

## GESTÃO DEMOCRÁTICA: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DOS GESTORES DE UM MUNICÍPIO DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE.

Anderson Ferreira do Nascimento <sup>1</sup>  
Gleidson Alves de Farias <sup>2</sup>  
Maria José Calado Souza <sup>3</sup>  
Maria José de Souza Marcelino <sup>4</sup>

### RESUMO

O presente artigo consiste em uma pesquisa acerca da materialização da gestão democrática, que diz da vivência e organização do trabalho do gestor escolar, na perspectiva de valorar propostas com tomada de decisão coletiva que possa favorecer o fortalecimento do ensino e aprendizagem dentro do espaço escolar. Assim, foi definido como objetivo geral desse trabalho: analisar se a vivência da gestão democrática coaduna com a organização do trabalho dos gestores escolares de um município da região metropolitana do Recife, para tanto, se definiu a pesquisa qualitativa com coleta de dados através de questionários e observação. A pesquisa torna-se relevante por ser o processo da gestão democrática de fundamental importância para a melhoria da qualidade da educação, dentro do espaço escolar. O estudo foi fundamentado teoricamente em Gadotti(2001), Luck (2008) e alguns outros autores. Nesse sentido, constatou-se que a concepção dos gestores encontra-se harmonizada com o exposto na literatura, mas como os grupos conduzem as ações dentro da escola no processo da gestão democrática, ainda estão distantes do conceito de gestão democrática, que tem, como princípio, a participação de todos.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática, Gestor Escolar, Escola.

### 1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática ainda é uma temática muito desafiante e alvo de muitos estudos no contexto escolar. É um modelo de organização que diz do trabalho coletivo, com participação ativa de segmentos que compõe o conselho escolar. A materialização da gestão democrática diz da vivência e ordenamento do trabalho do gestor escolar na perspectiva de valorar propostas com tomada de decisão coletiva que possa favorecer o fortalecimento do

---

<sup>1</sup> Especialista em Linguística Aplicada a Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Piauí.  
E-mail: anfena31@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Educação e Novas Tecnologias – UNINTER, Mestre em Psicologia da Educação - Instituto Superior de Línguas e Administração - ISLA - Portugal - UE, E-mail: prof.gleidson@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Doutora em Ciências da Educação, Mestre em Psicologia da Educação, Especialista em Atendimento Educacional Especializado e Políticas e Gestão Educacional de Redes Públicas [E-mail: calado\\_maria@hotmail.com](mailto:calado_maria@hotmail.com) ;

<sup>4</sup> Doutora em Ciências da Educação, Mestre em Psicologia da Educação, Especialista em Educação Especial e Políticas e Gestão Educacional de Redes Públicas . E-mail: mjs.maria@hotmail.com;

ensino e aprendizagem dentro do espaço escolar. Assim, foi definido como objetivo geral desse trabalho: analisar se a vivência da gestão democrática coaduna com a organização do trabalho dos gestores escolares de um município da região metropolitana do Recife e como objetivos específicos: citar conceito de gestão democrática definido pelo gestor escolar; identificar como se realiza a vivência da gestão democrática nas escolas e descrever como se desenvolve a organização do trabalho do gestor escolar.

## 2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática é uma temática relevante no cenário educacional e instiga muitas reflexões. Vale lembrar aqui que a implantação da gestão democrática demanda a passagem de um período educacional de imposições, com política excludente e seletiva, para um tempo de gestão educacional com participação social, descentralização e transparência.

Nessa perspectiva Luck (2005, p.17) aduz que a “gestão está associada à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva”. Isso diz da mudança de paradigmas do termo gestão, quando associado de um modelo estático para um modelo ativo, propondo um novo contexto para a gestão escolar, com o reconhecimento da participação de todos. Assim, surge um forte debate sobre a gestão democrática dentro dos espaços educacionais, visando à melhoria da educação, onde permite a escola se democratizar. Nessa direção, Veiga (2002) expõe que a gestão democrática:

Exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto de trabalho pelos educadores (VEIGA, 2002, p.3).

