade de Paulista, reforçando a conexão entre o contexto local e as metas nacionais de educação democrática.

Embora a gestão democrática seja amplamente reconhecida como um modelo ideal, ela não está isenta de desafios. Paro (2010, p. 92) afirma que "a gestão democrática requer uma reestruturação da escola que permita a participação ativa de todos os envolvidos, superando as práticas autoritárias e hierárquicas". O autor aponta que a centralização do poder e a falta de formação dos gestores são entraves significativos para a consolidação da coletividade nas escolas. Ele enfatiza que, a democratização das relações escolares exige uma reestruturação profunda, que permita a real participação de todos os segmentos.

Nessa perspectiva, a formação continuada é uma estratégia vital para

²² As **Diretrizes Curriculares Nacionais** (DCNs) são normas obrigatórias para a Educação Básica que orientam o planejamento curricular das escolas e dos sistemas de ensino. Elas são discutidas, concebidas e fixadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE). Mesmo depois que o Brasil elaborou a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), as Diretrizes continuam valendo porque os documentos são complementares: as Diretrizes dão a estrutura; a Base o detalhamento de conteúdos e competências. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=13448-diretrizes-curriculares-nacionais-2013-pdf&Itemid=30192 acesso em: 15/02/2024.

enfrentar esses desafios. Gestores capacitados são mais propensos a adotar práticas participativas, promovendo a integração entre os diferentes segmentos escolares. Segundo Heloísa Luck et al. (2012), essa formação deve incluir habilidades como mediação de conflitos, liderança colaborativa e comunicação eficaz.

Exemplos práticos como a prática de Conselhos Escolares, de escolas que adotaram a gestão democrática reforçam a viabilidade desse modelo. Estudos como os de Robert Girling e Sherry Keith (2001) mostram que a participação coletiva não apenas melhora a qualidade do ensino, mas também fortalece os laços comunitários, criando um ambiente escolar mais inclusivo e colaborativo.

Assim, Girling e Keith (2001, p. 112) afirmam que "as escolas que adotam a gestão democrática tendem a apresentar um ambiente educativo mais inclusivo e colaborativo, onde todos se sentem responsáveis pelo sucesso da instituição". Esses exemplos demonstram que a participação coletiva pode transformar positivamente a dinâmica escolar, promovendo um ensino de maior qualidade e uma comunidade mais coesa.

Os Conselhos Escolares são instâncias importantes para a promoção da gestão democrática. Segundo Freitas (2010), os Conselhos Escolares permitem a participação ativa de professores, pais, alunos e outros membros da comunidade na gestão da escola, fortalecendo a democracia e a co-responsabilidade.

Freitas (2010, p. 76) destaca que "os Conselhos Escolares são espaços de deliberação coletiva, onde as decisões são tomadas de forma democrática e transparente". A participação nos Conselhos Escolares é fundamental para assegurar que a gestão escolar reflita as necessidades e os interesses da comunidade, promovendo um ambiente educativo mais justo e equitativo.

No caso da Escola lócus dessa investigação, a aplicação de práticas similares pode resultar em avanços significativos na integração da comunidade à gestão escolar, alinhando-a às metas de democratização propostas pela política educacional nacional.

Assim, o lugar da coletividade emergente na escola é mais do que um princípio teórico; é a base para a construção de uma gestão escolar que valorize a diversidade e promova a inclusão. Na Escola Municipal Maria das Neves, a promoção da coletividade representa um desafio e uma oportunidade de alinhar o contexto local às diretrizes nacionais. Por meio do engajamento ativo de todos os

segmentos escolares, é possível transformar a escola em um espaço verdadeiramente democrático, onde a educação seja um instrumento de cidadania e transformação social.

2.3 A Política Brasileira para a Gestão: Escola de Gestores

A presente seção dessa investigação está comprometida em refletir a partir do arcabouço teórico concatenado com a proposta de gestão democrática no intuito de pensar a escola de gestores sobre a proposta do **Objetivo Específico nº3** dessa investigação que está comprometido em **DETERMINAR**²³ a participação coletiva dos segmentos inerentes à escola Municipal Maria das Neves do Ensino Fundamental, no município de Paulista, em Pernambuco, atrelada à Política Nacional.

A educação pública brasileira enfrenta desafios históricos relacionados à qualidade e à equidade, demandando políticas que promovam o fortalecimento de práticas democráticas e inclusivas nas escolas. Nesse cenário, a gestão escolar surge como um componente essencial para o alinhamento entre diretrizes nacionais e as especificidades locais, sendo capaz de mobilizar todos os segmentos escolares em prol de uma educação que atenda às necessidades da comunidade.

O **Programa Escola de Gestores**²⁴, uma iniciativa do Ministério da

²³ **Nível 3 – DETERMINAR Nível da Aplicação**, atrelada à determinação para a eleição de objetivos específicos, conforme a designação taxonômica isso compromete o que está diretamente relacionado à determinação e à eleição de objetivos específicos. Neste nível, o foco é a capacidade do pesquisador de utilizar o conhecimento adquirido em situações novas e variadas, aplicando conceitos, princípios e teorias de maneira prática e funcional.

²⁴ **Objetivo do programa**: O Programa Escola de Gestores – (PGE) tem como objetivo a formação continuada de gestores escolares, por meio de cursos de aperfeiçoamento e especialização, a fim de desenvolver práticas de gestão democrática que contribuam para a aprendizagem efetiva dos estudantes e favoreçam o trabalho coletivo e a transparência na gestão escolar.

Resolução em vigor: Resolução nº 24, de 16 de agosto de 2010 (com alterações da Resolução nº 37, de 21 de julho de 2011).

Secretaria Gestora: SEB – Secretaria de Educação Básica.

Parceiros: Instituições de Ensino Superior, Escolas de Aplicação, Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia – responsáveis por ministrar os cursos de formação, selecionar e cadastrar os bolsistas, bem como por encaminhar mensalmente ao gestor nacional o lote de bolsistas a serem pagos;

Secretarias de Educação – responsáveis por coordenar as atividades no seu âmbito de atuação e por oferecer espaço físico e infraestrutura para a realização da formação.

Fonte: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/bolsas-e-auxilios/lista-de-programas/escola-de>

Educação (MEC), destaca-se como uma resposta estratégica à necessidade de qualificar gestores escolares para atuarem como líderes democráticos e participativos. Criado com base na **Política Nacional de Educação**²⁵, o programa busca proporcionar uma formação continuada que habilite os gestores a enfrentarem os desafios da educação básica de forma inovadora e alinhada aos princípios de gestão democrática previstos na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN).

No município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, a Escola Municipal Maria das Neves representa um espaço onde essas políticas podem ser analisadas e implementadas, considerando-se o objetivo de determinar a participação coletiva dos segmentos escolares (gestores, professores, estudantes e famílias) no contexto de um sistema educacional descentralizado e pautado pela inclusão. Esse cenário exige uma análise sobre como a coletividade pode ser mobilizada, com base nas formações oferecidas pelo **Escola de Gestores**, para transformar diretrizes nacionais em práticas locais que potencializem a qualidade da educação.

Este estudo contextualiza a relevância do programa Escola de Gestores

gestores#:~:text=Objetivo%20do%20programa%3A%20O%20Programa%20Escola%20de%20Gestores,aprendizagem%20efetiva%20dos%20estudantes%20e%20favore%C3%A7am%20o%20tr

²⁵ O **Plano Nacional de Educação** (PNE) para o decênio 2014/2024, instituído pela Lei nº 13.005/2014 definiu 10 diretrizes que devem guiar a educação brasileira neste período e estabeleceu 20 metas a serem cumpridas na vigência. Essa mesma lei reitera o princípio de cooperação federativa da política educacional, já presente na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ao estabelecer que “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios atuarão em regime de colaboração, visando ao alcance das metas e à implementação das estratégias objeto deste Plano” e que “caberá aos gestores federais, estaduais, municipais e do Distrito Federal a adoção das medidas governamentais necessárias ao alcance das metas previstas neste PNE.”

Para materializar o princípio de cooperação federativa no que se refere ao acompanhamento das metas do PNE, a Lei prevê a criação da Instância Permanente de Negociação e Cooperação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios (§ 5º do Art. 7º da Lei 13.005/2014). Instituída pela Portaria MEC nº 1.716 de 03 de outubro de 2019, a Instância Permanente tem como objetivos contribuir para o alcance das metas e a implementação das estratégias definidas no PNE, bem como fortalecer os mecanismos de articulação entre os sistemas de ensino, por intermédio do desenvolvimento de ações conjuntas. A composição da Instância Permanente, dada pela Portaria MEC nº 2010 de 20 de novembro de 2019 contempla as três esferas federativas de forma paritária e considera, ainda, a representatividade regional.

A primeira reunião da Instância Permanente ocorreu em 10 de dezembro de 2019 e teve como ponto central a discussão das metas do PNE que se encontram com prazo expirado, considerados pelo colegiado como prioritárias. Confira aqui a ata da reunião. Conforme previsto no regimento interno, as reuniões ordinárias ocorrerão a cada semestre. A segunda reunião está programada para o mês de junho de 2020, conforme deliberado pelos integrantes do colegiado durante a reunião de dezembro de 2019.

Fonte: <https://pne.mec.gov.br/instancia-permanente-de-negociacao-e-cooperacao>

enquanto catalisador para a construção de uma gestão democrática que valorize a diversidade cultural e as especificidades da Escola Municipal Maria das Neves. Além disso, investiga como a formação continuada dos gestores contribui para fortalecer os laços entre os diferentes segmentos escolares, promovendo uma educação mais participativa e comprometida com os valores democráticos que norteiam a política educacional brasileira.

Cabe esclarecer que a educação no Brasil tem se consolidado como um campo estratégico para a formação de cidadãos críticos, autônomos e comprometidos com os princípios democráticos. Nesse contexto, a gestão escolar desempenha um papel central, funcionando como o eixo articulador entre políticas educacionais, práticas pedagógicas e as especificidades das comunidades escolares. Para fortalecer essa dinâmica, a Política Nacional de Educação introduziu o programa Escola de Gestores, uma iniciativa do **Ministério da Educação²⁶ (MEC)** que visa qualificar os gestores escolares, capacitando-os para liderar de forma democrática e participativa.

De acordo com Luck, o programa Escola de Gestores, ao priorizar a formação continuada,

visa não apenas oferecer aos diretores e coordenadores pedagógicos os conhecimentos técnicos necessários, mas também sensibilizá-los para a importância de uma gestão participativa, que seja capaz de integrar diferentes atores da escola e da sociedade. Essa iniciativa alinha-se diretamente aos princípios previstos na LDBEN nº 9.394/96, que enfatizam a gestão democrática como uma das bases para a qualidade da educação pública, e ao PNE, que reforça a necessidade de promover a equidade educacional por meio da descentralização e da valorização dos contextos locais" (2012, p. 88).

Neste contexto, criado em 2006, o programa Escola de Gestores nasceu da necessidade de enfrentar os desafios históricos da educação brasileira, como a centralização administrativa, a falta de formação específica para os gestores e a desigualdade nas práticas educacionais. Sua proposta central é oferecer formação continuada para diretores, coordenadores pedagógicos e outros líderes escolares, preparando-os para uma atuação eficiente, crítica e alinhada às diretrizes estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº

²⁶ **O Ministério da Educação (MEC)** é um órgão da administração federal direta responsável pela política nacional de educação. O MEC é responsável por reconhecer, autorizar, credenciar e avaliar todas as instituições de ensino do país. Além disso, o Ministério também fiscaliza e dá notas aos cursos das faculdades. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br> acesso em 20/02/2024.

9.394/96 e ao Plano Nacional de Educação (PNE).

Um dos pilares do programa é o fortalecimento da gestão democrática, prevista na Constituição Federal de 1988, que garante a participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Dessa forma, o Escola de Gestores visa não apenas formar líderes administrativos, mas também agentes transformadores, capazes de fomentar a co-responsabilidade e o engajamento dos diversos segmentos escolares, como professores, alunos, pais e funcionários.

A vista disso, a gestão democrática é um dos princípios estruturantes da política educacional brasileira, e o programa Escola de Gestores atua diretamente para materializá-la nas escolas públicas. Para isso, a formação oferecida integra dimensões técnicas, pedagógicas e políticas, permitindo que os gestores compreendam o ambiente escolar como um espaço de diálogo, inclusão e construção coletiva.

Entre os conteúdos abordados no programa estão temas como planejamento estratégico, mediação de conflitos, organização pedagógica e financeira, além de estratégias para fortalecer instâncias participativas, como os Conselhos Escolares e a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Ao abordar esses aspectos, o programa ajuda a superar modelos de gestão autoritários e hierárquicos, promovendo práticas alinhadas ao ideal democrático.

Destaque-se que os impactos nas escolas e nas comunidades emerge da implementação do programa Escola de Gestores trouxe avanços significativos para as escolas públicas brasileiras, especialmente nas regiões com maior vulnerabilidade socioeconômica. Os gestores que passam pela formação demonstram maior capacidade de articular políticas públicas às demandas locais, mobilizar a comunidade escolar e promover práticas pedagógicas inovadoras.

A exemplo disso, em escolas onde os gestores passaram pelo programa, observa-se uma maior valorização do diálogo e da participação coletiva, elementos fundamentais para a construção de uma educação inclusiva e de qualidade. Ademais, a formação oferecida pelo Escola de Gestores tem contribuído para reduzir a fragmentação entre a gestão administrativa e a pedagógica, fortalecendo a unidade entre os diferentes setores da escola (LUCK, 2012; PARO, 2015; 2016).

No entanto, embora os avanços sejam evidentes, o programa Escola de Gestores enfrenta desafios que limitam seu alcance e impacto. Um dos principais entraves é a continuidade e abrangência da iniciativa, já que nem todos os

gestores escolares têm acesso à formação, especialmente em regiões mais afastadas dos grandes centros urbanos. Além disso, a alta rotatividade nos cargos de gestão escolar compromete a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos durante a formação.

Outro desafio importante é a resistência cultural em relação às práticas participativas. Muitos gestores, acostumados a modelos tradicionais de liderança, encontram dificuldades em incorporar processos democráticos em sua rotina de trabalho, o que reforça a necessidade de uma formação que contemple aspectos não apenas técnicos, mas também éticos e relacionais.

A vista disso, o Programa no contexto de Políticas Nacionais concatenado coma Escola de Gestores está alinhado a outras políticas públicas que buscam fortalecer a educação básica no Brasil, como o PNE, que estabelece metas claras para a formação continuada de professores e gestores, e a política de valorização dos profissionais da educação, prevista na LDBEN. Essa sinergia entre políticas demonstra o compromisso do Estado brasileiro em construir uma educação que combine eficiência administrativa, inovação pedagógica e inclusão social.

No contexto das escolas municipais, como a Escola Municipal Maria das Neves, em Paulista, Pernambuco, Nordeste do Brasil o programa se torna uma ferramenta indispensável para integrar os segmentos escolares e adaptar as diretrizes nacionais às particularidades locais. Essa adequação é essencial para garantir que a gestão escolar reflita a diversidade cultural, social e econômica das comunidades atendidas, promovendo uma educação contextualizada e significativa.

Assim, a política brasileira para a gestão escolar, representada pelo programa Escola de Gestores, reflete um compromisso com a democratização da educação e a valorização do papel estratégico dos gestores escolares. Ao investir na formação contínua desses profissionais, o programa fortalece a capacidade das escolas públicas de promover uma gestão participativa, eficiente e alinhada às necessidades da comunidade escolar (PARO, 2016).

No entanto, para que o Escola de Gestores alcance todo o seu potencial, é necessário enfrentar desafios como a ampliação do acesso à formação, a garantia de continuidade nas políticas públicas e o fortalecimento de uma cultura de participação e diálogo. Assim, o programa pode consolidar-se como um pilar para a construção de uma educação pública de qualidade, capaz de transformar

realidades e promover a cidadania ativa.

Nessa premissa a Escola Municipal Maria das Neves, localizada em um cenário marcado por desigualdades socioeconômicas, a participação coletiva dos segmentos escolares (gestores, professores, estudantes e pais) é essencial para que as decisões reflitam as reais necessidades da comunidade. De acordo com Paulo Freire (1996), a educação democrática só se concretiza quando todos os envolvidos assumem o papel de sujeitos no processo educativo, contribuindo de maneira ativa e crítica para a construção de uma escola inclusiva e de qualidade.

Desta feita, na escola lócus da presente investigação, o Escola de Gestores pode ser um catalisador para a participação coletiva. Ao capacitar os gestores para atuar como facilitadores de processos democráticos, o programa ajuda a superar práticas autoritárias e a construir um ambiente onde todos os segmentos da escola possam contribuir para a tomada de decisões. Essa abordagem é coerente com a visão de Libâneo (2013), que enfatiza que a gestão democrática é um processo coletivo que promove a co-responsabilidade e o compromisso de todos com os objetivos educacionais.

Outro aspecto que se faz pertinente nesse processo está intimamente ligado as instâncias de participação ativa, tendo em vista a proposta atrelada aos Conselhos Escolares que evidentemente são outro elemento indispensável para a promoção da gestão democrática. Neste contexto, se enfatiza que na Escola Municipal Maria das Neves, os conselhos podem atuar como espaços de deliberação coletiva, onde as decisões são tomadas de forma transparente e inclusiva, os quais Freitas (2010) destaca que são essenciais para garantir que a gestão reflita as necessidades e os interesses da comunidade, promovendo a equidade e a justiça social no ambiente educativo.

A experiência com conselhos escolares bem-sucedidos demonstra que a participação ativa de pais, professores e alunos pode transformar a dinâmica escolar, promovendo um maior engajamento e melhorando os resultados educacionais. Na prática, isso significa organizar reuniões regulares, criar mecanismos de escuta ativa e assegurar que todos os segmentos tenham a oportunidade de contribuir para as decisões da escola.

E, embora a gestão democrática represente um ideal amplamente reconhecido, sua implementação enfrenta barreiras significativas, especialmente em contextos desafiadores como o da Escola Municipal Maria das Neves. A

resistência cultural, a burocratização dos processos e a falta de formação dos gestores e professores são obstáculos que precisam ser superados.

Nesse sentido, se reafirma que o Programa Escola de Gestores se apresenta como uma oportunidade para capacitar os gestores a lidar com esses desafios, promovendo uma cultura de diálogo e co-responsabilidade. Como argumenta Paro (2010), a gestão democrática exige uma reestruturação das práticas escolares, superando modelos autoritários e hierárquicos e promovendo uma maior autonomia para a comunidade escolar.

Pois, a participação coletiva na Escola Municipal Maria das Neves é essencial para alinhar a gestão escolar às diretrizes da Política Nacional de Educação e para construir um ambiente educativo inclusivo e democrático. O programa Escola de Gestores oferece uma base sólida para capacitar os gestores a liderarem processos participativos, promovendo a co-responsabilidade e o engajamento de toda a comunidade escolar.

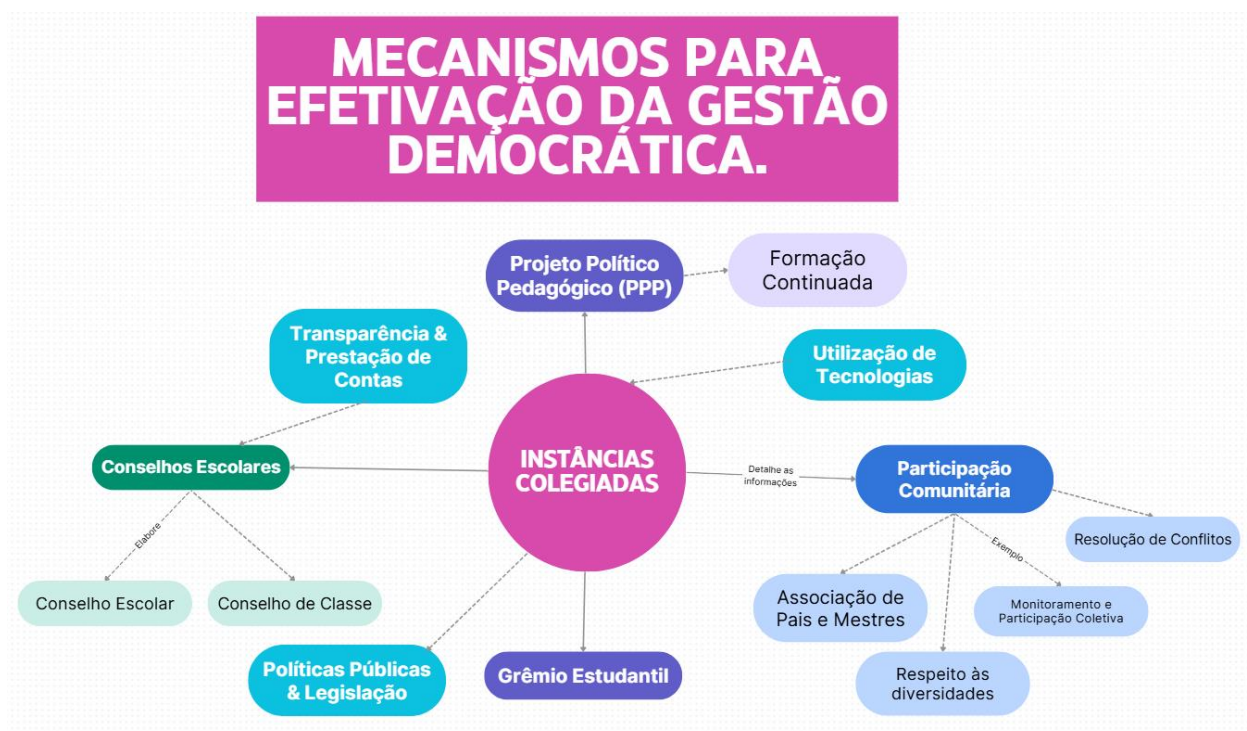
E, portanto, ao construir uma gestão baseada no diálogo, na inclusão e no respeito às diversidades locais, a escola pode não apenas cumprir as metas do PNE, mas também atuar como um modelo de gestão democrática para outras instituições de ensino. A consolidação de práticas participativas é o caminho para uma educação de qualidade, onde todos os segmentos escolares se sintam valorizados e comprometidos com o sucesso coletivo.

2.3.1 Mecanismos para a Democratização da Gestão Democrática: elementos importantes

De acordo com Paro (2016), os mecanismos para a efetivação da gestão democrática são ferramentas e práticas que promovem a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, garantindo que as decisões e ações educacionais sejam tomadas de forma colaborativa, inclusiva e transparente. Dentre eles se destacam: as **Instâncias Colegiadas** (Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis e Associações de Pais e Mestres); o **Projeto Político-Pedagógico (PPP)**; a **Formação Continuada**; a **Participação Comunitária**; a **Utilização de Tecnologias**; a **Transparência e Prestação de Contas**; as **Políticas Públicas e Legislação**; a **Resolução de Conflitos**; o **Monitoramento e Avaliação Participativa**; e, o **Respeito à Diversidade**.

É possível verificar os supracitados mecanismos que configura uma gestão democrática na Figura a seguir:

Figura 1: Mecanismos fundamentais para Democratização da Gestão.



Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa.

Cabe esclarecer que tais mecanismos são os pontos chaves de discussão sobre o ponto de vista de gestão democrática, a vista disso, tais fatores são comumente ressaltados nessa investigação, haja vista sua relevância na concretude do processo de gestão, que como já mencionado nesse estudo, difere da ideia tradicional de “direção escolar” perpassa no seu sentido mais amplo, para “gestão escolar”, ou seja, gestão democrática inclusiva parafraseando freire (1996).

Assim a ideia de **escola plural**²⁷ entra em cena, concatenada com a democratização da gestão, como explica Libâneo,

[...] uma escola plural é aquela que reconhece e valoriza as

²⁷ O conceito de **escola plural** é amplamente abordado por José Carlos Libâneo, que destaca a necessidade de uma escola que valorize a diversidade cultural, social e individual dos estudantes. Em sua obra **Pedagogia e pedagogos, para quê?** (1999), Libâneo argumenta que a **escola plural** deve ser um espaço democrático, capaz de incluir diferentes perspectivas e experiências, promovendo a equidade no processo educativo.

diferenças culturais, sociais e econômicas presentes no ambiente escolar, utilizando-as como base para a construção de práticas pedagógicas que respeitem a individualidade, mas que também promovam a convivência coletiva e a formação de uma cidadania crítica e solidária (1999, p. 73).

Nesse contexto, a democratização da gestão escolar é um pilar essencial para a construção de uma educação pública que promova equidade, participação e qualidade social. Inserida no contexto lócus dessa pesquisa, no Município de Paulista, Pernambuco, Nordeste do Brasil, essa perspectiva é intensificada pela necessidade de articular as diretrizes da Política Nacional de Educação às especificidades locais, possibilitando que a gestão democrática se torne um instrumento efetivo de transformação social e educacional.

A gestão democrática, conforme preconizada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, exige a implementação de práticas que envolvam toda a comunidade escolar no planejamento, na execução e na avaliação das políticas e ações educacionais. Esta etapa da pesquisa está comprometida em explorar os principais mecanismos supramencionados, que viabilizam essa democratização, destacando os desafios e as oportunidades relacionados à implementação de uma gestão inclusiva, participativa e comprometida com a realidade local.

Como já mencionado, um dos principais mecanismos para a democratização da gestão escolar é a criação e o fortalecimento das instâncias colegiadas, como os Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis e Assembleias de Pais e Mestres. Essas instâncias, conforme destacado por Freitas (2010), são espaços fundamentais para a deliberação coletiva, garantindo que os diferentes segmentos da comunidade escolar tenham voz ativa no processo de tomada de decisões.

Desta feita, no que se refere a Escola lócus dessa investigação, o Conselho Escolar pode desempenhar um papel central na democratização da gestão, permitindo que as políticas educacionais reflitam as necessidades e os anseios da comunidade. De acordo com Freitas (2010, p. 76), "os Conselhos Escolares são instâncias de mediação entre a escola e a sociedade, assegurando que as decisões sejam tomadas de forma democrática e transparente".

Outro aspecto que alavanca de transformação democrática é de fato o Projeto Político-Pedagógico (PPP) já definido nesta pesquisa, o qual representa uma ferramenta estratégica para a implementação da gestão democrática. Dessa

maneira segundo Libâneo (2013), o PPP deve ser elaborado de maneira participativa, envolvendo gestores, professores, estudantes, pais e demais membros da comunidade. Esse processo coletivo permite que o Projeto não apenas atenda às diretrizes nacionais, mas também reflita as especificidades culturais, sociais e econômicas do contexto local.

A vista disso, na Escola investigada, o Projeto pode ser utilizado como uma alavanca para a democratização, promovendo a integração entre os objetivos educacionais e as realidades vivenciadas pelos estudantes e suas famílias. Libâneo (2013, p. 123) enfatiza que "o PPP é mais do que um documento administrativo; é a expressão das intenções coletivas da comunidade escolar em relação à educação que deseja promover".

Destaque-se a importância da Formação Continuada para a concretude da Gestão Democrática, elemento indispensável para a democratização da gestão escolar é a especialização dos gestores e demais profissionais da educação. Diante disso, como já dito, os Programas como a Escola de Gestores, do Ministério da Educação, têm se mostrado fundamentais para capacitar líderes escolares, preparando-os para atuar de forma participativa e mediadora. Luck (2012) destaca que a formação deve incluir discussões sobre liderança democrática, resolução de conflitos e práticas colaborativas.

Assim, pensando o contexto da Escola lócus dessa investigação, a formação dos profissionais da educação pode ser direcionada para atender às demandas específicas da comunidade, capacitando os gestores a enfrentar os desafios locais e a implementar práticas que valorizem a diversidade e a inclusão, reforçando assim a proposta de "escola plural" muito bem defendida por FREIRE, (1996).

Outro carro chefe nesse processo é de fato a utilização das Tecnologias Digitais, pois isso configura algo que chega com força no contexto democrático atual, visto que, a participação tecnológica e transparência oferece oportunidades significativas para a democratização da gestão escolar. Em vista disso, ferramentas digitais podem ser utilizadas para promover a transparência, facilitar a comunicação entre os segmentos escolares e ampliar as possibilidades de participação. Plataformas online, por exemplo, podem viabilizar consultas públicas, discussões coletivas e o monitoramento das ações pedagógicas e administrativas LÉVY, (1999).

Nessa premissa, a acessibilidade digital na Escola Municipal Maria das

Neves, e a adoção de tecnologias pode contribuir para envolver a comunidade de forma mais ampla, superando barreiras geográficas e temporais e incentivando a participação de grupos que tradicionalmente enfrentam dificuldades para se engajar nos processos escolares.

Desta feita a contextualização cultural e participação comunitária, também confere o sucesso da gestão, sendo este mais um exemplo de mecanismo de gestão democrática que depende de uma abordagem sensível ao contexto local, que reconheça e valorize as especificidades culturais e sociais da comunidade. Em Paulista, Pernambuco, a realidade socioeconômica e cultural dos estudantes e suas famílias deve ser considerada no planejamento e na execução das políticas escolares.

Diante disso, Paulo Freire (1996) destaca a importância de um diálogo constante entre a escola e a comunidade, promovendo uma educação que seja simultaneamente crítica e transformadora. Para Freire (1996, p. 68), "a gestão democrática exige que a escola se abra à participação comunitária, integrando os saberes populares e promovendo uma educação que dialogue com a realidade dos educandos".

Destaque-se ainda que, embora os mecanismos para a gestão democrática representem avanços significativos, sua implementação enfrenta desafios que não podem ser ignorados. Entre eles, reafirma-se nessa investigação científica, a resistência a mudanças, a burocratização dos processos e a falta de preparo de alguns gestores e professores para atuar em um modelo participativo.

Por outro lado, a democratização oferece inúmeras oportunidades para a melhoria da qualidade da educação e para a construção de um ambiente escolar mais justo e inclusivo. Superar os desafios requer o compromisso de todos os segmentos escolares, bem como o apoio das políticas públicas e da formação continuada.

Em vista disso, a democratização da gestão escolar não é apenas uma exigência legal, mas uma necessidade social e educacional. E, considerando o contexto da Escola Municipal Maria das Neves, os mecanismos para a gestão democrática, como as instâncias colegiadas, o PPP, a formação continuada e a utilização de tecnologias, podem transformar a escola em um espaço de participação, inclusão e co-responsabilidade. Pois como já referido nessa pesquisa a adoção de práticas democráticas reforça os vínculos entre a escola e a

comunidade, assegurando uma educação pública de qualidade fundamentada nos valores de equidade e justiça social.

2.3.2 Equipe de gestão para democratizar a escola- um novo panorama: perspectivas contemporâneas

A democratização da gestão escolar não é apenas um ideal, mas uma exigência prática para a construção de uma educação pública mais equitativa, inclusiva e de qualidade. Nesse contexto, a equipe de gestão emerge como um elemento central no enfrentamento dos desafios contemporâneos que permeiam as escolas brasileiras, especialmente aquelas inseridas em realidades socioeconômicas complexas, como a Escola Municipal Maria das Neves, no município de Paulista, Pernambuco. Desta feita, essa pesquisa, sob a luz do objetivo Específico Nº3, está comprometida em discutir como a equipe de gestão pode se constituir como um agente articulador para a efetivação de práticas democráticas no ambiente escolar, alinhando-se de fato ao Objetivo Específico nº 3 desta pesquisa: determinar a participação coletiva dos segmentos inerentes à escola Municipal Maria das Neves do Ensino Fundamental, no município de Paulista, em Pernambuco, atrelada à Política Nacional.

Assim, é preciso pensar na **democratização da gestão escolar** e o **papel da equipe gestora**, ao passo que se pressupõe uma ruptura com modelos hierárquicos e centralizadores, propondo, em seu lugar, práticas que promovam a participação coletiva e a co-responsabilidade. No cenário educacional contemporâneo, o papel da equipe gestora vai além das funções técnicas e administrativas; é fundamental que diretores, coordenadores pedagógicos e outros membros dessa equipe assumam uma postura de liderança ética e colaborativa, mediando os interesses da comunidade escolar e alinhando-os às políticas educacionais nacionais.

Segundo Libâneo (2013), a gestão democrática é um processo dinâmico que exige a construção coletiva de estratégias que considerem as especificidades locais. Nesse sentido, a equipe gestora da Escola Municipal Maria das Neves é desafiada a mediar demandas locais, como desigualdades sociais e limitações de recursos, e orientações nacionais, como as previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96 e no Plano Nacional de Educação

(PNE).

Neste sentido a equipe gestora desempenha, portanto, o papel de ponte entre as políticas públicas e as realidades locais, fomentando uma cultura de diálogo e de participação que fortaleça a democratização da escola.

Ademais as práticas inovadoras para a gestão democrática, são preciosas, como estratégia essencial para que a gestão escolar atinja seus objetivos democráticos. Neste sentido, reafirma-se, ferramentas digitais, metodologias participativas e processos de formação contínua são exemplos de recursos que podem ser utilizados para estimular a participação de todos os segmentos escolares.

Plataformas digitais, como sistemas de gestão escolar e aplicativos de comunicação, têm o potencial de ampliar a transparência e o engajamento da comunidade escolar. Por meio dessas ferramentas, consultas públicas, discussões coletivas e o monitoramento das ações pedagógicas tornam-se mais acessíveis e democráticos. A vista disso, Pierre Lévy, em sua obra *Cibercultura* (1999), destaca que "as tecnologias digitais criam espaços de convivência e participação que transformam a interação social, ampliando a inclusão e a colaboração".

Além disso, práticas pedagógicas inovadoras, como assembleias escolares e grupos de trabalho interdisciplinares, podem fomentar um ambiente onde estudantes, professores, gestores e pais se sintam corresponsáveis pelos rumos da escola. A formação de conselhos escolares ativos é outro elemento indispensável para fortalecer a participação coletiva e garantir que as decisões reflitam as necessidades e os desejos da comunidade.

Cabe ressaltar também que a formação continuada e liderança colaborativa é fundamental para que a equipe gestora possa desempenhar seu papel de maneira eficaz, é um mecanismo indispensável. Reafirma-se também que, Programas como o "Escola de Gestores" oferecem uma base teórica e prática que permite aos gestores compreender as complexidades da gestão escolar democrática e atuar de maneira alinhada às diretrizes nacionais.

Nesta perspectiva, Heloísa Luck (2009) ressalta que "a formação continuada não apenas capacita os gestores tecnicamente, mas também os sensibiliza para a importância da escuta ativa e da mediação de conflitos no ambiente escolar". Assim, a equipe gestora da Escola Lócus dessa investigação científica pode se beneficiar de tais programas para desenvolver competências que promovam a

liderança compartilhada e a articulação das demandas locais com as políticas educacionais.

A liderança colaborativa, por sua vez, desafia o modelo tradicional de liderança autoritária e hierárquica, propondo um estilo de gestão horizontal, no qual todos os membros da comunidade escolar têm voz e vez. Esse modelo se alinha aos princípios democráticos ao descentralizar o poder e fortalecer os laços de confiança entre gestores, professores, alunos e famílias.

Contudo, embora as perspectivas para a democratização da gestão escolar sejam promissoras, existem desafios que não podem ser ignorados. A resistência à mudança, a falta de formação adequada e a precariedade dos recursos são obstáculos que precisam ser superados por meio de estratégias assertivas e colaborativas.

Por outra perspectiva, as possibilidades que emergem desse processo são igualmente significativas. A construção de uma gestão democrática não apenas promove a equidade e a inclusão, mas também fortalece os vínculos entre a escola e a comunidade, criando um ambiente educativo mais acolhedor e transformador.

E, claro, neste viés a equipe de gestão desempenha um papel central na democratização da escola, atuando como mediadora entre as políticas nacionais e as demandas locais. E, tomando como referência a Escola lócus desse estudo, essa função ganha ainda mais relevância, considerando as particularidades socioeconômicas da região.

Assim, por meio de práticas inovadoras, formação continuada e liderança colaborativa, a equipe gestora pode transformar a gestão escolar em um processo verdadeiramente democrático, promovendo uma educação pública de qualidade e comprometida com os princípios da equidade e da justiça social. Esse panorama reforça a importância de mecanismos que valorizem a participação coletiva e a corresponsabilidade, elementos indispensáveis para a consolidação de uma escola verdadeiramente democrática.

2.3.3 Novo Panorama da Gestão Democrática: Perspectivas

A gestão democrática tem se consolidado no Brasil como um pilar essencial para a construção de um sistema educacional mais equitativo e inclusivo, em consonância com os princípios previstos na Constituição Federal de 1988 e na Lei

de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96. Nesse contexto, um novo panorama vem se delineando, impulsionado por transformações sociais, políticas e tecnológicas, que ampliam as possibilidades de participação coletiva e promovem uma maior co-responsabilidade entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Este panorama reflete as conquistas e os desafios da gestão democrática no Brasil, destacando as perspectivas contemporâneas que moldam essa prática em um cenário de constantes mudanças.

Ao priorizar a participação ativa de todos os agentes escolares, a gestão democrática busca fortalecer os vínculos entre escola, família e comunidade, transformando a educação em um espaço de construção coletiva. Nesse sentido, a criação de conselhos escolares, a realização de assembleias participativas e a promoção de processos eleitorais transparentes para a escolha de gestores têm se mostrado estratégias fundamentais para garantir a autonomia das escolas e a legitimidade das decisões tomadas. Esses mecanismos, embora presentes em muitas instituições, ainda enfrentam desafios relacionados à efetiva implementação e à resistência de práticas centralizadoras (PARO, 2015; 2016).

Nos anos 90, a gestão escolar no Brasil passou a ser vista sob uma nova ótica, marcada pela participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar. Esse período foi decisivo para o fortalecimento da educação como um direito de todos, impulsionado principalmente pela universalização do ensino básico e a descentralização das políticas educacionais, ampliando as responsabilidades locais na gestão das escolas. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), promulgada em 1996, formalizou esses avanços, colocando a gestão democrática como um dos pilares do sistema educacional brasileiro. De acordo com Azevedo (2004), a educação brasileira, historicamente moldada por um modelo autoritário, passou a ser um campo de disputa onde os valores democráticos ganham espaço, abrindo caminho para a participação de diversos setores da sociedade.

Este movimento não se limita à introdução de estruturas participativas, como conselhos escolares e assembleias, mas também se estende à adoção de práticas que assegurem o monitoramento contínuo das ações pedagógicas e administrativas. A criação de mecanismos de governança participativa, como processos eleitorais transparentes para a escolha de gestores escolares, visa

garantir a autonomia das escolas, permitindo que as decisões tomadas tenham a legitimidade necessária para promover mudanças efetivas no ambiente educativo.

Entretanto, apesar das legislações que garantem a participação comunitária, a implementação dessas práticas ainda enfrenta desafios substanciais, como a resistência de práticas centralizadoras e a falta de capacitação dos gestores para lidar com esse modelo democrático. Gracindo (2009) salienta que a gestão democrática deve ser considerada como uma estratégia que possibilita a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educativo, sendo essencial para a efetividade das ações escolares e para a construção de um ambiente mais justo e inclusivo.

