

## GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES QUE O GESTOR ESCOLAR REALIZA PARA MELHORIA DO ENSINO

### DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY MANAGEMENT: THE IMPORTANCE OF ACTIONS THE SCHOOL MANAGER PERFORMS TO IMPROVE EDUCATION

CLEUZA VAZ DA COSTA<sup>1</sup>, MARIA DA GLÓRIA SILVA<sup>2</sup>, MARIA ZILDA COSTA<sup>3</sup>,  
VIVIANE FERNANDES RAMOS LIMA<sup>4</sup>, LUCIANE DA SILVA SOUZA<sup>5</sup>

#### RESUMO

O trabalho com tema “Gestão democrática e participativa: a importância das ações que o gestor escolar realiza para melhoria do ensino” tem os objetivos de identificar o que é a gestão democrática na escola; analisar a conduta do gestor como líder; verificar a importância da participação das famílias na organização escolar e na autonomia da escola; investigar os pontos positivos do desenvolvimento dos alunos com as ações do gestor. A pesquisa foi fundamentada nos autores Lück (2009), Libanêo (2005), Paro (2016), Veiga (2002), Santos (2004), dentre outros; e foi realizada com 16 gestores de escolas municipais de Goiânia - Go, com abordagem qualitativa, utilizando a Pesquisa bibliográfica, Documental, Descritiva e Técnica por questionário com onze perguntas direcionadas a conhecer e identificar ações que os gestores realizam para contribuir com a melhoria do ensino. Os resultados da pesquisa mostraram que a primeira ação está em aderir a uma gestão democrática e participativa norteada com o PPP seguida de formação continuada na área específica, sendo observado diversas relações das ações dos gestores entrevistados em prol da melhoria do ensino dentro da organização escolar, porém foi percebido que alguns ainda negligenciam certas ações dificultando esta melhoria.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Democracia. Participação. Liderança.

#### ABSTRACT

The work with the theme Democratic and participatory management: the importance of the actions that the school manager performs to improve teaching aims to identify what democratic management is at school; analyze the manager's conduct as a leader; verify the importance of the participation of families in school organization and school autonomy; investigate the positive aspects of the development of students with the actions of the manager. The research based on the authors Lück (2009), Libanêo (2005), Paro (2016), Veiga (2002), Santos (2004) and others was carried out with 16 managers of municipal schools in Goiânia-Go, with a qualitative approach using the Research bibliographic, documental, descriptive and technical questionnaire with eleven questions aimed at knowing and identifying actions that managers take to contribute to the improvement of teaching. The research results showed that the first action is to adhere to a democratic and participatory management guided by the PPP followed by continuing education in the specific area, with several relationships between the actions of the interviewed managers in favor of improving teaching within the school organization being observed, however, it was noticed that some still neglect certain actions, hindering this improvement.

**Keywords:** School management. Democracy. Participation. Leadership.

---

<sup>1</sup> Cleuza Vaz da Costa. Curso de Pedagogia. E-mail: cleovaz57@gmail.com.

<sup>2</sup> Maria da Glória Silva. Curso de Pedagogia. E-mail: gloriacav@hotmail.com.

<sup>3</sup> Maria Zilda Costa. Curso de Pedagogia. E-mail: mariazildaadm@hotmail.com.

<sup>4</sup> Viviane Fernandes Ramos Lima. Curso de Pedagogia. E-mail: viviwdc@gmail.com.

<sup>5</sup> Professora orientadora. Doutora em Educação. Mestre em Letras e Linguística. Graduada em Pedagogia, pela Alfa/SP. Graduada em Letras, pela UFG. Graduada em Direito, pela Fasam. Professora Universitária desde 2003. E-mail: profalucianesouza@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Sabendo da importância da gestão em uma organização escolar, abordamos o contexto que a própria Constituição Federal (1988) traz como sendo um dos princípios da educação, amparada também pela Lei 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e pelo Plano Nacional de Educação (PNE), como base para efetivação de um ensino que leve ao pleno desenvolvimento da sociedade na contribuição de um ensino melhor.