Com base no dito por Veiga (2002), compreende-se a importância da gestão democrática dentro do cenário educacional, quando objetiva romper com práticas de separação entre a concepção e a ação, principalmente entre teoria e prática. Nessa perspectiva a gestão democrática não é um fim em si, e não se resume apenas aos aspectos administrativos e/ou pedagógicos, mas se propõe a



auxiliar na melhoria do ensino e aprendizagem, possibilitando que os estudantes tenham acesso e permanência com qualidade na escola pública. Constitui-se em três princípios básicos: descentralização – com decisões baseadas no diálogo e na negociação; participação – todos os envolvidos no dia a dia escolar devem participar da gestão; e transparência – toda e qualquer decisão e ações a serem realizadas devem ter caráter público (LUIZ E GOMES, 2014, p.22).

Na gestão democrática o poder é descentralizado, as ideias discutidas são de uma gestão participativa, contribuindo para uma prática social e democrática, com a participação da comunidade escolar de forma colegiada para melhor desenvolvimento do ensino. Nesse entendimento “[...] a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico” (GADOTTI,2001, p.46), que implica dizer que “ a ideia de gestão democrática é a mesma de um processo político em que os sujeitos refletem sobre problemas, com debates entre todos os envolvidos, resultando O sistema em tomadas de decisões”(SOUZA apud LUIZ e RISCAL,2021,p.35).

No que tange a legislação, a Constituição Federal de 1988 introduziu no artigo 206, inciso VI, o princípio da Gestão Democrática. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96, artigo 14, apresenta os sistemas de ensino como definidores da gestão democrática conforme princípios determinados.

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 com conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, art.14).

A escola é de todos. A construção de um planejamento coletivo com a participação ativa caracteriza-se como um espaço democrático. Nesse sentido, a elaboração do projeto político pedagógico com a ação coletiva do conselho escolar, legitima a ação democrática dentro da escola. Além do que, de acordo com Nascimento (2020), se faz necessário para a gestão escolar democrática,

a participação ampliada (interna e externa à escola) nos processos decisórios de interesse da comunidade escolar, com corresponsabilidade, diálogo, respeito mútuo, colaboração, solidariedade; clareza sobre os objetivos, os direitos e os deveres relativos a todas as funções e tarefas desenvolvidas no âmbito escolar; criação e consolidação de mecanismos e espaços de reuniões, deliberações e tomada de decisões, com liberdade de palavra e voto para todos, com respeito às divergências, com estímulo à criatividade e com destaque à participação das famílias; conhecimento constantemente atualizado da realidade socioeconômica e cultural dos alunos e da comunidade escolar, assim como das condições de trabalho de docentes, técnicos e profissionais de apoio; disponibilidade para questionar práticas



tradicionais estabelecidas, visando a mudanças mais eficazes e mais éticas para os fins pretendidos; transparência dos processos administrativos e pedagógicos, garantindo o acesso à informação e a legitimidade de fiscalização; formação gradual e constante de sujeitos políticos, capazes de julgamento crítico, de identificação dos problemas, dos diferentes interesses e demandas, assim como de colaboração em trabalho coletivo (p. 15-16).

Assim, a consolidação da gestão democrática se materializa através de um paradigma estruturante de qualidade da educação, numa perspectiva que atenda aos anseios de toda comunidade escolar.

## **2.1 Vivência da gestão democrática no espaço escolar**

Na vivência da gestão democrática no espaço escolar, se faz necessário dar a devida importância ao conselho escolar e ao projeto político pedagógico, pois esses são primordiais dentro da organização do trabalho da gestão escolar.

Nessa premissa, a atuação do conselho escolar é de suma importância, pois é um “órgão fundamental no processo de compartilhamento de ideias e correlação de forças, no intuito de democratizar as relações sociais no âmbito do direito e representatividade” (SILVA E PEREIRA, 2014, p.57). Assim sendo,

É um órgão colegiado escolar[e] constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários (LUCK, 2006a, p.41).