O novo panorama da gestão democrática no Brasil, portanto, revela-se como um caminho contínuo de desafios e avanços, com a implementação de mecanismos de participação mais robustos e a busca por práticas inovadoras que possam consolidar a educação como um processo transformador e verdadeiramente democrático.

Arelado também a esse novo panorama da gestão democrática no Brasil, destaque-se marcado pela crescente incorporação de tecnologias digitais, que têm transformado as formas de comunicação e participação. Plataformas online, aplicativos de gestão escolar e ferramentas de consulta pública oferecem um meio eficaz para aproximar os diferentes segmentos escolares e ampliar as possibilidades de engajamento. Essas tecnologias permitem que pais, alunos, professores e gestores colaborem de maneira mais direta e transparente, promovendo um ambiente de co-responsabilidade e diálogo constante. Como destaca Pierre Lévy (1999), em sua obra *Cibercultura*, as tecnologias digitais criam novos espaços de interação que, quando bem utilizadas, podem potencializar práticas democráticas, promovendo a inclusão e a participação coletiva.

Contudo, a democratização da gestão escolar não depende apenas de instrumentos técnicos; ela exige mudanças culturais e estruturais. A formação continuada dos gestores e demais profissionais da educação emerge como um componente essencial nesse processo. Programas como o "Escola de Gestores", promovido pelo Ministério da Educação (MEC), desempenham um papel crucial ao capacitar líderes escolares para atuar de forma ética, reflexiva e colaborativa, alinhando suas práticas aos princípios da gestão democrática e às diretrizes nacionais de educação. A formação não apenas prepara os gestores para os

desafios administrativos e pedagógicos, mas também os sensibiliza para a importância da escuta ativa, da mediação de conflitos e do fortalecimento das relações interpessoais no ambiente escolar.

Além disso, a gestão democrática deve ser pensada à luz das especificidades regionais e culturais do Brasil. A diversidade sociocultural do país impõe a necessidade de práticas contextualizadas que respeitem as particularidades de cada comunidade escolar. Em regiões de maior vulnerabilidade social, por exemplo, a gestão democrática pode desempenhar um papel transformador, ao promover a inclusão de grupos historicamente marginalizados e ao articular parcerias com a sociedade civil e os governos locais para superar limitações de recursos e infraestrutura. Nesse sentido, o fortalecimento de redes colaborativas entre escolas, comunidades e instituições públicas e privadas é uma estratégia promissora para potencializar as ações da gestão democrática.

Outro aspecto relevante do novo panorama é a ampliação do debate sobre a justiça social e a equidade no ambiente escolar. A gestão democrática, ao garantir que todas as vozes sejam ouvidas, promove um ambiente mais justo e inclusivo, no qual as desigualdades podem ser enfrentadas de maneira mais eficaz. Isso requer a implementação de políticas e práticas que assegurem a representatividade de grupos minoritários nos processos decisórios e que promovam a igualdade de oportunidades educacionais.

Apesar das perspectivas promissoras, a consolidação da gestão democrática no Brasil enfrenta desafios significativos. A desigualdade estrutural que permeia o sistema educacional, a precarização das condições de trabalho dos profissionais da educação e a insuficiência de recursos destinados às escolas são obstáculos que dificultam a efetivação das práticas democráticas. Além disso, a resistência cultural a mudanças no modelo de gestão tradicional e a falta de preparo de alguns gestores para lidar com processos participativos e colaborativos também representam barreiras que precisam ser superadas.

A vista disso, para que o novo panorama da gestão democrática se concretize, é fundamental um compromisso coletivo com a transformação da escola em um espaço verdadeiramente inclusivo e participativo. Isso implica na valorização dos profissionais da educação, no fortalecimento das políticas públicas voltadas à gestão democrática e na promoção de uma cultura escolar baseada na solidariedade, na justiça e no diálogo.

O novo panorama da gestão democrática no Brasil, especialmente após as últimas décadas, reflete um movimento em direção à descentralização administrativa e à maior autonomia das escolas. Este movimento, impulsionado por normas e leis como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e a Política Nacional de Gestão Democrática, visa promover uma educação mais inclusiva e participativa, onde todos os envolvidos no processo educacional (gestores, professores, estudantes e famílias) compartilham as responsabilidades da gestão escolar.

Uma das principais perspectivas contemporâneas é o fortalecimento da ideia de escola como espaço de construção coletiva, em que as decisões não são mais centralizadas em um único ponto, mas sim debatidas e decididas de forma democrática. Essa democratização se reflete na criação de conselhos escolares, onde a comunidade tem voz ativa na gestão e nas decisões estratégicas, como a definição de objetivos pedagógicos e a alocação de recursos. A transparência nos processos, além de ser um requisito legal, surge como um dos pilares dessa nova gestão, promovendo uma maior responsabilidade tanto da gestão quanto da comunidade escolar.

Outro aspecto importante nesse novo panorama é a utilização das tecnologias digitais como ferramentas de gestão. A digitalização tem permitido maior comunicação entre os diversos segmentos da escola e facilita a realização de assembleias virtuais, a transparência de processos e o acompanhamento contínuo das ações pedagógicas e administrativas. Isso não só melhora o fluxo de informações, mas também amplia a participação, especialmente das famílias e dos alunos, que podem se engajar mais ativamente nas discussões sobre a escola.

Além disso, as perspectivas da gestão democrática contemporânea estão fortemente alinhadas com os princípios de equidade e inclusão. Isso implica em um esforço para reduzir as desigualdades educacionais, promovendo o acesso de todas as camadas sociais à educação de qualidade. A gestão democrática, portanto, não deve apenas garantir a participação, mas também assegurar que essa participação se traduza em ações concretas que favoreçam os mais vulneráveis, promovendo práticas pedagógicas que atendam às necessidades de todos os estudantes.

Entretanto, a implementação efetiva da gestão democrática encontra desafios substanciais. A resistência à mudança, a falta de formação adequada dos

gestores e a herança de uma estrutura educacional ainda muito centralizada em muitos locais dificultam a consolidação desse novo modelo. Embora o avanço tenha sido considerável, as práticas centralizadoras ainda persistem em algumas regiões, e muitas escolas enfrentam dificuldades para estabelecer processos verdadeiramente participativos.

Portanto, a gestão democrática no Brasil, embora seja uma tendência crescente, continua sendo um campo de disputa, onde as práticas inovadoras e participativas precisam enfrentar a resistência das estruturas mais tradicionais e das desigualdades históricas. A superação desses desafios exige um compromisso contínuo das políticas públicas e das comunidades escolares com a formação de gestores capacitados e com a criação de espaços verdadeiramente democráticos para a tomada de decisões. Esse novo panorama depende não apenas da regulamentação legal, mas também de uma mudança cultural que reconheça a escola como um espaço coletivo de aprendizagem e transformação social.

Em síntese, o novo panorama da gestão democrática no Brasil oferece perspectivas transformadoras, ao ampliar as possibilidades de participação coletiva e ao reforçar os princípios de equidade e inclusão. Contudo, sua efetivação requer um esforço conjunto de todos os atores envolvidos no processo educativo, bem como um olhar atento às especificidades locais e aos desafios estruturais que ainda persistem. A gestão democrática, quando efetivamente implementada, não apenas contribui para a qualidade da educação, mas também fortalece a cidadania e a democracia em sua dimensão mais ampla, configurando-se como um elemento indispensável para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e solidária.

3 MARCO METODOLÓGICO

Conforme vem sendo discutido, a presente investigação, intitulada "Percepções sobre Gestão Democrática na Educação Básica sob o Ponto de Vista da Política Nacional Brasileira: um estudo de caso no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil", busca responder ao seguinte problema: Que percepções há sobre gestão democrática na Educação Básica, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente às relações com a Política Nacional em Educação? Para tanto, adota como objetivo geral a tarefa de **identificar** percepções sobre gestão democrática na Educação Básica, frente às diretrizes da Política Nacional de Educação, investigando a realidade da Escola Municipal Maria das Neves, no município de Paulista, Pernambuco.

A relevância desta investigação está fundamentada na compreensão de que a gestão democrática é um pilar essencial para o fortalecimento da democracia e da educação pública no Brasil. Como apontado por autores como Paro (2007) e Lück (2009), a gestão democrática transcende a mera operacionalização de processos administrativos, configurando-se como um espaço de articulação entre diferentes atores escolares e comunitários, em busca de práticas educativas que respeitem os princípios da equidade e da justiça social.

Desta feita se adota pela abordagem metodológica a ser utilizada no estudo, definida em consonância com a natureza da questão investigada e os objetivos estabelecidos a qual concerne em uma **Pesquisa de Campo**, “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (MARCONI²⁸ e LAKATOS²⁹, 2003; 2017, p.185, 190). Apresenta **Nível/Tipo descritivo** e de **natureza básica**, sob preceitos de uma abordagem **qualitativa** centrada em um **estudo de caso** único. O método de estudo de caso foi selecionado devido à sua

²⁸ Doutora em Antropologia e graduada em Pedagogia; História; Estudos Sociais; Educação Artística [...] “deu aula na UNESP-Franca e PUC-Minas e foi professora de Sociologia e Metodologia Científica”. [...] disponível em: Marconi lakatos - COMPLETO (ufsc.br) acesso em: 15/03/2024.

²⁹ Eva Maria Lakatos é graduada [...] pós-graduada em Ciências Sociais. Mestre e Doutora em Ciências da Educação, Doutora em Filosofia (Metodologia Científica) e livre-docente em Sociologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP), onde foi vice-diretora. Professora de Sociologia e Metodologia Científica em graduação e pós-graduação dessa mesma instituição. disponível em: Marconi lakatos - COMPLETO (ufsc.br) acesso em: 15/03/2024.

adequação para explorar, em profundidade, as especificidades da Escola Municipal Maria das Neves, permitindo uma análise contextualizada e detalhada das percepções sobre gestão democrática. Nessa perspectiva, Yin (2015) argumenta que o estudo de caso é particularmente apropriado quando se deseja investigar fenômenos complexos dentro de seu contexto real, o que justifica sua escolha para esta pesquisa.

Destaque-se ainda sobre o preceito de Pesquisa de Campo apregoado por Marconi e Lakatos,

Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los. A pesquisa de campo propriamente dita "não deve ser confundida com a simples coleta de dados (este último corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado" (apud, Trujillo, 1982:229. Grifos para essa investigação 2003; 2017, p.185, 190).

Em relação à pesquisa qualitativa Minayo (2001), aponta que essa abordagem é indispensável para compreender significados e interpretar as experiências vividas pelos indivíduos, especialmente em situações que envolvem interações sociais e culturais complexas, como é o caso da gestão democrática no ambiente escolar. Assim, a opção por essa abordagem metodológica se alinha à intenção de explorar as percepções e narrativas dos gestores, professores e demais membros da comunidade escolar, possibilitando uma visão rica e detalhada sobre o tema investigado.

Sob o caráter descritivo adotado nessa investigação se reforça a importância de mapear e apresentar, de forma sistemática, as percepções dos sujeitos participantes acerca da gestão democrática. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva não apenas caracteriza um fenômeno, mas também busca identificar fatores que o determinam, ampliando as possibilidades de análise e interpretação.

O lócus investigado (a Escola Municipal Maria das Neves) apresenta características que a tornam representativa de realidades similares encontradas em instituições públicas de Ensino Básico em todo o Brasil. Localizada no Município de Paulista, em Pernambuco, esta escola atua em uma região marcada por desafios socioeconômicos, culturais e educacionais, que influenciam diretamente as práticas

de gestão e a relação com as diretrizes nacionais.

Além disso, os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo incluem **entrevistas estruturadas, análise documental e observação participante**, permitindo uma triangulação de dados que fortalece a credibilidade dos achados. As entrevistas foram realizadas com gestores, e representantes de gestão da Escola Municipal Maria das Neves (lôcus dessa investigação), abrangendo múltiplos pontos de vista e garantindo uma análise mais ampla e integradora. A análise documental incluiu o exame de registros em Documentos Oficiais a saber: A Constituição Federal; a Lei de Diretrizes da Educação Básica Nacional; as Diretrizes Curriculares Nacionais; dentre outros que respaldam a marco legal da presente investigação. E, enquanto a observação participante se possibilitou o registro direto de interações e práticas no cotidiano escolar.

Neste sentido, cabe esclarecer que quanto aos tipos de abordagem na **Pesquisa de Campo**, com base no ponto de vista de Marconi e Lakatos, no que se refere ao **Estudo de Caso** a técnica **observação participante** representa um mecanismo de aproximação entre o pesquisador e participantes da investigação de modo a garantir interações consistentes quanto ao objeto de estudo.

a) **exploratório-descritivos** combinados - são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o **estudo de um caso** para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da **observação participante**. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis (2003, p.188; 2017, p.227 grifos para essa pesquisa)

Esse tipo de estudo é ideal para pesquisas que buscam explorar e descrever fenômenos em profundidade, adaptando-se às necessidades do objeto investigado. Ele promove a sistematicidade e a representatividade dos dados ao mesmo tempo em que mantém a abertura necessária para abarcar a complexidade dos fenômenos sociais e educacionais. Além disso, a flexibilidade nos procedimentos de amostragem amplia as possibilidades de alcançar resultados que sejam tanto confiáveis quanto válidos, contribuindo para a construção de conhecimento fundamentado e útil.

No caso de estudos de caso aplicados à gestão democrática na educação,

essa abordagem permite uma análise detalhada de práticas, percepções e relações, alinhando os resultados às contribuições teóricas e práticas necessárias para a compreensão e o aprimoramento das políticas educacionais. Neste sentido, a ênfase na observação participante e no caráter representativo torna-se, assim, uma ferramenta essencial para capturar as nuances do contexto pesquisado, atendendo aos objetivos de investigação de maneira robusta e integrativa.

Por fim, este marco metodológico destaca a importância da ética na pesquisa, assegurando o anonimato e a integridade dos participantes, conforme orienta a **Resolução nº 510/2016**³⁰ do Conselho Nacional de Saúde. O compromisso ético foi essencial para o desenvolvimento de um estudo que respeitasse as singularidades e os direitos dos sujeitos envolvidos, garantindo a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos.

Este capítulo detalha, portanto, os caminhos percorridos para a construção de uma análise robusta e contextualizada, que contribua para o entendimento das práticas de gestão democrática na Educação Básica e para o avanço teórico e prático no campo da gestão educacional no Brasil.

3.1 Abordagem da pesquisa: estudo de caso com abordagem qualitativa de natureza descritiva

Em relação aos compromissos de uma pesquisa cuja abordagem qualitativa, se constitui como sendo necessária sempre que a ideia de mensurar especificamente dados, por meio de tabulação e, também, pelo emprego de tabelas não irá atender aos preceitos definidos por uma determinada pesquisa.

Isso quer dizer que há aspectos que não são suscetíveis de ser medidos ou quantificados. Essa incursão se dá especialmente em fenômenos e contextos de ordem social que, se refere de modo indissociável à subjetividade dos sujeitos. Além disso, suas relações de ordem singular às experiências indissociáveis aos contextos a que se ligam tais experiências.

Não é demais esclarecer que ao enfoque qualitativo está assentado, no

³⁰ [...] Considerando que a pesquisa em ciências humanas e sociais exige **respeito e garantia do pleno exercício dos direitos dos participantes**, devendo ser concebida, avaliada e realizada de modo a prever e evitar possíveis danos aos participantes; [...] disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf> acesso em: 11/04/2024.

reposicionamento epistemológico e paradigmático que sofreu importantes influências e contribuições no campo da Física, “Popper³¹”. O que chega inclusive às reformulações advindas da Física quântica. Sobre essa última referência se pode mencionar a contribuição de Frejot Capra com obras cuja importância é incontestável como “Ponto de Mutação” e “Teia da Vida”. Nessa ótica emergente no campo da ciência de modo amplo, as correlações entre os fenômenos, envolve também aspectos que não podem ser quantificados como a experiência e a percepção pessoal que se construiu sobre inúmeras coisas.

Esses esclarecimentos precisam ser delineados porque o **caráter qualitativo** é adjetivo e, denominado como exploratório. Ou seja, se dá um conjunto de interpretações fundamentadas em postulado de caráter teórico, porque estão assentados em sólida compreensão paradigmática e, em face disso, epistêmica. Essa tônica fora também, assistida pelas contribuições de “Thomas Kunhn³²”.

Sob essa perspectiva, o enfoque qualitativo e seu reposicionamento epistemológico podem ser compreendidos à luz da teoria dos paradigmas científicos. Para o autor o desenvolvimento do conhecimento científico como um processo não linear, é marcado por períodos de ciência “normal”, revoluções científicas e mudanças paradigmáticas (KUHN, 1962).

No contexto do enfoque qualitativo, essa abordagem pode ser vista como um reflexo de uma “revolução paradigmática” nas ciências sociais e humanas.

³¹O enfoque qualitativo no campo da pesquisa científica está fundamentado em uma mudança paradigmática que valoriza a compreensão aprofundada dos fenômenos, considerando suas complexidades e especificidades. Essa abordagem encontra suas raízes em diversas influências epistemológicas, incluindo contribuições de Karl Popper. No campo da Física e em outros domínios das ciências naturais e sociais, Popper enfatizou o papel da falsificabilidade como critério para o avanço do conhecimento científico, mas também influenciou a reflexão sobre os limites das abordagens estritamente positivistas, que buscam leis universais e objetivas. Popper questionou a ideia de que a ciência poderia ser fundamentada apenas em verificações empíricas, argumentando que a capacidade de uma teoria ser falseada é o que a torna científica. Essa perspectiva inspirou o reposicionamento epistemológico em áreas como a pesquisa qualitativa, que busca compreender os significados e as interações humanas em contextos específicos, rejeitando a ideia de que o conhecimento se limita a generalizações universais POPPER, KARL. (1934).

³²Kuhn destaca que mudanças paradigmáticas são frequentemente resistidas inicialmente, devido à forte ligação das comunidades científicas com seus modelos dominantes. De forma análoga, o enfoque qualitativo enfrentou (e ainda enfrenta) desafios para ser plenamente aceito como uma abordagem epistemologicamente robusta. Contudo, ele se consolida como um paradigma científico legítimo ao oferecer formas alternativas de abordar fenômenos complexos, sobretudo em áreas onde a subjetividade e os contextos históricos e culturais desempenham um papel central. Essa perspectiva reafirma que a ciência não é neutra nem puramente objetiva, mas profundamente influenciada por seus contextos históricos e culturais, uma ideia essencial para compreender o lugar da pesquisa qualitativa no debate epistemológico contemporâneo THOMAS KUNHN, (1962).

Tradicionalmente dominadas por modelos positivistas, as ciências sociais passaram por um deslocamento para paradigmas interpretativos, que valorizam a compreensão do significado e da subjetividade, aspectos centrais da metodologia qualitativa. Para Kuhn, essas transições ocorrem quando os paradigmas existentes não conseguem mais resolver as "anomalias"³³ problemas que desafiam os pressupostos dominantes.

A pesquisa qualitativa representa, assim, uma nova forma de fazer ciência, em que a busca por "**verdades** universais"³⁴ dá lugar à compreensão contextual e multifacetada da realidade. Essa abordagem abandona o rigor absoluto do paradigma positivista em favor de métodos que priorizam a interação entre pesquisador e objeto, a subjetividade e a interpretação, características que se alinham com o paradigma interpretativo emergente.

Por esse cenário de grande profundidade a máxima do positivismo baseado na causalidade linear dos fenômenos, em que a ideia de "causa e efeito" apresentam uma relação indissociável. E que para sua análise se há que ter não só a quantificação, mas também, a divisão, observação e controle do ponto de vista dos processos em função da máxima positivista.

Apesar da legitimidade do postulado positivista para problemas de pesquisa que sejam suscetíveis a essa via de um universo condizente a processos analíticos específicos. Com a profusão das reflexões desde às primeiras décadas do século XX, entendeu-se a necessidade de ser incluído o estudo de elementos que não podem ser submetidos à quantificação sob o olhar de paradigmas convencionais.

Em razão disso, se teve então, a consolidação do paradigma qualitativo, ou como via de regra, também, é denominado em espanhol: "**enfoque**"³⁵.

³³ Particularidade ou condição do que é anômalo, fora do comum. característica do que desigual ou falta de regularidade de um corpo, um produto, uma matéria, um fenômeno natural, uma coisa qualquer etc. anomalia de caráter genético. Fonte: <https://www.dicio.com.br/anomalia/> acesso em: 03/04/2024.

³⁴ Com base na obra de Dr. Carlos Koche – UFRSul. "a **verdade** não é uma equivalência estática, mas uma aproximação produzida por uma busca constante" (p.19) para o autor "a ciência exige o confronto da teoria com os dados empíricos" de que a "visão de mundo" deverá "buscar explicações". "Para minimizar os possíveis erros decorrentes de uma expectativa subjetiva, é que a ciência exige a intersubjetividade, isto é, a possibilidade de a comunidade científica ajuizar consensualmente sobre a investigação, seus resultados e métodos utilizados" (2011, p. 33).

³⁵ Sampiere, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2016). Metodologia de pesquisa. Porto Alegre: Penso.

o **enfoque qualitativo** é caracterizado por explorar a profundidade dos fenômenos, buscando compreendê-los a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos. Essa abordagem concentra-se na análise interpretativa, valorizando a subjetividade e os contextos sociais em que os eventos ocorrem. Os dados qualitativos são geralmente coletados por meio de observações, entrevistas, análises documentais e grupos focais, enfatizando processos dinâmicos e complexos em vez de quantificações numéricas (SAMPIERE, COLLADO e LUCIO. 2016, p. 8).

Os autores destacam que o enfoque qualitativo não pretende generalizar resultados, mas sim construir significados a partir da interação com os participantes, possibilitando a criação de teorias fundamentadas nos dados (groundedtheory). Esse paradigma também está ancorado na flexibilidade metodológica e na capacidade de adaptação às especificidades do contexto estudado.

Reafirme-se que o problema dessa pesquisa corresponde a: “Que **percepções** há sobre gestão democrática na Educação Básica, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente a relações com a Política Nacional em Educação?”

Observe-se que a lógica semântica que está atrelada o verbete: “percepção”, se refere ao verbo perceber. Que de acordo com o dicionário³⁶ de Língua Portuguesa concerne em “Juízo consciencioso sobre algo ou alguém: é necessário entender a percepção do certo e do errado”. E o modo como se percebe algo, relaciona o resultado do objeto ou, fenômeno percebido como sendo algo de grande relevância para o indivíduo que percebeu. Neste caso, se deve à ótica singular, pessoal e carente de contextualização. “O que percebemos não é apenas o que os sentidos captam, mas aquilo que o discurso autoriza como legítimo, moldando o sujeito dentro de uma teia de relações de poder” (FOUCAULT, 1971, p. 57). Logo, a explicitude de aspectos que não são aparentes, mas sim carecem de ser explicitados em nível manifesto ou tácito, utilizando as designações comuns à técnica esculpida por Laurence Bardin³⁷(2011; 2014). Cabe registrar que esse dado

³⁶ Disponível em: <https://www.dicio.com.br/percepcao/> acesso em: 04/03/2024.

³⁷**Laurence Bardin** é uma renomada pesquisadora francesa, amplamente reconhecida por sua contribuição ao campo da análise de conteúdo. Sua obra mais influente, “**Análise de Conteúdo**” (1977), é uma referência fundamental para pesquisadores das ciências sociais, comunicação e áreas afins. Bardin desenvolveu métodos sistemáticos para interpretar dados qualitativos, explorando como os textos, discursos e mensagens podem ser analisados para compreender significados subjacentes. Seus estudos destacam a análise de conteúdo como uma abordagem que vai além do simples exame das palavras, permitindo inferências sobre contextos culturais, sociais e psicológicos a partir de dados textuais. Bardin defende que esse método possibilita revelar estruturas de pensamento e padrões de comunicação subjacentes, sendo uma ferramenta valiosa para a pesquisa científica.

está delineado na etapa destinada à técnica, inerente ao método.

Se deve também, chamar atenção à lógica da Gestão Democrática e esse preceito não está submetido exclusivamente, aos parâmetros de medição. Pelo contrário, a percepção a respeito da democracia, necessita antes de qualquer coisa determinar se os sujeitos que sobre esse conceito filosófico não apenas, falam a seu respeito. Mas sobretudo, admitem conviver sob o desafio de torná-la uma realidade manifesta em ações que sejam capazes e adequadas de lhe tornar comum, naturalizada no estado de construção permanente em que se encontra esse país e por conseguinte, as suas instituições. O que envolve também, a escola de educação básica.

E se ela deve se tornar democrática em suas rotinas, isso não poderá ser instaurado sem as contribuições indispensáveis de cada membro que forma as equipes de gestão.

Diante da complexidade do objetivo da pesquisa foi necessário traçar um desenho metodológico que permitisse, durante a coleta dos dados necessários à consecução da pesquisa, a obtenção de um resultado que oferecesse ao pesquisador condição de controlar os riscos que se corre, numa investigação dessa natureza, pois como afirma Lapassade (2005, p. 121): “A investigação é a ocasião de um encontro social. Essa interação interfere no procedimento dito científico do pesquisador. Espera-se dele, finalmente, que ele esteja em condições de controlar os riscos de distorção e de garantir a validade dos dados coletados”.

Assim, tendo em vista a necessidade de se atingir a excelência, no que se refere a organização dos dados colhidos, do tratamento dado aos mesmos, das análises e interpretações, considerando todas as subjetividades, sejam dos pesquisados ou do pesquisador. Nesse encontro social e científico, optou-se pela abordagem qualitativa que, dentro desse contexto, se caracterizou como um estudo de caso relacionando-se diretamente com o objeto da pesquisa.

Isso denotou a adequação do estudo de caso a essa pesquisa, que foi buscar

A relevância de seu trabalho reside na clareza metodológica e na interdisciplinaridade, tornando sua obra uma leitura essencial para estudantes e profissionais interessados na investigação qualitativa e na interpretação de fenômenos sociais.

fontes e embasamento teórico para se apropriar do caso em pauta, realizando investigação e análise para compreendê-lo e propor as transformações que foram entendidas como necessárias. É interessante afirmar que a definição do tema, considerou o estudo das fontes bibliográficas eleitas de acordo com a pertinência entre as palavras-chave constitutivas ao problema, ao objetivo geral e à questão central, ponderando-se suas manifestações nas demais etapas de planificação. A partir desse estudo foi verificado a relevância conexa entre a abordagem inerente ao objeto dessa investigação no que tange a imersão construtiva de uma gestão democrática para propagação do sucesso acadêmico e, conseqüentemente, dos mecanismos que norteiam os processos de ensino na Educação Básica, inerente ao plano de gestão, considerando suas características, frente à sua construção do processo no que se refere a prática de gestão democrática tendo por amostra de análise o lócus pesquisado, composto pela comunidade escolar da referida instituição de ensino, situada no Município de Paulista, no Estado de Pernambuco, Brasil.

Nessa perspectiva, foram definidos os objetivos, e o entendimento da delimitação da questão central, apontando assim um estudo direcionado à gestão escolar democrática. População que foi objeto da pesquisa realizada.

Dessa forma, Yin (2005) foi evocado para tornar claro que o estudo de caso é uma ferramenta de investigação científica importante para compreender as vivências realizadas socialmente, manifestas, “seja em situações problemáticas, para análise dos obstáculos, seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares” (YIN, 2001, p. 21, grifos para esse estudo).

Nesse sentido, foram consideradas as características fundamentais apontadas pelas autoras Lüdke e André (1986³⁸24, p.18-20), que justificam a escolha do pesquisador por esse tipo de pesquisa, já que:

- 1 – Os estudos de caso visam à descoberta.
- 2 – Os estudos de caso enfatizam a ‘interpretação em contexto’.
- 3 – Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda.
- 4 – Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação.

³⁸ As referências às determinações dessas autoras merecem destaque para a realização da pesquisa enfrontada pelo estudo que assume a forma de projeto de pesquisa, com destaque para os itens 2, 3, 4 e 6 elencados.

- 5 – Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas.
- 6 – Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social.
- 7 – Os relatos de estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

Essas características contribuem para a realização de pesquisas que explicitem a coleta de dados diante da complexidade de uma determinada situação, facilitando a identificação de características e particularidades da realidade investigada, no que se refere à gestão democrática considerando participantes que atuam no ensino básico, especialmente no Ensino Fundamental, em um contexto real, observando a legislação vigente e as orientações emanadas do documento Base Nacional Curricular Comum (BNCC), pelo MEC e aprovada pelo CNE, em dezembro de 2017.

O referido documento norteia a feitura do Currículo para a Educação Básica, apregoando pressupostos indispensáveis quanto às percepções do Estado brasileiro, em relação àquilo que define como fundamentos para a construção de uma educação nacional ancorada no preceito de qualidade, respeitando os valores culturais e sociais, sejam nacionais ou regionais, conforme previsto na Constituição Federal da República Federativa do Brasil, no artigo 210, já em outubro de 1988, seguida da elaboração de outros documentos infraconstitucionais, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBN 9394/96, especialmente, quando versa e delineia princípios para a educação nacional.

O estudo de documentos legais adquiriu também, lugar para a pesquisa desde o seu início e, também, em razão da definição de documentos para a etapa reservada à análise documental.

Cabe, portanto, destacar que processos formativos em caráter universitário precisam estar em sintonia com as definições do Estado nacional, ainda que, seja motivo de compreensão que caiba às universidades brasileiras colocar em xeque tais pressupostos comuns às políticas de Estado e de governo, estabelecendo diálogos marcados por consistente criticidade com conceitos, teorias correlacionadas a diferentes epistemologias que lhes conferem princípios de

“verdade³⁹”.

O pensamento de Martins (2008, p. 10, grifos para esse estudo) corrobora com a escolha do estudo de caso quando, em suas palavras, afirma o seguinte:

O estudo de caso é próprio para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real [...]. Sustentada por uma plataforma teórica, reúne o maior número possível de informações, em função das questões e proposições orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de informações, dados e evidências. [...] garante a confiabilidade e a validade dos achados do estudo.

Considerando o objeto dessa pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa, conforme já foi afirmado, tendo como marco metodológico a obra de Weller e Pfaff (2010), pois de acordo com os relatos contidos na sua obra muitas experiências têm sido realizadas com essa abordagem e têm se revelado apropriadas, o que tem levado alguns países a firmarem cooperação na área de educação com resultados significativos.

Nessa direção alguns autores, de acordo com Weller e Pfaff (2010), afirmam que as experiências de cooperação Brasil/Alemanha, no que se refere ao campo da pesquisa qualitativa nas Ciências Sociais e na Educação, constituem uma tradição recente, mas com crescimento e apresentam contribuições significativas.

Essas autoras citam o “Painel Brasileiro-alemão de Pesquisa”, o “Simpósio Internacional de Metodologia Qualitativa nas Ciências Sociais e na Prática Social”, já com algumas edições, e o “Simpósio Brasileiro-alemão de Pesquisa Qualitativa e Interpretação de Dados” que, realizados, atestaram a eficácia da abordagem qualitativa. Segundo elas, esses eventos têm despertado o interesse de brasileiros e alemães, assim como incentivado a publicação de artigos científicos:

Além dos eventos citados, alguns artigos e livros de autores alemães vêm despertando o interesse de pesquisadores brasileiros, sobretudo em relação às abordagens hermenêuticociológicas e interacionais na análise de dados qualitativos, tais como a “hermenêutica objetiva” de Ulrich Oevermann (cf. REICHERTZ, 2004; WELLER, 2007), a “análise estrutural de narrativas”, elaborada por Fritz Schutze (SCHUTZE, 2010) e o “método documentário”, desenvolvido por Ralf Bohnsack (BOHNSACK, 2007^a; BOHNSACK; WELLER, 2010. (WELLER; PFAFF, 2010, p. 13).

³⁹ Conceito supramencionado com base na obra de Dr. Carlos Koche – UFRSul (GUIMARÃES, 2024, p.91).

Esses dados comprovam a eficiência, a eficácia e a força da pesquisa qualitativa. Assim, esse tipo de abordagem é legitimado como um dos métodos científicos mais precisos para analisar determinados objetos de pesquisa. Diante dessa chancela e, considerando-a apropriada para estudar o objeto dessa pesquisa, ela foi utilizada pelo pesquisador para analisar as percepções apreendidas, com foco no fenômeno educacional, a partir de determinadas documentações acessadas, das fontes bibliográficas e das narrativas construídas pelos pesquisados. Estas necessitaram ter seu foco definido com precisão, independente do contexto vivenciado durante o processo de coleta, quando se ressaltou e valorizou mais a qualidade dessas narrativas.

No que se refere a esse foco e a situação a ser analisada, o pesquisador procurou aporte científico na definição de Bento (2011, p. 13-14) do que seria uma investigação dessa natureza, quando este afirma o seguinte:

A investigação **qualitativa** foca um **modelo fenomenológico** no qual a realidade é enraizada nas percepções dos sujeitos; **o objetivo é compreender e encontrar significados através de narrativas verbais e de observações** em vez de através de números. A investigação qualitativa ocorre em situações naturais em contraste com a investigação quantitativa que exige controle e manipulação de comportamentos e lugares.

Portanto, fica claro que ela foi utilizada porque os objetivos específicos dessa pesquisa pretendem identificar, interpretar, explicar, discutir, inferir, compreender e descrever as Percepções sobre a Gestão Democrática, a partir da formação de gestores, que tendem a atuar em escolas especialmente das redes públicas. Todavia, ela possui a preocupação de atentar para os processos formativos em caráter inicial, com vistas à atuação no ensino fundamental, tendo como base o planejamento educacional, que envolve um planejamento com vistas aos limites da instituição escolar, realizado pelas instituições de ensino que, por sua vez, considera a construção do currículo escolar e, por fim, a legislação brasileira.

Reforçando o entendimento que o pesquisador formou, a partir das leituras que realizou a respeito da abordagem qualitativa, as autoras (MARCONI; LAKATOS, 1991; 2003; 2017, p.98) citando Nagel contribuíram para esse entendimento, quando afirmam que ela se realiza quando o pesquisador,

aborda a distinção entre leis e teorias do ponto de vista de sua característica “qualitativa”: a possibilidade de as primeiras [...] formularem relações entre características observáveis, ou [...] determináveis, de um objeto de estudo ou classe de fenômenos, ao contrário das segundas.

Portanto, “devemos levar em consideração que, quanto mais restrita uma lei, menos provável é a sua permanência como apropriada para utilização em situações práticas de pesquisa, significando que suas implicações não podem ser continuamente testadas” (MARCONI; LAKATOS, 1991, p. 97).

Dessa forma, fica claro que a abordagem qualitativa se propõe a encontrar leis gerais e complexas que possam ser aplicadas a uma grande gama de fenômenos:

Por sua vez a teoria é mais ampla do que a lei, surgindo, segundo Hempel (1974:92), “quando um estudo prévio de uma classe de fenômenos revelou um sistema de uniformidades que podem ser expressas em formas de leis empíricas, mas amplas”. Em outras palavras, se a lei declara a existência de um padrão estável em eventos e coisas, a teoria assinala o mecanismo responsável por esse padrão. Exemplo: a teoria da gravitação de Newton é muito mais ampla e abrangente do que as leis de Kepler [leis do movimento planetário]. MARCONI; LAKATOS, 1991, p. 98).

Isso levou o pesquisador a ter “uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente”, (MINAYO, 1994, p. 23), pois a leitura simples evocou outras leituras cada vez mais criteriosas para fugir das primeiras conclusões, pois como afirma (BARDIN, 2011, p. 34) “É ainda dizer não “a leitura simples do real”, sempre sedutora, forjar conceitos operatórios, aceitar o caráter provisórios de hipóteses, definir planos experimentais ou de investigações (a fim despistar as primeiras impressões como diria P. H. Lazarsfeld)”. Foi assim que o pesquisador agiu durante o seu processo investigativo, o que encorpa e legitima essa pesquisa definida como **Pesquisa de Campo** mediante **Estudo de Caso de caráter descritivo**, com **abordagem qualitativa**.

Cabe destacar, portanto, que, o método (**Estudo de Caso**) para essa investigação científica é preciso pois, de acordo com Marconi e Lakatos, (2003; 2017 p. 221-362) “constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos.

Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular”.

O método de estudo de caso é justificado nesta investigação científica devido à sua capacidade de examinar fenômenos específicos em contextos concretos e particulares, como bem apontam Marconi e Lakatos (2003; 2017). De acordo com as autoras, os estudos de caso oferecem uma abordagem mais concreta e focada, permitindo uma análise detalhada de fenômenos específicos, enquanto permanecem restritos a domínios particulares, sem buscar generalizações amplas.

Neste contexto, Creswell, define:

A pesquisa de **estudo de caso** é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo, por meio da coleta de dados detalhada em profundidade envolvendo múltiplas fontes de informação (p. ex., observações, entrevistas, material audiovisual e documentos e relatórios) e relata uma descrição do caso e temas do caso. (2014, p.36)

Para essa pesquisa, que busca explorar as percepções sobre gestão democrática na Educação Básica no Município de Paulista, Pernambuco, o estudo de caso proporciona a profundidade necessária para compreender como os princípios de gestão democrática são vivenciados na prática cotidiana de uma escola específica, a Escola Municipal Maria das Neves. Então, essa abordagem permite uma análise situada, que leva em conta as particularidades culturais, sociais e institucionais que moldam as práticas e percepções locais.

Além disso, o método é adequado para relacionar os dados coletados ao arcabouço teórico e às políticas nacionais, revelando como essas diretrizes são reinterpretadas e implementadas em contextos específicos. Assim, o estudo de caso não apenas ilumina a prática da gestão democrática, mas também contribui para a avaliação de sua eficácia e das possíveis estratégias para seu aprimoramento. Isso evidencia como o método é central para alcançar os objetivos deste trabalho, promovendo uma compreensão profunda e contextualizada do tema investigado.

Todavia, se faz necessário esclarecer que esse estudo de caso está atrelado à **análise documental**. Portanto, diversos documentos oficiais tais como: a Constituição Federal; a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; os Parâmetros Curriculares Nacionais; as Diretrizes Curriculares Nacionais e BNCC,

em contraste com o Plano Nacional de Educação; com as Ementas e os Perfis de (Currículos) referente a formação de gestores, serão analisados.

Diante do que até aqui foi determinado, a pesquisa documental realizou-se, como já foi afirmado, observando-se a legislação educacional brasileira, sobretudo a LDB 9394/96 e as Leis que alteraram a mesma, considerando os objetivos e finalidades definidos para o Ensino Fundamental e pela BNCC, que nortearam a análise dos perfis que concernem na proposta de gestão democrática, sempre considerando também, periódicos, dissertações, teses e artigos científicos.