Esta pesquisa tem como tema a “Gestão democrática e participativa: a importância das ações que o gestor escolar realiza para a melhoria do ensino” e para realizá-la foi necessário focar no papel do gestor nesse processo, o qual exige capacitação e conhecimentos específicos que o possibilitem conduzir seu trabalho jus a esse objetivo. Diante disso, procuramos na pesquisa identificar “Quais ações que o gestor escolar realiza para a melhoria do ensino na perspectiva da gestão democrática e participativa”?

Por ser o líder, o papel do gestor compreende todos os aspectos da organização da escola (físico, financeiro e pedagógico). Ele é o principal articulador e tem o dever de mediar, cuidar, conhecer e unir toda a comunidade escolar, envolvendo-os no objetivo final, criando um ambiente propício para a melhoria do ensino.

O trabalho tem como objetivo geral identificar as ações que o gestor escolar realiza para a melhoria do ensino, na perspectiva da gestão democrática e participativa. Para conhecer sobre o assunto, fundamentamos o conteúdo em autores como Luck (2009), Libanêo (2005), Paro (2016), Veiga (2002), Santos (2004) e outros. Utilizamos uma abordagem qualitativa com Pesquisa bibliográfica, Documental, Descritiva e Técnica, com aplicações de questionários compostos por 11 perguntas (abertas e fechadas) destinados aos diferentes gestores de escolas municipais de Goiânia - Go.

Procuramos identificar se os gestores conduzem uma gestão na perspectiva da gestão democrática e participativa como também analisar a articulação e autonomia que dão para as famílias dentro da organização da escola e as ações que realizam para contribuição dessa melhoria através de suas ações.

O trabalho foi dividido em seis partes: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Coleta de dados, Resultados e discussões, e Considerações finais. No referencial, trouxemos os conceitos e definições de gestão com base nos autores citados anteriormente. Na metodologia apresentamos todas as realizações do nosso trabalho e, por fim, nas considerações finais, abordamos os resultados e as reflexões obtidos na nossa pesquisa.

## 2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

### 2.1 Conceito de Gestão, definição de Gestão Escolar e seu papel na escola

Para realizar o referencial teórico, utilizamos autores renomados no assunto como Luck (2009), Ribeiro (1986), Guimarães (2017), Libânio (2004) e outros com objetivo de entender a importância e os conceitos de Gestão escolar, voltamos ao período de 1930, a fim de entender o significado desse conceito. De modo geral, o termo gestão, de origem latina (*gerere, gerentia*) significa gerir, executar e fazer. Nesse período, essa organização educacional tinha uma grande semelhança com a administração empresarial com traços burocráticos de controle regulador, a qual valorizava mais as funções exercidas do que as próprias pessoas no ambiente de trabalho. Após 50 anos, começou, então, a introduzir a cultura e a sociedade em suas organizações.

Segundo Lück (2009, p. 24), compete à gestão escolar:

estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem as quais todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas, quando, de fato, os problemas são globais e inter-relacionados (LUCK, 2009, p. 24).

Contudo, torna-se muito importante que o gestor tenha um olhar crítico com competências para transformar todo o ambiente escolar. Sobre tal assunto, Lück (2009, p. 24) destaca:

Gestão é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LÜCK, 2009, p. 24).

Juntamente com os funcionários, a família, o coordenador e o diretor, o gestor tem a oportunidade de trabalhar, reafirmando a importância de adotar ações como momentos de conversas, reflexões do Projeto Político Pedagógico, questões das partes físicas da escola, posturas dos funcionários da instituição e da importância da participação da família na escola.

## **2.2 Importância da Gestão democrática e participativa, a qualificação do líder e suas características**

Não há como negar que a gestão democrática interfere no resultado da educação para melhoria do ensino, seja na qualificação dos profissionais, seja nas novas práticas de ensino e no envolvimento das famílias para garantia desse objetivo.