A partir de uma ação colegiada é que se organiza o trabalho do gestor, na vivência da gestão democrática, dentro do espaço escolar. As mudanças pedagógicas, administrativas, estruturais, financeiras dentro da escola, se consolidam com a autonomia e com finalidade de melhorar a qualidade do ensino. Portanto, é importante para as pessoas da comunidade escolar participar do conselho escolar, pois “Participar desse processo é uma experiência educativa e a participação é um processo de formação humana continuada dos participantes, tanto como pessoas quanto como cidadãos/ sujeitos, membros do Conselho” (BRASIL, 2004, p.16). Um lugar privilegiado por permitir se exercer o principal pilar da gestão democrática que é a participação. Participação enquanto sujeito ativo do processo dentro de um colegiado que se fortalece por ser,

Os Conselhos Escolares, [...], o sustentáculo do projeto político pedagógico das escolas, a sua implantação traz, entre outras, as seguintes vantagens: as decisões refletem a pluralidade de interesses e visões que existem entre os diversos segmentos envolvidos; as ações têm um patamar de legitimidade mais elevado; há uma maior capacidade de fiscalização e controle da sociedade civil sobre a execução



da política educacional; há uma maior transparência das decisões tomadas; tem-se a garantia de decisões efetivamente coletivas; garante-se espaço para que todos os segmentos da comunidade escolar possam expressar suas ideias e necessidades, contribuindo para as discussões dos problemas e a busca de soluções (BRASIL, 2004, p.55).

E para que a vivência da gestão democrática se concretize no espaço escolar, se faz necessário que os conselhos sejam realmente o alicerce do projeto político pedagógico, pois permitirão que as decisões possam refletir a pluralidade e interesses de todos os segmentos que compõem o conselho escolar, bem como, possibilitar transparência em todas as decisões como dito por Brasil (2004).

Contudo, há de se considerar que no processo democrático das escolas, é fundamental o papel da família dos estudantes, visto que requer uma postura diferenciada dos pais na abordagem dos problemas do cotidiano. Isso diz da participação da comunidade escolar de forma colegiada, que incentiva a todos para um maior crescimento do trabalho da escola. Esse trabalho se consolida a partir de instrumentos democráticos e um dos instrumentos dessa participação é o projeto político pedagógico, que “é o instrumento que dá força e vida à realização das aspirações e desejos da escola, [...]”, (CALADO E SANTOS, 2013, p.35) , sendo assim,

O projeto político pedagógico traz uma concepção inclusiva dos sujeitos da escola, apresenta em sua organização, elementos que favorecem e contemplam a diversidade humana, garantindo comportamento e ações que respeitam o social, configurando-se num instrumento que traduz uma prática inclusiva. Prática essa, que exige responsabilidade amorosa, definição do tipo de cidadão que se quer formar, transparência nas decisões, participação coletiva, respeito à diferença, entre outras (MARCELINO e SOUZA, 2018, p.4).

A construção do projeto político pedagógico se dar a partir da garantia do processo coletivo que considera a importância do envolvimento da teoria e prática, acompanhado pelo Conselho Escolar em sua execução. Os pais, estudantes e professores estabelecem um significado ao projeto quando participam coletivamente, assumindo um compromisso compartilhado por toda a comunidade escolar.

## **2.2 Organização do trabalho do gestor escolar**

No momento presente, a função do gestor escolar ultrapassa o envolvimento nas atividades pedagógicas, administrativas e financeiras, pois depende da concepção de gestão

que ele desenvolveu ao longo de sua formação, visto que “essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho.” (LUCK, 2006a, p.15). O gestor escolar é um profissional sobrecarregado diante da importância que possui. Ele é desafiado a equilibrar inúmeras situações, alternando entre autoridade e flexibilidade. Apesar da falta de pessoal, estrutura física inadequada e recursos financeiros escassos, busca resultados motivando a equipe a atingir aos objetivos propostos. O gestor é visto como ator proativo para liderar os complexos processos de mudança pedagógica e institucional, quando sua postura impacta no estado emocional do corpo docente e na motivação dos estudantes para os resultados acadêmicos.