Quanto ao fator descritivo já mencionado, esclarece-se que ele está relacionado às respostas dos questionários que foram aplicados, assim como também a análise documental. Na linguagem de alguns autores fica claro que: “A análise documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses de interesse” (CAULLEY apud LÜDKE; ANDRE, 1986, p. 38). Isso pode ser ampliado quando se pode afirmar que: “Uma pessoa que deseja empreender uma pesquisa documental deve, com o objetivo de constituir um corpus satisfatório, esgotar todas as pistas capazes de lhe fornecer informações interessantes” (CELLARD, 2008. p. 298).

É necessário esclarecer que realizar uma pesquisa, cuja abordagem filia-se à qualitativa e descritiva, teve como propósito compreender a realidade investigada, perseguindo um melhor entendimento do fenômeno. Isso permitiu o estudo apropriado, uma vez que a pesquisa com abordagem qualitativa, quando valoriza aspectos descritivos e percepções pessoais, na linguagem de Bogdan; Biklen (1994), compreende as pessoas envolvidos e, conseqüentemente, compreende os contextos em que essas pessoas estão inseridas. E ainda, de acordo com Gil (1999), **as pesquisas descritivas objetivam, principalmente, descrever as características de uma determinada população, um determinado fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis.**

Neste sentido, para Köche, (2011)

A pesquisa descritiva, não-experimental, ou ex post facto, estuda as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem manipulá-las. [...] constata e avalia essas relações à medida que essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. **Na pesquisa descritiva não há a manipulação a priori das variáveis. É feita a constatação de sua manifestação a posteriori** (p.124 grifos para essa investigação).

Com base nisso de compreende que a pesquisa descritiva, reconhecida como não-experimental ou *ex post facto*, é uma abordagem que investiga relações entre variáveis de um fenômeno sem interferir diretamente em sua dinâmica. E que, essa metodologia permite observar e avaliar os fenômenos à medida que se manifestam de forma natural, considerando suas condições reais e espontâneas. A vista disso, no contexto de uma gestão democrática, essa perspectiva é particularmente relevante, pois possibilita compreender as percepções e as práticas relacionadas aos princípios de participação, inclusão e autonomia sem manipular diretamente as dinâmicas organizacionais da escola.

Ao focar em uma análise posterior dos fatos e das condições existentes, a pesquisa descritiva fornece subsídios essenciais para investigar como os princípios de uma gestão democrática se concretizam no cotidiano escolar. Assim, permite identificar os desafios, as oportunidades e as contribuições das relações estabelecidas entre os diferentes segmentos da comunidade escolar e a política educacional. Tal abordagem é indispensável para construir uma compreensão crítica e fundamentada sobre os processos que sustentam a gestão democrática na educação básica.

É importante destacar também que como é comum à escrita científica em respeito a construção do arcabouço teórico que fundamenta a presente investigação se considerou o enfoque de revisões de literaturas renomadas sobre o ponto de vista de Pesquisa Bibliográfica também apregoados por Köche, enfatizando que “a pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres” (2011, p. 123).

A Seguir é possível observar a amplitude da pesquisa bibliográfica, considerando o ponto de vista do autor:

Quadro 2: Sobre a relevância da Pesquisa Bibliográfica na escrita acadêmica.

Relevância da Pesquisa Bibliográfica na escrita acadêmica		
Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área , identificando as	O objetivo da pesquisa bibliográfica , portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições	Pode-se utilizar a pesquisa bibliográfica com diferentes fins:a) para ampliar o

teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação.	teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo	grau de conhecimentos em uma determinada área, capacitando o investigador a compreender ou delimitar melhor um problema de pesquisa; b) para dominar o conhecimento disponível e utilizá-lo como base ou fundamentação na construção de um modelo teórico explicativo de um problema, isto é, como instrumento auxiliar para a construção e fundamentação das hipóteses; c) para descrever ou sistematizar o estado da arte, daquele momento, pertinente a um determinado tema ou problema.
---	--	---

Elaborado pelo próprio autor com base nos dados de pesquisa.
Fonte: Köche, (2011, p. 123).

A pesquisa bibliográfica, como conceitua Köche (2011), caracteriza-se por seu objetivo de compreender e explicar um problema com base no conhecimento teórico já disponível em livros e outras fontes especializadas. Esse enfoque metodológico investigativo é essencial para levantar, analisar e avaliar contribuições teóricas existentes, permitindo ao pesquisador construir uma base sólida para a interpretação de fenômenos ou problemas específicos.

No contexto desta investigação, voltada para os princípios de uma gestão democrática, a pesquisa bibliográfica é uma ferramenta indispensável para mapear conceitos fundamentais, como os de democracia, participação e autonomia, no âmbito da gestão escolar. Ao utilizar fontes teóricas relevantes, o trabalho identifica e explora o papel das políticas públicas e das diretrizes nacionais que sustentam a gestão democrática, ampliando a compreensão sobre como tais princípios podem ser aplicados na prática.

Assim, a abordagem bibliográfica neste estudo não apenas organiza o arcabouço teórico que embasa a análise da gestão democrática, mas também fornece suporte para avaliar e reinterpretar as percepções coletadas no estudo de caso, contribuindo para a proposição de estratégias que tornem a gestão escolar mais inclusiva e participativa. Como Köche pontua, tal metodologia oferece o alicerce para qualquer pesquisa, especialmente aquelas que buscam não apenas

descrever, mas também propor soluções ancoradas em uma base teórica robusta e pertinente.

Uma pesquisa com abordagem qualitativa, portanto, se faz representar pela obtenção de dados descritivos. Estes foram obtidos no lócus da pesquisa, estudando as situações elencadas, considerando os participantes do fenômeno estudado. Para tanto, se observou os protocolos procedimentais, a legislação vigente, as consequentes interações que se materializaram das mais diversas formas. Assim, os dados que foram colhidos retratam a visão dos participantes da investigação, pois pesquisas qualitativas sempre buscam refletir o olhar dos pesquisados, considerando os seus diferentes pontos de vista. E, sobretudo, o fato deles estarem imersos no contexto em que o(s) fenômeno(s) são manifestos(s).

Essa abordagem, subordinada ao caráter qualitativo, possibilitou a feitura de um estudo, envolvendo os aspectos mais relevantes do tema e os comportamentos dos envolvidos na implementação da BNCC, servindo para elaborar questões que permitiram ao pesquisador perspectivar os modos de identificar as dificuldades existentes.

O caráter qualitativo dessa pesquisa forneceu, ainda, instrumentos e procedimentos que foram necessários ao aprofundamento dessa investigação, considerando esse fenômeno social gerado pelo grupo pesquisado. A pesquisa documental, por exemplo, se constitui em um interessante instrumento para a análise dos dados obtidos. Ela foi utilizada para descrever conceitos e concepções que movem a formação dos professores que atuarão no ensino de teatro com a intenção de prepará-los para os anos iniciais da educação básica, dentro de determinados contextos.

Para Triviños (1987, p. 128-30), a pesquisa qualitativa, de acordo com as contribuições de Bogdan, possui as seguintes características:

- 1ª) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.
- 2ª) A pesquisa qualitativa é descritiva.
- 3ª) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.
- 4ª) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente.
- 5ª) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Essas características da pesquisa qualitativa corroboraram com o

pensamento do pesquisador em razão dos estudos que têm sido realizados. Essa afirmação tem assento no processo de planejamento da pesquisa, mas não tem mais lugar na definição da metodologia aplicada.

Convém, ainda, esclarecer que no âmbito do caráter qualitativo a pesquisa abarcou a formação docente no tocante ao propósito de uma gestão democrática, especialmente para as escolas públicas, uma vez que elas correspondem à maior parte da população que compreende professores que atuam nas escolas de ensino básico do Brasil.

Nessa perspectiva, de acordo com Gil (2008), essa pesquisa corresponde ao **nível descritivo** de “**corte transversal**”⁴⁰. Entretanto, considerando que essa é uma pesquisa de abordagem qualitativa, é importante esclarecer, em relação ao “corte transversal”, que ele corresponde à temporalidade da aplicação da pesquisa, ou seja, ao período de seis meses, que foi utilizado para a coleta de dados, construção de quadros, mapas, análise, revisão, normatização da pesquisa e depósito da tese, de acordo com o que está definido no quadro intitulado: Cronograma de Estudos – Ano 2024/2, que será apresentado.

Esse panorama investigativo foi elaborado com o objetivo de conduzir a pesquisa, no que se refere a temporalidade, para que não se perca de vista as atividades que deverão ser desenvolvidas, nos períodos previstos, para que assim seja possível atender as exigências das instituições de controle de pesquisas, a exemplo da Plataforma Brasil, do Conselho Nacional de Saúde, do Conselho Nacional de Ética em Pesquisa e dos Comitês de Ética que avaliam e aprovam os projetos de pesquisa.

3.2 Contexto de Pesquisa (Lócus de Estudo)

A Escola Municipal Maria das Neves, localizada em uma região de vulnerabilidade social no Município de Paulista, Pernambuco, Nordeste do Brasil, enfrenta desafios que tornam a democratização da gestão escolar uma tarefa ainda mais urgente. Destaque-se que as limitações de recursos materiais e humanos, associada às desigualdades sociais presentes na comunidade, demanda de uma necessidade da equipe gestora ter que atuar de forma criativa, resiliente e inclusiva

⁴⁰**Temporalidade:** desenvolvimento da pesquisa que compreende aos meses de janeiro a julho de 2024.

frente aos desafios cotidianos, própria da vida escolar.

Nesse cenário, a participação coletiva, que não pode ser entendida com a vinculação que se tenha com a instituição, seja por ser um servidor da mesma ou simplesmente, o fato de apenas o seu filho(a) ser estudante matriculado na instituição; mas uma atuação de todos os segmentos escolares, gestores, professores, alunos, pais e comunidade local, participantes supramencionados neste contexto, é fundamental para a construção de soluções que considerem as especificidades do território. Haja vista que o engajamento dos pais, por exemplo, pode ser incentivado por meio de projetos comunitários, reuniões abertas e iniciativas de transparência, como a prestação de contas das ações administrativas e pedagógicas.

Além disso, a articulação com políticas públicas municipais e estaduais pode potencializar os esforços da equipe gestora, permitindo a captação de recursos e a implementação de programas voltados ao fortalecimento da gestão democrática e à melhoria da qualidade da educação. Em tempo, a rede municipal tem desempenhado suas ações educativas subsidiadas por programas de governos estaduais e federais: (citar os programas que fazem parte da rede municipal.)

Neste sentido, cabe trazer clareza quanto à delimitação geográfica em relação ao universo estudado e justificar tal delimitação.

Nos municípios denominados na Região Metropolitana de Recife, há 14 municípios, e dentre elas, a identificada pelo nome do município de Paulista, que está situado no Litoral Norte da Região Metropolitana do Recife - (RMR); ele é constituído de uma população de 342.167 habitantes, segundo o IBGE⁴¹(2022).

É importante especificar que no que se refere à organização da Educação Básica, que no caso dos municípios do Brasil, desde o ano de 2007, com a implementação do FUNDEB, foi descentralizado para os municípios a responsabilidade de gerenciar os anos/séries do Ensino Fundamental sob a responsabilidade exclusiva dele, no campo da gestão, aliado aos preceitos democráticos, que se tornaram essenciais ao desenvolvimento do país.

E, por sua vez, a Educação como dever do Estado Nacional Brasileiro, urdiu o ponto de vista voltado à descentralização dessa política, ainda que sob o seu olhar atento, tendo em vista que o Sistema Nacional é de responsabilidade segundo o

⁴¹ Informações disponíveis em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pe/paulista.html>, acesso em: 14/03/2024.

ponto de vista impresso na Constituição Federal do Brasil e reiterada por autores de referência sobre o tema da Educação em âmbito nacional como é o caso de Saviani (2008).

É digno de nota que esse não representa um detalhe menor para essa pesquisa, haja vista que ela está comprometida com a ótica de Democracia e suas manifestações para e na educação básica brasileira. O que corresponde à uma mudança mais do que significativa a ser adotada pelos profissionais da educação brasileira. Isso porque eles carecem de conviver com o combate entre a antiga percepção a da ideia de direção sob às escolas, e a nova perspectiva a de gestão democrática sob às escolas. Isso se dá especialmente, após a emergência da redemocratização, que fez manifesta à ideia de república sob o ponto de vista de que o ideal a respeito do conceito filosófico de “povo”, viesse a ser constituído por indivíduos que estiveram ao longo de séculos apartados do direito a sê-lo. E por essa razão, tampouco, incluídos no direito à educação em âmbito de direção ou, de modo mais contemporâneo de gestão.

No caso do ponto de vista da Educação no sistema municipal eleito pelo município de Paulista, foi definido sob a ótica global em que a totalidade das escolas desse município estão alocadas à gestão da Secretaria de Educação Municipal, com base na centralidade de ações generalizadoras desse órgão do executivo municipal.

Diante desse panorama desafiador, há no município um total de **63 escolas** de Educação Básica. A título de melhor organização desse total como ele está associado à realidade do plano de gestão municipal, na cidade lócus.

Quadro Nº 21: Número de Escolas Municipais – Cidade do Paulista

Creches	CEMEDI	Educação Básica	
		Ensino Fundamental – 9 anos	
5 unidades	3 unidades	1º ao 5º ano	6º ao 9º ano
		39 unidades	16 unidades

Dados compilados – Fonte: Secretaria de Educação⁴² – Paulista (PE).

Desse total, 8 (oito) atuam na Educação Infantil; 39 (trinta e nove) nos anos

⁴² Disponível em: <https://www.paulista.pe.gov.br/site/pdf/Relacao-das-escolas-enderecos-e-gestores-2024-1.pdf>. Acesso em 14/03/2024.

iniciais, que corresponde ao 1º, 2º e 3º anos, complementados do 4º e 5º anos; 16 nos anos finais. Sob essa lógica geral se tem a primeira e mais extensa etapa do Ensino Fundamental, com (5) cinco anos de duração.

Em relação à outra etapa do Ensino Fundamental, se tem o 6º; 7º; 8º e 9º anos, correspondendo a (4), quatro anos, o que forma a etapa denominada como anos finais. Logo, os anos iniciais e anos finais formam a etapa da Educação Básica definida como Ensino Fundamental, num total de (9) nove anos.

No caso da Escola lócus da Pesquisa, a Escola Municipal Maria das Neves está situada no bairro de Jardim Paulista Baixo, que localizado na Região Metropolitana do Recife.

A seguir é possível observar a localização geográfica do Lócus pesquisado:

Figura 2: Mapa da localização geográfica⁴³ da Escola Municipal Maria das Neves.

⁴³ Disponível em: https://earth.google.com/web/@-7.95029754,-34.89707722,15.96151402a,171.45490061d,35y,0h,0t,0r/data=CgRCAggBOgMKATBCAggASg0I____ARAA



Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados de pesquisa.

Em relação à instituição de educação básica municipal, localizada na cidade do Paulista, região metropolitana do Recife, capital do estado de Pernambuco, Nordeste do Brasil, que figurou como lócus de pesquisa, é importante vislumbrar a mesma na imagem a seguir:

Figura 3: Visão frontal da Escola Municipal Maria das Neves.



Fonte: Acervo público da escola.

Essa instituição foi fundada em **23 de novembro de 2004**, sob a Autorização de funcionamento **SEC. Nº 5.640 de 05/11/2004** e o código do **INEP: 26.116.156**, e tem hoje, matriculados um número total de 334 (trezentos e trinta e quatro)

estudantes. Esses correspondem às seguintes modalidades: Educação Infantil com 84 (oitenta e quatro) matriculados; Anos Iniciais com 247 (duzentos e quarenta e sete) matriculados e EJA FASE 1 e 2 com 18 (dezoito) matriculados.

Observe-se que os anos iniciais: 1º ao 5º ano, do Ensino Fundamental tem o número maior de matriculados. E essa etapa da Educação Básica do Ensino Fundamental, oferece o acesso a esse nível de ensino regular desde o ano de fundação da escola.

A escolha dessa instituição se deu pelo fato dela ser uma instituição com várias creditações em relação à qualidade da educação que tem garantido o acesso às crianças; adolescentes; jovens e adultos.

Quanto ao funcionamento dessa instituição, se dá em (3), três turnos: matutino; vespertino e noturno.

É interessante salientar que, no tocante ao acesso ao cargo de gestor escolar, ele se dá por uma seleção simplificada, que não diz respeito a concurso público com base em prova de conhecimentos, atrelada a título de especialista, mestre ou doutor. Em verdade, o comum também, se refere a indicações de ordem político partidária, de modo que há uma correlação de forças que merece ser considerado no que se refere ao preceito de democracia, inerente aos processos de escolha da equipe gestora.

Por fim, cabe destacar que procurar delinear as percepções acerca da democratização em relação à práxis de gestão escolar de uma escola que desfruta de uma ampla aprovação, representa um contexto significativo entre o que se tem escrito a respeito do que se possa definir como sendo o mais, ou melhor em relação à democratizar temas e pautas comuns às rotinas de uma instituição de educação básica em uma região do Estado de Pernambuco, no Nordeste do Brasil. Longe disso, perspectivar juízos de valor, ou promover indicações prescritivas que possam suplantam a realidade a que deseja a pesquisa fazer emergir.

Outro dado que merece registro, é que se intenta também, com a pesquisa realizada promover um diálogo acerca de experiências significativas, que possam ampliar a compreensão sobre o que se deve entender a respeito da ótica prática sob como se tem conseguido construir medidas em favor do ideal de educação, propiciada pelo desafio de forjar a democracia, em decorrência do olhar sensível dos atores professores e professoras que se encontram na condição de quem manifesta uma ótica singular in lócus sobre a gestão democrática.

Esse pormenor é fundamental especialmente por causa do tipo e abordagem eleita para esta pesquisa: **Tipo Descritivo** e enfoque/abordagem **qualitativa**.

A Gestão Municipal no decorrer desta pesquisa estava em Fase de execução do Plano de Gestão Democrática, em que estava se concretizando a formação de um curso de Gestão Escolar para os Servidores da Rede no INTUITO DE QUE OS MESMOS SE SUBMETESSEM A UM PROCESSO DE SELEÇÃO PARA AS Funções Gratificadas de Gestor Escolar e Vice-Gestor Escolar.

3.3 Técnica e Instrumentos de Coleta de Dados

No âmbito desta investigação científica, que se enquadra no Tipo de pesquisa **Estudo de Caso** com **enfoque qualitativo** e **nível descritivo**, a seleção da técnica e dos instrumentos de coleta de dados, foi guiada por critérios rigorosos, fundamentados na literatura metodológica e na necessidade de atingir os objetivos propostos. A adoção de **entrevista estruturada** considerando como instrumento metodológico o **questionário estruturado** a qual foi estratégica para permitir a exploração detalhada das percepções dos participantes sobre os princípios e práticas de gestão democrática no contexto da Educação Básica.

Assim, cabe enfatizar a fundamentação metodológica pautada na opção pelo **enfoque qualitativo** o qual, baseia-se na sua capacidade de compreender e interpretar fenômenos sociais em suas complexidades, incluindo significados, contextos e interações. Conforme defendido por Köche (2011), a pesquisa qualitativa permite uma análise descritiva, que explora as relações entre variáveis sem manipulá-las previamente, possibilitando a constatação dos fenômenos em suas condições naturais. A partir dessa perspectiva, a pesquisa descritiva busca descrever características e compreender fenômenos tal como se manifestam, servindo como base para uma análise crítica dos dados coletados.

Quanto aos preceitos de **entrevista estruturada** Marconi e Lakatos,

A **entrevista** é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (2003; 2017, p.195; 224)

A esse respeito cabe esclarecer que o objetivo principal da entrevista estruturada seguindo a lógica das autoras é “a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema” (2003; 2017, p.196; 225).

A vista disso, Marconi e Lakatos, quanto ao conteúdo, apud Selltiz (1965:286-95) apresenta (6) seis tipos de objetivos, a saber:

Quadro 3: sobre os principais objetivos da entrevista estruturada.

Objetivos da entrevista estruturada	a) Averiguação de "fatos". Descobrir se as pessoas que estão de posse de certas informações são capazes de compreendê-las.
	b) Determinação das opiniões sobre os "fatos". Conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam.
	c) Determinação de sentimentos. Compreender a conduta de alguém através de seus sentimentos e anseios.
	d) Descoberta de planos de ação. Descobrir, por meio das definições individuais dadas, qual a conduta adequada em determinadas situações, a fim de prever qual seria a sua. As definições adequadas da ação apresentam em geral dois componentes: os padrões éticos do que deveria ter sido feito e considerações práticas do que é possível fazer.
	e) Conduta atual ou do passado. Inferir que conduta a pessoa terá no futuro, conhecendo a maneira pela qual ela se comportou no passado ou se comporta no presente, em determinadas situações.
	f) Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas. Descobrir quais fatores podem influenciar as opiniões, sentimentos e conduta e por quê.

Elaborado pelo próprio autor com base nos dados compilados.

Fonte: Marconi e Lakatos, (2003; 2017, p. 196; 230).

É fundamental esclarecer também que, no que se refere ao Tipo de Entrevista de acordo com as autoras, supramencionadas, a entrevista estruturada adotada nessa investigação em respeito aos princípios éticos da escrita acadêmica é caracterizada como:

a) **Padronizada ou Estruturada.** É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário (ver mais adiante) elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo "que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas"(Apud, Lodi, 1974:16. Marconi e Lakatos, 2003; 2017, p. 197; 230).

Assim, **“o pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas a determinada situação, de alterar a ordem dos tópicos ou de fazer outras perguntas”** (MARCONI e LAKATOS, 2003; 2017, p. 197; 230) garantindo assim, a liberdade de expressão em respeito a autonomia dos participantes enquanto respondentes da pesquisa.

Cabe trazer clareza também ao que se refere as **vantagens e limitações** desse instrumento metodológico inerentes ao ponto de vista das autoras, como revela o quadro a seguir:

Quadro 4: vantagens e desvantagens da **entrevista padronizada ou estruturada**

Vantagens	a) Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados.
	b) Atinge maior número de pessoas simultaneamente.
	c) Abrange uma área geográfica mais ampla.
	d) Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo.
	e) Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.
	f) Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.
	g) Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.
	h) Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.
	i) Há mais tempo para responder e em hora mais favorável.
	j) Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.
	k) Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

Desvantagens	a) Percentagem pequena dos questionários que voltam.
	b) Grande número de perguntas sem respostas.
	c) Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas.
	d) Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas.
	e) A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente.
	f) Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra.
	g) A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização.
	h) O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação.
	i) Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões.
	j) Exige um universo mais homogêneo.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base nos dados compilados em (MARCONI E LAKATOS, 2003; 2017, p. 201, 202; 213, 214).

Justifica-se, portanto, a utilização da **entrevista estruturada**, considerando suas vantagens e desvantagens, destaque-se pela possibilidade de aliar eficiência na coleta de dados e profundidade de análise, elementos fundamentais para alcançar os objetivos da presente investigação. No contexto desta Pesquisa de Campo sobre a percepção do Estudo de Caso, que se debruça sobre a gestão democrática na Escola Municipal Maria das Neves, em Paulista-PE, as características inerentes a essa técnica tornam-na essencial, especialmente diante da necessidade indissociável de abrangência, precisão e representatividade dos dados.

Entre as vantagens, a entrevista estruturada economiza tempo e recursos ao permitir a coleta de um volume significativo de dados em um curto período, com alcance potencial a um maior número de participantes, mesmo em áreas geográficas distintas. No caso desta investigação, que envolve a equipe de gestores, essa economia de tempo e esforço operacional é vital para garantir que os dados reflitam múltiplas perspectivas sobre os desafios e práticas da gestão democrática. A uniformidade na aplicação das perguntas assegura comparabilidade entre as respostas, contribuindo para uma análise sistemática e rigorosa dos resultados.

Além disso, a natureza padronizada do instrumento proporciona maior segurança e liberdade aos participantes, ao evitar influências diretas do pesquisador e ao preservar o anonimato, aspecto essencial para fomentar respostas autênticas e alinhadas às vivências dos entrevistados. Este fator é particularmente relevante no contexto desta pesquisa, uma vez que trata de questões sensíveis, como a avaliação da democracia na gestão escolar e a participação coletiva, que podem ser influenciadas por relações hierárquicas ou outros condicionantes sociais.

Por outro lado, as desvantagens dessa técnica, como a possibilidade de respostas incompletas, falta de retorno ou dificuldade de compreensão das perguntas, representam desafios significativos. Assim, para superar essas limitações, esta investigação propõe a realização de um “pré-teste” das perguntas, supramencionado nessa investigação, pois, essa etapa permitirá avaliar a clareza e pertinência das questões, ajustando-as conforme necessário para garantir que sejam compreendidas por todos os participantes, independentemente de suas formações ou experiências prévias.

Outra estratégia será o monitoramento rigoroso dos procedimentos de aplicação, garantindo que a coleta de dados seja conduzida dentro do cronograma estipulado, minimizando o impacto de respostas tardias ou não retornadas. Também é essencial considerar que, por se tratar de um método impessoal, a entrevista estruturada pode limitar a exploração de nuances nas respostas. Para mitigar essa restrição, as perguntas serão elaboradas de forma aberta, a captar elementos qualitativos relevantes, buscando maior profundidade nas percepções sobre os mecanismos de participação democrática.

Dessa forma, a escolha da entrevista estruturada alinha-se aos objetivos específicos da investigação, permitindo uma análise detalhada e confiável dos dados, sem comprometer a representatividade ou a abrangência das informações coletadas. Ao aplicar estratégias complementares para superar suas limitações, essa técnica se torna uma ferramenta indispensável para compreender as dinâmicas e os desafios da gestão democrática no contexto da educação básica em Paulista-PE.

Neste sentido, o instrumento selecionado em respeito às demandas da presente investigação científica, o **questionário estruturado**, atende à necessidade de capturar percepções detalhadas e diversificadas dos participantes. **“Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de**

perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI e LAKATOS, 2003; 2017, p.201-212).

Em relação a essa ênfase destaca pelas autoras é pertinente enfatizar também que o uso do questionário como instrumento de coleta de dados, tal como descrito, valoriza a autonomia dos participantes ao permitir que respondam às perguntas de forma escrita e sem a presença do entrevistador. Dessa maneira, essa característica garante liberdade de expressão, já que os participantes podem refletir sobre as questões com maior tranquilidade e sem a pressão de um contato direto. Portanto, se esclarece também que essa abordagem adotada nessa investigação concatenada com os preceitos de uma gestão democrática, se alinha à Resolução nº 510/2016, que regula a ética em pesquisas nas Ciências Humanas e Sociais no Brasil, especialmente no que se refere ao respeito à dignidade, autonomia e privacidade dos participantes.

Ao evitar a presença do entrevistador, o questionário reduz a possibilidade de interferências ou influências externas, promovendo respostas mais autênticas e espontâneas. Além disso, essa técnica assegura maior segurança aos respondentes, respeitando os princípios éticos de anonimato e confidencialidade, conforme estipulado na Resolução nº 510/2016. Dessa forma, o questionário não apenas coleta dados de maneira eficiente, mas também reafirma o compromisso ético do pesquisador com os direitos dos participantes, proporcionando um espaço de liberdade para que suas percepções sejam compartilhadas de maneira genuína e respeitosa.

As autoras orientam ainda o que diz respeito as vantagens e desvantagens de se utilizar o instrumento questionário em uma determinada investigação científica como revela o quadro a seguir:

Quadro 5: sobre as vantagens e desvantagens de se utilizar o instrumento questionário em uma investigação científica

Vantagens:	Desvantagens:
a) Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados.	a) Percentagem pequena dos questionários que voltam.
b) Atinge maior número de pessoas simultaneamente.	b) Grande número de perguntas sem respostas.
c) Abrange uma área geográfica mais ampla.	c) Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas.
d) Economiza pessoal, tanto em	d) Impossibilidade de ajudar o informante

adestramento quanto em trabalho de campo.	em questões mal compreendidas.
e) Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.	e) A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente.
f) Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.	f) Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra.
g) Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.	g) A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização.
h) Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.	h) O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação.
i) Há mais tempo para responder e em hora mais favorável.	i) Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões.
j) Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.	j) Exige um universo mais homogêneo.
k) Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.	

Elaborado pelo próprio autor com base nos dados compilados, conforme Marconi e Lakatos (2003; 2017, p.201-202; 235-236)

A utilização do **questionário estruturado** como método de coleta de dados nesta investigação científica se justifica pela sua capacidade de reunir informações de forma sistemática e organizada, proporcionando vantagens significativas alinhadas ao objetivo central da pesquisa. Conforme defendem Marconi e Lakatos (2003, 2017), o questionário estruturado permite uma abordagem eficiente e prática, especialmente em investigações de natureza descritiva com enfoque qualitativo, como o presente estudo, que busca **identificar percepções sobre a gestão democrática na Educação Básica**.

Assim para essa investigação entre as **vantagens**, destacam-se:

1. **Eficiência na coleta de dados:** o questionário possibilita a obtenção de uma grande quantidade de dados em um curto período de tempo, economizando recursos humanos e financeiros, o que é essencial para estudos aplicados a um público mais abrangente.
2. **Amplitude geográfica:** a aplicação do questionário permite alcançar participantes situados em diferentes contextos ou locais, o que amplia a representatividade da amostra e facilita a análise das percepções sob diversas perspectivas.
3. **Análise de respostas anônimas:** a garantia de anonimato oferece aos participantes maior liberdade para expressar suas opiniões, especialmente

em temas sensíveis, como a gestão democrática, sem receio de retaliações ou julgamentos.

4. **Uniformidade e comparabilidade:** a estruturação prévia das perguntas facilita a uniformidade na coleta e na análise das respostas, tornando possível a identificação de padrões e correlações entre os dados coletados.

Contudo, as **desvantagens** apresentadas por Marconi e Lakatos (2003; 2017) também foram consideradas durante a escolha do método para essa investigação. Problemas como taxas de retorno baixas, dificuldades de compreensão das questões ou respostas incompletas foram mitigados por meio de um planejamento cuidadoso. Isso inclui:

- Elaboração de **questões claras e objetivas** que evitam ambiguidades.
- Estruturação de **14 questões abertas**, permitindo um aprofundamento no entendimento das percepções dos participantes, conforme defendido por Marconi e Lakatos (2003, 2017), onde as perguntas abertas são fundamentais para investigações qualitativas mais detalhadas, garantindo a subjetividade necessária ao investigador considerando a abordagem qualitativa adotada nessa pesquisa.
- Realização de **procedimentos de acompanhamento**, como prazos definidos e esclarecimento prévio das instruções, visando minimizar problemas de não devolução ou preenchimento inadequado.

Portanto, a escolha do questionário estruturado justifica-se não apenas por suas vantagens práticas, mas também pela sua **adequação** ao objetivo específico da pesquisa, que requer um instrumento capaz de captar as **percepções subjetivas e contextualizadas dos participantes** sobre a gestão democrática. Assim, esse método atende aos critérios de **validade, confiabilidade e objetividade**, aspectos indispensáveis e indissociáveis em uma investigação científica robusta e alinhada aos parâmetros metodológicos defendidos pelas referidas autoras.

Cabe esclarecer com base no ponto de vista de Marconi e Lakatos que uma maneira eficaz de superar as limitações apontadas pelas desvantagens supramencionadas, é o uso do **pré-teste** no qual de acordo as autoras “o **pré-teste** pode ser aplicado mais de uma vez, tendo em vista o seu aprimoramento e o aumento de sua validade. Deve ser aplicado em populações com características

semelhantes, mas nunca naquela que será alvo de estudo” (2003; 2017. p.203-204; 237-238).

O pré-teste serve também para verificar se o questionário apresenta três importantes elementos:

- a) **Fidedignidade**. Qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados.
 - b) **Validade**. Os dados recolhidos são necessários à pesquisa.
 - c) **Operatividade**. Vocabulário acessível e significado claro.
- o pré-teste permite também a obtenção de uma estimativa sobre os futuros resultados. (2003; 2017. p.203-204; 237-238 grifos para esse estudo).

O uso do **pré-teste** justifica-se como uma etapa fundamental na aplicação do questionário estruturado nesta investigação científica, especialmente em face das desvantagens apontadas por Marconi e Lakatos (2003; 2017). Essa técnica consiste na aplicação prévia do questionário a um grupo reduzido de participantes que compartilham características semelhantes ao público-alvo do estudo. Seu principal objetivo é identificar problemas relacionados à **compreensão, clareza e aplicabilidade** das perguntas, assegurando que o instrumento esteja adequado antes da aplicação definitiva.

Diante das possíveis limitações, como a falta de clareza em algumas questões, abandono parcial do questionário ou dificuldades de compreensão dos respondentes, o pré-teste se torna essencial para aprimorar o instrumento de coleta de dados. Por meio dessa etapa, é possível **identificar ambiguidades ou interpretações equivocadas**, permitindo ajustes necessários na redação das perguntas e na ordem de apresentação, tornando o questionário mais claro e objetivo.

Além disso, o pré-teste permite **testar a extensão do questionário**, garantindo que o número de questões seja adequado e não provoque desistência ou respostas incompletas devido ao cansaço ou desinteresse dos participantes. Ele também oferece a oportunidade de validar o tempo necessário para o preenchimento, o que contribui para otimizar a aplicação do instrumento, especialmente quando se deseja atingir um número representativo de participantes.

Outro ponto relevante é a verificação da **linguagem utilizada**, pois o pré-teste ajuda a ajustar o vocabulário e os termos técnicos ao nível de compreensão do público-alvo, garantindo maior acessibilidade e precisão nas respostas. Conforme

defendido por Marconi e Lakatos (2003, 2017), essa etapa é essencial para aumentar a **confiabilidade e validade do instrumento**, uma vez que assegura que o questionário realmente capture as informações necessárias para atender ao objetivo da pesquisa.

Dessa forma, ao adotar o pré-teste como parte integrante do processo metodológico, torna-se possível minimizar as limitações e **garantir a qualidade dos dados coletados**. Neste sentido, o instrumento passa por um refinamento que o torna mais eficiente e alinhado às necessidades do estudo, assegurando que as informações obtidas sejam válidas, confiáveis e representativas do contexto investigado, preceitos indissociáveis em respeito a ética investigativa adotada nessa investigação.

Assim como, a utilização de **questões abertas** ou **perguntas abertas**, conforme orientam Marconi e Lakatos (2003, 2017), enriquece a investigação ao permitir que os respondentes expressem suas opiniões e experiências de maneira livre, sem as limitações de respostas predeterminadas. Destaque-se que essa abordagem é especialmente relevante quando se busca explorar percepções subjetivas e específicas, como as relacionadas à gestão democrática em uma escola pública. Neste sentido, para as autoras conforme a classificação das perguntas como já dito para essa investigação se adotou as

a) **Perguntas abertas**. Também chamadas livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões. **Possibilita investigações mais profundas e precisas**; entretanto, apresenta alguns inconvenientes: dificulta a resposta ao próprio informante, que deverá redigi-la, o processo de tabulação, o tratamento estatístico e a interpretação. A análise é difícil, complexa, cansativa e demorada (2003; 2017, p.203; 238).

No que se refere ao propósito do presente estudo considerando as características do instrumento **questionário estruturado**, o referido foi composto por **14 questões abertas**, elaboradas com base nas **Questões Norteadoras Nº1; Nº2; e, Nº3** os **Objetivos Específicos Nº1; Nº2; e, Nº3** dessa investigação científica e alinhadas aos referenciais teóricos e marcos normativos da política nacional de educação que fundamentam e ancoram a legitimidade acadêmica necessária nestes escritos. Cada questão foi projetada para estimular a reflexão dos participantes sobre os princípios de gestão democrática, os desafios enfrentados e as práticas

implementadas no cotidiano escolar.

As questões ou perguntas abertas permitem, conforme apontam Marconi e Lakatos (2003, p. 204), “investigações mais profundas, pois dão margem à exploração detalhada de opiniões e percepções dos sujeitos pesquisados”. Esse formato promove um ambiente no qual as respostas emergem espontaneamente, refletindo a vivência dos diferentes segmentos da comunidade escolar: gestores, professores, estudantes e famílias.

Se esclarece também que as questões foram elaboradas com base nos conhecimentos adquiridos durante o estudo da arte e no desenvolvimento do Marco Teórico. E que, essa abordagem permitiu que o conteúdo fosse fundamentado de maneira consistente, estabelecendo conexões diretas com os referenciais teóricos pertinentes à investigação. Além disso, foram organizadas de forma a seguir uma lógica de convergência e correspondência, garantindo que cada uma dialogasse diretamente com os objetivos do estudo e com os conceitos abordados no referencial teórico, facilitando a análise coerente dos dados coletados, a saber:

Quadro 6: Projeção para a Construção do Instrumento Questionário Estruturado

PROBLEMA DE PESQUISA Que percepções há sobre gestão democrática na Educação Básica, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente a relações com a Política Nacional em Educação? OBJETIVO GERAL Identificar⁴⁴ percepções sobre gestão democrática na Educação Básica, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente a relações com a Política Nacional em Educação. QUESTÃO CENTRAL Que percepções há sobre gestão democrática na Educação Básica, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente a relações com a Política Nacional em Educação?
--

⁴⁴**Nível 1 IDENTIFICAR:** Bloom, (1957) para **Objetivos Gerais – Nível do Conhecimento**, de acordo com a designação taxonômica, que diz respeito ao estabelecimento do primeiro contacto com uma determinada área de estudo, conseguindo lembrar/citar definições e outros conceitos de base adequados a essa área, sem, no entanto, serem capazes de os explicar em detalhe.

Seção 1	Objetivo Específico nº 1 DEFINIR⁴⁵a ótica de gestão da Escola Municipal Maria das Neves do município de Paulista, em Pernambuco e sua relação com o conceito de democracia, pautado em “preceitos” e “princípios” com vistas a Política Pública Nacional brasileira. Questão Norteadora nº 1 – A ótica de gestão escolar da Escola Municipal Maria das Neves do Município de Paulista, em Pernambuco se relaciona com o conceito de democracia, pautados em que preceitos e princípios com vistas a Política Nacional brasileira?	Questão 1 (equipe de gestão) A ótica de gestão escolar da Escola Municipal Maria das Neves do Município de Paulista, em Pernambuco se relaciona com o conceito de democracia, pautados em que preceitos e princípios com vistas a Política Nacional brasileira? Questão 2 (equipe de gestão) A participação coletiva na Gestão Escolar em Educação Básica tem sua adoção, com base em que medidas estruturantes? Questão 3 (equipe de gestão) O que você enquanto membro da equipe de gestão escolar compreende por democracia? Questão 4 (equipe de gestão) A sua compreensão a respeito do conceito de democracia aplicada à gestão escolar está relacionada a que fundamentos? Questão 5 (equipe de gestão) A partir de sua experiência que assuntos considera mais desafiadores para relacionar à participação democrática, tendo em vista os inúmeros temas inerentes à gestão democrática.
---------	--	---

Seção 2	Objetivo Específico nº 2 QUALIFICAR⁴⁶a democracia voltada à Educação Básica sob a adoção de medidas estruturantes para a participação coletiva, a partir da Gestão Escolar.	Questão 6 (equipe de gestão) Especifique os temas/assuntos recorrentes para a Gestão em Educação Básica, nos anos iniciais do Ensino Fundamental?
---------	--	--

⁴⁵**Nível 1 DEFINIR** para **Objetivos Específicos – Nível do Conhecimento**, de acordo com a designação taxonômica, que diz respeito a aquisição e a lembrança de fatos, conceitos, princípios e teorias fundamentais. Eles fornecem a estrutura básica que nos permite reconhecer, recordar e compreender informações essenciais.