Essa democracia é entendida por Lück (2009, p. 71) como:

[...] sendo o processo em que se criam condições e estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para sua efetivação (LÜCK, 2009, p. 71).

Sem um grupo trabalhando no mesmo objetivo e realizando as tarefas coletivamente, torna-se, de fato, um fardo para o diretor conduzir sozinho essa missão desafiadora. Portanto, exige-se que ele esteja preparado e qualificado para exercer as funções administrativas, financeiras e pedagógicas das quais são necessárias, além de conhecer bem a escola e todos que nela estão inseridos.

Segundo Libanêo (2005, p. 332), “[...] é desejável que os candidatos à eleição ao cargo de gestor tenham formação profissional específica e competência técnica, incluindo liderança, capacidade de gestão e conhecimento de questões pedagógico-didáticas”.

Entende-se que o líder necessita apropriar de aprendizado contínuo inovando no processo educativo não perdendo a referência às leis em prol do ensino. Como diz Lück (2011, p. 71), os líderes necessitam ter princípios básicos na sua gestão:

[...] aproveitar toda e qualquer oportunidade para aprovação da aprendizagem e construção do conhecimento em relação ao trabalho de tal forma que todos os envolvidos nesses processos sentem que crescem e melhoram a partir das ações realizadas em conjunto (LÜCK, 2011, p. 71).

O século XXI pede um novo estilo de líder que seja articulador, participativo e que se disponha a ajudar e conduzir as pessoas a compreenderem seus propósitos e objetivos que possam mobilizar e coordenar, além de suas expectativas para atender as reais necessidades do ambiente escolar.

### **2.3 Administração escolar dentro da gestão democrática, a importância da participação na construção do PPP para o alcance da democracia**

Vale ressaltar que a administração é necessária para que se tenha uma organização dos interesses e dos objetivos a serem alcançados, que, no caso da educação, é o ensino, o qual garante o desenvolvimento integral do aluno. Para entender melhor o conceito de administração escolar, citamos o entendimento de Ribeiro (1986, p. 179):

Administração escolar é o complexo de processos, cientificamente determinados que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia (RIBEIRO, 1986, p. 179).

Analisando o papel do gestor e do coordenador pedagógico dentro da escola, podemos entender que ambos realizam um trabalho criterioso, acolhedor e organizado de forma a salientar as dificuldades das crianças quanto à aprendizagem tornando assíduas nas aulas.

Logo, somente se efetiva um resultado satisfatório no meio educacional quando se tem a participação conjunta da comunidade escolar e de toda a sociedade envolvida no mesmo processo em busca do objetivo maior, que é um ensino que propicie melhoria na educação (LUCK, 2017).

Entende-se ser necessário conduzir o modelo de gestão democrática e participativa como determina a Constituição Federal (BRASIL, 1988), em seu Artigo 206, inciso VI. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) estabelece:

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).

A partir desses princípios, o sistema de ensino fará valer uma administração que envolva todos nas tomadas de decisões em busca de recursos significativos que visam respeitar, valorizar e atender, as necessidades da comunidade.

Luck (2006, p. 44-47) considera a participação como sendo ações que exigem compartilhamento nas decisões em relação aos problemas enfrentados, assumindo compromissos e responsabilidades nos propósitos assim como os objetivos que almejam alcançar. Assim, não o processo não fica restrito a somente uma pessoa, mas a todos os envolvidos na organização.

Na definição de Libânio (2004), a escola é compreendida como um espaço intermediário entre o sujeito e a sociedade onde se constrói, a partir de um plano em que tudo é experiência propositadamente, uma tomada de decisão conjunta na busca de suas finalidades.

Sabe-se que o Projeto Político Pedagógico é considerado um dos documentos mais importantes da escola, pois, através dele, são colocados todos os objetivos, partindo da realidade local, considerando o contexto de vida da sociedade envolvendo todos na sua elaboração para todas as ações da organização escolar; o currículo, a avaliação e as relações de trabalho em todo o processo anual.