No entanto, é necessário repensar a importância de ressignificar as práticas de gestão, verificando as ultrapassadas, na premissa de inovação e modernização, pois isso possibilita uma nova oportunidade de reflexão e de análise na formação da identidade democrática da escola na atualidade.

O percurso é extenso, porém se faz necessário refletir acerca da importância da formação teórica para os gestores escolares, como referência para orientação metodológica da democracia no cotidiano escolar, considerando que gestão democrática é ponto de reflexão, questionamento, ensino, aprendizagem e se constrói a partir práticas e vivências, auxiliadas por teorias, com reais possibilidades de um diálogo profícuo e sobretudo, porque “[...] é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto.”(LÜCK, 2006b,p. 15).

É sabido dos desafios enfrentados pelo gestor escolar no trabalho diário no espaço escolar. O caráter democrático precisa se fazer presente constantemente na organização do trabalho para minimizar os desafios, uma vez que uma gestão democrática não pode estar descompromissada da emancipação humana. Na ação e organização do trabalho do gestor escolar “[...] é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador, ele é um educador” (SAVIANI, 1986, p. 190).

Assim sendo, o educador na função de gestor escolar junto com sua equipe e o colegiado formado pelo conselho escolar, retoma o projeto político pedagógico e articula os encaminhamentos necessários para que as ações previstas possam acontecer, buscando dessa forma, estabelecer a gestão democrática com ações e decisões compartilhadas, fortalecendo assim a participação dos segmentos e, sobretudo, a melhora da qualidade do ensino.

### **3. METODOLOGIA**

Na atualidade são muitos os entendimentos acerca da expressão: pesquisa qualitativa. Contudo, nessa pesquisa coadunamos com a definição de Oliveira (2005) quando diz que é um processo de reflexão e análise da realidade, utilizando métodos e técnicas para compreensão do objeto de estudo. Esse processo implica em estudos pertinentes ao tema, com utilização de observações e aplicação de questionários. Nesse sentido, para realização da pesquisa foram utilizados questionários com questões pré-elaboradas, para os gestores do município, bem como observação participante na forma artificial que é, segundo Gil (2007), “[...] quando o observador se integra ao grupo com o objetivo de realizar uma investigação (p.113)”. As observações seguiram um roteiro orientado pelas questões norteadoras e registrado em diário de campo que de acordo com Minayo (2011) é um caderninho onde escrevemos informações que não fazem parte do material formal de entrevista. Na sequência, os resultados foram sistematizados, analisados e discutidos a partir dos objetivos da pesquisa.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

As nossas experiências atuando na gestão escolar, nos levou a refletir sobre a maneira como os gestores tem vivenciado a gestão democrática no espaço escolar, ao mesmo tempo em que buscamos analisar se essa vivência coaduna com a organização do trabalho. A análise foi pautada no conceito de gestão democrática sempre caracterizada por um processo permanente de construção, com a participação ativa do conselho escolar. Nesse contexto, as questões norteadoras elencadas de “qual o conceito de gestão democrática definida pelo gestor escolar; como se realiza a vivência da gestão democrática nas escolas e como se desenvolve a organização do trabalho do gestor escolar” isso permitirá responder ao objetivo geral de analisar se a vivência da gestão democrática coaduna com a organização do trabalho.

A análise foi pautada no conceito de gestão democrática sempre caracterizada por um processo permanente de construção, com a participação ativa do conselho escolar. Nesse caso, as questões norteadoras já elencadas anteriormente, permitirão responder ao objetivo geral. Nas perguntas do questionário, foi solicitado que respondessem, além das questões norteadoras, o tempo de atuação como gestor escolar, na premissa de subsidiar a análise. A pesquisa foi realizada com o total de 60(sessenta) gestores escolares da rede. Desse total, 26



tem um tempo de atuação de menos de 5 anos, que corresponde a 43% e 34 atuam a mais de 5 anos na função, o que corresponde a 57 %. Nessa perspectiva, para melhor compreensão, dividimos o total de gestores em dois grupos: GI- Grupo de gestores que atuam na função com menos de 5 anos e GII- Grupo de gestores que atuam na função com mais de 5 anos.