⁴⁶**Nível 2 – QUALIFICAR Nível da Compreensão**, atrelado à determinação para a eleição de **objetivos específicos**, conforme a designação taxonômica isso comprometa a pesquisa e está atrelada as competências adquiridas começam a estender-se para além dos conceitos de base, iniciando-se a abordagem a conceitos/sistemas avançados. Desse modo o aluno (pesquisador) consegue explicar, interpretar e prever o comportamento de um sistema.

	Questão Norteadora nº 2 A participação coletiva na Gestão Escolar em Educação Básica tem sua adoção, com base em que medidas estruturantes?	Questão 7 (equipe de gestão) Com base em sua/ experiência em equipe de gestão, qual das diferentes instâncias sob a ação dessa equipe, tem apresentado maior desafio no que se refere ao papel desempenhado por seus membros em relação ao exercício comum à participação coletiva democrática? Questão 8 (equipe de gestão) Frente à necessidade de promover situações e estratégias que estejam voltadas à participação democrática, quais delas você considera mais eficazes, frente à essa perspectiva eleita como necessária pelo Estado brasileiro? Questão 9 (equipe de gestão) O trabalho de Gestão Escolar sob o ponto de vista democrático relaciona-se em sua escola sob que parâmetros oficiais definidos pelo município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil? Questão 10 (equipe de gestão) Que aspectos sobre a ótica de Gestão Democrática você consideraria como correspondentes no município de Paulista, em Pernambuco, aos definidos pela Política brasileira sobre Gestão Democrática?
Seção 3	Objetivo Específico nº 3 DETERMINAR⁴⁷ a participação coletiva dos segmentos inerentes à escola Municipal Maria das Neves do Ensino Fundamental, no município de Paulista, em Pernambuco, atrelada à Política Nacional. Questão Norteadora Os mecanismos que compreendem a participação coletiva	Questão 11 (equipe de gestão) Que aspectos podem ser identificados como eficazes, tendo em vista a experiência de participação coletiva dos segmentos, que constituem a comunidade escolar, na Escola Municipal Maria das Neves, do município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil?

⁴⁷**Nível 3 – DETERMINAR Nível da Aplicação**, atrelada à determinação para a eleição de **objetivos específicos**, conforme a designação taxonômica isso compromete o que está diretamente relacionado à determinação e à eleição de objetivos específicos. Neste nível, o foco é a capacidade do pesquisador de utilizar o conhecimento adquirido em situações novas e variadas, aplicando conceitos, princípios e teorias de maneira prática e funcional.

	dos segmentos inerentes à escola Municipal Maria das Neves do Ensino Fundamental, no município de Paulista, em Pernambuco, estão alinhados à Política Nacional?	Questão 12 (gestores e professores) Que aspectos podem ser identificados como menos eficazes, frente à vivência com a participação coletiva dos segmentos, que constituem a comunidade escolar, na Escola Municipal Maria das Neves, do município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil? Questão 13 (gestores e professores) Que segmentos fazem parte da Escola Municipal Maria das Neves, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, poderiam ser categorizados como tendo uma participação menos adequada frente a preceitos democráticos quanto à participação coletiva, em relação a outros segmentos, que constituem a comunidade escolar? Questão 14 (gestores e professores) Em razão de sua experiência, determine elementos que contribuem para que a participação coletiva democrática em relação aos segmentos que constituem a comunidade escolar, esteja menos atrelada à Política do município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente à Política Nacional?
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

O questionário foi então estruturado em 3 seções, sendo a primeira comprometida com a **Questão Norteadora nº 1** e ao **Objetivo Específico nº 1** em relação a esta seção se compromete as indagações a saber: **Questão 1; 2; 3; 4 e, 5.**

As questões elaboradas para esta seção são justificadas com base na relação direta com a Questão Norteadora nº 1, que investiga como a ótica de gestão escolar da Escola Municipal Maria das Neves se relaciona com o conceito de democracia, fundamentando-se em preceitos e princípios alinhados às Políticas Públicas Nacionais brasileiras. Essa abordagem também se conecta intimamente ao Objetivo

Específico nº 1, que busca definir essa ótica de gestão em diálogo com o conceito de democracia.

Cada **pergunta**⁴⁸ foi cuidadosamente estruturada para explorar diferentes dimensões da gestão democrática. Por exemplo, as questões iniciais investigam as bases conceituais e práticas que sustentam a relação da gestão escolar com os preceitos democráticos, permitindo identificar se há uma implementação alinhada às políticas públicas. Já as perguntas subsequentes ampliam o foco para captar compreensões individuais dos gestores sobre democracia e suas relações com a prática educativa. Isso possibilita traçar um panorama mais detalhado das crenças, percepções e desafios associados à gestão participativa e democrática.

Ademais, ao abordar temas como os fundamentos teóricos e práticos, as medidas estruturantes e os desafios enfrentados na gestão democrática, as questões permitem contextualizar a prática escolar dentro de um cenário mais amplo. Isso é essencial para compreender como os princípios democráticos são aplicados na realidade educacional da escola em questão, conectando-se diretamente aos objetivos centrais da investigação.

Portanto, a justificativa das perguntas está fundamentada tanto na busca por evidências empíricas que sustentem os objetivos do estudo quanto na necessidade de responder à questão norteadora de forma sistemática e aprofundada, garantindo uma análise coerente e alinhada ao propósito da pesquisa.

Em relação a **Questão Norteadora Nº2** e ao **Objetivo Específico Nº2**, estão comprometidas as **Questões 6; 7; 8; 9 e 10**.

Assim, as questões vinculadas à seção do Objetivo Específico nº 2 foram elaboradas para atender à meta de qualificar a democracia na Educação Básica, concentrando-se na adoção de medidas estruturantes para a participação coletiva no contexto da gestão escolar.

O conjunto de perguntas apresentado busca explorar as nuances e desafios enfrentados pela equipe de gestão ao implementar práticas que favoreçam a participação coletiva democrática. Cada questão foi planejada para aprofundar a compreensão sobre a aplicação de medidas estruturantes que sustentem a democracia na gestão escolar, alinhando-se tanto à Questão Norteadora nº 2 quanto ao Objetivo Específico nº 2.

⁴⁸ Conceito apregoado com base no ponto de vista de Marconi e Lakatos (2003, 2017), (GUIMARÃES, 2024, p.112)

As indagações abordam temas recorrentes e instâncias desafiadoras na gestão, analisando como essas questões interferem no exercício democrático. A exemplo disso, a **Questão 6** investiga os assuntos de maior recorrência na gestão dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Ela analisa os temas mais relevantes na gestão escolar dos anos iniciais, a pesquisa direciona o olhar para os desafios cotidianos que condicionam a construção de práticas democráticas. Essa identificação de temas recorrentes contribui para entender como os gestores priorizam ou enfrentam dilemas que impactam diretamente na qualidade e eficácia das ações coletivas.

Enquanto isso a **Questão 7** foca nos desafios enfrentados pelas diferentes instâncias de ação coletiva. Assim, busca-se compreender a efetividade e os obstáculos relacionados ao envolvimento de diferentes atores no processo de decisão. Esse questionamento avança nessa análise ao mapear as dificuldades específicas das instâncias de ação democrática, permitindo compreender quais dimensões da gestão apresentam maiores entraves e em que medida esses obstáculos interferem na adesão a um modelo de participação efetivamente colaborativo.

Já a **Questão 8** apresenta um movimento propositivo, investigando quais estratégias são percebidas pelos gestores como eficazes para promover uma democracia mais participativa no espaço escolar, destacando a adequação ou insuficiência das ações atualmente implementadas. Ela, amplia a análise ao examinar estratégias consideradas eficazes para fomentar a participação democrática, ressaltando a perspectiva necessária e esperada pelo **Estado Brasileiro**.

E, as **Questões 9 e 10** concentram-se nos Parâmetros Oficiais e na correspondência das práticas locais às definições da **Política Nacional de Gestão Democrática**, contribuindo para uma análise crítica do alinhamento entre as Diretrizes Municipais e os Marcos Legais Nacionais.

Desse modo, as Questões 9 e 10 integram o eixo normativo da análise, voltando-se para os parâmetros oficiais que orientam a gestão democrática no município de Paulista, em Pernambuco, e para a correspondência dessas diretrizes com as políticas nacionais. Ao comparar as práticas locais com os marcos definidos pela Política Nacional, a pesquisa não apenas avalia a conformidade, mas também problematiza possíveis lacunas ou interpretações divergentes que possam

comprometer a efetividade das políticas públicas.

Destaque-se que essas perguntas, ao se comprometerem com a Questão Norteadora e ao Objetivo Específico, buscam garantir a coleta de dados relevantes e alinhados com o propósito da investigação. Elas possibilitam uma avaliação detalhada de como a gestão escolar pode atuar como promotora da democracia, permitindo identificar lacunas e oportunidades para a qualificação desse processo nas políticas públicas voltadas à Educação Básica.

É importante ressaltar que as questões elaboradas não apenas se articulam ao objetivo de qualificar a democracia no âmbito da Educação Básica, mas também se fundamentam em uma abordagem crítica que busca revelar a aplicabilidade real das medidas estruturantes para a participação coletiva.

Essa seção reflete a preocupação em garantir que os dados coletados forneçam uma base sólida para qualificar a gestão democrática, alinhando os resultados da investigação às exigências da Política Nacional de Gestão Democrática. Ela também reflete um compromisso ético com a análise das práticas educativas, enfatizando a relevância da participação coletiva como instrumento de transformação social e fortalecimento da democracia.

Portanto, as questões vinculadas à seção do Objetivo Específico nº 2 foram elaboradas para atender à meta de qualificar a democracia na Educação Básica, concentrando-se na adoção de medidas estruturantes para a participação coletiva no contexto da gestão escolar.

E, no que se refere a **Questão Norteadora Nº3** e ao **Objetivo Específico Nº3**, estão comprometidas as **Questões 11; 12; 13; e 14**.

As referidas questões elaboradas para esta seção desempenham um papel crucial na investigação científica ao possibilitar uma análise abrangente e detalhada sobre a participação coletiva dos segmentos que constituem a comunidade escolar da Escola Municipal Maria das Neves, em Paulista, Pernambuco, Nordeste do Brasil. Essas questões estão diretamente relacionadas ao Objetivo Específico nº 3, que visa determinar como a participação desses segmentos se articula com as diretrizes estabelecidas pela Política Nacional de Gestão Democrática, promovendo um entendimento integrado entre teoria e prática.

A exemplo disso, a **Questão 11** aborda a identificação de aspectos eficazes no contexto da participação coletiva, valorizando experiências positivas que possam ser replicadas ou aprofundadas. Isso é essencial para reconhecer e fortalecer

práticas que contribuem para a democratização da gestão escolar, alinhando-as aos objetivos mais amplos de políticas públicas.

Em relação a **Questão 12**, complementando essa análise, na qual explora os aspectos menos eficazes ou os desafios vivenciados, abrindo espaço para uma reflexão crítica, ela busca identificar fragilidades que concerne em um passo necessário para promover melhorias e propor estratégias que contribuam para superar limitações na prática democrática.

Outro aspecto relevante nessa investigação está concatenado com a **Questão 13** volta-se para uma análise mais segmentada, investigando quais grupos da comunidade escolar apresentam menor participação efetiva, considerando os preceitos democráticos. Esse enfoque é particularmente relevante para compreender desigualdades internas e propor soluções que favoreçam uma participação mais equilibrada e inclusiva entre todos os envolvidos no processo educacional.

Por fim, a **Questão 14** expande a discussão ao explorar os fatores que dificultam a conexão entre as práticas de participação coletiva da escola e as diretrizes estabelecidas pela Política Nacional e municipal. Essa análise permite identificar barreiras estruturais ou contextuais que podem ser trabalhadas para garantir maior alinhamento e eficácia na implementação de políticas públicas.

Essas questões, portanto, não apenas aprofundam a análise do tema, mas também fornecem subsídios para que a pesquisa contribua de maneira significativa com a prática educativa. Elas são essenciais para avaliar a gestão democrática sob diferentes perspectivas, abrangendo tanto os elementos que favorecem quanto os que limitam a participação coletiva. Esse tipo de abordagem possibilita uma compreensão mais completa e contextualizada da realidade investigada, sendo indispensável para atingir os objetivos da pesquisa e propor melhorias fundamentadas.

A aplicação do questionário estruturado seguiu etapas rigorosamente planejadas em respeito ao processo de aplicação e ética tendo em vista os preceitos legais que respaldam o direito de preservação⁴⁹ do participante em uma pesquisa científica. Os participantes foram previamente informados sobre o objetivo da pesquisa e os procedimentos metodológicos, garantindo que todas as respostas

⁴⁹ Referência ao anonimato e confidencialidade, conforme estipulado na Resolução nº 510/2016 (GUIMARÃES, 2024, p. 116).

fossem coletadas de forma ética e confidencial, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica. A seleção dos participantes foi pautada pela representatividade dos segmentos da comunidade escolar, assegurando a inclusão de perspectivas diversas.

Neste sentido, cabe enfatizar que a coleta de dados foi realizada no ambiente da Escola Municipal Maria das Neves, (lócus pesquisado) situada no Município de Paulista, Pernambuco, Nordeste do Brasil. Esse contexto específico possibilitou uma análise localizada, permitindo compreender como os princípios de gestão democrática se manifestam em uma instituição inserida em um cenário regional marcado por desafios sociais e educacionais.

Assim, é possível compreender que as técnicas e instrumentos de coleta de dados selecionados para esta pesquisa foram adequados para atingir os objetivos propostos, fornecendo subsídios teóricos e empíricos robustos para a análise do objeto de estudo. Pois, ao integrar as percepções dos diferentes atores escolares, a pesquisa contribui para o debate sobre a gestão democrática e sua importância para a melhoria da educação pública no Brasil.

Se esclarece também que em respeito ao **Marco Legal** que ancora a proposta de gestão democrática no Brasil se adotou também a Técnica de Análise Documental no que se refere aos documentos oficiais reafirmados nessa pesquisa a saber: A **Constituição Federal** (CF) sob o ponto de vista do Artigo 206 - inciso VI, estabelece como um dos princípios do ensino a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei"; a **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** (LDB) -Lei nº 9.394/1996 - Artigo 14; o **Plano Nacional de Educação** (PNE) -Lei nº 13.005/2014 – Artigo 14; **Estatuto da Criança e do Adolescente** (ECA) -Lei nº 8.069/1990 – Artigo 53; e as **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica** Resolução CNE/CEB nº 4/2010.

Destaque-se que os registros oficiais supracitados, fomentam o arcabouço Legal dessa investigação acadêmica, possibilitando os subsídios necessários para que se estabeleça um diálogo consistente entre os dados compilados nos referidos documentos e o contraponto apresentado pelos participantes, (voluntários) respondentes na presente pesquisa.

Neste sentido é preciso considerar o ponto de vista de Marconi e Lakatos, no que se refere a Pesquisa com enfoque Documental, é **“característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos,**

escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias" (2003, p.174; 2017, p.192).

Neste sentido, Bardin (2011) destaca que a aplicação da **Análise Documental** está intrinsecamente vinculada aos princípios da representatividade e à relevância dos registros oficiais como fontes primárias significativas para a investigação. A autora enfatiza que, após a definição do tipo de documentos a serem analisados, é necessário constituir um corpus, ou seja, o conjunto de textos selecionados para a análise. Cabe esclarecer que, essa montagem exige critérios cuidadosos e adesão a normas específicas. A vista disso, no contexto desta pesquisa, adotaram-se duas regras principais para a formação do corpus: a **Regra da Representatividade**, que assegura que os documentos escolhidos refletem adequadamente a realidade investigada, e a **Regra de Pertinência**, que garante a relevância direta dos documentos em relação às discussões abordadas no estudo.

Na visão de Bardin,

Regra da Representatividade. A análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial.

Neste caso, os resultados obtidos para a amostra serão generalizados ao todo (2011, p.127, grifos para esse estudo).

Se compreende assim que, a "Regra da Representatividade" destaca um princípio fundamental na análise de amostras, especialmente em investigações científicas ou sociais. Segundo essa regra, a análise documental ou estatística pode ser realizada em uma amostra, desde que essa amostra seja representativa do universo maior que se deseja estudar.

Isso significa que a amostra deve refletir adequadamente as características principais do grupo total (ou universo) para que os resultados obtidos possam ser considerados válidos e generalizáveis. A partir disso, quando a amostragem é rigorosa, os dados coletados mediante a amostra são extrapoláveis ao todo, conferindo confiabilidade e aplicabilidade às conclusões.

A exemplo disso, para esse estudo sobre gestão democrática em escolas, selecionar uma amostra que inclua gestores de diferentes contextos (idade, experiência e função) de maneira proporcional ao universo total das escolas do município permite que os resultados sejam generalizados para toda a rede escolar.

A representatividade é, portanto, um requisito central para garantir a validade externa da pesquisa.

E, no que se refere a “**Regra de Pertinência**: os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise” (BARDIN, 2011, p.128).

Conforme a autora, essa Regra estabelece que os documentos selecionados para análise devem ser adequados ao objetivo da pesquisa, funcionando como fontes que ofereçam informações relevantes e alinhadas com o problema investigado. Essa regra é essencial porque garante que a coleta de dados seja focada e produtiva, evitando o uso de materiais que não contribuam diretamente para o alcance dos objetivos propostos.

No contexto desta pesquisa, que busca compreender os preceitos da gestão democrática na Escola Municipal Maria das Neves, em Paulista, Pernambuco, Região Nordeste do Brasil, a "Regra de Pertinência" assegura que os documentos analisados - como Registros Legais, políticas públicas relacionadas à gestão escolar, e normativas da educação básica - sejam intrinsecamente relacionados aos objetivos específicos da investigação. Por exemplo, ao determinar a relação entre os preceitos democráticos e as práticas de gestão escolar, é fundamental que os documentos selecionados reflitam essa conexão, permitindo um alinhamento coerente entre os dados analisados e as questões norteadoras.

Além disso, a pertinência na escolha dos documentos também se mostra indispensável para evitar a dispersão de esforços metodológicos. Em uma análise documental voltada para compreender a gestão democrática, registros como atas de reuniões, planos de ação da escola, e relatórios de participação coletiva têm maior relevância do que, por exemplo, documentos financeiros sem relação direta com a gestão democrática. Assim, a pertinência é o que permite que os dados extraídos dos documentos sejam confiáveis e úteis para responder às hipóteses e alcançar as inferências científicas.

Essa abordagem reforça o rigor metodológico da pesquisa, garantindo que os resultados finais sejam fundamentados em fontes legítimas e relevantes, além de assegurar a validade interna do estudo. Ao aplicar a "Regra de Pertinência", a investigação atinge um nível de qualidade e clareza que possibilita a extrapolação de seus achados para outros contextos similares, solidificando a contribuição científica deste estudo no campo da educação democrática.

Reafirma-se que a construção metodológica desta investigação foi cuidadosamente planejada para garantir que os dados coletados fossem capazes de refletir, com precisão e profundidade, as percepções sobre gestão democrática no contexto da Educação Básica. Haja vista que a pesquisa, se utiliza de um conjunto articulado de técnicas e instrumentos que dialogam diretamente com seus objetivos específicos, proporcionando uma análise rigorosa e ao mesmo tempo sensível às particularidades do contexto estudado.

Dessa maneira a articulação entre as técnicas e instrumentos de coleta de dados permitiu uma análise robusta e sensível, capaz de capturar as percepções e práticas de gestão democrática de forma integrada. Essa abordagem, além de assegurar o rigor científico, valoriza as vozes dos participantes e reconhece a complexidade das dinâmicas escolares, contribuindo para uma compreensão mais profunda e significativa do fenômeno investigado.

3.4 População e Amostra: equipe gestora da Escola Municipal Maria das Neves

A presente investigação foca na equipe gestora da Escola Municipal Maria das Neves, localizada no Município de Paulista, Região Metropolitana do Recife, Capital de Pernambuco, Nordeste do Brasil. Este grupo por amostragem corresponde ao **universo das escolas no município 61 escolas**, tendo o **estudo de caso realizado em (1) uma escola** como já afirmado. Desta feita, foi escolhida como população-alvo devido ao papel central que exerce na gestão escolar, sendo responsável por implementar práticas democráticas e direcionar as políticas educacionais no âmbito institucional. Assim, a definição dessa população baseia-se no entendimento de que gestores escolares estão diretamente envolvidos na construção de uma gestão participativa e inclusiva, objetivos centrais desta pesquisa.

Os participantes da pesquisa são compostos por **(3) três membros** da equipe gestora da referida instituição de ensino a saber: **gestor, adjunto e secretário**, profissionais que juntos integram a gestão escolar. Se esclarece também que respeitando o anonimato dos participantes, voluntários, foram identificados por meio de códigos, a saber: **Gestão 1; Gestão2 e, Gestão 3**. Consideraram-se características relevantes como serem funcionários públicos estatutários, possuírem formação acadêmica e, experiência profissional de no mínimo (1) ano atuando na

escola, dentre os aspectos descritos nos critérios previstos por essa investigação. com o intuito de captar a diversidade existente no grupo e compreender como essas variáveis influenciam suas percepções sobre democracia e gestão educacional. Destaque-se que esses aspectos foram cuidadosamente registrados para assegurar um perfil detalhado e representativo dos sujeitos.

Desta feita, a **seleção dos participantes** seguiu **Critérios** claros e objetivos de **Inclusão** e **Exclusão**, com base em sua atuação na gestão da escola. Dada a dimensão reduzida da população-alvo, optou-se pela **técnica de censo**⁵⁰, na qual todos os membros da equipe gestora foram incluídos no estudo. Esse método garante a coleta abrangente de dados e a inclusão de todas as perspectivas existentes no grupo, assegurando que as informações obtidas sejam representativas do universo pesquisado.

Cabe esclarecer que a técnica de censo é amplamente reconhecida e definida na literatura metodológica por autores como Gil (2010), Marconi e Lakatos (2003, 2017), e Köche (2011). Essa técnica consiste na inclusão de todos os elementos da população-alvo em um estudo, sem a necessidade de seleção de amostra. Ela é indicada quando o universo ou população de pesquisa é pequeno e viável para ser estudado em sua totalidade.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 82), “o censo é apropriado quando se busca obter informações completas sobre cada indivíduo ou unidade que compõe o grupo estudado, eliminando, assim, possíveis vieses decorrentes de amostragens parciais”. Já Gil (2010) ressalta que o censo proporciona resultados mais precisos e confiáveis, pois considera o conjunto integral da população, garantindo representatividade total.

Além disso, a **técnica de censo** é frequentemente **recomendada em pesquisas qualitativas** e exploratórias, em que a profundidade e o detalhamento das informações são essenciais, conforme defendido por Köche (2011). Essa abordagem torna-se especialmente relevante em contextos como a gestão escolar, onde o número de participantes é reduzido e os sujeitos possuem um papel estratégico e único no objeto de estudo.

Portanto, a decisão pela utilização da técnica de censo neste estudo é

⁵⁰ De acordo com Köche (2011) essa técnica **consiste na inclusão de todos os elementos da população-alvo em um estudo, sem a necessidade de seleção de amostra**. Ela é indicada quando o universo ou população de pesquisa é pequeno e viável para ser estudado em sua totalidade.

fundamentada na necessidade de abranger toda a equipe gestora da Escola Municipal Maria das Neves. Considerando o número limitado de gestores, esta técnica se mostra adequada para garantir que todas as perspectivas relevantes sejam incluídas, respeitando as especificidades do contexto investigado.

Quanto aos Critérios de Inclusão e Exclusão definidos para essa investigação destacam-se:

- **Critérios de Inclusão:**

1. Ser participante da equipe gestora da escola;
2. Ocupar uma das funções representativas na equipe gestora;
3. Possuir tempo mínimo de (1) ano na função;
4. Ser do quadro de servidores efetivos do município.

- **Critérios de Exclusão:**

1. Não fazer parte do quadro diretivo da escola;
2. Não estar exercendo função de gestor, vice ou secretário;
3. Estar a menos de um ano no exercício da função;
4. Não ser do quadro de servidores efetivos do município.

Justifica-se a escolha dos participantes desta investigação científica, baseada nos critérios de inclusão e exclusão, que emerge da necessidade de garantir a **representatividade**, **confiabilidade** e **relevância** dos dados coletados em relação aos objetivos do estudo.

Os critérios de inclusão asseguram que os participantes tenham experiência e vínculo efetivo com a equipe gestora da Escola Municipal Maria das Neves. Ser membro da equipe gestora é um requisito indispensável, pois tais participantes desempenham um papel estratégico na implementação e manutenção da gestão democrática e coletiva na escola. Outro ponto relevante é a exigência de ocupar uma função representativa e de possuir pelo menos (1) um ano de experiência na função na qual contribui para garantir que os participantes tenham familiaridade suficiente com as práticas administrativas e pedagógicas da escola, permitindo uma análise mais aprofundada e contextualizada. Além disso, ser do quadro efetivo de servidores do município fortalece a confiabilidade das informações, pois tais profissionais têm maior compromisso institucional e continuidade no exercício de suas funções.

Por outro lado, os critérios de exclusão evitam que sejam incluídas pessoas que, por falta de experiência ou vínculo efetivo, não possam contribuir de forma consistente para a investigação. Assim, a exclusão de indivíduos que não fazem parte da equipe gestora ou que estão a menos de um ano na função evita que possíveis lacunas de conhecimento ou falta de vivência no contexto investigado prejudiquem a qualidade das informações coletadas. Outro ponto que merece ser destacado é a Exclusão de participantes não efetivos, na qual também elimina a influência de possíveis rotatividades ou vínculos temporários que possam interferir na análise.

Ao delimitar os critérios com clareza, busca-se maximizar a qualidade dos dados, alinhando os participantes à problemática e objetivos específicos do estudo. Esta abordagem é consistente com as boas práticas em metodologias qualitativas, conforme defendido por Marconi e Lakatos (2017) e Gil (2010), que destacam a importância de selecionar participantes que tenham conhecimento profundo e envolvimento direto com o fenômeno investigado para garantir a validade e representatividade das interpretações e conclusões da pesquisa.

Cabe explicar também que a coleta de dados foi realizada por meio de **questionários estruturados**, compostos por **perguntas abertas e padronizadas**. Essa escolha metodológica visa explorar as percepções dos gestores de forma detalhada, permitindo um entendimento aprofundado sobre suas práticas e opiniões relacionadas à gestão democrática. Destaque-se que o questionário foi desenvolvido com base em um pré-teste, assegurando a clareza das perguntas e a relevância dos dados coletados.

Embora a amostra represente a totalidade da equipe gestora da escola, as conclusões da pesquisa limitam-se ao contexto específico dessa instituição por amostragem. A vista disso, este delineamento reflete a abordagem qualitativa da investigação, que prioriza a profundidade analítica e interpretativa em detrimento da generalização estatística. A riqueza das informações coletadas reside na experiência e nas narrativas dos gestores, que possibilitam identificar aspectos críticos e oportunidades para fortalecer a gestão democrática.

Por fim, a metodologia adotada evidencia um compromisso com a ética e a validade científica. A vista disso, a amostra foi devidamente descrita, os critérios de seleção foram transparentes, e as interpretações respeitam os limites do contexto analisado. Este enfoque reforça a relevância do estudo para compreender as

dinâmicas específicas da gestão escolar no Município de Paulista, contribuindo para o avanço de políticas educacionais alinhadas aos princípios democráticos.

Portanto, os critérios de inclusão e exclusão definidos neste estudo refletem os compromissos éticos e metodológicos necessários para garantir a representatividade dos participantes (voluntários), considerados uma amostra significativa da Educação Básica do Município de Paulista. Essa seleção foi cuidadosamente elaborada para assegurar que os voluntários tenham um perfil adequado à análise proposta, promovendo a representatividade da gestão escolar e corroborando com bases científicas. Referenciando autores como Paro (2016) e Freire (1982), que defendem uma educação inclusiva, democrática e libertadora, a escolha dos participantes busca alinhar-se à perspectiva de uma gestão escolar participativa e comprometida com a construção coletiva no ambiente educacional.

A decisão de incluir apenas profissionais estatutários com experiência mínima de um ano na função e vínculo efetivo com o município reflete a necessidade de engajamento real e vivência consistente no contexto escolar. Essa escolha garante que os participantes tenham uma compreensão aprofundada das dinâmicas da gestão democrática, permitindo comparar suas práticas e percepções com os referenciais teóricos que sustentam a pesquisa. Além disso, ao selecionar profissionais com trajetória significativa no município, assegura-se que as respostas obtidas reflitam a realidade local e sejam representativas do ambiente educacional, fortalecendo a validade dos dados e das conclusões.

Se esclarece também que, adotar esse critério é fundamental para estabelecer uma relação entre as práticas de gestão escolar observadas e os princípios teóricos que fundamentam o estudo, garantindo que os dados coletados possam responder à hipótese de pesquisa. Assim, a amostra escolhida é uma ponte essencial para compreender como a gestão democrática pode contribuir para uma educação inclusiva e transformadora, promovendo o engajamento de todos os envolvidos no contexto escolar.

Reafirma-se que os participantes desta pesquisa atuaram de forma voluntária, sendo previamente informados sobre todos os aspectos relacionados ao estudo, em conformidade com os preceitos éticos estabelecidos pelas Resoluções nº 466/12 e nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, que regem a pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil. Além disso, o instrumento questionário foi devidamente submetido e aprovado pelo Comitê de Ética da UNAEDS em janeiro de 2023,

garantindo a observância das normas éticas necessárias para a condução da investigação.

A participação foi regulamentada por instrumentos balizados e validados por três professores doutores, assegurando a confiabilidade e a validade científica do questionário aplicado. Para reforçar a transparência e o respeito aos direitos dos participantes, todos os voluntários assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento que detalha os objetivos, métodos, benefícios, riscos e a garantia de confidencialidade das informações fornecidas.

Adicionalmente, cada participante assinou um Termo de Sigilo e Confidencialidade, reafirmando o compromisso de preservar a privacidade dos dados e de resguardar os direitos de livre expressão e anonimato. Esses procedimentos garantem que os participantes tenham plena liberdade para expressar suas opiniões e compartilhar suas experiências sem pressões ou riscos, consolidando a ética e a integridade da pesquisa.

3.5 Procedimento de Coleta de Dados

O procedimento de coleta de dados nesta investigação foi desenvolvido com uma abordagem sistemática e fundamentada nos preceitos éticos e metodológicos, garantindo a integridade e a validade científica do estudo. Para tanto, utilizou-se o **questionário estruturado** como principal instrumento de coleta de informações, previamente validado por (3) três professores doutores da área, assegurando sua coerência com os objetivos e a profundidade necessária para abordar o tema investigado.

A pesquisa foi realizada junto à equipe gestora da Escola Municipal Maria das Neves, localizada no Município de Paulista, Pernambuco, considerando-se um público específico e criteriosamente selecionado, reafirmados a saber: (3) três membros da equipe gestora – gestor, adjunto e secretário). Averba-se ainda que a seleção dos participantes atendeu a critérios de inclusão, como tempo mínimo de (1) um ano na função e vínculo efetivo com o município, de modo a garantir que as respostas refletissem experiências significativas e conhecimentos sólidos sobre o contexto investigado. Simultaneamente, tomou-se o cuidado de considerar os critérios de exclusão, como a ausência de vínculo efetivo ou a falta de experiência mínima na função, foram aplicados para assegurar a representatividade e a

qualidade da amostra.

A vista disso, registra-se que a coleta de dados envolveu várias etapas bem definidas. Primeiramente, foi realizada uma sensibilização dos participantes, na qual os objetivos do estudo e as diretrizes éticas foram apresentados em conformidade com as Resoluções nº 466/12 e nº 510/16. Então, essa etapa teve como propósito promover o entendimento pleno dos participantes sobre a importância da pesquisa e os princípios que garantiam sua segurança e anonimato. E, após esse processo, os voluntários manifestaram seu consentimento formal por meio da assinatura do **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e do Termo de Sigilo e Confidencialidade**, em conformidade com as exigências dos comitês de ética.

Desse modo cabe se deve enfatizar que, a aplicação do questionário foi conduzida de forma individual e reservada, assegurando que os participantes respondessem às perguntas de maneira autônoma e reflexiva. O ambiente para aplicação foi escolhido para oferecer conforto e privacidade, permitindo que os respondentes se sentissem à vontade para expressar suas percepções e experiências. Assim, o questionário foi estruturado com perguntas que abordavam diretamente os objetivos específicos da pesquisa, explorando questões relacionadas à gestão democrática, à participação coletiva e aos fundamentos políticos e pedagógicos da escola investigada (lócus dessa investigação).

Além disso, foi estabelecido um cronograma considerando o marco temporal dessa investigação tendo seu percurso investigativo iniciado em janeiro de 2024 e defesa concluída em julho de 2024, no qual se respeitasse as rotinas dos participantes, possibilitando a coleta de dados sem prejudicar suas responsabilidades profissionais. Assim, após o preenchimento, os questionários foram recolhidos e armazenados de maneira segura, garantindo que os dados fossem protegidos contra acessos não autorizados e que o anonimato dos respondentes fosse preservado.

O processo de coleta de dados incluiu, ainda, uma etapa de monitoramento, na qual os questionários foram revisados para verificar a completude e a qualidade das respostas. Essa etapa permitiu identificar eventuais lacunas ou inconsistências, promovendo uma análise mais detalhada e fidedigna dos dados coletados. Por fim, a abordagem metodológica com enfoque qualitativo adotada reforça o compromisso da pesquisa com a ética, a representatividade e a produção de conhecimentos relevantes para o avanço das práticas de gestão democrática na Educação Básica.

Destaque-se também que o procedimento de coleta de dados nesta investigação seguiu um rigor metodológico fundamentado em diretrizes científicas, sustentado por referências teóricas e normativas que garantiram a validade do processo e a segurança dos participantes. Para este estudo, o instrumento de coleta de dados selecionado foi o questionário estruturado, amplamente utilizado em investigações científicas por permitir a obtenção de informações de maneira padronizada e sistemática (MARCONI e LAKATOS, 2003; 2017). A vista disso, sua elaboração contou com a validação de especialistas, envolvendo três professores doutores da área, de modo a assegurar que o conteúdo fosse alinhado aos objetivos da pesquisa.

Neste sentido, a etapa inicial foi orientada pelos princípios éticos estabelecidos nas Resoluções nº 466/12 e nº 510/16 do Ministério da Saúde, supracitadas nesse estudo, que regulam as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, tendo em vista que, a seleção dos participantes foi pautada por critérios claros de inclusão e exclusão já mencionados nesse percurso metodológico, como exemplo disso, ser membro efetivo da equipe gestora da escola (lôcus) e possuir experiência mínima de (1) um ano na função como já dito anteriormente. Pontua-se ainda que, essas escolhas metodológicas refletem as recomendações de Gil (2008) e Minayo (2014), que destacam a importância de uma amostra representativa e bem delimitada para a robustez dos resultados.

Sobre a aplicação do questionário cabe esclarecer também que se seguiu os parâmetros propostos por Flick (2009), enfatizando a necessidade de um ambiente acolhedor e propício para a coleta de dados. Destaque-se também que, foi garantida a privacidade e o anonimato dos participantes, aspectos fundamentais na pesquisa científica supramencionados nesse estudo, e, conforme apontado por Yin (2015).

Além disso, o procedimento foi enriquecido por uma revisão contínua dos dados coletados, conforme sugerido por Bardin (2011), para garantir a completude e a qualidade das informações obtidas. Assim, reafirma-se que a integração das referências metodológicas com as práticas adotadas reforça a robustez deste estudo. E que, o alinhamento com as bases teóricas e normativas garante que esta etapa da investigação seja conduzida de maneira ética, confiável e com relevância científica, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento sobre gestão democrática na Educação Básica.

3.6 Procedimentos metodológicos

O texto apresentado descreve os procedimentos metodológicos detalhados desta pesquisa, estruturados em quatro etapas principais. A primeira etapa dedica-se à construção do **Marco Teórico**, um pilar essencial para a fundamentação científica. Nela, são apresentadas as principais referências que sustentam a pesquisa, explorando políticas públicas voltadas à gestão democrática na educação, com destaque para a relação entre a própria Constituição Federal (CF), as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). A vista disso, este embasamento teórico busca compreender os desafios e as conquistas históricas relacionadas à luta por uma educação inclusiva e significativa.

Na segunda etapa, correspondente ao **Marco Metodológico**, define-se o tipo de **Pesquisa** como sendo **de Campo** e de **Corte Transversal**, considerando o período de execução da investigação entre os meses de janeiro a julho de 2024, embasada em um **Estudo de Caso, Qualitativo e Descritivo**. Para a coleta de dados, utilizou-se o **Questionário Estruturado com Perguntas Abertas**, destinadas a captar opiniões dos participantes. A amostra foi composta por **(3) três** membros da equipe (gestora da Escola Municipal Maria das Neves, representando **(1) uma unidade de análise** significativa dentro do Município de Paulista, Pernambuco, Nordeste do Brasil que corresponde ao universo total de **61 unidades de ensino**. Além disso, a pesquisa integrou o método de **Análise Documental**, conforme sugerido por Marconi e Lakatos (2003; 2017) e Bardin (2011), para reforçar a compreensão do papel ativo dos gestores na promoção de uma educação de qualidade.

A terceira etapa, dedicada ao **Marco Analítico**, o qual consiste na análise e interpretação dos dados coletados. Cabe esclarecer que este processo envolveu a organização e comparação das respostas obtidas, permitindo uma conexão direta com o problema de pesquisa. Foram utilizados **quadros** para correlacionar os dados e apresentar as conclusões, respeitando o anonimato dos participantes, identificados por meio de códigos, a saber: **Gestão 1; Gestão 2 e, Gestão 3**.

E por fim, as **Considerações Finais** sintetizam as inferências feitas a partir dos dados coletados e analisados, confrontando-as com as contribuições teóricas apresentadas. Destaca-se que a pesquisa não pretende fornecer verdades absolutas, mas sim fomentar novas reflexões sobre gestão democrática na

Educação Básica.

Ressalta-se que, este delineamento metodológico demonstra um rigor acadêmico alinhado às normativas éticas e científicas, garantindo a validade dos resultados e a contribuição significativa da pesquisa para o campo da educação.