### **Conceito de gestão democrática definido pelos gestores escolares**

O objetivo foi de identificar a compreensão de gestão democrática que os gestores entrevistados possuem. O primeiro Grupo-GI, apresenta como resposta para o conceito de gestão democrática, como a participação, compartilhamento, envolvimento da comunidade, assim descritas: “gestão democrática é gestão participativa, que envolve toda comunidade escolar; processo que engloba todos os atores da escola e comunidade, para deliberações e tomada de decisões; uma gestão compartilhada, dialogada, com objetivo de significar a prática escolar; dividir responsabilidades, garantir a democracia, [...] juntar forças; gestão democrática compartilha, delega, é construída com apoio de todos; participação dos segmentos no planejamento; participação reflexiva e ativa de todos; uma gestão onde predomina o coletivo[...]; gestão que tem o conselho escolar; é a descentralizadora, faz da escola um local mais aberto ao diálogo”.

O segundo grupo -GII de gestores com mais de cinco anos atuando na função diz do conceito de gestão democrática como sendo “ uma organização na qual prioriza a ação coletiva; espaço de diálogo com a comunidade escolar; processo em que a gestão é regida com a participação de todos da escola e comunidade; tem na essência compartilhar atribuições valendo os conselhos escolares [...];trabalhar em equipe; saber ouvir respeitando o espaço de todos; participação efetiva da comunidade; compartilhar responsabilidades; quando ocorre participação efetiva de todos[...]; gestão democrática pressupõe a participação efetiva de vários segmentos da comunidade escolar”.

Assim sendo após as análises das respostas, os gestores do GI e GII deixam claro que a concepção de gestão democrática que norteia a prática coaduna com os escritos de Riscal (2021) quando aduz que as decisões tomadas na escola devem ser de conhecimento de todos. Entretanto, quando se observa a prática dos gestores, evidencia-se que algumas ações ainda estão distantes do discurso.



Assim, em síntese, observa-se que a forma como os grupos conduzem as ações dentro da escola no processo da gestão, ainda estão distantes do conceito de gestão democrática que tem como princípio a participação de todos da escola.

### **Identificando como se realiza a vivência da gestão democrática nas escolas**

A gestão democrática é um ‘processo’ de coparticipação de diversos segmentos dentro do espaço escolar nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras. Essa participação perpassa pela ação dos conselhos escolares, órgão colegiado que busca romper com decisões unilateral presente em nossas escolas.

Nessa questão, buscamos identificar como se realiza a vivência da gestão democrática nas escolas. Nas respostas do grupo de gestores que atuam a menos de 5 anos na função (GI), as respostas surpreendem, pois a vivência da gestão democrática com o órgão colegiado que é o conselho escolar está relacionada na sua maioria para o momento que recebem verbas. E assim dizem: “quando recebe verbas para eleger prioridades [...]; em destinação de verbas recebidas [...] ou prestação de contas; às vezes quando há verbas; para decisões de compras[...]; nas reuniões administrativas, para uso, definições e prestação de contas dos recursos[...]. Temos também os que responderam que a vivência da gestão democrática com o conselho ocorre “quando tem conflito na escola[...]; só nos casos emergenciais[...]; nas decisões consideradas importantes[...]; nas tomadas de decisões pedagógicas e financeiras”.

Assim sendo, na análise das respostas as evidências demonstram que o grupo que atua há menos tempo como gestor escolar na sua vivência no processo de gestão democrática não compreende o conselho escolar como dentro do processo da gestão democrática “os Conselhos Escolares, [...], [são] o sustentáculo do projeto político pedagógico das escolas, [...] garante-se espaço para que todos os segmentos da comunidade escolar possam expressar suas ideias e necessidades, contribuindo para as discussões dos problemas e a busca de soluções”(BRASIL, 2004,p.55).