4. MARCO ANALÍTICO

Essa etapa está comprometida com a organização dos dados coletados em pesquisa de campo sob o ponto de vista de um Estudo de Caso que teve como locus de pesquisa a Escola Municipal Maria das Neves, localizada no Município de Paulista, Região metropolitana de Pernambuco, Nordeste do Brasil.

Na referida instituição foi feita a apresentação da proposta da pesquisa, das finalidades em âmbito geral, pela apresentação do problema e do objetivo geral da pesquisa:

PROBLEMA DE PESQUISA

- Que percepções há sobre gestão democrática na Educação Básica, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente a relações com a Política Nacional em Educação?

OBJETIVO GERAL

- **Identificar**⁵¹ percepções sobre gestão democrática na Educação Básica, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente a relações com a Política Nacional em Educação.

Assim como, o **título** a ela atribuído: PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO: um Estudo de Caso no Município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil. Isso foi possível por meio de um instrumento de apresentação da pesquisa para que os participantes, compreendessem sua finalidade, momento em que eles foram convidados após a leitura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), que como já foi registrado na etapa reservada a metodologia garantiu-se (2), dois originais, sendo (1), um para a responsável da pesquisa e (1), um para cada participante da pesquisa, de acordo com a Resolução 466/12⁵² e, 510⁵³ de 2016, Resolução de Pesquisas direta ou

⁵¹ Correspondente ao nível 1 da Taxonomia de Norman Bloom, voltada ao estudo sobre a **abrangência e aplicação do conhecimento**. (Bloom, 1956).

⁵² **RESOLUÇÃO**

Nº

466/2012.

O Plenário do **Conselho Nacional de Saúde** em sua 240ª Reunião Ordinária, realizada nos dias 11 e 12 de dezembro de 2012, no uso de suas competências regimentais e atribuições conferidas pela Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, e pela Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990. Considerando o respeito pela dignidade humana e pela especial proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos [...];

IV – DO PROCESSO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O respeito devido à dignidade humana exige que toda pesquisa se processe com consentimento livre e esclarecido dos participantes, indivíduos ou grupos que, por si e/ou por seus representantes legais,

indireta com seres humanos de autoria do Ministério da Saúde do Brasil.

Além desses aspectos é necessário também tornar evidente, que o instrumento da pesquisa está relacionado a realização de uma entrevista estruturada com base na observação direta extensiva e que por essa razão utilizou-se um instrumento com questões abertas, seguindo as categorizações formuladas por Marconi e Lakatos (2003; 2017).

A esse respeito cabe também especificar que o instrumento questionário foi construído por 14 questões abertas do tipo (**opinião**) visando a contextualização, cabe explicar também que o questionário foi organizado em (3), três seções: na primeira seção ancoradas ao **Objetivo Específico nº1** as **Questões 1; 2; 3; 4 e 5**; em relação ao **Objetivo Específico nº2** as **Questões 6; 7; 8; 9 e 10**; e, por fim, em relação ao **Objetivo Específico nº3** as **Questões 11;12; 13 e 14** totalizando as 14 questões, a vista disso se esclarece que os objetivos mantêm uma relação de forma indissociável com a questões norteadoras. É fundamental que seja também registrado, que essa etapa considerou os estudos realizados da etapa reservada ao Marco Teórico, em que pesquisas de referência no âmbito acadêmico permitiram a essa pesquisa, basear o seu ponto de vista, por resultados já consolidados no espaço temporal de (10), dez anos anteriores a realização da pesquisa.

Organizando as etapas de análise, este capítulo segue uma estrutura clara e sistemática. Primeiramente, os dados foram organizados atendendo ao caráter descritivo, marcando a 1ª etapa. Em seguida, na 2ª etapa, os dados foram analisados com base nos “**polos de análise**” previamente definidos, alinhados ao objetivo específico nº 1 e à questão norteadora nº 1. Cabe explicar também que para essa análise, foram utilizados **quadros descritivos**, organizados conforme os critérios do estudo. O mesmo processo foi aplicado para cada objetivo específico e questão norteadora, garantindo uma estrutura metodológica coerente. Todos os quadros, foram numerados sequencialmente em ordem crescente, e sua elaboração ficou a cargo do autor da pesquisa.

manifestem a sua anuência à participação na pesquisa. Entende-se por Processo de Consentimento Livre e Esclarecido todas as etapas a serem necessariamente observadas para que o convidado a participar de uma pesquisa possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida.

⁵³ A **Resolução CNS nº 510/2016** dispõe normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes, de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. (texto completo disponível em Conselho Nacional de Saúde - Instância CHS (saude.gov.br)).

Adicionalmente, para assegurar a precisão técnica, os procedimentos de organização e análise foram submetidos à supervisão de um especialista em estatística. E, portanto, esse especialista validou os métodos e assegurou a confiabilidade dos resultados. Assim como também, o orientador da pesquisa aprovou a condução desse plano analítico, garantindo a conformidade com os objetivos do estudo.

A seleção dos autores de maior relevância para embasar a análise foi criteriosa, considerando a pertinência de suas obras em relação ao problema de pesquisa. E, com essa abordagem, a parte analítica é concluída, sendo sucedida pelas considerações conclusivas, que oferecem uma visão abrangente dos achados. A etapa final da pesquisa, a conclusão, será organizada a partir do objetivo geral, do problema de pesquisa e da questão central. Ela será sistematizada considerando os pares de objetivos específicos e a questão norteadora correspondente. Explica-se ainda que em cada caso, será avaliado se os objetivos foram plenamente, parcialmente ou totalmente constatados, ou se houve negação parcial ou total.

Destaque-se que, esse método segue a visão de Carlos Köche (2011), que considera que a verdade científica é fundamentada em uma compreensão objetiva e sustentada por argumentos e evidências robustas, reafirmando o rigor e a credibilidade desta pesquisa.

4.1 Dados correspondentes à pesquisa de campo (Estudo de Caso) entrevista: Objetivo Específico Nº 1.

A seguir, inicia-se a 1ª etapa assim como já foi apresentado a ordem do capítulo reservado a análise dos dados:

- Análise descritiva dos dados, Objetivo Específico nº1 e Questão Norteadora nº1:

Objetivo Específico nº 1

-DEFINIR⁵⁴ a ótica de gestão da Escola Municipal Maria das Neves do município de Paulista, em Pernambuco e sua relação com o conceito de democracia, pautado em “preceitos” e “princípios” com vistas a Política Pública Nacional brasileira.

⁵⁴ Nível 1 DEFINIR para Objetivos Específicos – Nível do Conhecimento, de acordo com a designação taxonômica, que diz respeito a aquisição e a lembrança de fatos, conceitos, princípios e teorias fundamentais. Eles fornecem a estrutura básica que nos permite reconhecer, recordar e compreender informações essenciais.

Questão Norteadora nº 1

- A ótica de gestão escolar da Escola Municipal Maria das Neves do Município de Paulista, em Pernambuco se relaciona com o conceito de democracia, pautados em que preceitos e princípios com vistas a Política Nacional brasileira?

Para atender o propósito do Objetivo e Questão Norteadora nº1 de maneira parcial ou total, reafirma-se que foram realizadas as perguntas subsequentes (**Questões 1; 2; 3; 4 e 5**) de modo a considerar as opiniões de todos participantes da pesquisa. Para tanto, os dados obtidos foram totalmente analisados seguindo o ponto de vista de Marconi e Lakatos, para pesquisa com enfoque qualitativo descritivo visando dentre várias das possibilidades previstas pelas autoras, na opção feita para essa pesquisa a hipótese, ou a confirmação de um conjunto delas, não faz parte da previsão quando da formulação do instrumento de pesquisa, tampouco isso diz respeito às etapas analíticas, destaque-se que segundo as autoras já mencionadas,

“[...] o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou **qualitativas** quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante.” (2003, p.188; 2017, p. 203). Há que ser esclarecido que isso se relaciona ao emprego de técnica variadas para a coleta de dados.

E com uma ponderação acerca dessa orientação a entrevista, atrelada à pesquisa de campo sob o ponto de vista de um Estudo de Caso, por meio do emprego do instrumento questionário com questões abertas em um total de (14) cujas as (5) cinco primeiras questões dessa sequência lógica, fazem parte da abertura dessa etapa reservada à descrição e análise dos dados.

A partir da delimitação à presente investigação se apresenta a seguir os resultados coletados com base na coleta de dados, tendo em vista as contribuições concebidas pelos participantes, que figuram como voluntários nesse contexto.

Assim, as perguntas foram distribuídas em (3) seções, no que se refere a esta primeira etapa, se iniciou com a seguinte indagação:

*A **ótica de gestão escolar** da Escola Municipal Maria das Neves do Município de Paulista, em Pernambuco se relaciona com o conceito de democracia, pautados em que preceitos e princípios com vistas a Política Nacional brasileira?*

Neste sentido, o quadro a seguir revela a opinião dos pesquisados a esse respeito:

Quadro 7- Codificação de dados em relação a Questão nº 1.

Instrumento Questionário – Questões	
Questão 1: A ótica de gestão escolar da Escola Municipal Maria das Neves no Município de Paulista, em Pernambuco se relaciona com conceito de democracia , pautados em que preceitos e princípios com vistas a Política Nacional brasileira?	
Unidades de Registro	Contagem Freqüencial
Gestão ⁵⁵ 1: “ Ética, respeito, democracia, liberdade, soberania ”	(5), cinco palavras plenas
Gestão 2: (Não respondeu)	Não se aplica
Gestão 3:” Sim, a participação do coletivo é priorizada com todos da comunidade escolar participando como: professores, funcionários, pais, estudantes e gestores (vice e gestor) das decisões pedagógicas e funcionais da escola”	(3), três palavras plenas
	Tema – recorrência
	Recorte 1: [...] “participação do coletivo é priorizada” [...] Recorte 2: [...] “participando” [...]

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

Com base nos resultados obtidos na **Questão 1**, evidencia-se que a concepção de democracia na gestão escolar da Escola Municipal Maria das Neves, em Paulista, Região Metropolitana de Pernambuco, Nordeste do Brasil é percebida a partir de preceitos essenciais como ética, respeito, liberdade e soberania, conforme indicado pelo participante (**Gestão 1**). Esses valores “**Ética, respeito, democracia, liberdade, soberania**” constituem pilares fundamentais para a construção de uma gestão democrática no contexto educacional, alinhando-se aos princípios norteadores da Política Nacional de Educação e aos valores defendidos pela Constituição Federal de 1988, que prioriza a participação coletiva e a construção de uma sociedade inclusiva e equitativa. A saber:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a **colaboração da sociedade**, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o **exercício da cidadania** e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VI - **gestão democrática** do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de **padrão de qualidade** (BRASIL, 1988, p.124).

⁵⁵ A expressão escolhida: **Gestão, seguida do número natural**, refere aos membros da equipe de gestão, a saber: **Gestor; Gestor Adjunto e Secretário**. Com foco no respeito ao sigilo da fonte, os processos de compilação das respostas, às perguntas do instrumento questionário, face à Entrevista, em razão da Pesquisa de Campo, Resolução 466/12 e 510/2016.

É pertinente esclarecer que, quanto a essa indagação não houve resposta por parte do voluntário identificado como (**Gestão 2**).

E quanto a contribuição do participante intitulado (**Gestão 3**) este, reforça essa perspectiva ao mencionar que a prática da gestão escolar prioriza a “**participação coletiva**” de todos os segmentos da comunidade escolar, incluindo professores, funcionários, pais, estudantes e gestores, nas decisões pedagógicas e funcionais.

Destaque-se que, essa abordagem está diretamente relacionada aos objetivos de uma gestão democrática, que busca integrar os diferentes atores do contexto escolar na formulação e implementação de ações educativas, em consonância com os princípios defendidos pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

É possível perceber que essa articulação entre a prática democrática e a gestão escolar também é sustentada pelos aportes teóricos de autores que fomentam a presente investigação científica, como Freire (1982); Lüke (2012) e Paro (2016), que defendem a educação como um espaço de diálogo e construção coletiva, onde a participação ativa de todos os envolvidos é essencial para promover uma educação libertadora e significativa. Nesse sentido, a prática mencionada pelo participante (**Gestão 3**) reflete uma aplicação prática dos fundamentos teóricos da gestão democrática, ao mesmo tempo que fortalece o compromisso da escola com a promoção de uma educação participativa e transformadora.

Entretanto, a ausência de resposta do participante (**Gestão 2**) apresenta uma importante reflexão acerca das limitações e desafios na uniformização da prática democrática no âmbito escolar. Essa lacuna pode indicar a necessidade de um maior investimento em formação continuada para gestores, visando promover uma compreensão mais profunda e homogênea sobre os princípios e preceitos que fundamentam a gestão democrática. Destaques que ficaram evidenciados nos “polos de análises” estabelecidos pelos participantes, voluntários (**Gestão 1 e 2**) dessa pesquisa no **Recorte 1**: [...] “participação do coletivo é priorizada” [...] assim como também no **Recorte 2**: [...] “participando” [...]. Além disso, esse dado ressalta a importância de iniciativas que reforcem a conscientização sobre a relevância de práticas coletivas na gestão escolar.

Assim, conclui-se que, apesar de evidências claras de práticas alinhadas à gestão democrática na Escola Municipal Maria das Neves, ainda existem aspectos

que podem ser aprimorados para consolidar esses princípios de forma mais uniforme entre os gestores. A gestão democrática, enquanto instrumento de transformação e inclusão, depende não apenas da implementação de valores éticos e participativos, mas também de uma formação contínua que garanta a aplicabilidade efetiva desses preceitos em todas as dimensões da escola. Dessa forma, o **Objetivo Específico** e a **Questão norteadora nº1** se mostra diretamente relacionado ao reconhecimento e fortalecimento das práticas democráticas no âmbito escolar, promovendo a qualidade da educação e o engajamento de toda a comunidade educativa.

Ao seguir a análise dos dados se mostra Questão nº2:

*A **participação coletiva** na Gestão Escolar em Educação Básica tem sua adoção, com base em que medidas estruturantes?*

Quadro 8- Codificação de dados em relação a Questão nº 2.

Instrumento Questionário - Questões	
Questão 2: A participação coletiva na Gestão Escolar em Educação Básica tem sua adoção, com base em que medidas estruturantes?	
Unidades de Registro	Contagem Frequencial
Gestão 1: “ Livre participação , a escolha direta de seus representantes, tomadas de decisões coletivas .”	(3), três palavras plenas.
Gestão 2: “ Conselho Escolar. Conselho de Classe . As tomadas de decisões de forma Colegiada ”	(3), três palavras plenas.
Gestão 3: “A Gestão Escolar trabalha em parceria com o Conselho Escolar , direcionando o trabalho de todos os membros da Comunidade escolar com diálogos e tendo um conselho participativo fazendo com que todos se sintam participantes ativos do desenvolvimento escolar dos alunos e assim consolidando o principal papel da Escola que é formar cidadãos críticos e responsáveis por seus atos.”	(3), três palavras plenas.
	Tema – recorrência
	Recorte 1: [...] “decisões coletivas” [...] Recorte 2: [...] “decisões de forma colegiada” [...] Recorte 3: [...] “tendo conselho participativo” [...]

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

Com relação as replicações expostas pelos participantes em conformidade à **Questão 2**, referente ao Objetivo Específico nº 1 que tange sobre o intuito de “Definir a ótica de gestão da Escola Municipal Maria das Neves do município de Paulista, em Pernambuco, e sua relação com o conceito de democracia, pautado em 'preceitos' e 'princípios' com vistas à Política Pública Nacional brasileira” revela uma convergência significativa entre os gestores quanto às medidas estruturantes que fundamentam a participação coletiva na gestão escolar.

Haja vista que as respostas destacam elementos entre os “polos de análise” como a **“livre participação”**, a **“escolha direta de representantes e a tomada de decisões coletivas”** apontados pelo participante (Gestão 1); a atuação de órgãos colegiados como o **“Conselho Escolar”** e o **“Conselho de Classe”** representada na exposição do voluntário (Gestão 2); e a **“parceria entre a gestão escolar”** e o **“Conselho Escolar”**, promovendo diálogos que envolvem todos os membros da comunidade escolar definidas pelo apontamento do participante (Gestão 3). Cabe esclarecer que tais definições geram no **Quadro 8** desse processo analítico os polos de discussões relevantes concatenadas com os preceitos do Objetivo Específico N°1 dessa investigação a saber: **Recorte 1:** [...] “decisões coletivas” [...]; **Recorte 2:** [...] “decisões de forma colegiada” [...] e o **Recorte 3:** [...] “tendo conselho participativo” [...] se percebe neste sentido, que há uma recorrência entre as afirmações decorrentes do compromisso sob a perspectiva de gestão democrática.

Essa convergência reflete os princípios da gestão democrática preconizados por autores como Paro, que afirma:

[...] uma sociedade que leva o conceito de **democracia** à radicalidade não implica necessariamente ter um cargo formal de governante. [...] o cidadão comum sinta que sua vida está integrada a um todo social para o qual ele **contribui com suas ações, com suas opiniões e sua participação em múltiplas instâncias do tecido social, em que seus interesses e sua vontade manifesta sejam levados em conta** (grifos para esse estudo 2023, p.115).

De acordo com o autor uma sociedade que pratica a democracia em sua forma mais profunda, a participação cidadã não se limita ao exercício de cargos formais de governança. Ele enfatiza que é fundamental que cada indivíduo perceba sua vida como parte integrante do tecido social, contribuindo ativamente por meio de suas ações, opiniões e participação em diversas instâncias sociais. Essa integração assegura que os interesses e a vontade manifestada pelos cidadãos sejam considerados nos processos decisórios, fortalecendo a democracia participativa e a cidadania plena.

No contexto da Escola Municipal Maria das Neves, a ênfase na participação coletiva e na atuação de conselhos escolares está alinhada com as diretrizes da Política Pública Nacional brasileira, que, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), estabelece a gestão democrática como princípio

fundamental para as instituições públicas de ensino.

Portanto, as práticas adotadas pela gestão da Escola Municipal Maria das Neves, que incluem a formação de conselhos participativos e a promoção de decisões colegiadas, estão sendo almejadas de maneira genérica na visão dos respondentes em consonância com os preceitos de uma gestão democrática.

Essas práticas não apenas atendem às exigências legais, mas também promovem um ambiente escolar mais inclusivo e participativo, essencial para a formação de cidadãos críticos e conscientes de seu papel na sociedade.

No entanto, não houve posição nem clara, entre os respondentes, tão pouco específica que evidencie o emprego de medidas que possam estruturar de modo sistemático e paulatino o poder da comunidade que participa de modo consistente a preceitos e princípios inerentes ao conceito de democracia com interface a gestão escolar.

Os participantes foram questionados também sobre:

*O que você enquanto membro da equipe de gestão escolar **compreende por democracia?***

Quadro 9- Codificação de dados em relação a Questão nº 3.

Instrumento Questionário - Questões	
Questão 3: O que você enquanto membro da equipe de gestão escolar compreende por democracia?	
Unidades de Registro	Contagem Freqüencial
Gestão 1: “ Direito a livre participação e expressão do pensamento ou posição política , no âmbito das decisões individuais ou colegiadas ”	(4), palavras plenas
Gestão 2: “ Participação efetiva de toda a comunidade escolar .”	(2), palavras plenas.
Gestão 3: “Democracia é um modelo de liderar com participação ativa de todos os membros da Comunidade Escolar ”	(3), palavras plenas
	Tema – recorrência
	Recorte 1: “Direito” [...] Recorte 2: [...] “participação” [...] Recorte 3: [...] “modelo de liderar” [...]

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

De acordo com as respostas apresentadas no **Quadro 9** pelos membros da equipe gestora da Escola Municipal Maria das Neves em relação à **Questão 3** refletem uma compreensão alinhada aos princípios constitucionais brasileiros sobre

democracia. Os participantes destacam nos “polos” analisados a importância da “**livre participação**”, da “**expressão do pensamento**” e da “**participação ativa** de toda a comunidade escolar nas decisões, seja de **forma individual** ou **colegiada**”.

Sob o ponto de vista do participante (**Gestão 1**) representado no **Recorte 1**: se tem a ênfase do “Direito” [...] na perspectiva Legal em compromisso de gestão democrática. A partir dessa premissa, a Constituição Federal de 1988 assegura, em seu artigo 5º, inciso IV, que “é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato” garantindo o direito de expressão livre nas ações coletivas ou individuais democráticas.

Além disso, o artigo 220 reforça que “a manifestação do pensamento, a criação, a expressão e a informação, sob qualquer forma, processo ou veículo não sofrerão qualquer restrição”

No contexto educacional, a gestão democrática é fundamental para promover um ambiente participativo e inclusivo. Neste contexto Freire (1997) enfatiza que uma escola democrática deve estar profundamente conectada à realidade de seus estudantes, compreendendo-os em seu contexto para exercer eficazmente a atividade docente. Essa abordagem implica que a escola não apenas ensine conteúdos acadêmicos, mas também aprenda com as experiências e vivências dos estudantes, reconhecendo-os como sujeitos ativos no processo educativo.

Desta feita, ao valorizar o contexto dos estudantes, a escola promove uma educação significativa, que dialoga com as realidades sociais, culturais e econômicas dos educandos. Essa perspectiva está alinhada com a proposta de Freire de uma educação problematizadora, onde o conhecimento é construído coletivamente, considerando as experiências prévias dos estudantes e estimulando a reflexão crítica sobre o mundo.

Além disso, ao estar aberta às realidades contextuais, a escola se torna um espaço de construção democrática, onde diferentes vozes e perspectivas são ouvidas e respeitadas. Isso fortalece a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, promovendo uma gestão democrática e inclusiva.

Em síntese, a afirmação de Freire destaca a importância de uma escola que não apenas ensina, mas também aprende com seus estudantes como uma via de mão dupla, reconhecendo-os como sujeitos históricos e culturais. Essa postura contribui para a construção de uma educação emancipadora, que visa à formação de cidadãos críticos e participativos, capazes de transformar a sociedade em que

vivem.

Ainda sobre esse ponto de vista, como já mencionado nessa investigação, Paro (2015; 2016 e 2023) complementa essa visão ao afirmar que, em uma sociedade que leva o conceito de democracia à radicalidade, não é necessário ocupar um cargo formal de governante para exercer a cidadania plena. O cidadão comum deve sentir que sua vida está integrada ao todo social, contribuindo com suas ações, opiniões e participação em múltiplas instâncias do tecido social, onde seus interesses e sua vontade sejam considerados.

Portanto, a compreensão de democracia pelos gestores da Escola Municipal Maria das Neves está em consonância com os preceitos constitucionais e com as reflexões de autores renomados na área educacional. Ao valorizar a livre participação e a expressão do pensamento, a gestão escolar promove um ambiente democrático que respeita os direitos fundamentais dos indivíduos e fortalece a construção de uma sociedade pautada em princípios éticos se de respeito entre os pares.

Foram questionados também nesta seção sobre:

*A sua compreensão a respeito do **conceito de democracia** aplicada à gestão escolar está relacionada a que fundamentos?*

Quadro 10- Codificação de dados em relação a Questão nº 4.

Instrumento Questionário - Questões	
Questão 4: A sua compreensão a respeito do conceito de democracia aplicada à gestão escolar está relacionada a que fundamentos?	
Unidades de Registro	Contagem Freqüencial
Gestão 1: “A participação na tomada de decisão , no acompanhamento pedagógico da família”	(2), duas palavras plenas
Gestão 2: “ Constituição Federal e LDBEN ”	(2), duas palavras plenas
Gestão 3: “Os fundamentos relacionados a gestão democrática estão relacionados a transparência, a igualdade, a divisão de tarefas , a participação coletiva e a responsabilidade coletiva ”	(3), três palavras plenas
	Tema – recorrência
	Recorte 1: [...] “participação; tomada de decisão” [...] Recorte 2: [...] “Constituição Federal e LDBEN” [...] Recorte 3: [...] “divisão de tarefas, a participação coletiva e a responsabilidade coletiva” [...]

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

A análise das respostas para a **Questão 4** revela uma compreensão diversificada sobre o conceito de democracia aplicada à gestão escolar na Escola Municipal Maria das Neves (lócus de pesquisa). Ao passo que as percepções dos gestores sobre os fundamentos da democracia na escola refletem um entendimento amplo e multifacetado dos princípios que devem orientar a gestão educativa, haja vista que é apresentado entre os respondentes considerando os polos de análise representados nos **Recortes 1,2 e 3** expressões generalizadoras: **“participação coletiva, comunidade, responsabilidade coletiva e divisão de tarefas”**. Destaque-se ainda os sujeitos da pesquisa têm a consciência da fonte formal da democracia brasileira. É perceptível uma compreensão dogmática no que se refere a **(CF de 1988 e LDBEN)**

Neste sentido, as respostas dos participantes revelam uma compreensão generalizada sobre tais princípios da gestão democrática, se pode compreender que essa generalização reflete uma percepção ampla e uniforme entre os gestores sobre o que constitui uma gestão democrática, enfatizando a importância de envolver toda a comunidade escolar nas decisões e tarefas do cotidiano.

Além disso, os respondentes mencionaram explicitamente os documentos formais da democracia brasileira a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) como fontes legais que orientam a gestão escolar. Essa menção é indicativa de uma compreensão dogmática desses documentos como pilares fundamentais para a prática democrática na educação.

Desse modo, cabe explicar que a **"compreensão dogmática"** se refere a um entendimento restrito ou fundamentalista dos princípios legais. Nesse caso, pode ser interpretado como uma aplicação mecânica dos preceitos constitucionais e legais sem uma reflexão crítica ou contextualização mais ampla sobre como esses princípios são concretizados na prática educativa. Isso sugere que, embora os gestores reconheçam os documentos formais como referências, podem não necessariamente questionar ou adaptar esses princípios conforme as necessidades específicas da escola ou contexto local (Saviani, 2007; Oliveira, 2016).

Destaque-se que o participante identificado como (Gestão 1) enfatiza a importância da participação na tomada de decisão e no acompanhamento pedagógico da família, destacando a necessidade de uma gestão inclusiva que envolva ativamente diferentes segmentos da comunidade escolar. Se esclarece que

este entendimento está alinhado com os princípios da gestão democrática, que preconizam a inclusão e a participação como pilares fundamentais para a construção de um ambiente educativo colaborativo (Freire, 1982; Saviani, 2008). Neste sentido, a participação efetiva dos pais e familiares não só fortalece a comunicação entre a escola e a comunidade, mas também promove um ambiente onde todos se sentem responsáveis pelo sucesso acadêmico dos alunos (Oliveira, 2016).

Neste sentido, Paro (2006, p.34). afirma que "A gestão democrática na escola pública deve garantir a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões, promovendo um ambiente de diálogo, transparência e coresponsabilidade".

No que se refere as contribuições do participante (Gestão 2), se nota que ao referir-se à Constituição Federal e à LDBEN, ele destaca o papel legal dessas diretrizes como suporte para a gestão democrática. É fato que esses documentos são fundamentais para garantir que a administração escolar seja norteadada por princípios democráticos, como a transparência e a igualdade de oportunidades para todos os envolvidos (Brasil, 1988; 1996). Em vista disso, a implementação desses fundamentos legais no cotidiano escolar ajuda a consolidar uma prática democrática, onde as decisões são tomadas de forma participativa e inclusiva, respeitando os direitos dos estudantes e da comunidade escolar (Paro, 2006; 2015 e 2016).

E, nesta mesma linha de raciocínio corroborando com os propósitos do Objetivo Específico Nº1 o participante identificado (Gestão 3) descreve os fundamentos da gestão democrática como "a transparência, a divisão de tarefas, a participação coletiva e a responsabilidade compartilhada". Esses elementos são cruciais para a prática de uma gestão democrática efetiva, que busca descentralizar o poder e fomentar um ambiente de colaboração e responsabilidade mútua (Marques, 2009; Saviani, 2008). Haja vista que a divisão de tarefas e a participação coletiva permitem uma gestão onde todos os membros da escola têm a oportunidade de contribuir para as decisões e ações, criando um espaço de aprendizado que valoriza a diversidade e promove o desenvolvimento de uma cidadania ativa (Paro, 2007).

Cabe esclarecer que essas percepções sobre a gestão democrática mostram que, embora existam diferenças nos entendimentos dos gestores, como ponto de convergência identificados nos "polos de análises" **todos concordam que a**

democracia na gestão escolar é essencial para a formação integral dos estudantes e para o fortalecimento da comunidade escolar. Ao contextualizar essas respostas com o Objetivo Específico Nº 1, podemos ver que o entendimento da democracia na gestão escolar não é apenas uma exigência legal, mas também uma prática educativa que visa fortalecer as relações interpessoais, promover a participação ativa dos diversos atores da comunidade escolar e garantir um ensino de qualidade (Freire, 1982; Oliveira, 2016).

E, por fim fechando esta etapa reservada a análise dos dados concatenados com o Objetivo Específico e Questão Norteadora nº1, os participantes também foram questionados:

*A partir de sua experiência que **assuntos** considera mais **desafiadores para relacionar à participação democrática**, tendo em vista os inúmeros temas inerentes à gestão democrática.*

Quadro 11- Codificação de dados em relação a Questão nº 5.

Instrumento Questionário - Questões	
Questão 5: A partir de sua experiência que assuntos considera mais desafiadores para relacionar à participação democrática , tendo em vista os inúmeros temas inerentes à gestão democrática.	
Unidades de Registro	Contagem Freqüencial
Gestão 1: “O engajamento dos diversos segmentos. A formação contínua de seus representantes”	(2), palavras plenas
Gestão 2: “ Gestão financeira . A comunidade representada em segmentos entender como é essa participação na gestão democrática.”	(2), palavras plenas.
Gestão 3: “A participação dos Conselheiros em reuniões ordinárias e extraordinárias. Participação das reuniões de Pais e Mestres . Falta de Recursos tanto humanos como materiais. Ações administrativas e pedagógicas .”	(4), palavras plenas
	Tema – recorrência
	Recorte 1: [...] “engajamento”, “formação contínua”. [...] Recorte 2: “Gestão Financeira”, “entender como é essa participação” [...] Recorte 3: [...] “participação dos Conselheiros em reuniões”, “reuniões de Pais e Mestres”, “Falta de Recursos”, “Ações administrativas e pedagógicas”. [...] [...]

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

Por fim, ainda a respeito do Objetivo Específico e Questão Norteadora Nº1,

com base nos dados apresentados no **Quadro 11** pelos voluntários atuantes nessa investigação, reafirmando os participantes (**Gestão 1, 2 e 3**) gestores da Escola Municipal Maria das Neves destacam **desafios** significativos na implementação de uma gestão democrática. Entre eles, o engajamento dos diversos segmentos da comunidade escolar e a formação contínua de seus representantes são mencionados como áreas críticas de acordo com o **Recorte 1**: dos “polos” analisados [...] “engajamento”, “formação contínua”. [...] decorrentes dos apontamentos afirmados pelo participante (**Gestão 1**). A vista disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) enfatiza a importância da participação da comunidade na gestão escolar; contudo, na prática, mobilizar essa participação efetiva requer estratégias que promovam o envolvimento ativo de todos os atores.

A gestão financeira também é destacada como um tema desafiador. A compreensão, por parte da comunidade, dos mecanismos de participação na gestão democrática, especialmente no que tange à transparência e ao controle social dos recursos, é fundamental para a construção de uma cultura de co-responsabilidade e confiança mútua como revela o **Recorte 2**: apresentado pelo participante (**Gestão 2**) “Gestão Financeira”, “entender como é essa participação” [...] dessa pesquisa. Implicando na concretude do pensamento coletivo e ético como preceito básico na construção de uma gestão democrática.

Além disso, a participação ativa dos conselheiros em reuniões, a presença nas reuniões de pais e mestres, e a escassez de recursos humanos e materiais são desafios que impactam diretamente a eficácia da gestão democrática. Como revela o voluntário (**Gestão 3**) no **Recorte 3**: [...] “participação dos Conselheiros em reuniões”, “reuniões de Pais e Mestres”, “Falta de Recursos”, “Ações administrativas e pedagógicas”. [...] é possível perceber no que se refere ao ponto de vista do investigado que esses desafios representam sérios entraves que precisam serem superados para a concretude do processo democrático no tange as ações da equipe gestora. Ainda sobre esse preceito, a Política Nacional de Educação incentiva a formação de conselhos escolares atuantes; entretanto, a realidade muitas vezes revela dificuldades na mobilização e no comprometimento dos membros, o que pode comprometer a qualidade das decisões colegiadas.

Assim, para enfrentar esses desafios, é essencial investir na formação continuada dos gestores e demais membros da comunidade escolar, promovendo

uma compreensão aprofundada dos princípios da gestão democrática e das políticas públicas nacionais. Além disso, fomentar uma cultura de participação ativa e responsável, aliada à transparência nas ações administrativas e pedagógicas, pode contribuir para a consolidação de uma gestão escolar verdadeiramente democrática e eficaz.

4.2 Dados correspondentes à pesquisa de campo (Estudo de Caso) entrevista: Objetivo Específico Nº 2.

Essa^{2ª} etapa está concatenada com o Objetivo Específico e Questão Norteadora nº2 assim como apresentado conforme a ordem do capítulo reservado a análise dos dados:

- Análise descritiva dos dados, Objetivo Específico nº2 e Questão Norteadora nº2:

Objetivo Específico nº 2

QUALIFICAR⁵⁶ a democracia voltada à Educação Básica sob a adoção de medidas estruturantes para a participação coletiva, a partir da Gestão Escolar.

Questão Norteadora nº 2

- A participação coletiva na Gestão Escolar em Educação Básica tem sua adoção, com base em que medidas estruturantes?

Em conformidade ao propósito do Objetivo Específico e da Questão Norteadora nº2, foram elaboradas e analisadas as (**Questões6, 7, 8, 9 e 10**), de forma a contemplar as opiniões de todos os participantes da pesquisa. As análises realizadas se fundamentaram em uma abordagem qualitativa descritiva, conforme a perspectiva metodológica de Marconi e Lakatos. As autoras destacam que, em pesquisas com esse enfoque, a formulação de hipóteses ou a sua confirmação não necessariamente faz parte do escopo inicial do instrumento de pesquisa, nem das etapas subsequentes de análise. Nesse contexto, a metodologia prioriza a acumulação de informações detalhadas, obtidas, entre outras técnicas, pela observação participante, garantindo assim a subjetividade necessária ao pesquisador em uma análise qualitativa.

⁵⁶ Nível 2 – QUALIFICAR Nível da Compreensão, atrelado à determinação para a eleição de objetivos específicos, conforme a designação taxonômica isso comprometa a pesquisa e está atrelada as competências adquiridas começam a estender-se para além dos conceitos de base, iniciando-se a abordagem a conceitos/sistemas avançados. Desse modo o aluno (pesquisador) consegue explicar, interpretar e prever o comportamento de um sistema.

Marconi e Lakatos (2003, p.188; 2017, p.203) ilustram essa abordagem ao afirmar que o estudo de caso, utilizado para análises empíricas e teóricas, pode combinar descrições quantitativas e **qualitativas**. Pois esse método permite a exploração detalhada de fenômenos no contexto específico em que ocorrem, utilizando uma variedade de técnicas de coleta de dados. Dessa forma, as informações obtidas nesta pesquisa acerca da gestão democrática não apenas refletem as percepções individuais dos participantes, mas também fornecem uma base sólida para a análise do fenômeno investigado, alinhando-se ao propósito de responder de forma estruturada ao Objetivo Específico nº2 e sua respectiva Questão Norteadora.

Desta feita, nos quadros a seguir é possível apreciar as afirmativas dos voluntários nessa investigação concatenados ao referido Objetivo Específico:

Inicialmente os participantes foram indagados mediante a seguinte indagação:

*Especifique os **temas/assuntos recorrentes para a Gestão em Educação Básica**, nos anos iniciais do Ensino Fundamental?*

Quadro 12- Codificação de dados em relação a Questão nº 6.

Instrumento Questionário - Questões	
Questão 6: Especifique os temas/assuntos recorrentes para a Gestão em Educação Básica , nos anos iniciais do Ensino Fundamental?	
Unidades de Registro	Contagem Freqüencial
Gestão 1: “ Ampliação da oferta de vagas referente a esta modalidade de ensino; A inclusão social ; A aplicação e planejamento responsável dos recursos financeiros aplicados à melhoria da aprendizagem .”	(3), três palavras plenas
Gestão 2: “ Frequência Escolar. Acompanhamento Escolar. Participação da Família na Escola.”	(3), três palavras plenas
Gestão 3: “O principal seria no ensino aprendizagem dos alunos que não conseguiram ser alfabetizados na sua série de origem .”	(2), duas palavras plenas
	Tema – recorrência
	Recorte 1: “Ampliação da oferta de vagas, inclusão social, recursos financeiros aplicados à melhoria da aprendizagem.” [...]
	Recorte 2: [...] “Frequência, Acompanhamento, Participação da Família.” [...]
	Recorte 3: [...] “ensino aprendizagem dos alunos, ser alfabetizados na sua série de origem” [...]

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

Com base nos dados apresentados no **Quadro 12** em relação a **Questão 6** é possível os participantes que como já dito anteriormente atuam como voluntários nessa pesquisa discorrem sobre os temas recorrentes na Educação Básica nos anos iniciais do Ensino Fundamental, é possível identificar **convergências** e **divergências** que refletem a complexidade da gestão democrática no contexto educacional brasileiro. Entre os pontos de convergência, destacam-se a inclusão social e a participação ativa das famílias no ambiente escolar, ressaltando a importância de aproximar a escola da comunidade e promover uma educação inclusiva e acessível a todos. Destaque elencado pelo participante (**Gestão 1**) como mostra o **Recorte 1**: do referido quadro analisado: “**Ampliação da oferta de vagas, inclusão social, recursos financeiros aplicados à melhoria da aprendizagem.**” [...]. Neste contexto, é pertinente esclarecer que esse compromisso está em consonância com os princípios da gestão democrática, que busca construir um espaço educacional onde todos os atores sociais se sintam corresponsáveis pelos processos e resultados educacionais.

A vista disso, o **Plano Nacional de Educação (PNE)**, instituído pela **Lei nº 13.005/2014**, traz diretrizes importantes relacionadas à formação continuada de gestores escolares. Conforme mostra o **Artigo 9º**, que trata das estratégias para o cumprimento das metas educacionais, especialmente na **Meta 19**, que prevê a valorização dos profissionais da educação.

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 (BRASIL, 2014, p.2).

Ainda a esse respeito a **Estratégia 19.6**: que enfatiza a importância de “Fomentar a **participação e a formação dos profissionais da educação** e da comunidade escolar na elaboração e no monitoramento dos projetos político-pedagógicos das escolas” (BRASIL, 2014, p.2). Desta feita, fica evidente que os voluntários atuantes nessa investigação percebem a carência de formação para atuação de gestores na educação brasileira tomando como base a realidade da Escola Municipal Maria das Neves.

Além disso, o **Decreto nº 6.094/2007**, que regulamenta a implementação do

Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, também menciona ações voltadas à formação de gestores escolares. Embora ainda carente de clareza quanto o enfático necessário no que se refere a formação de gestores pois é fato que ainda não menciona diretamente a obrigatoriedade de vagas para formação continuada de gestores escolares, mas, enfatiza a importância da formação desses profissionais.

É possível verificar com clareza a exposição do Documento Oficial no Quadro a seguir:

Quadro 13 – Sobre o Decreto nº 6.094/2007.

Decreto nº 6.094/2007	
Art. 2º: A União, em regime de colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, prestará assistência técnica e financeira aos entes federados que firmarem o Termo de Adesão ao Compromisso Todos pela Educação, visando ao alcance das seguintes metas:	VI: Alfabetizar as crianças até, no máximo, os oito anos de idade.
	VII: Acompanhar cada aluno do ensino fundamental e médio, por meio de sistemas de avaliação, com o objetivo de garantir sua progressão nos estudos.
	VIII: Combater a repetência, a evasão escolar e a distorção idade-série.
	IX: Melhorar o fluxo escolar e o rendimento acadêmico, visando ao aumento das taxas de conclusão nos níveis fundamental e médio.
	X: Formar, em nível superior, todos os professores da educação básica, bem como valorizar o mérito e o desempenho dos profissionais da educação.

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados conforme o Decreto nº 6.094/2007.

Fonte: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm

Reafirma-se que, embora não haja uma menção explícita à obrigatoriedade de vagas para formação continuada de gestores escolares nesses documentos, **ambos ressaltam a importância da formação e valorização dos profissionais da educação, incluindo gestores**, como elementos fundamentais para a melhoria da qualidade educacional no país.

Outro ponto comum é a preocupação com a qualidade do ensino e a aprendizagem, especialmente no que se refere à alfabetização adequada dos estudantes nos anos iniciais, destaque na afirmação dos participantes (**Gestão 2 e 3**). Essa ênfase reflete o compromisso dos gestores com a formação integral dos estudantes, objetivando desenvolver cidadãos críticos e responsáveis, conforme os princípios fundamentais da educação básica.

No entanto, há divergências nas refutações dos gestores, particularmente no que diz respeito ao foco dado aos aspectos administrativos e pedagógicos. Enquanto um gestor destaca a **“ampliação de vagas e o planejamento responsável dos recursos financeiros”**, outros enfatizam a **“frequência escolar”** e o **“acompanhamento pedagógico”**. Essa disparidade demonstra as múltiplas dimensões da gestão escolar e a necessidade de equilibrar as demandas administrativas com as pedagógicas para garantir uma educação de qualidade.

Cabe destacar que essas percepções dialogam diretamente com a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a saber em seu **“Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”** (BBRASIL, 1996, p.1) que preveem a gestão democrática como princípio estruturante da educação pública brasileira. Esses marcos normativos enfatizam a participação coletiva na tomada de decisões, buscando construir uma escola inclusiva, equitativa e de qualidade.

Nesse sentido, teóricos como Paro e Libâneo reforçam que a gestão democrática requer o envolvimento ativo da comunidade escolar na definição de prioridades e na execução de ações que atendam às necessidades locais, promovendo uma educação mais justa e alinhada às realidades contextuais.

Assim, embora as respostas dos gestores escolares revelem uma compreensão parcial dos princípios da gestão democrática, elas também apontam para esforços significativos no sentido de implementar práticas mais inclusivas e participativas. No entanto, para que a gestão democrática seja plenamente efetiva, é necessário aprofundar a formação continuada e o engajamento de todos os segmentos da comunidade escolar. Isso exige a integração de aspectos administrativos e pedagógicos, assegurando que as ações escolares estejam alinhadas aos preceitos das políticas nacionais de educação e contribuam para a construção de uma sociedade mais democrática e igualitária.

Neste sentido, é possível conforme os “polos” de análise dos dados que se tem uma consciência a respeito de temas / assuntos que desafiam a ótica de gestão democrática visto que, a perspectiva de inclusão também está atrelada ao Art. 205 da CF de 1988, que trata da garantia do acesso e da universalização do acesso a instituições oficiais de ensino. E, isso envolve a ampliação da oferta de vagas. Também isso envolve planejamento financeiro responsável, que por sua vez,

impulsiona a melhoria da aprendizagem.

Os investigados também foram questionados sobre:

*Com base em sua **experiência em equipe de gestão**, qual das diferentes instâncias sob a ação dessa equipe, tem apresentado maior desafio no que se refere ao papel desempenhado por seus membros em relação ao exercício comum à participação coletiva democrática?*

Quadro 14- Codificação de dados em relação a Questão nº 7.

Instrumento Questionário - Questões	
Questão 7: Com base em sua experiência em equipe de gestão , qual das diferentes instâncias sob a ação dessa equipe, tem apresentado maior desafio no que se refere ao papel desempenhado por seus membros em relação ao exercício comum à participação coletiva democrática?	
Unidades de Registro	Contagem Freqüencial
Gestão 1: “ Execução planejada das ações e o compromisso com o coletivo .”	(2), duas palavras plenas
Gestão 2: “Efetiva participação do Conselho Escolar ”.	(1), uma palavra plena
Gestão 3: “A Elaboração do projeto político pedagógico da forma que deve ser feita, com participação ativa de todos .”	(3), três palavras plenas
	Tema – recorrência
	Recorte 1: “Execução planejada” [...] “compromisso com o coletivo” Recorte 2: [...] “participação do Conselho Escolar”. Recorte 3: [...] “Elaboração” [...] “projeto político pedagógico”, [...] “participação ativa de todos.”

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

Conforme mostra o **Quadro 14** a análise das afirmações dos participantes em relação à **Questão 7**, alinhada ao **Objetivo Específico Nº 2**, revela desafios distintos enfrentados pelas equipes de gestão escolar na promoção da participação coletiva democrática. Haja vista que os respondentes destacaram elementos centrais que apontam tanto para dificuldades de ordem prática quanto conceitual no exercício da gestão democrática.

A exemplo disso, o voluntário (**Gestão 1**) ressalta a “**execução planejada das ações e o compromisso com o coletivo**” conforme o **Recorte 1** da presente investigação científica, destacando um ponto crítico da gestão democrática: o equilíbrio entre o planejamento estratégico e o envolvimento efetivo dos membros da

comunidade escolar. Essa perspectiva evidencia a necessidade de integrar a execução das ações à articulação de interesses coletivos, refletindo os princípios de co-responsabilidade e colaboração presentes na gestão democrática, conforme defendido por Libâneo (2001), que aponta que a democracia na escola implica não apenas o direito de participar, mas também o dever de corresponder às responsabilidades do processo coletivo.

Já o respondente (**Gestão 2**) enfatiza a “**efetiva participação do Conselho Escolar**” como revela o **Recorte 2**, uma instância que, em sua essência, simboliza a gestão democrática, mas que, na prática, enfrenta entraves significativos. A fala aponta para uma lacuna na funcionalidade do Conselho Escolar, frequentemente marcada pela ausência de membros em reuniões ou pelo desconhecimento de suas atribuições. Neste contexto, Paro (2015) destaca que a gestão democrática não pode ser reduzida a formalismos ou à presença simbólica em espaços deliberativos, mas deve envolver a formação e a conscientização de seus participantes para que as decisões tomadas sejam representativas e efetivas.

E, o participante (**Gestão 3**), por sua vez, apresenta como maior desafio a “**elaboração do projeto político-pedagógico (PPP)**” conforme revela o **Recorte 3** dos referidos “polos de análise” com participação ativa de todos os envolvidos. O (PPP) é o documento que sintetiza as aspirações e a identidade da escola, mas sua construção frequentemente esbarra na dificuldade de mobilizar todos os segmentos escolares de forma equitativa. Freire (1996) destaca que a construção coletiva requer diálogo constante, superação de tensões e engajamento crítico, o que exige um esforço contínuo da gestão para incluir vozes diversas e assegurar que o documento reflita o compromisso da escola com a emancipação e a transformação social.

Em síntese, as respostas convergem para o reconhecimento de desafios que perpassam três eixos principais: a implementação prática do planejamento coletivo, a operacionalização efetiva das instâncias participativas, como o Conselho Escolar, e a construção de documentos estruturantes, como o PPP, de forma democrática e inclusiva. Destaque-se que esses aspectos refletem uma tensão entre o ideal democrático proposto pela **Política Nacional de Educação** e os desafios cotidianos enfrentados pelas equipes de gestão escolar, indicando a necessidade de ações formativas e estruturantes que fortaleçam a compreensão e a prática da gestão democrática.

Neste sentido, é perceptível também consciência em relação ao fato de que planejar as ações da gestão visa permitir instituir um compromisso com os diferentes coletivos correspondentes a comunidades. Por isso mesmo o projeto político pedagógico é apontado como documento e mecanismo para refletir a participação desejada da comunidade num todo. E isso, se relaciona com o conselho escolar. Os elementos mencionados na entrevista revelam consciência quanto a tê-las como meta e desafio da gestão. Mas esse ideal não está marcado por comprovações de como isso ocorra. Vê-se, portanto, nova tensão expressa pela explicitude de pautas democráticas, porém, ausentes de especificidades que revelem a concretude que as viabilize.

Sobre Gestão Democrática os respondentes afirmaram, de acordo com a seguinte indagação:

*Frente à necessidade de promover situações e estratégias que estejam voltadas à **participação democrática**, quais delas você considera **mais eficazes**, frente à essa perspectiva eleita como necessária pelo Estado brasileiro?*

Quadro 15 - Codificação de dados em relação a Questão nº 8.

Instrumento Questionário – Questões	
Questão 8: Frente à necessidade de promover situações e estratégias que estejam voltadas à participação democrática , quais delas você considera mais eficazes , frente à essa perspectiva eleita como necessária pelo Estado brasileiro?	
Unidades de Registro -	Contagem Freqüencial
Gestão 1: “ Assembleia Gerais , Convocações para reuniões de pais e mestres na escola”	(2), duas palavras plenas
Gestão 2: “ Reuniões e encontros coletivos , abertura para participação da comunidade local, planejamento voltado para as diferentes faixas etárias.	(5), cinco palavras plenas
Gestão 3: “ Encontros e formações para as famílias ; oficinas culturais oferecida dentro da escola em conta – turno; manter os responsáveis sempre ciente do desenvolvimento do seu aluno; estreitar os laços entre escola e família ”	(3), três palavras plenas
	Tema – recorrência
	Recorte 1: [...] “Assembleia Gerais; reuniões” [...] Recorte 2: [...] “Reuniões; encontros coletivos; participação da comunidade” [...] Recorte 3: Encontros; formações para famílias; escola e família [...]

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

Com base na análise das respostas à **Questão 8** revela que os gestores

escolares reconhecem a importância de implementar estratégias que promovam a participação democrática no ambiente educacional, em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Estado brasileiro.

A vista disso, em relação as afirmativas deferidas pelo participante (**Gestão 1**) destaca a “**realização de assembleias gerais**” e reuniões de pais e mestres como meios eficazes para engajar a comunidade escolar nas decisões institucionais. Essas práticas são fundamentais para criar um espaço de diálogo aberto, permitindo que pais, professores e estudantes compartilhem suas perspectivas e contribuam para o desenvolvimento da escola. Neste sentido, se verifica que a promoção de assembleias e reuniões regulares fortalece a transparência e a confiança mútua entre os membros da comunidade escolar, preceito muito bem apregoadado por Castaman (2009).

Conforme destacado pelo autor "os conselhos e assembleias escolares podem ter funções deliberativas, consultivas, fiscais e pedagógicas, sendo espaços de participação coletiva que promovem a transparência nas negociações e decisões escolares"(2009, p. 20).

Nesta premissa o voluntário (**Gestão 2**) enfatiza a importância de “**reuniões e encontros coletivos**”, além de abrir espaço para a participação da comunidade local e planejar atividades voltadas para diferentes faixas etárias. Essa abordagem amplia o conceito de comunidade escolar, incorporando atores externos que podem oferecer contribuições valiosas para o ambiente educacional. Destaque-se que a inclusão da comunidade local nas atividades escolares promove uma gestão mais inclusiva e participativa, refletindo os princípios da gestão democrática.

Já o participante (**Gestão 3**) considerando os recortes apresentados, conforme mostram os “polos de análise” sugere a realização de “**encontros e formações**” para as famílias, oficinas culturais no contraturno, manter os responsáveis informados sobre o desenvolvimento dos estudantes e estreitar os laços entre escola e família. Essas iniciativas visam fortalecer a parceria entre a escola e as famílias, reconhecendo que a educação é um processo colaborativo que se estende além dos muros escolares. Neste sentido a oferta de oficinas culturais e a comunicação constante com os responsáveis incentivam a participação ativa das famílias na vida escolar, contribuindo para um ambiente educacional mais democrático e inclusivo.

Destaque-se que, essas estratégias refletem o compromisso dos gestores em

promover uma gestão escolar democrática, alinhada ao Objetivo Específico nº 2 desta pesquisa, que busca identificar e analisar as práticas eficazes para fomentar a participação democrática na escola, conforme preconizado pelas políticas educacionais brasileiras. A vista disso, pontua-se que a implementação dessas ações pode resultar em uma gestão mais transparente, participativa e comprometida com a formação integral dos estudantes.

Conforme dados apresentados pelos participantes pesquisados em consonância com o aporte teórico dessa investigação as estratégias e situações apresentadas, como assembleias gerais, reuniões de pais e mestres, encontros coletivos e oficinas culturais, são importantes para promover a participação democrática na gestão escolar. No entanto, elas se configuram como eventos pontuais que, embora relevantes, não abrangem todos os elementos constitutivos do conceito de gestão democrática.

Se enfatiza que a gestão democrática requer uma participação contínua e efetiva de toda a comunidade escolar nos processos decisórios, planejamento e execução das ações educativas. Isso implica na criação de mecanismos permanentes que assegurem a co-responsabilidade e o engajamento coletivo, indo além da realização de eventos isolados.

Conforme destaca Lück (2006, p.16), "a gestão democrática da educação implica a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, planejamento, execução e avaliação das ações educativas"

Portanto, para que a gestão democrática seja plenamente efetivada, é fundamental que as escolas desenvolvam uma cultura participativa contínua, estabelecendo canais permanentes de diálogo e colaboração entre todos os membros da comunidade escolar.

Sendo questionado os participantes sobre:

O trabalho de Gestão Escolar sob o ponto de vista democrático relaciona-se em sua escola sob que parâmetros oficiais definidos pelo município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil?

Quadro 16- Codificação de dados em relação a Questão nº 9.

Instrumento Questionário – Questões
Questão 9: O trabalho de Gestão Escolar sob o ponto de vista democrático relaciona-

se em sua escola sob que parâmetros oficiais definidos pelo município de Paulista , em Pernambuco, Nordeste do Brasil?	
Unidades de Registro	Contagem Freqüencial
Gestão 1: “ Constituição Federal, LDBEN, LDB, Conselho Estadual e Municipal de educação. ”	(5), cinco palavras plenas
Gestão 2: “Conselho Municipal de Educação, Regimento do Conselho Escolar ”	(1), uma palavra plena
Gestão 3: “ Gratuidade, Igualdade, Liberdade e Obrigatoriedade. ”	(4), quatro palavras plenas
	Tema – recorrência
	Recorte 1: “Constituição Federal, LDBEN, LDB, Conselho Estadual e Municipal de educação” Recorte 2: “Regimento do Conselho Escolar”. Recorte 3: “Gratuidade, Igualdade, Liberdade e Obrigatoriedade”.

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

De acordo com a análise das respostas apresentadas pelos voluntários respondentes à **Questão 9**, conforme revela o **Quadro 16** da presente investigação acadêmica em conexão com o **Objetivo Específico Nº 2**, destaca-se aspectos essenciais sobre os parâmetros oficiais que orientam o trabalho de gestão escolar democrática no município de Paulista, Pernambuco. Haja vista que, as respostas salientam documentos normativos e princípios fundamentais que balizam as ações escolares, refletindo a busca por alinhamento com as políticas públicas e os marcos legais nacionais e locais.

Com base nisso o participante (**Gestão 1**) menciona como parâmetros orientadores a “**Constituição Federal, a LDBEN, a LDB, e os Conselhos Estadual e Municipal de Educação**”. Conforme mostra o **Recorte 1** dos referidos “polos de análise”. Destaque-se essa abordagem aponta para um reconhecimento da hierarquia normativa que norteia a educação brasileira, partindo da **Constituição Federal de 1988**, que estabelece a educação como um direito de todos e um dever do Estado e da família, fundamentada nos princípios de igualdade de condições e gestão democrática (artigo 206). Além disso, a **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei 9.394/1996)** reforça a necessidade de gestão participativa como princípio da organização do ensino público. Nesse sentido, a gestão escolar em Paulista parece buscar respaldo em normas amplas, mas carece

de maior especificidade no que diz respeito à aplicabilidade prática desses marcos legais no contexto local.

Ao se levar em conta o ponto de vista do respondente (**Gestão 2**) o qual destaca o papel do “**Conselho Municipal de Educação e o Regimento do Conselho Escolar**” representado no **Recorte 2** do **Quadro 16** em análise, evidenciando uma ênfase nas instâncias colegiadas como instrumentos essenciais para a materialização da gestão democrática. O “**Conselho Municipal de Educação**”, enquanto instância deliberativa e consultiva, tem o papel de mediar as demandas locais com as diretrizes estaduais e federais, adaptando-as às peculiaridades do município. O “**Regimento do Conselho Escolar**”, por sua vez, estrutura a participação das comunidades escolares no processo decisório, reforçando a importância da descentralização e da co-responsabilidade. Paro (2016) argumenta que as instâncias colegiadas são espaços fundamentais para a prática democrática, mas sua efetividade depende do engajamento real e consciente dos membros, o que nem sempre se concretiza, devido a barreiras culturais e estruturais.

E em relação ao ponto de vista apresentado pelo participante (**Gestão 3**), o referido adota uma perspectiva mais ampla, ao mencionar os princípios de “**gratuidade, igualdade, liberdade e obrigatoriedade**” revelados nos “polos de análise” mediante o **Recorte 3** do **Quadro 16** como orientadores do trabalho escolar. Cabe esclarecer que esses conceitos remetem aos valores fundamentais garantidos pela **Constituição Federal**, mas sua aplicação demanda ações práticas que extrapolem o discurso normativo. Neste sentido, Libâneo (2001) ressalta que princípios abstratos só se tornam efetivos quando integrados a práticas pedagógicas que promovam a inclusão, a participação e a autonomia dos sujeitos escolares.

Em termos gerais, as respostas refletem um entendimento fragmentado e, em alguns casos, genérico sobre os parâmetros que estruturam a gestão democrática. Embora reconheçam a relevância dos documentos oficiais e dos valores fundamentais, ainda há desafios em articular esses marcos normativos às práticas cotidianas da escola. Essa lacuna reforça a necessidade de formação continuada dos gestores e da comunidade escolar para consolidar uma gestão participativa e alinhada às políticas públicas nacionais e locais.

Assim, o trabalho de gestão escolar no município de Paulista revela tanto potencial quanto desafios, evidenciando a urgência de estratégias que fortaleçam a conexão entre os princípios normativos e a vivência prática da gestão democrática.

Por fim, ao concluir as análises das Questões concatenadas com o compromisso da presente investigação em relação ao Objetivo Específico Nº 2, os participantes foram questionados ainda sobre a ótica da Gestão Democrática, sendo assim indagados:

Que aspectos sobre a ótica de Gestão Democrática você consideraria como correspondentes no município de Paulista, em Pernambuco, aos definidos pela Política brasileira sobre Gestão Democrática?

Quadro 17- Codificação de dados em relação a Questão nº 10.

Instrumento Questionário – Questões	
Questão 10: Que aspectos sobre a ótica de Gestão Democrática você consideraria como correspondentes no município de Paulista, em Pernambuco, aos definidos pela Política brasileira sobre Gestão Democrática?	
Unidades de Registro	Contagem Freqüencial
Gestão 1: “Participação colegiada, transparência e autonomia.”	(3), três palavras plenas
Gestão 2: “Eleição para Conselho Escolar”.	(2), duas palavras plenas
Gestão 3: “Planejamento Participativo é fundamental para um processo de democratização.”	(3), três palavras plenas
	Tema – recorrência
	Recorte 1: “Participação colegiada, transparência e autonomia”.
	Recorte 2: “Eleição” [...] “Conselho Escolar”.
	Recorte 3: “Planejamento”, “processo de democratização”.

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

Conforme os dados apresentados pelos participantes, voluntários na presente investigação científica, revelados pelos “polos de análise” do **Quadro 17** em relação a **Questão 10**, que encerra a abordagem relacionada ao **Objetivo Específico Nº 2**, se destacados aspectos que, sob a ótica dos participantes, correspondem à concepção de Gestão Democrática no município de Paulista, Pernambuco. As respostas apresentam elementos significativos como a participação colegiada, a transparência, a autonomia, a eleição para o Conselho Escolar e o planejamento

participativo, sugerindo esforços para alinhar práticas locais aos parâmetros definidos pela política brasileira.

Com base nisso, a resposta deferida pelo participante (**Gestão 1**) enfatiza os pilares de “**participação colegiada, transparência e autonomia**” como mostra o **Recorte 1** desse Quadro (17) em análise, que são fundamentais para uma gestão democrática. Esses elementos refletem o compromisso com a descentralização das decisões, conforme preconizado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (**LDB, Lei nº 9.394/1996**), que valoriza a gestão democrática como princípio básico para a administração pública escolar. No entanto, como argumenta Paro (2023), a autonomia só é efetiva quando associada à responsabilidade coletiva, de forma que a transparência não seja apenas um requisito formal, mas também um meio de fomentar a confiança e o engajamento da comunidade escolar. Assim, esses aspectos são fundamentais para a democratização das práticas, mas dependem de ações concretas para superar possíveis limitações estruturais.

Em relação a pontuação deferida pelo respondente (**Gestão 2**), que aponta a “**eleição para o Conselho Escolar**” conforme revela o **Recorte 2** do **Quadro 17**, reflete uma prática que está em consonância com os princípios de democracia participativa. O “**Conselho Escolar**”, como instância colegiada, possui um papel central na articulação entre a escola e a comunidade, sendo uma ponte entre as demandas locais e as políticas públicas. Neste contexto, Luck (2012) e Libâneo (2013) ressaltam que o fortalecimento dessas instâncias é essencial para a construção de uma escola mais democrática e inclusiva, mas alertam que o processo eleitoral deve ser acompanhado de formação e capacitação para garantir que os eleitos sejam aptos a assumir responsabilidades e fomentar a participação efetiva.

Por fim, a resposta do participante (**Gestão 3**), ao destacar o “**planejamento participativo como fundamental para a democratização**” conforme o **Recorte 3** desse Quadro (17) em análise, reafirma um dos princípios centrais da gestão democrática. O planejamento participativo vai além da simples inclusão de diferentes vozes; ele exige um processo contínuo de diálogo, negociação e tomada de decisões compartilhadas. Assim, conforme enfatizado por Freire (1997), a gestão democrática requer a abertura da escola para os múltiplos contextos e realidades dos sujeitos escolares, promovendo o protagonismo de todos os envolvidos no planejamento e execução das ações pedagógicas e administrativas.

Entretanto, apesar das convergências em relação aos conceitos apresentados, observa-se que as respostas carecem de maior detalhamento sobre como essas práticas são implementadas no cotidiano escolar. Isso revela uma lacuna que pode ser atribuída à falta de clareza ou sistematização na articulação entre as diretrizes nacionais e as práticas locais, algo que, segundo Libâneo (2013), é um desafio recorrente na consolidação de uma gestão verdadeiramente democrática.

Em síntese, a análise da **Questão 10** em consonância com Objetivo Específico Nº 2 dessa pesquisa, evidencia que os princípios de participação, transparência, autonomia, e planejamento participativo são reconhecidos como essenciais para a gestão democrática no município de Paulista. No entanto, sua concretização plena ainda enfrenta desafios relacionados à formação continuada, ao fortalecimento das instâncias colegiadas e à integração prática desses princípios no cotidiano das escolas. Isso reforça a importância de políticas públicas que não apenas definam diretrizes, mas também ofereçam suporte técnico e pedagógico para sua implementação efetiva.

4.3 Dados correspondentes à pesquisa de campo (Estudo de Caso) entrevista: Objetivo Específico Nº 3.

Por fim, a 3ª etapa da análise dos dados apresentados pelos participantes da presente investigação científica atreladas ao Objetivo Específico e Questão Norteadora nº3:

- Análise descritiva dos dados, Objetivo Específico nº3 e Questão Norteadora nº3:

Objetivo Específico nº 3

DETERMINAR⁵⁷ a participação coletiva dos segmentos inerentes à escola Municipal Maria das Neves do Ensino Fundamental, no município de Paulista, em Pernambuco, atrelada à Política Nacional.

Questão Norteadora nº 3

⁵⁷ Nível 3 – DETERMINAR Nível da Aplicação, atrelada à determinação para a eleição de objetivos específicos, conforme a designação taxonômica isso compromete o que está diretamente relacionado à determinação e à eleição de objetivos específicos. Neste nível, o foco é a capacidade do pesquisador de utilizar o conhecimento adquirido em situações novas e variadas, aplicando conceitos, princípios e teorias de maneira prática e funcional.

-Os mecanismos que compreendem a participação coletiva dos segmentos inerentes à escola Municipal Maria das Neves do Ensino Fundamental, no município de Paulista, em Pernambuco, estão alinhados à Política Nacional?

Com base no desígnio do Objetivo Específico e Questão Norteadora nº3 e sua respectiva Questão Norteadora, as **(Questões 11, 12, 13 e 14)** foram elaboradas e analisadas com o propósito de abarcar as opiniões de todos os participantes da pesquisa. A abordagem metodológica utilizada foi **qualitativa e descritiva**, conforme os fundamentos teóricos de Marconi e Lakatos. Segundo essas autoras, pesquisas com esse enfoque nem sempre demandam a formulação ou confirmação de hipóteses no início ou nas etapas subsequentes de análise.

Nesse contexto, a metodologia priorizou a coleta e o detalhamento das informações, recorrendo a técnicas como a **observação participante**, que possibilitam a subjetividade necessária para um exame aprofundado das percepções dos participantes.

A vista disso, nos quadros a seguir é possível apreciar as afirmativas dos participantes nessa investigação comprometidos com o Objetivo Específico nº3:

Na intensão de se conhecer os aspectos de eficácia na experiência de participação coletiva em gestão escolar, perguntou-se:

Que aspectos podem ser identificados como eficazes, tendo em vista a experiência de participação coletiva dos segmentos, que constituem a comunidade escolar, na Escola Municipal Maria das Neves, do município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil?

Quadro 18- Codificação de dados em relação a Questão nº 11.

Instrumento Questionário – Questões	
Questão 11: Que aspectos podem ser identificados como eficazes, tendo em vista a experiência de participação coletiva dos segmentos, que constituem a comunidade escolar, na Escola Municipal Maria das Neves, do município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil?	
Unidades de Registro	Contagem Freqüencial
Gestão 1: “Planejamento Coletivo, Envolvimento dos Segmentos, Participação da Comunidade, Livre acesso as ações desenvolvidas”.	(3), três palavras plenas
Gestão 2: “O Projeto Educação e Família.”	(1), uma palavra plena.
Gestão 3: “A Equipe escolar presente todos os dias na Escola, principalmente, principalmente a gestora da escola frente a todos os desafios e conflitos existentes na Escola.”	(1), uma palavra plena
	Tema – recorrência
	Recorte 1: “Planejamento Coletivo, Envolvimento, Participação”. [...] Recorte 2:

	“O Projeto Educação e Família” Recorte 3: “Equipe escolar presente”. [...]
--	---

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

Ao iniciar a análise das respostas fornecidas pelos participantes comprometidas com o Objetivo Específico Nº 3 dessa investigação científica em relação à (**Questão 11**), se evidencia aspectos importantes associados à participação coletiva na gestão escolar da Escola Municipal Maria das Neves. Haja vista que os elementos apontados destacam práticas que favorecem a interação entre a gestão, os segmentos escolares e a comunidade, alinhadas a princípios democráticos. Esses aspectos eficazes podem ser agrupados em três eixos principais: planejamento coletivo, projetos específicos e presença contínua da equipe gestora.

Em vista disso, o participante (**Gestão 1**) sublinha o “**planejamento coletivo**”, o envolvimento dos diversos segmentos e a participação ativa da comunidade escolar, associando esses elementos ao livre acesso às ações desenvolvidas na instituição, ponto de vista, exposto no **Recorte 1** do **Quadro 18**: “Planejamento Coletivo, Envolvimento, Participação”. [...]. Esse posicionamento converge com as ideias de Paro (2016), que enfatiza a necessidade de construir um ambiente democrático na escola, em que a participação de todos os atores seja deliberada e efetiva. O autor aponta que a verdadeira democracia no espaço escolar vai além da mera consulta ou execução de tarefas previamente definidas pela gestão, sendo um processo de co-responsabilidade.

Já o participante, atuante como voluntário na presente pesquisa (**Gestão 2**) menciona com base no **Recorte 2** deste Quadro em análise o “**Projeto Educação e Família**” como um exemplo de prática que fortalece a relação entre a escola e os pais, reforçando a ideia de que a gestão democrática exige o estabelecimento de canais que promovam o diálogo e a cooperação. Essa perspectiva remete às reflexões de Freire (1997), para quem a interação entre escola e família é fundamental para construir um espaço educativo aberto ao contexto social dos estudantes, favorecendo uma visão integradora que ultrapassa os muros da escola.

Por sua vez, a resposta do participante (**Gestão 3**) destaca a presença contínua da equipe escolar, sobretudo da gestora, no enfrentamento dos desafios e conflitos cotidianos, conforme revela o **Recorte 3**: “Equipe escolar presente”. [...].

Esse ponto ressalta a importância do papel da liderança democrática, que atua como mediadora e promotora de condições que favoreçam a participação coletiva. Para Libâneo (2003), a liderança em uma gestão democrática não deve se restringir a uma figura centralizadora, mas sim a um agente que mobilize e valorize as contribuições de todos os segmentos.

Desse modo, embora haja elementos positivos, nota-se que os respondentes não detalham como essas práticas se articulam de forma sistêmica ou como estão alinhadas diretamente aos parâmetros oficiais da **Política Nacional de Educação**. Essa lacuna evidencia um possível distanciamento entre o conceito de democracia e sua materialização na prática cotidiana. Haja vista que a ausência de maior especificidade nas respostas sugere que, embora haja iniciativas eficazes, ainda é preciso consolidar estratégias que transcendam ações pontuais e garantam a efetiva participação coletiva em todas as esferas da gestão escolar.

Portanto, a análise das respostas à **Questão 11** reforça a relevância de fortalecer práticas democráticas na gestão escolar. Contudo, destaca-se a necessidade de uma reflexão mais aprofundada sobre como essas ações podem ser sistematizadas, ampliadas e diretamente conectadas às políticas públicas vigentes, de modo a promover uma gestão verdadeiramente inclusiva e participativa. Corresponde a reiteração de aspectos pontuados em outras questões manifestando generalidade que conflitua com a especificidade necessária no que se refere a eficácia da participação coletiva dos segmentos.

Na intensão, também, de se conhecer os aspectos de menos eficácia na experiência de participação coletiva em gestão escolar, perguntou-se:

*Que aspectos podem ser identificados como **menos eficazes**, frente à **vivência com a participação coletiva dos segmentos**, que constituem a comunidade escolar, na Escola Municipal Maria das Neves, do município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil?*

Quadro 19- Codificação de dados em relação a Questão nº 12.

Instrumento Questionário – Questões	
Questão 12: Que aspectos podem ser identificados como menos eficazes , frente à vivência com a participação coletiva dos segmentos , que constituem a comunidade escolar, na Escola Municipal Maria das Neves, do município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil?	
Unidades de Registro	Contagem Frequencial
Gestão 1: “ Gestão controladora, centralizada ”	(2), duas palavras plenas

Gestão 2: "Participação dos pais nas reuniões gerais."	(2), duas palavras plenas
Gestão 3: "O conselho escolar da escola ainda é pouco valorizado pelos seus membros as reuniões quase sempre não tem quórum para deliberar decisões válidas. "	(3), três palavras plenas
	Tema – recorrência
	Recorte 1: [...] "gestão controladora; centralizada" [...]
	Recorte 2: [...] "participação dos pais; reuniões gerais" [...]
	Recorte3: pouco valorizado; deliberar decisões válidas" [...]

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

De acordo com a opinião dos respondentes em relação à **Questão 12** se evidenciam desafios significativos na efetivação da participação coletiva na Escola Municipal Maria das Neves, em Paulista, Região Metropolitana de Pernambuco, Nordeste do Brasil. A percepção de uma **"gestão controladora, centralizada"** apresentada pelo participante (**Gestão 1**) sugere que práticas administrativas centralizadoras podem estar limitando a autonomia e o engajamento dos diversos segmentos da comunidade escolar. A esse respeito entende-se que essa centralização tende a inibir a participação ativa de professores, pais e estudantes nos processos decisórios, contrariando os princípios da gestão democrática que preconizam a descentralização e a participação coletiva.

Para Libâneo, "a **gestão democrática** participativa **valoriza a participação** da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, **apostando na descentralização das ações e na co-responsabilidade**" (2013, p.45).

Esse ponto de vista do autor oferece uma base teórica sólida para analisar o Objetivo Específico nº 3 desta investigação comprometida em determinar a participação coletiva dos segmentos inerentes à Escola Municipal Maria das Neves, no município de Paulista, Pernambuco, atrelada à política nacional.

Ao passo que no contexto da Escola Municipal Maria das Neves, a aplicação desses princípios implica na criação e fortalecimento de espaços de participação, como **"conselhos escolares, assembleias e comissões"**, contraponto oposto apresentado pelo voluntário (Gestão 1) que possibilitem a expressão e a influência de diversos segmentos da comunidade escolar nas decisões pedagógicas e administrativas. Neste sentido, a co-responsabilidade mencionada por Libâneo sugere que, ao compartilhar a responsabilidade pelas decisões e resultados, todos

os participantes se comprometem mais profundamente com a implementação eficaz das políticas educacionais e com a melhoria contínua da qualidade do ensino.

Alinhar-se à política nacional de educação, que preconiza a gestão democrática como um dos pilares fundamentais, requer que a escola adote práticas que incentivem a participação ativa e significativa de sua comunidade. Isso não apenas atende às diretrizes nacionais, mas também contribui para a construção de um ambiente educacional mais inclusivo, transparente e eficaz, onde a diversidade de perspectivas enriquece o processo educativo e fortalece o compromisso coletivo com a formação integral dos estudantes.

Portanto, ao considerar o Objetivo Específico nº 3, é essencial que a Escola Municipal Maria das Neves implemente estratégias que promovam a descentralização das decisões e a participação coletiva, conforme os princípios da gestão democrática participativa destacados por Libâneo. Isso permitirá uma maior co-responsabilidade entre os membros da comunidade escolar, alinhando as práticas institucionais às políticas nacionais e potencializando os resultados educacionais.

No que se refere a **“baixa participação dos pais nas reuniões gerais”** considerando o “polo de análise” apontado pelo voluntário (**Gestão 2**) destaca-se um aspecto crítico na relação escola-família. Pois, a ausência ou participação limitada dos pais compromete a construção de um ambiente escolar colaborativo e dificulta a implementação de ações conjuntas voltadas ao desenvolvimento integral dos estudantes. Desta feita a gestão democrática pressupõe a co-responsabilidade entre escola e família, sendo fundamental o envolvimento dos pais nas atividades escolares para a promoção de uma educação de qualidade.

Neste contexto, Freire enfatiza a importância de uma escola democrática que esteja aberta à realidade dos alunos e disposta a aprender com o contexto concreto de suas vidas. Ele afirma:

"A escola democrática não apenas deve estar permanentemente aberta à realidade contextual de seus alunos, para melhor compreendê-los, para melhor exercer sua atividade docente, mas também disposta a **aprender de suas relações com o contexto concreto.**" (grifos para esse estudo 1997, p.67)

Essa perspectiva ressalta a necessidade de uma parceria efetiva entre família e escola, reconhecendo que ambas as instituições desempenham papéis

complementares na formação integral dos estudantes. Ao valorizar o contexto familiar e comunitário dos estudantes, a escola pode desenvolver práticas pedagógicas mais significativas e inclusivas, promovendo um ambiente educacional que respeite e integre os saberes trazidos pelos estudantes de suas vivências cotidianas.

Além disso, a “**subutilização do conselho escolar**”, conforme mencionado pelo participante (**Gestão 3**), indica uma fragilidade na estrutura participativa da escola. Haja vista que a **falta de quórum nas reuniões impede deliberações válidas**, comprometendo a função do conselho como espaço de diálogo e decisão coletiva. Destaque-se neste sentido que o conselho escolar é um órgão essencial na gestão democrática, pois possibilita a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar na formulação e acompanhamento das políticas educacionais da instituição.

Em vista disso, esses aspectos refletem uma dicotomia entre a necessidade de participação coletiva e a realidade de práticas centralizadoras e baixa adesão dos membros da comunidade escolar. Para superar esses desafios, é imprescindível promover uma cultura de participação ativa, **descentralizar as decisões administrativas e valorizar os órgãos colegiados**, como o conselho escolar, fortalecendo assim os pilares da gestão democrática, conforme o destaque já mencionado por Lück (2006) nessa investigação.

Portanto, em relação aos “polos de análises” concebidos pelos investigados, se entende que a escola deve investir em estratégias que incentivem a participação dos pais, descentralizem a gestão e revitalizem o conselho escolar, garantindo a corresponsabilidade e o engajamento de toda a comunidade escolar nos processos educativos.

Quanto ao saber sobre a participação menos adequada diante dos preceitos democráticos na participação coletiva da comunidade escolar, perguntou-se:

*Que segmentos fazem parte da Escola Municipal Maria das Neves, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, poderiam ser categorizados como tendo uma **participação menos adequada frente a preceitos democráticos** quanto à participação coletiva, em relação a outros segmentos, que constituem a comunidade escolar?*

Instrumento Questionário – Questões	
Questão 13: Que segmentos fazem parte da Escola Municipal Maria das Neves , no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, poderiam ser categorizados como tendo uma participação menos adequada frente a preceitos democráticos quanto à participação coletiva, em relação a outros segmentos, que constituem a comunidade escolar?	
Unidades de Registro	Contagem Freqüencial
Gestão 1: “A de alunos com idade inferior aos 15 anos. ”	(1), uma palavra plena
Gestão 2: “ Conselho Escolar. ”	(1), uma palavra plena
Gestão 3: “ Comunidade, alunos. ”	(2), duas palavras plenas
	Tema – recorrência
	Recorte 1: [...] “alunos com idade inferior aos 15 anos.” Recorte 2: “Conselho Escolar”. Recorte 3: “Comunidade, alunos.”