As análises evidenciadas no grupo de gestores com mais de 5 anos (GII) informaram que o conselho escolar foi implantado. Mas, no momento da indagação de como ocorre essa vivência, as respostas apontam para uma atuação do conselho escolar de forma esporádica. Isso foi evidenciado nas respostas dos gestores quando afirmam que o conselho escolar atua, “sempre quando temos um problema administrativo na escola e quando temos verbas; quando necessária, numa demanda urgente; todas as vezes que julgar necessário; até a presente data não houveram situações para esta solicitação; quando temos um assunto referente ao

professor; quando necessário; mobilizando em campanha contra o lixo; para fiscalizar os recursos destinados a escola; nas situações problemas com os alunos”. Ainda nesse mesmo grupo, encontramos um grupo que aponta a vivência com o conselho escolar em todas as situações no espaço escolar, quando afirma que o conselho escolar é convocado “para consulta na deliberação de ações em seu contexto; em todas as ações que compreende o ambiente escolar; nas tomadas de decisões”.

Nesse grupo, evidenciamos nas primeiras respostas, a vivência com conselhos escolares quando o gestor julga necessário. Não se identifica uma ação de forma linear dentro do espaço escolar. Assim não se compreende o conselho escolar como um órgão colegiado, que tem por objetivo contribuir na tomada de decisão, como aduz Luck (2008a). Ainda nesse mesmo grupo, identificamos nas respostas que há um entendimento da importância do conselho escolar na vivência da escola para efetivação da gestão democrática, como um espaço importante e decisivo para se tomar decisões (BRASIL, 2004).

Todavia, nos dois grupos, a vivência da gestão democrática está aquém de um gerenciamento da escola com distribuição das responsabilidades que pressupõe a participação, que diz, sobretudo, de espaço democrático. E o conselho escolar, atuante de forma deliberativo, propositivo, consultivo, fiscalizador e mobilizador, garante a qualidade social dos resultados, da aprendizagem dos alunos. Isso conjectura uma gestão democrática contribuir na melhoria da aprendizagem proporcionando o acesso e permanência na qualidade na escola pública, como diz Luiz e Gomes (2014).

### **Identificando a organização do trabalho do gestor escolar**

São muitos os desafios para organização do trabalho do gestor escolar, como já dito anteriormente, e a participação dos segmentos na tomada de decisões ainda é parte de um exercício contínuo no processo. Buscando identificar a organização do trabalho do gestor escolar, às evidências das respostas estão aquém de um trabalho participativo.

No GI de gestores com menos de 5 anos na função, apenas 1 gestor menciona ter um plano de gestão, afirmando: “sim, o PPP e o regimento escolar”. No GII apenas 2 gestores responderam que sim. “Temos inseridos no projeto político pedagógico” o outro gestor responde: “temos voltado para o pedagógico”.

A organização do trabalho para os dois grupos considera-se ser muito desafiante, devido às dificuldades encontradas como a atuação dos conselhos. Nas respostas do GI, identificamos a dificuldade de compreender como se dar a dinâmica da escola e a importância

do projeto político pedagógico. Nesse grupo todas afirmaram que recebeu da Secretaria de Educação um modelo de projeto político pedagógico. Desse grupo apenas 3 gestores expôs ter retornado ao projeto. Na mesma direção, o GII diz que recebeu modelo da Secretaria de Educação. “Recebemos um modelo pronto da Secretaria de Educação”.Recebemos um modelo pronto e cada escola adequou a sua realidade”. Nessa conjuntura, o projeto político pedagógico não garante comportamento e ações que respeitam o social, configurando-se num instrumento que traduz uma prática da escola com aduz Marcelino e Souza(2018).

Assim sendo, a organização do trabalho do gestor escolar identificada, ainda precisa se fortalecer, principalmente, quando diz respeito aos instrumentos de gestão democrática como a atuação do conselho escolar e projeto político pedagógico, instrumentos da gestão democrática para que possamos “aumentando-se o poder de decisão das pessoas, aumenta-se o poder de ação, de aprendizagem e de transformação das práticas e, portanto, o poder da educação” (LÜCK, 2008b, p. 48).

## 5 CONCLUSÃO

Considerando o objetivo da pesquisa em analisar se a vivência da gestão democrática coaduna com a organização do trabalho e se contribui para a reflexão sobre o papel do gestor escolar frente ao processo da gestão democrática, visando a gestão democrática, a pesquisa torna-se relevante por ser o processo dentro do espaço escolar de fundamental importância à melhoria na qualidade da educação.

Portanto, apreciamos as respostas e, nesse sentido, constata-se que a concepção dos gestores encontra-se harmonizada com o exposto na literatura, mas como os grupos conduzem as ações dentro da escola no processo da gestão democrática, ainda estão distantes do conceito de gestão democrática que tem como princípio a participação de todos da escola. Isso perpassa ainda pela organização do trabalho na perspectiva da gestão democrática que dispõe de um projeto político pedagógico ‘comum’ a todos, bem como a ação do conselho escolar distante das reais atribuições.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília - novembro de 2004.



BRASIL. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394. Brasília, 1996.

CALADO, Maria José. SANTOS. Celia Vieira dos. A Gestão Democrática na Visão dos Gestores de Escolas Municipais de Igarassu, Consonância com a Teoria? In BOTLER, Alice Happ. ARRUDA, Ana Lucia Borba de, SANTOS. Jose Everaldo (Org.). Gestão escolar em redes: tecnologias e mecanismos democratizadores. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2013.

GADOTTI, Moacir. Concepções dialéticas da educação: um estudo introdutório. São Paulo; Cortez, 2001.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008a.

LÜCK, H. A gestão participativa na escola. 3. ed. Petrópolis, RJ. 2008b.

LÜCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006a.

LÜCK, Heloísa. A gestão participativa na escola. 2. ed. Vozes: Petrópolis, 2006b.

LÜCK, Heloísa. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis. Rio de Janeiro, 2005.

LUIZ, M. C.; RISCAL, S. A. Gestão da Educação Municipal. São Carlos: SEad-UFSCar, 2021.

LUIZ, Maria Cecília. GOMES, Ronaldo Martins. Teoria do Reconhecimento e Conselho Escolar: subsídios para a compreensão e constituição da Gestão Democrática. In Conselho escolar e gestão democrática: contribuições de uma formação para cidadania / [Organizado por] Daniela Karine Ramos. – Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2014.

MARCELINO, Maria José de Souza. SOUZA, Maria José Calado. A discussão sobre a educação especial inclusiva nos projetos políticos pedagógicos numa rede municipal de ensino. Disponível em: <file:///C:/Users/mjsma/OneDrive/%C3%81rea%20de%20Trabalho/leitura-estudar/ARTIGOS%20ANAIS/CONEDU-16-09-2018.pdf> Acesso em: 03 de maio de 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta in MINAYO, Maria Cecília de Souza; DELANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu (org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011

NASCIMENTO, Celinha et al. Democracia na escola – 4. ed. – São Paulo, SP: Vlado Educação, 2020. – Série: Educação em Direitos Humanos.

OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer pesquisa qualitativa. Recife: Ed. Bagaço. 2005.

LUIZ, Maria Cecília. RISCAL, Sandra Aparecida. Gestão da Educação Municipal -- Documento eletrônico -- São Carlos: SEad -UFSCar, 2021.



SAVIANI D. Educação: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez editora: autores associados, 1986.

SILVA, Adriana Maria Paiva da. PEREIRA, Maria Izailma Barros. **Atuação efetiva do Conselho escola para uma gestão democrática.** In BOTLER, Alice Rap. ARRUDA, Ana Lúcia Borba de. SANTOS, José Everaldo. (Organizadores). Gestão escolar em rede: tecnologias e mecanismos democratizadores. 2014, Recife: UFPE

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org) Projeto político-pedagógico da escola: **uma construção coletiva.** IN: \_\_\_\_. (Org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 14ª ed. Campinas: Papyrus, 2002.