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

Ao analisar as respostas à **Questão 13** deferidas pelos participantes de pesquisa se emerge percepções importantes acerca dos segmentos da Escola Municipal Maria das Neves que apresentam uma participação considerada menos adequada frente aos preceitos democráticos. Ao passo que as respostas evidenciam três categorias principais apontadas pelos participantes: “**alunos, Conselho Escolar e a comunidade escolar em geral**”. Esses dados levantam reflexões sobre os desafios enfrentados no engajamento efetivo de tais segmentos e suas implicações para a consolidação da gestão democrática.

Sobre esse ponto de vista o respondente (**Gestão 1**) identifica estudantes com idade inferior a 15 anos como um segmento cuja participação é menos adequada, como destacado no **Recorte 1** do **Quadro 20** dessa pesquisa: [...] “alunos com idade inferior aos 15 anos.”. Cabe esclarecer que essa percepção pode estar relacionada a fatores como a maturidade dos estudantes e a ausência de mecanismos efetivos que incentivem o protagonismo juvenil, especialmente em processos decisórios. Nesse contexto conforme destaca Paro (2016), a participação democrática na escola deve ser aprendida por meio da prática, exigindo da gestão estratégias pedagógicas que estimulem o envolvimento dos estudantes, independentemente da idade, em discussões e decisões que impactem sua vivência escolar.

Por outro lado, o participante (**Gestão 2**) aponta com base nos “polos de análise” revelados pelo **Recorte 2** do referido Quadro em Análise o “**Conselho Escolar**” como um segmento cuja atuação não alcança o nível desejado para uma participação democrática plena. O Conselho Escolar, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996), é um dos principais mecanismos de gestão democrática na escola. Ele deve atuar como um espaço de articulação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar e como instância deliberativa e consultiva. A dificuldade em mobilizar o Conselho Escolar pode ser indicativa de uma lacuna na formação dos conselheiros ou na clareza sobre seu papel e atribuições, conforme reforça o Plano Nacional de Educação (PNE), que destaca a necessidade de capacitação continuada para os atores da gestão escolar.

E, em relação a resposta apontada pelo participante (**Gestão 3**) conforme o **Recorte 3** do **Quadro 20** em análise se amplia o olhar para a “**comunidade e os alunos**”, reconhecendo que ambos os segmentos enfrentam desafios para uma participação efetiva. A vista disso, a integração entre a escola e a comunidade é um dos pilares da gestão democrática, conforme preconizado pela Política Nacional de Educação Básica, mas muitas vezes é limitada pela falta de iniciativas que promovam diálogo e cooperação mútua. Freire (1997) argumenta que a escola deve ser um espaço aberto ao contexto sociocultural de sua comunidade, mas isso exige esforços intencionais para envolver todos os atores sociais no processo educativo.

Assim, a análise das respostas à **Questão 13** sugere que a participação coletiva na Escola Municipal Maria das Neves enfrenta desafios em diferentes frentes. Seja pela falta de engajamento dos alunos mais jovens, pela fragilidade no funcionamento do Conselho Escolar ou pela limitada interação com a comunidade, as respostas refletem a necessidade de fortalecer os mecanismos institucionais e pedagógicos que promovam a inclusão e a co-responsabilidade de todos os segmentos. Sob a ótica das políticas públicas, essas dificuldades reforçam a importância de implementar ações que estimulem a formação de lideranças, a capacitação dos conselheiros e o desenvolvimento de práticas pedagógicas que promovam o protagonismo juvenil e o envolvimento comunitário.

Afim de determinar os elementos que contribuem para a participação coletiva de forma democrática, por fim perguntou-se:

*Em razão de sua experiência, determine **elementos que contribuem para que a participação coletiva democrática** em relação aos segmentos*

que constituem a comunidade escolar, esteja menos atrelada à Política do município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente à Política Nacional?

Quadro 21- Codificação de dados em relação a Questão nº 14.

Instrumento Questionário – Questões	
Questão 14: Em razão de sua experiência, determine elementos que contribuem para que a participação coletiva democrática em relação aos segmentos que constituem a comunidade escolar, esteja menos atrelada à Política do município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente à Política Nacional?	
Unidades de Registro	Contagem Freqüencial
Gestão 1: “ Gestão antidemocrática. Não direcionamento das ações educativas, visão tecnicista. ”	(4), quatro palavras plenas
Gestão 2: “ A eleição direta para membros do Conselho Escolar. ”	(2), duas palavras plenas.
Gestão 3: “ A gestão democrática em Paulista se dar de forma parcial pois para que ela seja de fato e de direito os gestores deveria ser escolhido pela comunidade escolar por meio de eleição. ”	(3), três palavras plenas. Tema – recorrência Recorte 1: “Gestão antidemocrática. Não direcionamento das ações educativas, visão tecnicista.” Recorte 2: [...] “eleição direta” [...], “membros do Conselho Escolar” Recorte 3: [...] “gestão democrática em Paulista se dar de forma parcial” [...], “gestores deveria ser escolhido pela comunidade escolar” [...], “eleição”.

Elaborado pelo próprio autor, com base nos dados compilados do instrumento questionário.

Com base na análise do **Quadro 21** referente as respostas deferidas pelos participantes em relação a **Questão 14** se evidenciou preocupações emergentes, significativas relacionadas à participação coletiva democrática na gestão da Escola Municipal Maria das Neves e à sua relação com a Política Nacional e as diretrizes municipais no contexto de Paulista, Pernambuco. Os participantes apontam elementos críticos que dificultam a consolidação de uma gestão plenamente democrática, destacando aspectos como práticas antidemocráticas, ausência de direcionamento educativo e limitações na participação coletiva, especialmente no processo de escolha dos gestores escolares e na atuação do Conselho Escolar.

A vista disso, o participante (**Gestão 1**) identifica conforme o **Recorte 1** desse Quadro em análise, como fatores limitantes a “**gestão antidemocrática**”, a “**falta de direcionamento das ações educativas**” e a “**prevalência de uma visão tecnicista**”.

Esses elementos destacam uma problemática comum em sistemas educacionais centralizados, nos quais a ênfase excessiva em aspectos técnicos e administrativos ofusca a construção de práticas efetivamente participativas. **Freire (1997)** alerta que a educação tecnicista desconsidera o diálogo e a participação, elementos fundamentais para a promoção de uma gestão democrática. Para superar tais barreiras, é indispensável que os gestores adotem práticas que valorizem a participação da comunidade escolar e promovam o debate coletivo sobre as direções educacionais.

Em relação ao ponto de vista do respondente (**Gestão 2**), este, aponta de acordo com o **Recorte 2** do referido Quadro em análise a “**eleição direta**” para “**membros do Conselho Escolar.**” como um aspecto ainda insuficientemente explorado. Destaque-se que a eleição direta é um dos pilares para a promoção de transparência e inclusão na gestão escolar, conforme preconizado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996) e pelo Plano Nacional de Educação (PNE). Assim, a ausência de eleições diretas para o Conselho Escolar, ou sua condução de forma limitada, prejudica a articulação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar e reduz a legitimidade das decisões tomadas, conforme discutem Lück (2012), Paro (2016) e outros autores que enfatizam a importância da gestão colegiada e democrática.

E, no que se refere ao ponto de vista do voluntário (**Gestão 3**) considerando os “polos de análise” expostos no **Recorte 3** do **Quadro 21**, se reforça a crítica ao modelo de escolha dos gestores escolares em Paulista, afirmando que a “**gestão democrática no município ocorre de forma parcial**”, uma vez que os gestores não são escolhidos pela comunidade escolar por meio de processos eleitorais. Essa observação do participante (**Gestão 3**) ressalta uma lacuna importante na implementação de práticas que permitam à comunidade exercer sua autonomia na definição de seus representantes. De acordo com a Constituição Federal de 1988, já mencionada nessa pesquisa, a gestão democrática da educação pública é um direito garantido, e a escolha de gestores por meio de eleições é uma prática recomendada

em diversas legislações estaduais e municipais para assegurar a co-responsabilidade e o envolvimento dos segmentos escolares.

Em suma, as respostas dos participantes refletem desafios estruturais e institucionais que limitam a consolidação de uma gestão democrática alinhada aos preceitos da **Política Nacional de Educação Básica**. Em vista disso, a prevalência de práticas antidemocráticas, a centralização de decisões e a exclusão da comunidade nos processos eleitorais indicam a necessidade de revisões nos parâmetros políticos e administrativos do município. Além disso, a análise reforça a importância de ações que incentivem a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, promovam a **descentralização das decisões** e **consolidem os princípios democráticos** como eixo central da gestão educacional.

4.4 Resultados Abrangentes da Pesquisa

Ao realizar o pós-processamento dos dados coletados nas cinco questões relacionadas ao Objetivo Específico nº 1, na qual como já dito foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa, utilizando quadros para a exposição dos dados de pesquisa. Essa estratégia permitiu organizar e sintetizar as informações de maneira clara e sistemática, facilitando a identificação de padrões e temas emergentes.

A utilização de quadros na análise qualitativa é uma técnica eficaz para categorizar e comparar dados textuais. Eles permitem a visualização das respostas dos participantes de forma estruturada, destacando semelhanças e diferenças nos discursos. Essa organização facilita a interpretação e a discussão dos resultados, proporcionando uma base sólida para a construção de análises mais profundas, cabe reafirmar que esse preceito segue o ponto de vista metodológico de Marconi e Lakatos, (2003; 2017) e Bardin, (2011; 2016).

Neste sentido, foram adotados alguns procedimentos necessários para construção da presente análise, a saber:

- **Codificação:** a partir desse parâmetro de análise as respostas foram inicialmente codificadas pela identificação dos participantes representados pelos códigos: **Gestão 1**; **Gestão 2** e **Gestão 3**, identificando unidades de significado relevantes para os objetivos da pesquisa. Essa etapa envolveu a

leitura minuciosa dos dados e a atribuição de códigos que representassem os principais temas e conceitos emergentes.

- **Construção dos Quadros:** com base na codificação, foram elaborados os quadros que agruparam as respostas de acordo com categorias temáticas. Cada quadro apresentando as falas dos participantes relacionadas a um determinado tema, permitindo uma comparação direta entre as diferentes perspectivas.
- **Análise e Interpretação:** e, por fim, os quadros foram analisados à luz do referencial teórico adotado como arcabouço literário para a presente investigação científica, estabelecendo conexões entre os dados empíricos e as teorias de autores como Freire, (1967; 1996); Libâneo, (2004; 2013); Paro, (2016; 2023) dentre outros. Essa articulação possibilitou uma compreensão mais aprofundada das percepções dos participantes sobre o processo de formulação de gestão democrática na escola tendo como lócus de investigação a Escola Municipal Maria das Neves, localizada no Município de Paulista, Região Metropolitana de Pernambuco, Nordeste do Brasil.

No que se refere a adoção desse método de análise, é importante esclarecer de acordo com Marconi, Lakatos e Bardin, que respaldam a cientificidade do presente estudo as **vantagens da utilização de Quadros** para construção da análise. A saber:

- **Clareza Visual:** ao passo que os quadros proporcionam uma representação visual clara dos dados, facilitando a identificação de padrões e discrepâncias, constituídos nos mediante os “polos de análise”.
- **Organização Sistemática:** pois, permitem organizar grandes volumes de informações de maneira estruturada, tornando a análise mais manejável.
- **Facilitação da Comparação:** tendo em vista que possibilitam a comparação direta entre as respostas dos participantes, evidenciando convergências e divergências nos discursos.

Destaque-se nesse sentido que, a utilização de **Quadros** na **análise qualitativa** dessa investigação de **natureza descritiva** em relação aos dados coletados nessa pesquisa revelou-se uma estratégia metodológica eficaz, permitindo uma interpretação aprofundada das percepções dos participantes sobre a gestão democrática na Escola Municipal Maria das Neves. E, essa abordagem facilitou a articulação coerente dos dados com o referencial teórico, enriquecendo a compreensão do fenômeno investigado.

A vista disso, a análise das respostas às **Questões 1 a 5**, relacionadas ao **Objetivo Específico nº 1** dessa investigação, revela uma compreensão parcial e, por vezes, imprecisa dos preceitos e princípios que fundamentam a gestão democrática na Escola Municipal Maria das Neves, em Paulista, Pernambuco, Brasil.

Os participantes frequentemente utilizaram expressões como "participação coletiva", "comunidade", "responsabilidade coletiva" e "divisão de tarefas" para descrever a democracia na gestão escolar. No entanto, essas expressões foram apresentadas de maneira genérica, sem detalhamento ou contextualização que evidenciasse uma aplicação prática consistente desses conceitos.

Essa superficialidade sugere uma tensão entre a teoria e a prática da gestão democrática na escola. Embora os princípios democráticos sejam reconhecidos em discurso, sua implementação efetiva enfrenta desafios que podem estar relacionados à falta de formação específica, resistência a mudanças ou mesmo à ausência de uma cultura institucional que promova a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar.

É importante reconhecer os esforços da equipe gestora em alinhar-se às diretrizes das Políticas Públicas Nacionais que visam à construção de um Estado social democrático. Contudo, para que a gestão democrática se concretize de forma plena, é necessário um compromisso contínuo com a formação e capacitação dos gestores e demais membros da comunidade escolar, além da criação de mecanismos que facilitem e incentivem a participação efetiva de todos nos processos decisórios, conforme dito por Paro, (2015; 2016; 2023).

A realidade observada na Escola Municipal Maria das Neves reflete um paradoxo comum em diversas instituições educacionais brasileiras, onde o ideal democrático é proclamado, mas sua prática encontra obstáculos significativos. Superar essa dicotomia exige uma abordagem integrada que considere as especificidades do contexto escolar, promovendo uma gestão participativa que vá

além do discurso e se materialize em ações concretas e eficazes.

Em síntese, a análise das respostas deferidas pelos participantes, voluntários nessa investigação de caráter acadêmico em nível *stricto sensu*, evidencia a necessidade de aprofundar a compreensão e a aplicação dos princípios da gestão democrática na escola, transformando conceitos teóricos em práticas cotidianas que fortaleçam a participação coletiva e a co-responsabilidade na construção de um ambiente educacional verdadeiramente democrático.

Em relação a análise dos dados abrangentes das **Questões 6, 7, 8, 9 e 10**, em relação ao **Objetivo Específico Nº 2** e à **Questão norteadora Nº 2**, é possível perceber que os respondentes reconhecem a necessidade de estratégias e ações estruturantes que promovam a **participação democrática** no contexto da **Gestão Escolar**. No entanto, observa-se que a maioria das respostas, embora relevantes, se concentram em práticas que, embora alinhadas ao conceito de gestão democrática, ainda se limitam a eventos pontuais que celebram a convivência entre gestão e comunidade escolar. Esses eventos podem ser vistos como uma manifestação parcial da democracia, pois, conforme os autores citados ao longo da investigação, a verdadeira **democracia escolar** não se resume a celebrações ou ações pontuais, mas exige um processo contínuo e estruturado de participação coletiva efetiva, com compromisso e co-responsabilidade de todos os envolvidos no processo educativo.

Nas respostas analisadas, um ponto de convergência emergente é a **necessidade de promover o diálogo constante** entre a escola e as **instâncias superiores**, como os **Conselhos Estaduais e Municipais de Educação** e o **Conselho Escolar**. O participante (**Gestão 1**), por exemplo, faz referência à **ampliação da oferta de vagas**, à **inclusão social** e ao **planejamento responsável dos recursos financeiros**, todos aspectos fundamentais para um processo de democratização da educação, mas também lembra a importância da atuação conjunta com as esferas estaduais e municipais. A presença de **estruturas formais**, como o **Conselho Escolar** e as instâncias educacionais superiores, é vista como necessária para fortalecer as decisões tomadas pela escola, o que corrobora com a visão de Paro (2023) sobre a centralidade da **gestão democrática** na criação de processos educativos mais participativos e compartilhados.

Além disso, no que se refere ao ponto de vista do participante, atuante como voluntário nessa investigação científica (**Gestão 2**), o referido aponta a **participação**

efetiva do Conselho Escolar e a **falta de recursos humanos e materiais** como desafios para o exercício pleno da gestão democrática. Esse ponto é crucial, pois evidencia que a participação democrática precisa ser acompanhada de um **suporte concreto** para que suas ações não sejam apenas simbólicas. Destaque-se que, a falta de recursos, tanto financeiros, quanto humanos, é uma limitação real que impacta diretamente a qualidade das práticas democráticas, uma vez que a **gestão democrática**, como salientado por Libâneo (2013), exige não apenas a presença de espaços participativos, mas também a garantia de que os membros da comunidade escolar tenham **capacitação e condições adequadas** para exercerem suas funções de forma plena e eficaz.

E, no que se refere ao ponto de vista do participante (**Gestão 3**), por sua vez, ele destaca o **planejamento participativo** como um dos aspectos mais fundamentais da democratização escolar, o que ressoa com a visão de Paulo Freire (1997) sobre a importância da construção coletiva do conhecimento e da gestão. A concepção de **planejamento participativo** vai além da simples elaboração de um documento, sendo um processo contínuo de **negociação e reflexão coletiva**, em que todos os membros da comunidade escolar são chamados a contribuir para a definição das diretrizes pedagógicas e administrativas da escola. No entanto, como apontado pelos respondentes, essa prática encontra desafios quando não há uma **efetiva participação** de todos os membros do **Conselho Escolar** ou a devida valorização dos processos de **escuta e diálogo**, que são essenciais para a construção de um **ambiente de aprendizagem democrático**.

Ao analisar a **Questão 9**, que questiona os **parâmetros oficiais** para a gestão escolar democrática no município de Paulista, a resposta dos participantes também aponta para a necessidade de se alinhar a **políticas públicas e normativas oficiais** com a **prática cotidiana da escola**. A referência à **Constituição Federal, LDBEN** e a outros instrumentos normativos evidencia que as respostas dos gestores estão vinculadas ao **marco legal** brasileiro, que garante o direito à educação e à gestão democrática nas escolas. Se enfatiza então, a importância de seguir esses parâmetros, como preconizado pela **Política Nacional de Educação**, é reconhecida pelos respondentes, mas, como já mencionado, sua aplicação prática ainda esbarra em questões estruturais que precisam ser superadas.

Finalmente, nas respostas da **Questão 10**, que busca identificar os aspectos da **Gestão Democrática** no município de Paulista, fica evidente que a **participação colegiada**, a **transparência**, a **autonomia** e o **planejamento participativo** são vistos como componentes essenciais da gestão escolar democrática. No entanto, apesar da identificação desses aspectos, a **efetiva implementação** ainda parece depender de condições estruturais e de uma **maior articulação entre as diferentes esferas de gestão** (local, municipal e estadual). A eleição para o Conselho Escolar, por exemplo, é vista como uma prática positiva, mas a resposta também sugere que a escola precisa ir além da eleição, aprofundando o envolvimento das diferentes instâncias no processo decisório.

Em síntese, a análise das Questões analisadas conforme o preceito do Objetivo Específico e Questão Norteadora Nº 2 revela que, apesar do reconhecimento da importância da gestão democrática e da necessidade de ações estruturantes, ainda há um abismo entre os **ideais** da gestão democrática e sua **efetiva concretização** nas práticas cotidianas das escolas. Portanto, a utilização de **estratégias de participação**, como a **participação colegiada**, o **planejamento participativo** e o fortalecimento das **instâncias colegiadas**, são amplamente reconhecidos pelos respondentes como essencial, mas sua implementação requer uma articulação mais eficaz entre as diferentes instâncias de gestão e a disponibilização de recursos adequados para que a democracia na gestão escolar não seja apenas um conceito, mas uma prática concreta e transformadora.

Finalmente em relação a análise abrangente das respostas às (**Questões 11, 12, 13 e 14**), relacionadas ao **Objetivo Específico Nº 3** desta investigação, revela um quadro desafiador no que tange à participação coletiva e democrática dos segmentos que constituem a comunidade escolar da Escola Municipal Maria das Neves, no município de Paulista, Pernambuco, Nordeste do Brasil. Embora haja esforço por parte da equipe gestora em promover ações voltadas aos preceitos democráticos, as respostas dos participantes indicam que esses esforços não encontram reciprocidade ou harmonia nas ações coletivas dos diferentes segmentos escolares, o que resulta em uma dicotomia entre teoria e prática no contexto da gestão escolar.

Os dados analisados deixam evidente que a equipe gestora demonstra consciência da importância de articular fundamentos do conceito de democracia. Contudo, essa articulação ocorre frequentemente de forma dogmática, sem que os

princípios democráticos sejam efetivamente vivenciados ou operacionalizados. Isso é perceptível nas pontuações atribuídas pelos participantes, que classificam os segmentos escolares como "**eficazes**", "**menos eficazes**" ou "**menos adequados**", revelando percepções subjetivas e uma falta de coesão entre as ações da gestão e a participação coletiva.

Destaque-se que essa dicotomia se manifesta, sobretudo, no contraste entre a intenção declarada de incluir todos os segmentos escolares nas decisões e práticas da gestão democrática e as barreiras identificadas, como o baixo envolvimento de segmentos-chave, a gestão antidemocrática e a visão tecnicista apontada por alguns respondentes. Tais limitações destacam um panorama paradoxal, no qual a busca pela democracia é pautada mais por intenções do que por ações sistematizadas, comprometendo a efetividade do conceito no contexto escolar.

No plano institucional, o panorama reflete um desafio maior, relacionado à necessidade de suporte do Estado brasileiro às estruturas municipais, como a de Paulista, para tornar efetiva a política de gestão democrática. A ausência de um acompanhamento sistemático e de condições adequadas para as equipes de gestão compromete não apenas a implementação dos princípios democráticos, mas também a legitimidade das ações escolares frente às diretrizes da Política Nacional de Educação Básica. Conforme preconizado pela **Constituição Federal de 1988** e pela **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**, o Estado tem a obrigação de garantir condições que viabilizem a gestão democrática em todas as escolas públicas, o que requer o fortalecimento das equipes gestoras e a criação de mecanismos que incentivem a participação coletiva efetiva.

Além disso, a análise evidencia que as dinâmicas opostas entre os diferentes membros da comunidade escolar dificultam a construção de um ambiente verdadeiramente democrático. A atuação em "**razões e dinâmicas opostas**" ao ideal democrático sugere que, embora existam iniciativas para fomentar a participação, estas carecem de coordenação e de um alinhamento com as necessidades e expectativas de todos os segmentos envolvidos. Este cenário reflete a validade e o caráter substantivo deste **estudo de caso**, ao destacar a complexidade de implementar uma gestão democrática em um contexto escolar repleto de desafios estruturais e organizacionais.

Em síntese, os dados revelam que, embora a equipe de gestão demonstre intenção de promover os preceitos democráticos, a falta de apoio sistemático, a subjetividade nas percepções e as dinâmicas descoordenadas entre os atores educativos comprometem a efetividade da gestão democrática. Este panorama reforça a necessidade de políticas públicas que não apenas estipulem diretrizes, mas também ofereçam suporte concreto às equipes gestoras, promovendo a integração dos segmentos escolares e a operacionalização dos ideais democráticos no cotidiano escolar.

Cabe esclarecer ainda que, esse marco analítico abordou questões fundamentais que perpassam os princípios e práticas da gestão democrática na Escola Municipal Maria das Neves, situada no município de Paulista, Pernambuco. Os dados coletados e analisados ao longo deste estudo permitiram identificar elementos-chave que refletem os desafios, avanços e tensões no processo de construção e implementação de uma gestão voltada à participação coletiva e aos preceitos democráticos estabelecidos pelas políticas públicas nacionais.

Reafirma-se que as análises realizadas sobre as três dimensões principais, a saber: conceito de democracia (Objetivo Específico Nº 1), estratégias para a gestão democrática (Objetivo Específico Nº 2) e participação coletiva dos segmentos escolares (Objetivo Específico Nº 3), destacaram um cenário paradoxal. Por um lado, há uma intenção clara por parte da equipe gestora em articular práticas que reflitam os princípios democráticos, como o planejamento participativo, a transparência nas ações e o estímulo à interação entre escola e comunidade. Por outro lado, as práticas e percepções apontadas pelos participantes da pesquisa revelam fragilidades estruturais e operacionais que dificultam a efetivação desse ideal democrático.

De maneira geral, as respostas dos sujeitos da pesquisa evidenciam uma compreensão parcial e, em alguns casos, limitada do conceito de democracia no contexto escolar. Embora existam esforços para fomentar uma gestão participativa, muitos desses esforços se restringem à promoção de eventos pontuais ou práticas simbólicas, sem uma integração sistemática que assegure a permanência e a eficácia dessas ações. Esse quadro reforça a constatação de que, na prática, a gestão democrática ainda se encontra distante de alcançar sua plenitude como elemento norteador da administração escolar.

Além disso, a análise revelou um desafio específico no envolvimento dos diferentes segmentos escolares. Neste sentido **a participação de atores** como o Conselho Escolar, os estudantes e a comunidade em geral **foram identificados como insuficiente, destacando a necessidade de ações mais estruturadas que promovam um engajamento efetivo e contínuo**. Enfatiza-se que essa lacuna se torna ainda mais evidente diante das dificuldades enfrentadas pela equipe gestora para consolidar o diálogo e a colaboração entre os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar.

Outro aspecto importante diz respeito à relação entre as políticas públicas e a realidade local. Apesar de o Município de Paulista contar com diretrizes que buscam orientar a gestão democrática, como a atuação dos Conselhos Municipais e Escolares, as respostas dos participantes sugerem que essas diretrizes não têm sido plenamente implementadas ou reconhecidas como instrumentos eficazes para fortalecer a gestão escolar. Tal desconexão entre a política nacional e sua aplicação no contexto local reflete uma necessidade urgente de revisão e reforço das políticas públicas voltadas à gestão democrática.

Por fim, o caso da Escola Municipal Maria das Neves não apenas exemplifica os desafios enfrentados pelas escolas públicas no Brasil, mas também ressalta o potencial transformador de uma gestão democrática bem estruturada. É imprescindível que esforços contínuos sejam empreendidos para alinhar os princípios teóricos da democracia à sua prática cotidiana, assegurando que a escola se torne um espaço de formação cidadã e construção coletiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao **Objetivo Específico nº1** e a **Questão Norteadora nº1** foi possível concluir que os preceitos e princípios inerentes ao conceito de democracia cuja expectativa tem de estar presente de modo a ser o mais pleno possível, como elemento norteador da ótica de gestão escolar, mas ele está parcialmente presente como ponto de vista dos sujeitos da pesquisa. Haja vista que as posições assumidas com base nas características atribuídas por expressões imprecisas dos respondentes. Além disso, foi possível reconhecer a presença de expressões comuns ao conceito de democracia. Porém, sob um ponto de vista perpassado por posições que são análogos ao dogmatismo. Também, essas expressões foram genéricas quanto ao tema. Com efeito há uma tensão e oposição entre as “enunciações” e a definição de estruturas e ação sistematizada em favor das expressões recorrentes nas respostas dos sujeitos de pesquisa, a saber: “participação coletiva, comunidade, responsabilidade coletiva e divisão de tarefas.” Esse panorama expressa o quadro em que a realidade paradoxal entre conceito e prática de gestão estão imersos.

Com base nessas pontuações, não se pode ignorar os esforços que de fato, são realizados pela equipe gestora. Com respeito a sua aceitação em desafiar-se em buscar manifestar o desejo do Estado brasileiro, de que o ideal de estado social seja construído em nome da democracia, em todas as instituições do e no Estado brasileiro. E isso envolve a escola lócus ser reflexo do desafio a que as demais instituições do município de Paulista estão submetidas.

Em relação ao **Objetivo Específico nº2** e a **Questão Norteadora Nº2** foi possível concluir que os respondentes apresentam nas respostas atribuídas, um relativo consenso em compreender a necessidade de instituir a presença de estratégias e situações que estejam atrelados à preparação de ações comuns ao ideal de manifestação democrática. Apesar disso, a maioria das estratégias e situações esboçadas estão sobretudo, ligadas à promoção de eventos que celebram uma atmosfera positiva entre gestão e comunidade escolar. Mas, isso é parte do exercício democrático, não podendo ser aceito como expressão completa de democracia. Houve também, a constatação por partes dos respondentes de que a escola precisa estar em diálogo com instituições como os Conselhos estaduais e municipais, como também, da Resolução para conselho escolar.

E, quanto ao **Objetivo Específico nº3** e a **Questão Norteadora Nº3** As respostas atribuídas às perguntas não são compatíveis a evidenciar que os esforços da Equipe de Gestão encontram harmonia e reciprocidade na ação coletiva dos entes que constituem a comunidade escolar. Fica evidente a consciência dos sujeitos da equipe de gestão em procurar articular fundamentos do conceito de democracia sob uma percepção dogmática. E essa assertiva está relacionada com o fato de que os diferentes momentos e ação em que a participação de todos é sugerida, se contrasta com as posições subjetivas de que os membros da comunidade escolar atuam na seguinte pontuação dos sujeitos da pesquisa: “como eficazes; como menos eficazes; como menos adequada”;

Esse panorama revela um quadro dicotômico e paradoxal em que os atores da educação são submetidos a buscar por vias muito “subjetivas” a pensar e agir em favor do conceito de democracia, relacionado à gestão escolar, com vistas aos preceitos democráticos. No entanto, o panorama revela que o Estado brasileiro carece de acompanhar a estrutura do município de Paulista a tornar efetiva sua política de dar apoio sistemático às equipes de gestão, para que haja melhores condições. Afinal, não é concebível que equipes de gestão e os diferentes membros da equipe de gestão estejam atuando em razões e dinâmicas opostas ao ideal democrático. Por fim, essa dicotomia revela a validade e caráter substantivo do caso, constituído que decorre da Pesquisa de Campo na Escola Lócus.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando José de. **A escola republicana e o projeto de nação**. Rev. Educação. Ano: 2022. Disponível em: <https://revistaeducacao.com.br/2022/04/04/escola-republicana-coluna/> acesso em: 02/01/2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT NBR 14724). **Informação e documentação — Trabalhos acadêmicos — Apresentação**. 3. ed. Rio de Janeiro - RJ: PETROBRAS, v. s.v., 2011. 11 p. ISBN 978-85-07-02680-8.

Azevedo, P. A. (2004). **A gestão democrática no Brasil: desafios e perspectivas**. Editora X.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. - São Paulo: Edições 70, 2011.
_____. **Análise de conteúdo**; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. - São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL, **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm acesso em 02/01/2024.

BRASIL, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE**. Localização territorial do Município de Paulista/PE. Brasília, 2021. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Paulista>, acesso em fev. 2024.

BRASIL, **Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular**. Documento normativo. Brasília, 2017. Disponível em http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf acesso em 07 mar. 2024.

BRASIL. **Ministério da Educação**. (2014). Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014: Plano Nacional de Educação. Brasília: MEC.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96**. Brasília: MEC.

BRASIL, **Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs)**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/junho-2013-pdf/13448-diretrizes-curriculares-nacionais-2013-pdf> acesso em 15/02/2024.

BRASIL, **Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde**. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf> acesso em: 11/04/2024.

BRASIL, **Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei nº 13.005/2014**. Disponível

em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014> acesso em 26/04/2024.

BRASIL, **Decreto nº 6.094 de 24 de abril de 2007** dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm acesso em: 26/04/2024.

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: lei nº 9.394/96**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

CASTAMAN, Joceli Cazarotto. **A gestão democrática na escola pública: um estudo de caso**. 2009. 120 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

CRESWELL, John W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa [recurso eletrônico]: escolhendo entre cinco abordagens* / John W. Creswell; tradução: Sandra Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva. – 3. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2014

FOUCAULT, M. **A Ordem do Discurso**. 1971

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Editora: Paz e Terra. Ano (1967).

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não: Cartas a quem ousa ensinar**. São Paulo: Olho d'Água, 1993.

FREITAS, Kátia. **Os Conselhos Escolares na Gestão Democrática**. In: LUCK, Heloísa et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

GARCIA, L. D. (2006). **Gestão democrática e a prática pedagógica: Reflexões e desafios**. Editora Vozes.

GIROUX, H. A. (2001). **Pedagogia crítica e política da educação**. Editora Cortez.

GUTTANDIN, F. **Investigación cualitativa interpretativa**. Una caja de herramientas. Asunción: Imprenta Salesiana, v. 84 Biblioteca Paraguaya de Antropología, 2012.

Gracindo, P. (2009). **Gestão democrática na escola: um novo panorama**. Editora Y.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. **Metodología de la investigación**. 5. ed. México: Mc Graw Hill, 2010.

HURTADO DE BARRERA, J. **Metodología de la investigación holística**. Caracas: Instituto Universitario de Tecnología Caripito Servicio y Proyecciones para América Latina, v. s.v., 2000.

KÖCHE, José Carlos **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa** / José Carlos Köche. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

KUHN, T. S. **The Structure of Scientific Revolutions**. Chicago: University of Chicago Press. (1962).

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** 1 Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

_____. **Fundamentos de metodologia científica** 1 Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2017.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA: Teoria e Prática**. Editora: Alternativa. 5ª edição: 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LUDKE, M.; ANDRÉ, A. **Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MOREIRA COSTA, A. C. **Educação de jovens e adultos no Brasil: Novos Programas, velhos problemas**. utp.br, 2013.

MONTESQUIEU, C. de. (1748). **O espírito das leis**. Tradução de Luís M. P. Pires.

OLIVEIRA, J. A. (2016). **Democracia e participação na escola: um estudo sobre a gestão democrática no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. São Paulo: Ática, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA** 4ª edição. Editora: Cortez. São Paulo, janeiro de 2016.

Paro, Vitor Henrique. **Gestão, política, economia e ética na educação** / Vitor

Henrique Paro. São Paulo: FEUSP, 2023. 870 Kb; ISBN 978-65-87047-48-5 (E-book) DOI: 10.11606/9786587047485 Nº de p.257 disponível em: <https://www.livrosabertos.abcd.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/view/994/909/3341>

POPPER, Karl. **The Logic of Scientific Discovery** (1934).

ROUSSEAU, J. J. (1762). **O contrato social**. Traduzido por Ana S. S. Oliveira.

OEI. Informe Iberoamericano sobre Formación Continúa de Docentes. Informe Iberoamericano sobre Formación Continúa de Docentes, 02 set. 2000. Disponível em: <>. Acesso em: 14 março de 2024.

SAMPIERE, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2016). **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso.

SAVIANI, D. **Pedagogia e política: Ensaios sobre a educação e a sociedade**. Editora Autêntica, ano: 2007.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**. Campinas: Autores Associados, 2007.

SAVIANI, D. (2007). **A nova gestão pública e a gestão democrática da educação no Brasil**. In Educação e Democracia, São Paulo: Cortez.

SANTOS, B. de S. (2005). **A gramática do tempo: Para uma nova cultura política**. Editora Cortez.

WRIGHT, P. M.; MACMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resources management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



UNIVERSIDAD DEL SOL – UNADES, criada pela lei 4263
Programa de Mestrado en Ciencias de la Educación
Resolución 633/2017
Consejo Nacional de Educación Superior – CONES, PY
Lei 4995/2013
Expediente CONES 3.510/2017

CARTA 08/24 - APRESENTAÇÃO PARA PESQUISA

Apresentamos a senhor **SAULO GUIMARAES SANTOS**, brasileiro, casado, detentor da cédula de identidade nº 4673626 SDS-PE e CPF nº 90783247400, funcionário público do município de Município de Paulista - PE, vinculada ao curso de **Mestrado em Ciências da Educação** em caráter *Strictu-Senso*, sob a **Matrícula MCE-BR N° 053**, filiada ao Programa Brasil¹ da *Universidad Del Sol UNADES*, realizado integralmente em Assunção, capital da *República do Paraguay*.

A pesquisadora supramencionada carece de realizar pesquisa de campo, na ESCOLA MUNICIPAL MARIA DAS NEVES – SEDUC – PAULISTA – PE, como também obter informações, que possam esclarecer no âmbito da Gestão Escolar.

Nesse sentido, espera-se que com a busca de informações voltadas à contextualização relacionada ao tema:

“PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO – Um Estudo de Caso no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil.”.

Este estudo visa compreender as percepções sobre a gestão democrática na educação básica, considerando as diretrizes da Política Nacional em Educação, através de um estudo de caso no município de Paulista, em Pernambuco.

¹ Disponível em: <https://www.unades.edu.py/o-programa-brasil/> acesso em: 17/04/2024.

A pesquisa está sob responsabilidade do pesquisador Saulo Guimarães Santos, mestrando do curso de Ciências da Educação pela Universidad Del Sol, com sede em Assunção, na República do Paraguay. A linha de pesquisa a que corresponde essa investigação: “gestão educacional”, mas atrelada à participar da gestão escolar. Atua como orientador o Prof. Dr. Dayvison Bandeira de Moura.

O pesquisador acredita que a gestão democrática é essencial para o desenvolvimento de uma educação de qualidade. A participação ativa de todos os atores educacionais (gestores, professores, alunos, pais e comunidade) é vista como crucial para a criação de um ambiente escolar inclusivo e equitativo. Há uma crença de que a Política Nacional em Educação fornece diretrizes adequadas e eficazes para a implementação de práticas de gestão democrática.

O pesquisador confia que, se corretamente aplicadas, essas políticas podem melhorar significativamente a qualidade da educação básica.

O pesquisador acredita na importância de ouvir e valorizar as percepções e experiências locais. No caso específico de Paulista, em Pernambuco, considera-se que a compreensão das particularidades locais é fundamental para a aplicação e adaptação das políticas nacionais de forma eficaz. A pesquisa parte da crença de que a participação da comunidade escolar e local na gestão educacional tem um impacto positivo na qualidade do ensino e na formação dos estudantes. A colaboração entre escola e comunidade é vista como um fator chave para o sucesso educativo. Ao utilizar-se de estudos de caso específicos, como o realizado em Paulista, são necessários para entender como as políticas nacionais são interpretadas e implementadas em diferentes contextos. Essas pesquisas podem revelar desafios e oportunidades únicas que podem não ser visíveis em estudos mais amplos. Ainda existe a crença de que a formação contínua e a capacitação dos gestores escolares são fundamentais para a implementação eficaz da gestão democrática.

O pesquisador defende que investimentos em capacitação podem resultar em práticas de gestão mais participativas e eficientes. Essas crenças refletem uma visão positiva e proativa sobre a capacidade das políticas educacionais e práticas de gestão democrática de transformar a educação básica, promovendo um ambiente educacional

mais justo, participativo e eficaz; eia a razão da necessidade do desenvolvimento da pesquisa.

Em respeito aos preceitos da pesquisa envolvendo direta ou, indiretamente seres humanos esclareça-se também a preservação do sigilo das fontes pesquisadas; preservação da imagem; do nome; sob nenhum pretexto ser feito juízo de valor, como também, expor a instituição ou, pessoas, cuja participação é voluntária a situações de constrangimento e violações à honra e dignidade humana. Com isso explicitado, protocolos de procedimentos de pesquisa científica serão seguidos rigorosamente e, com esse compromisso a pesquisa está registrada na **Plataforma Brasil**², vinculada ao CNPQ, E, portanto, a pesquisa está sob comitê de ética em pesquisa científica em atenção à Resolução 466/12³ e a Resolução 510/2016⁴.

Além de todos esses cuidados nacionais, a pesquisa também, foi submetida à Banca de Qualificação em janeiro de 2023, junto ao colegiado do comitê de ética da UNADES PY, que requereu adequações ao longo do referido ano.

Diante dos esclarecimentos firmados nesse instrumento, se requer a Carta de Anuência Institucional a ser anexada nos documentos que compõem o cumprimento das condições jurídicas vigentes no Brasil, assim como a presunção da **Lei 12.527/2011**, que dispõe sobre o Direito à Informação, na República Federativa do Brasil.

Assunção, 29 de março de 2024 - PY.

Att.: **MARCOS ANTÔNIO SOARES DA SILVA**

Gerente Pedagógico da Secretaria de Educação do Município de Paulista



Prof. Dr. Dayvison Bandeira de Moura

<http://lattes.cnpq.br/0662218330901650>

Diretor Acadêmico do PPGE CIA⁵ Programa Brasil *Stricto-Sensu* em Ciências da Educação

² Disponível em: <https://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>, acesso em 22/03/2024.

³ Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html, acesso em 17/03/2024.

⁴ Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html, acesso em 17/03/2024.

⁵ Programa de Pós-graduação *Stricto-Sensu* Acadêmico Programa Brasil da Universidad Del Sol: UNADES PY, sede central de Assunção, "e-mail": secretariaacademica@mestradomercoul.com.br

APÊNDICE 2 – CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA



UNIVERSIDAD DEL SOL

PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

PROTOCOLO 1: CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A PESQUISA

A título de garantir o acesso a informações correspondentes à pesquisa, serão elencados elementos indispensáveis à sua contextualização, segue o título da pesquisa: “PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO – Um Estudo de Caso no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil.”.

Registre-se que essa pesquisa está sob a responsabilidade do autor Prof. **SAULO GUIMARÃES SANTOS**, detentor da cédula de identidade Nº 4673626 - SDS/PE, que tem como endereço inscrito na Plataforma Lattes - CV: [CV: <http://lattes.cnpq.br/4649366900571493>](http://lattes.cnpq.br/4649366900571493). Além dele, figura como orientador o Prof. Dr. **Dayvison Bandeira de Moura** – Doutor em Ciências da Educação, inscrito na citada plataforma: CV: <http://lattes.cnpq.br/0662218330901650>.

Os respectivos contatos de ambos são: telefone: 081 99869.9444, endereço de “e-mail”: sauloguimaraes.edu@gmail.com, quanto ao orientador da pesquisa: 081 991 45 06 36, “e-mail”: analistadodiscursos.bandeira.pe@gmail.com

É necessário tornar conhecido o problema de pesquisa e o objetivo geral a que a pesquisa está atrelada, visando condições para mediar elementos favoráveis à contextualização da investigação a ser realizada:

Quadro: Compromissos de Pesquisa

Problema de pesquisa	“Que percepções há sobre gestão democrática na Educação Básica, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente a relações com a Política Nacional em Educação?”
Objetivo geral	Identificar percepções sobre gestão democrática na Educação Básica, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente a relações com a Política Nacional em Educação.

Elaborado pelo autor da pesquisa.

No que se refere à realização da **pesquisa de campo**, em escolas da rede municipal do Paulista, Região Metropolitana do Recife, Nordeste do Brasil. Registre-se que a pesquisa compreende “entrevistas”, que serão realizadas com o instrumento questionário com questões abertas de respostas livres, seguindo às orientações a esse respeito segundo a formulação de Marconi e Lakatos (1991; 1998; 2003 e 2007).

Quanto a unidade escolar que faz parte da pesquisa, essa corresponde àquela com atuação na **Gestão Democrática**, e que respectivamente, garantem o acesso aos **representantes da comunidade escolar, por meio do seu Conselho atuante**. Quanto

àqueles ou, àquelas que participarão da pesquisa como respondentes, se refere à equipe gestora atuante na Unidade de Ensino. Cabe esclarecer que essa participação ocorrerá de modo voluntário, mas para essa participação, será garantido o prévio conhecimento desse protocolo de pesquisa, em um momento agendado, tendo em vista a visita à escolas, que atuarão como lócus de pesquisa. Isso em conformidade com as orientações definidas pela Secretaria de Educação Municipal de Paulista, que emitiu Carta de Anuência, autorizando a realização da pesquisa, previamente.

Saiba-se também, que as todas os aspectos éticos envolvidos na pesquisa com seres humanos direta ou indiretamente, foram considerados, conforme a Resolução 466/12⁵⁸ e 510/2016⁵⁹, todas emitidas pelo órgão responsável federal. Além disso, essa pesquisa está sob registro na Plataforma Brasil⁶⁰ e, na Plataforma Lattes, bem como vinculado à instituição universitária *Universidad Del Sol*⁶¹ UNADES, sede de Assunção, capital da República do Paraguay.

Com efeito a segurança e o sigilo das fontes consultadas serão preservadas, como também, a preservação da imagem; do nome, e, claro, sob nenhum pretexto será feito juízo de valor, como também, expor a instituição ou, pessoas a situações de constrangimento e violações à honra e dignidade humana. Ressalte-se que a participação será voluntária.

Como registro dos compromissos aos protocolos de pesquisa, será lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, seguindo o modelo do comitê de ética em Pesquisa responsável pela investigação. Assim, feitos os devidos esclarecimentos acerca da pesquisa, aliados aos propósitos dela. Sendo assim, será assinado os originais do TCLE em duas vias originais e, ficando (1), uma com cada participante e, a outra como o responsável pela investigação.

Convém, também, informar que em relação ao número de questões que compõem o instrumento questionário, elas constituem (12), doze questões abertas, relacionadas ao propósito da pesquisa.

Por fim, o pesquisador se compromete que após a defesa de sua pesquisa, fazer ciência à Secretaria de Educação dos Resultados obtidos, bem como as sugestões e indicações assinaladas no item de sugestões, que integra o texto da dissertação. Também, proceder a entrega de um exemplar em formato físico e virtual para registro e arquivo do órgão municipal.

Paulista, 29 de abril de 2024.

Saulo Guimarães Santos / **CV:** <http://lattes.cnpq.br/4649366900571493>.

Mestrando em Ciências da Educação – UNADES PY.

⁵⁸ Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>, acesso em 24/04/2024.

⁵⁹⁵⁹ Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>, acesso em 24/04/2024.

⁶⁰ Disponível em: <https://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>, acesso em: 24/04/2024

⁶¹ Disponível em: <https://www.unades.edu.py/>, acesso em 24/04/2024.

APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO – CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDAD DEL SOL UNADES - PARAGUAY

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa intitulada: **PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA PÚBLICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO**: Um Estudo de caso No Município De Paulista em Pernambuco, Nordeste Do Brasil. Quanto a propósito dessa pesquisa, ela está comprometida com a identificação de aspectos problematizadores comuns a Gestão Democrática na Rede Municipal de Paulista, tomando como estudo de caso em lócus a Escola Municipal Maria da Neves. Haja vista a necessidade de que seja compreendido o contexto educacional sob o Programa de Gestão Democrática em Paulista, com base na participação dos entrevistados da pesquisa para que possa resultar na obtenção de dados e, a partir disso, estudos sejam realizados pelo pesquisador, visando a busca por caracterização, compreensão, com a intenção de que adequações a parâmetros inerentes à Política Nacional voltada à Democratização da Gestão Pública, sob o ponto de vista de orientações do Ministério da Educação do Brasil. A pesquisa está sob responsabilidade do pesquisador **Saulo Guimarães Santos**, mestrando do curso de Ciências da Educação da Universidade Del Sol - UNADES, com sede em Assunção, na República do Paraguay. A linha de pesquisa a que corresponde essa investigação: “Gestão Educacional”, mas atrelada à compreensão de educação como meio de inclusão social. Atua como orientador o Prof. Dr. **Dayvison Bandeira de Moura**.

O pesquisador acredita que diante do atual cenário educacional que se configura numa necessidade de conceituação da prática de gestão democrática em escolas de todo país (Brasil), é pertinente pensar nos reflexos deste feito frente a Política Pública Nacional. Nessa perspectiva se justifica a presente pesquisa, no intuito de compreender como acontece o Programa de Gestão Democrática em Paulista, como exemplo de uma parte do todo (contexto nacional), e, sem fazer juízo de valor, tornar possíveis debates em âmbito acadêmico na proposta de evidenciar a grandeza da Educação Pública para os seus assistidos. Desta feita, oportunizar novos saberes de professores, pesquisadores, com vistas as necessidades singulares dos sujeitos da escola, sob o propósito da Educação Democrática, carecendo, portanto, de identidade comunitária.

A minha participação no referido estudo será de responder o questionário de entrevista que será previamente agendado conforme a disponibilidade de cada participante, onde, o mesmo terá a liberdade e coerência para responder as questões descritas pelo pesquisador.

A Pesquisa de Campo compreende a realização de Entrevista, que será realizada unicamente pela elaboração de respostas às questões organizadas no instrumento questionário. Quanto à natureza das questões, todas são abertas - de respostas livres. Os respondentes: deverão ser membros da equipe gestora da Educação Básica com atuação na escola lócus da pesquisa, Escola Municipal Maria das Neves, atrelada à Secretaria de Educação do Município de Paulista, Região Metropolitana do Recife, Estado de Pernambuco, Nordeste do Brasil. Isso no que se refere a um critério de inclusão, quanto à exclusão: não serão convidados professores que desconheçam o contexto escolar, e que

não estejam gerindo Escolas vinculadas a Rede Municipal de Paulista.

É essencial registrar que a sua participação, como sujeito da pesquisa, é voluntária, ligado a convite e esclarecimentos dos objetivos definidos para a realização dela.

Com a conclusão da pesquisa, o pesquisador responsável irá elaborar um relatório com os dados coletados e analisados, bem como uma síntese das discussões provenientes, e, assim dos resultados abrangentes e específicos do processo analítico. Então, o relatório será encaminhado à Secretaria de Educação do Município de Paulista para possíveis utilizações em processos de formação, bem como elaboração de programas de formação, voltados a equipe técnica e pedagógica e também aos gestores escolares da rede municipal. Cabe esclarecer também que o projeto atende à **Resolução 466/2012; 510/2016** ambas do Ministério da Saúde do Brasil.

Fui alertado(a) de que a pesquisa a ser realizada espera promover alguns benefícios, tais como colaborar com a Secretaria de Educação e Educadores para que possam fundamentar sua atuação a partir do ponto de vista oficial do Estado brasileiro à Educação Pública, adequadamente às demandas regionais, locais, frente às necessidades percebidas nacionalmente. Dessa maneira, redimensionar ações pedagógicas para obter os resultados mais significativos. Também, espera-se suscitar contribuições para futuras pesquisas relacionadas ao assunto, em âmbito acadêmico.

Ressalte-se que esclarecimentos acerca dessa pesquisa foram realizadas na etapa reservada à contextualização dela. Com base nisso, se deu o convite a participantes. Momento em que se destacou-se riscos ou **desconfortos** ou como cansaço; constrangimento; tensão social; prejuízo e incômodos aos participantes da pesquisa, inclusive no relacionamento entre o pesquisador e participantes. As seguintes ações para minimização e redução desses fatores: garantia de local reservado; liberdade para não responder questões constrangedoras; garantia a não violação de sua integridade subjetiva, docente e institucional. Também, assegura-se a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio profissional. Os resultados da pesquisa somente serão divulgados ou compartilhados para fins a que se destina à tradição acadêmica, divulgada, portanto, em eventos científicos nacionais e internacionais.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa me identificar civilmente contará a manutenção do sigilo. Os pesquisadores se responsabilizam pela guarda e confidencialidade destes dados em seus originais, bem como a não exposição deles. Todos os documentos e dados físicos oriundos da pesquisa ficarão guardados em segurança por (5), cinco, anos e, em seguida descartados de forma ecologicamente correta.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências. Enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação. Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo à assistência a que tenho direito.

A participação no estudo não terá nenhum custo para mim e não será disponibilizada nenhuma compensação financeira. De igual maneira, caso ocorra algum dano decorrente da minha participação no estudo, serei devidamente indenizado, conforme determina a lei.

Fui esclarecido (a) de que o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas, que estão trabalhando para garantir que meus direitos como participante de pesquisa sejam respeitados. O CEP tem a obrigação de avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética. Se eu achar que a pesquisa não está sendo realizada

da forma como fui esclarecido(a) ou que estou sendo prejudicado(a) de alguma forma, poderei entrar em contato com o comitê de ética em pesquisa com seres humanos Universidade Católica de Pernambuco - Unicap rua do príncipe, 526, boa vista – 6º andar – sala 609 - Recife/PE – cep 50050-900 telefones: (81)2119-4041 ou 4376 cep@unicap.br. Declaro que li e entendi todas as informações presentes neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e tive a oportunidade de discutir as informações deste termo. Todas as minhas perguntas foram respondidas e eu estou satisfeito com as respostas. Entendo que receberei uma via assinada e datada deste documento e que outra via assinada e datada será arquivada pelo pesquisador responsável do estudo.

Tendo sido orientado quanto ao teor deste estudo e compreendido a natureza e o objetivo do mesmo, manifesto meu livre consentimento em participar.

Dados do participante da pesquisa	
Nome:	
Telefone:	
E-mail:	

Paulista, _____ de _____ de 2023.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

1º Responsável pela pesquisa: **Saulo Guimarães Santos.**

Endereço: Rua Alberto Zeltzer, 895, Janga, Paulista – PE. CEP: 53420-310.

Telefone: (81) 9.9869.9444.

E-mail: sauloguimaraes907@gmail.com

CV: <http://lattes.cnpq.br/4649366900571493>

2º Responsável pela pesquisa, orientador: **Prof.Dr. Dayvison Bandeira de Moura.**

Telefone: (81) 99145 0636

E-mail: analistadodiscurso.bandeira.pe@gmail.com

CV: <http://lattes.cnpq.br/0662218330901650>

USO DE IMAGEM

Autorizo o uso de minha imagem para fins da pesquisa, sendo seu uso restrito da imagem da pessoa.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

Saulo Guimarães Santos.

Endereço: Rua Alberto Zeltzer, 895, Janga, Paulista – PE. CEP: 53420-310.

Telefone: (81) 9.9869.9444.

E-mail: sauloguimaraes907@gmail.com

CV: <http://lattes.cnpq.br/4649366900571493>

APÊNDICE 4 – INSTRUMENTO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO



UNIVERSIDAD DEL SOL – UNADES, criada pela Ley 4263
Programa de Magister en Ciencias de la Educación
Resolución 633/2017
 PESQUISA DE CAMPO: ENTREVISTA
– INSTRUMENTO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO –
 Pesquisa intitulada:

“PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO – Um Estudo de Caso no Município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil”

(Questões à representantes da Equipe GESTORA da Escola Municipal Maria das Neves.)

Solicito a gentileza da análise desse instrumento, no sentido de verificar se há adequação entre as questões formuladas no questionário e os objetivos propostos, bem como a sua contribuição para sugerir melhorias.

As colunas devem ser assinaladas com (X) se houver ou não, coerência entre perguntas, opções de resposta e objetivos. No caso de a questão ter suscitado dúvida, assinale a coluna com (?), descrevendo se possível, as dúvidas que a questão gerou no espaço reservado para suas observações.

Sem mais para o momento, antecipadamente agradeço por sua atenção e pela gentileza em contribuir com o desenvolvimento da minha pesquisa.

A seguinte lógica foi definida para a disposição das questões organizadas a saber: **1º; 2º e 3º etapa**, em que estão dispostas questões por sessão neste instrumento. Todas articuladas com o propósito investigativo já delineado pelo título acima mencionado.

Quadro 1:

1ª Etapa: Questões com relação ao propósito da pesquisa			
Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência	Clareza

		Sim	Não	?	Sim	Não	?
Questão 1: a de gestão escolar da Escola Municipal Maria das Neves do Município de Paulista, em Pernambuco se relaciona com o conceito de democracia, pautados em que preceitos e princípios com vistas a Política Nacional brasileira?	Objetivo Específico nº 1 DEFINIR ⁶² a ótica de gestão da Escola Municipal Maria das Neves do município de Paulista, em Pernambuco e sua relação com o conceito de democracia, pautado em “preceitos” e “princípios” com vistas a Política Pública Nacional brasileira.						
Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência			Clareza		
		Sim	Não	?	Sim	Não	?
Questão 2: A participação coletiva na Gestão Escolar em Educação Básica tem sua adoção, com base em que medidas estruturantes?	DEFINIR a ótica de gestão da Escola Municipal Maria das Neves do município de Paulista, em Pernambuco e sua relação com o conceito de democracia, pautado em “preceitos” e “princípios” com vistas a Política Pública Nacional brasileira.						
Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência			Clareza		
		Sim	Não	?	Sim	Não	?

⁶² Nível 1 para Objetivos Gerais – Nível do Conhecimento, de acordo com a designação taxonômica, que diz respeito a aquisição e a lembrança de fatos, conceitos, princípios e teorias fundamentais. Eles fornecem a estrutura básica que nos permite reconhecer, recordar e compreender informações essenciais.

Questão 3: O que você enquanto membro da equipe de gestão escolar compreende por democracia?	DEFINIR a ótica de gestão da Escola Municipal Maria das Neves do município de Paulista, em Pernambuco e sua relação com o conceito de democracia, pautado em “preceitos” e “princípios” com vistas a Política Pública Nacional brasileira.						
Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência			Clareza		
		Sim	Não	?	Sim	Não	?
Questão 4: A sua compreensão a respeito do conceito de democracia aplicada à gestão escolar está relacionada a que fundamentos?	DEFINIR a ótica de gestão da Escola Municipal Maria das Neves do município de Paulista, em Pernambuco e sua relação com o conceito de democracia, pautado em “preceitos” e “princípios” com vistas a Política Pública Nacional brasileira.						
Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência			Clareza		
		Sim	Não	?	Sim	Não	?
Questão 5: A partir de sua experiência que assuntos considera mais desafiadores para relacionar à participação democrática, tendo em vista os inúmeros temas inerentes à gestão democrática?	DEFINIR a ótica de gestão da Escola Municipal Maria das Neves do município de Paulista, em Pernambuco e sua relação com o conceito de democracia, pautado em “preceitos” e “princípios” com vistas a Política Pública Nacional brasileira.						

Quadro 1 a (Utilizar apenas, em caso de “uma questão ter suscitado dúvida, razão pela qual assinalou a coluna com (?)”.

Espaço reservado para eventuais considerações em relação à eventuais dúvidas relacionadas à questão _____
Espaço reservado para eventuais considerações em relação à eventuais dúvidas relacionadas à questão _____
Espaço reservado para eventuais considerações em relação à eventuais dúvidas relacionadas à questão _____

Quadro 2:

2ª Etapa: Questões com relação ao propósito da pesquisa							
Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência			Clareza		
		Sim	Não	?	Sim	Não	?
Questão 6: Especifique os temas/assuntos recorrentes para a Gestão em Educação Básica, nos anos iniciais do Ensino Fundamental?	Objetivo Específico nº2: QUALIFICAR⁶³a democracia voltada à Educação Básica sob a adoção de medidas estruturantes para a participação coletiva, a partir da Gestão Escolar.						

⁶³ Nível 2 – para Objetivos Específicos. O verbo QUALIFICAR corresponde ao nível 2 da Taxonomia de Norman Bloom (1957) (comprometido com a Compreensão).

Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência			Clareza		
		Sim	Não	?	Sim	Não	?
Questão 7: Com base em sua\ experiência em equipe de gestão, qual das diferentes instâncias sob a ação dessa equipe, tem apresentado maior desafio no que se refere ao papel desempenhado por seus membros em relação ao exercício comum à participação coletiva democrática?	Objetivo Específico nº2: QUALIFICAR a democracia voltada à Educação Básica sob a adoção de medidas estruturantes para a participação coletiva, a partir da Gestão Escolar.						
Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência			Clareza		
		Sim	Não	?	Sim	Não	?
Questão 8: Frente à necessidade de promover situações e estratégias que estejam voltadas à participação democrática, quais delas você considera mais eficazes, frente à essa perspectiva eleita como necessária pelo Estado brasileiro?	Objetivo Específico nº2: QUALIFICAR a democracia voltada à Educação Básica sob a adoção de medidas estruturantes para a participação coletiva, a partir da Gestão Escolar.						
Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência			Clareza		
		Sim	Não	?	Sim	Não	?
Questão 9: alho de Gestão Escolar sob o ponto de vista democrático	Objetivo Específico nº2: QUALIFICAR a democracia						

relaciona-se em sua escola sob que parâmetros oficiais definidos pelo município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil?	voltada à Educação Básica sob a adoção de medidas estruturantes para a participação coletiva, a partir da Gestão Escolar.						
		Coerência			Clareza		
		Sim	Não	?	Sim	Não	?
Questão 10: Que aspectos sobre a ótica de Gestão Democrática você consideraria como correspondentes no município de Paulista, em Pernambuco, aos definidos pela Política brasileira sobre Gestão Democrática?	Objetivo Específico nº2: QUALIFICAR a democracia voltada à Educação Básica sob a adoção de medidas estruturantes para a participação coletiva, a partir da Gestão Escolar.						

Camaragibe, 20 de fevereiro de 2024 – PE/BR

Quadro 2 a (Utilizar apenas, em caso de “uma questão ter suscitado dúvida, razão pela qual assinalou a coluna com (?)”).

Espaço reservado para eventuais considerações em relação à eventuais dúvidas relacionadas à questão_____
Espaço reservado para eventuais considerações em relação à eventuais dúvidas relacionadas à questão_____
Espaço reservado para eventuais considerações em relação à eventuais dúvidas relacionadas à questão_____

Quadro 3:

3ª Etapa: Questões com relação ao propósito da pesquisa								
Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência			Clareza			
		Sim	Não	?	Sim	Não	?	
Questão 11: Que aspectos podem ser identificados como eficazes, tendo em vista a experiência de participação coletiva dos segmentos, que constituem a comunidade escolar, na Escola Municipal Maria das Neves, do município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil?	Objetivo Específico nº3: DETERMINAR ⁶⁴ a participação coletiva dos segmentos inerentes à escola Municipal Maria das Neves do Ensino Fundamental, no município de Paulista, em Pernambuco, atrelada à Política Nacional.							
Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência			Clareza			
		Sim	Não	?	Sim	Não	?	
Questão 12: Que aspectos podem ser identificados como menos eficazes, frente à vivência com a participação coletiva dos segmentos, que constituem a comunidade escolar, na Escola Municipal Maria das Neves, do município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil?	Objetivo Específico Nº3: DETERMINAR a participação coletiva dos segmentos inerentes à escola Municipal Maria das Neves do Ensino Fundamental, no município de Paulista, em Pernambuco, atrelada à Política Nacional.							

⁶⁴Nível 3 – Aplicação, atrelada à determinação para a eleição de objetivos específicos, conforme a designação taxonômica isso compromete o que está diretamente relacionado à determinação e à eleição de objetivos específicos. Neste nível, o foco é a capacidade do pesquisador de utilizar o conhecimento adquirido em situações novas e variadas, aplicando conceitos, princípios e teorias de maneira prática e funcional.

Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência			Clareza		
		Sim	Não	?	Sim	Não	?
Questão 13: Que segmentos fazem parte da Escola Municipal Maria das Neves, no município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, poderiam ser categorizados como tendo uma participação menos adequada frente a preceitos democráticos quanto à participação coletiva, em relação a outros segmentos, que constituem a comunidade escolar?	DETERMINAR a participação coletiva dos segmentos inerentes à escola Municipal Maria das Neves do Ensino Fundamental, no município de Paulista, em Pernambuco, atrelada à Política Nacional.						
Questões e opções de respostas para a eleição de gestores	Objetivos Específicos	Coerência			Clareza		
		Sim	Não	?	Sim	Não	?
Questão 14: Em razão de sua experiência, determine elementos que contribuem para que a participação coletiva democrática em relação aos segmentos que constituem a comunidade escolar, esteja menos atrelada à Política do município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil, frente à Política Nacional?	DETERMINAR a participação coletiva dos segmentos inerentes à escola Municipal Maria das Neves do Ensino Fundamental, no município de Paulista, em Pernambuco, atrelada à Política Nacional.						

Camagibe, 20 de fevereiro de 2024– PE/BR

Quadro 3 a (Utilizar apenas, em caso de “uma questão ter suscitado dúvida, razão pela qual assinalou a coluna com (?),

Espaço reservado para eventuais considerações em relação à eventuais dúvidas relacionadas à questão _____

Espaço reservado para eventuais considerações em relação à eventuais dúvidas relacionadas à questão_____
Espaço reservado para eventuais considerações em relação à eventuais dúvidas relacionadas à questão_____

Camaragibe, 20 de fevereiro de 2024 – PE/BR

Em nome da Direção Acadêmica de Pesquisa da UNADES PY PPGE - Programa Brasil, agradecemos sua contribuição à credibilidade do instrumento para a coleta de dados.

Instrumento avaliado e balizado pelo Prof.(a).

Dr.(a)_____

Currículo Lattes/Conacity:

Em: ____/____/____.

APÊNDICE 5 – TERMO DE COMPROMISSO.



UNIVERSIDAD DEL SOL – UNADES, criada pela lei 4263
Programa de Masterado en Ciencias de la Educación
Resolução 633/2017

TERMO DE COMPROMISSO

Declaro para os devidos fins, junto à Diretoria de ***Potsgrado da Universidad Del Sol do Paraguay***, EU, **SAULO GUIMARÃES SANTOS**, inscrito na cédula de identidade nº **4673626 SDS/PE**, cuja Matrícula é **MCE-BR 147**, autor da pesquisa da dissertação: **“PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO: Um Estudo de Caso no Município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil”**, que estou ciente de meu compromisso em seguir às orientações e/ou determinações dos membros da banca, **registrados em ata**, quanto a possíveis alterações necessárias à legitimidade da investigação desenvolvida, frente aos estudos pertinentes ao Marco Teórico; Metodológico; Analítico. E, por sua vez, no que se referir aos compromissos firmados com essa pesquisa, quando de sua planificação. Isso em respeito à soberania da decisão da banca avaliadora, em face de sua autonomia em dirimir - à luz de sua experiência - a coerência e correspondência com os ditames da pesquisa científica.

Paulista, 20 de maio de 2024.

SAULO GUIMARÃES SANTOS

Lattes: CV: <http://lattes.cnpq.br/4649366900571493>

Graduação em Letras (Ing/Esp), Especialização em Língua e Literatura Inglesa, Bacharelado em Teologia e Bacharelado e Licenciatura em Pedagogia, Mestrado e Doutorado Livre em Psicanálise & Educação e Bacharelado em Administração e Processos Gerenciais. Professor, Pedagogo, Teólogo. Possui experiência em Gestão Educacional - desde Escolas Públicas e Privadas, Secretaria Municipal de Educação e Gerência Regional de Educação. “E-mail”: sauloguimaraes907@gmail.com.

ANEXOS

ANEXO1 – CARTA DE ANUÊNCIA



SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins, que aceitamos o estudante **SAULO GUIMARÃES SANTOS** do curso **Ciência da educação**, da **Unlversidad Del Sol (UNADES)**, para desenvolver sua pesquisa intitulada: **“PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO – Um Estudo de Caso no Município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil.”**, sob a supervisão do Professor Doutor Dayvison Bandeira de Moura.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento dos pesquisadores aos requisitos da Resolução nº 466/12 e suas complementares, comprometendo-se a utilizarem os dados pessoais dos sujeitos da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados, o pesquisador deverá apresentar a esta Instituição a metodologia que será aplicada na pesquisa e o parecer consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP

Atenciosamente,

Paulista, 29 de março de 2024

Documento assinado digitalmente
MARCOS ANTONIO SOARES DA SILVA
 Data: 04/07/2024 15:41:03-0300
 Verifique em <https://validar.br.gov.br>

MARCOS ANTÔNIO SOARES DA SILVA
 Gerente Pedagógico



**Paulista****SECRETARIA DE EDUCAÇÃO**

ESCOLA AUTORIZADA A RECEBER O PESQUISADOR:

ESCOLA MUNICIPAL MARIA DAS NEVES



Documento assinado digitalmente
MARCOS ANTONIO SOARES DA SILVA
Data: 04/07/2024 15:39:27-0300
Verifique em <https://validar.jbs.gov.br>

MARCOS ANTÔNIO SOARES DA SILVA

Gerente Pedagógico

PRAÇA AGAMENON MAGALHÃES, S/N
CENTRO, PAULISTA – CEP: 53401-441

www.paulista.pe.gov.br



ANEXO 2– CARTA DE AVAL TRADUÇÃO PARA LÍNGUA ESTRANGEIRA (ESPAÑHOL).



UNIVERSIDAD DEL SOL – UNADES, criada pela lei 4263
Programa de Masterado en Ciencias de la Educación
Resolução 633/2017

CARTA DE AVAL TRADUÇÃO

Declaro para os devidos fins, junto à Diretoria de *Potsgrado da Universidaddel sol doParaguay* que o resumo da tese intitulada: **PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO: Um Estudo de Caso no Município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil**, de autoria do estudante de mestrado **SAULO GUIMARÃES SANTOS**. O texto em sua íntegra foi submetido à tradução para Língua Estrangeira (Espanhol), no que diz respeito também, às normas de regência e concordância verbal, acentuação, incluindo a extensão dos parágrafos no que diz respeito **à lógica do uso da linguagem argumentativa**, envolvendo o papel semântico dos conectivos e da perspectiva coesiva ligada ao essencial aos preceitos da “Linguística Textual”. O conjunto desses preceitos estão imbricados com a metodologia, em correspondência as normas da universidade e da ABNT.

Camaragibe, 22 de maio de 2024.

Prof. Dr. DAYVISON BANDEIRA DE MOURA
Doutor em Ciências da Educação – orientador.

<http://lattes.cnpq.br/0662218330901650>

“E-mail”: analistadodiscurso.bandeira.pe@gmail.com

ANEXO 3 – CARTA DE AVAL TRADUÇÃO PARA LÍNGUA ESTRANGEIRA (INGLÊS).



UNIVERSIDAD DEL SOL – UNADES, criada pela LEI 4263

Programa de Masterado en Ciencias de la Educación

Resolução 633/2017

CARTA DE AVAL TRADUÇÃO

Declaro para os devidos fins, junto à Diretoria de *Potsgrado da Universidad Del Sol do Paraguay* que o resumo da tese intitulada: **PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA PÚBLICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO**, de autoria do estudante de mestrado **SAULO GUIMARÃES SANTOS**. O texto em sua íntegra foi submetido à tradução para Língua Estrangeira (Inglês), no que diz respeito também, às normas de regência e concordância verbal, acentuação, incluindo a extensão dos parágrafos no que diz respeito à **lógica do uso da linguagem argumentativa**, envolvendo o papel semântico dos conectivos e da perspectiva coesiva ligada ao essencial aos preceitos da “Linguística Textual”. O conjunto desses preceitos estão imbricados coma metodologia, em correspondência as normas da universidade e da ABNT.

Camaragibe, 25 de maio de 2024.

Prof. Dr. SAULO GUIMARÃES SANTOS

Lattes: CV: <http://lattes.cnpq.br/4649366900571493>

Graduação em Letras (Ing/Esp), Especialização em Língua e Literatura Inglesa, Bacharelado em Teologia e Bacharelado e Licenciatura em Pedagogia, Mestrado e Doutorado Livre em Psicanálise & Educação e Bacharelado em Administração e Processos Gerenciais. Professor, Pedagogo, Teólogo. Possui experiência em Gestão Educacional - desde Escolas Públicas e Privadas, Secretaria Municipal de Educação e Gerência Regional de Educação. “E-mail”: sauloguimaraes907@gmail.com

ANEXO 4 – CARTA DE AVAL TRADUÇÃO PARA LÍNGUA ESTRANGEIRA (FRANCÊS).



UNIVERSIDAD DEL SOL – UNADES, criada pela LEI 4263

Programa de Masterado en Ciencias de la Educación

Resolução 633/2017

CARTA DE AVAL TRADUÇÃO

Declaro para os devidos fins, junto à Diretoria de *Potsgrado da Universidad Del Sol do Paraguay* que o resumo da tese intitulada: **PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA PÚBLICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO**, de autoria do estudante de mestrado **SAULO GUIMARÃES SANTOS**. O texto em sua íntegra foi submetido à tradução para Língua Estrangeira (Francês), no que diz respeito também, às normas de regência e concordância verbal, acentuação, incluindo a extensão dos parágrafos no que diz respeito **à lógica do uso da linguagem argumentativa**, envolvendo o papel semântico dos conectivos e da perspectiva coesiva ligada ao essencial aos preceitos da “Linguística Textual”. O conjunto desses preceitos estão imbricados coma metodologia, em correspondência as normas da universidade e da ABNT.

Camaragibe, 25 de maio de 2024.

Ronaldo Miguel da Hora
 Prof. Ms. RONALDO MIGUEL DA HORA
 Mestre em Ciências da Educação – UNADES/PY
 Licenciado em Língua Portuguesa e Francesa – UFPE/BR
 Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2277249312521672>
 E-mail: ronaldodahora@gmail.com

ANEXO 4 – CARTA DE AVAL TRADUÇÃO PARA LÍNGUA ESTRANGEIRA (ESPAÑHOL).



UNIVERSIDAD DEL SOL – UNADES, criada pela LEI 4263

Programa de Masterado en Ciencias de la Educación

Resolução 633/2017

CARTA DE AVAL TRADUÇÃO

Declaro para os devidos fins, junto à Diretoria de *Potsgrado da Universidad Del Sol do Paraguay* que o resumo da tese intitulada: **PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA PÚBLICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO**, de autoria do estudante de mestrado **SAULO GUIMARÃES SANTOS**. O texto em sua íntegra foi submetido à tradução para Língua Estrangeira (Espanhol), no que diz respeito também, às normas de regência e concordância verbal, acentuação, incluindo a extensão dos parágrafos no que diz respeito à **lógica do uso da linguagem argumentativa**, envolvendo o papel semântico dos conectivos e da perspectiva coesiva ligada ao essencial aos preceitos da “Linguística Textual”. O conjunto desses preceitos estão imbricados como metodologia, em correspondência as normas da universidade e da ABNT.

Camagibe, 25 de maio de 2024.

Prof. Dr. SAULO GUIMARÃES SANTOS

Lattes: CV: <http://lattes.cnpq.br/4649366900571493>

Graduação em Letras (Ing/Esp), Especialização em Língua e Literatura Inglesa, Bacharelado em Teologia e Bacharelado e Licenciatura em Pedagogia, Mestrado e Doutorado Livre em Psicanálise & Educação e Bacharelado em Administração e Processos Gerenciais. Professor, Pedagogo, Teólogo. Possui experiência em Gestão Educacional - desde Escolas Públicas e Privadas, Secretaria Municipal de Educação e Gerência Regional de Educação. “E-mail”: sauloguimaraes907@gmail.com

ANEXO 5 – CARTA DE AVAL DO ORIENTADOR DA PESQUISA.

UNIVERSIDAD DEL SOL – UNADES, criada pela Lei 4263
Programa de Masterado en Ciencias de la Educación
Resolução 633/2017

CARTA DE AVAL ORIENTADOR

Declaro para os devidos fins, junto à Diretoria de *Potsgrado da Universidad Del Sol do Paraguay* que a dissertação intitulada: **PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO: Um Estudo de Caso no Município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil**”, de autoria do estudante de mestrado **SAULO GUIMARÃES SANTOS**, compreendeu processos de orientação, ancorado em calendário de pesquisa, no período de março de 2023 a abril de 2024, perfazendo mais de 500 horas, em atenção às expectativas da pesquisa científica. Portanto, a presente dissertação está apta à defesa pública, na cidade “*Asunción*”, capital do “*Paraguay*”, no período de julho de 2024, em conformidade com o calendário de defesa, na instituição supramencionada.

Camaragibe, 25 de maio de 2024.

Prof. Dr. DAYVISON BANDEIRA DE MOURA
Doutor em Ciências da Educação – orientador.

<http://lattes.cnpq.br/0662218330901650>

“E-mail”:analistadodiscurso.bandeira.pe@gmail.com

ANEXO 6 – CARTA DE AVAL METODOLÓGICA.

UNIVERSIDAD DEL SOL – UNADES, criada pela lei 4263
Programa de Masterado en Ciencias de la Educación
Resolução 633/2017

CARTA DE AVAL METODOLÓGICA

Declaro para os devidos fins, junto à Diretoria de *Posgrado da Universidad del Sol do Paraguay* que a dissertação intitulada: **PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO: Um Estudo de Caso no Município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil**, de autoria do estudante de mestrado **SAULO GUIMARÃES SANTOS**. A referida investigação foi devidamente revisada sob diferentes primas comuns à Metodologia estando de acordo com as normas da Universidade – UNADES e, atrelada a fundamentos comuns aos parâmetros da Normalização – ABNT. Além disso, a revisão se deteve ao emprego de preceitos teóricos e metodológicos, incluindo o emprego das técnicas adotadas em relação à organização; apresentação; análise e discussão dos dados, que permitiram os resultados da mencionada dissertação.

Camaragibe, 25 de maio de 2024.

Prof. Dr. DAYVISON BANDEIRA DE MOURA
Doutor em Ciências da Educação – orientador.

<http://lattes.cnpq.br/0662218330901650>

“E-mail”: analistadodiscurso.bandeira.pe@gmail.com

ANEXO 7 – CARTA DE AVAL ORTOGRÁFICA.



UNIVERSIDAD DEL SOL – UNADES, criada pela lei 4263
Programa de Masterado en Ciencias de la Educación
Resolución 633/2017

CARTA DE AVAL ORTOGRÁFICA

Declaro para os devidos fins, junto à Diretoria de *Potsgrado da Universidaddel sol doParaguay* que a dissertação intitulada: **PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA SOB O PONTO DE VISTA DA POLÍTICA NACIONAL EM EDUCAÇÃO: Um Estudo de Caso no Município de Paulista, em Pernambuco, Nordeste do Brasil**, de autoria do estudante de mestrado **SAULO GUIMARÃES SANTOS**. O texto em sua íntegra foi submetido a revisões ortográficas, no que diz respeito também, às normas de regência e concordância verbal, acentuação, incluindo a extensão dos parágrafos no que diz respeito à **lógica do uso da linguagem argumentativa**, envolvendo o papel semântico dos conectivos e da perspectiva coesiva, ligados aos preceitos da “Linguística Textual”. O conjunto desses preceitos estão imbricados com a metodologia, em correspondência as normas da universidade e da ABNT.

Camaragibe, 25 de maio de 2024.

Prof. Dr. DAYVISON BANDEIRA DE MOURA
Doutor em Ciências da Educação – orientador.

<http://lattes.cnpq.br/0662218330901650>

“E-mail”: analistadodiscurso.bandeira.pe@gmail.com.