Como afirma Veiga (2002, p. 1),

[...] o projeto-político pedagógico vai além de simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado para as autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. (VEIGA, 2002 p. 1)

Assim, é possível entender que o PPP é muito mais do que a elaboração de propostas em conjunto, pois, com ele, todos ficam amparados e compreendem as especificidades necessárias para conduzir suas ações em prol das aprendizagens e da melhoria do ambiente institucional.

#### **2.4 Busca pela autonomia na escola e os principais aspectos para o pleno desenvolvimento da sociedade como princípios da educação.**

O Artigo 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei Nº 9.394/96 - estabelece que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógicas e administrativa e de gestão financeira observadas as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL, 1996).

A autonomia de gestão escolar revela-se como uma necessidade, quando a sociedade impõe modificações urgentes e consistentes. Segundo Luck (2003), a aproximação entre tomada de decisão e ação não apenas garante a maior adequação das decisões e efetividade das ações correspondentes como também é condição de formação de sujeitos de seu destino e maturidade, sustentada também pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, como única maneira de a escola garantir um ensino que favoreça o pleno desenvolvimento através dos princípios:

[...] Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; valorização dos profissionais do ensino garantido na forma da lei; plano de carreira para o magistério público, com piso salarial e profissional, e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; gestão democrática; garantia de padrão qualidade (BRASIL, 1988).

Logo, mostrou-se que é necessário preparar as pessoas para a sociedade, de forma a garantir cidadania e dignidade humana, desenvolvendo todos os seus aspectos.

## **2.5 A Democratização da Escola**

Segundo o pensamento de Chanem (1998, p. 98), a proposição da democratização da instituição aponta para o estabelecimento de um sistema de convivência e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e de cooperar a partir de seu potencial. E, por essa participação, expande-se, criando uma autoridade coletiva em conjunto com a escola.

A democratização da escola proporciona o desenvolvimento do trabalho escolar em todos da organização. Segundo Hora (1994, p. 52), ela dá conta de três aspectos apontados nas análises de democratização da escola: “como ampliação do acesso e sucesso do aluno na escola; dos processos pedagógicos e dos processos de gestão escolar”.

## **3. METODOLOGIA**

Essa pesquisa teve o objetivo de identificar as ações que o gestor escolar realiza para a melhoria do ensino, na perspectiva da gestão democrática e participativa. Foi realizada com 16 gestores de diferentes escolas municipais da cidade de Goiânia - GO, buscando responder a essas questões a partir de uma abordagem qualitativa com Pesquisa Bibliográfica, Documental, Descritiva e Técnica por questionários e observações.

A pesquisa é entendida como algo que tem como propósito abordar os resultados com fundamentos em autores renomados no assunto por meio de livros, documentos, artigos, teses, documentários, etc. Gil (1996, p. 19) define pesquisa

(...) como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 1996, p. 19).

No nosso trabalho, utilizamos de tais recursos sob o viés de análises e investigações. Ele foi iniciado com a pesquisa bibliográfica, entendida como aquela que emprega livros, artigos científicos, tese, monografias, revistas com base em autores que falam do assunto.

Bocato (2006, p. 266) entende que a pesquisa bibliográfica

busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Embasados nessa revisão literária, conduzidos por uma proposta qualitativa, é que, segundo Godoy (1995), entende-se com mais facilidade os assuntos abordados cientificamente no decorrer do trabalho. Procuramos identificar algumas ações de gestores que colaboram com a melhoria do ensino, analisando as respostas coletadas no questionário.

Partimos desta abordagem apoiados em livros de autores como Lück (2009), Libanêo (2005), Veiga (2002), Paro (2016), Guimarães (2017), Gadotti (2010), Santos (2004), Ribeiro (1938), entre outros. Eles tratam de assuntos relacionados a nossa proposta, já que o objetivo é compreender, através do conhecimento teórico, a relação entre essas ações do gestor escolar, que contribuem com a melhoria do ensino, na perspectiva da gestão democrática e participativa.

A pesquisa técnica foi feita por meio de um questionário e de observações das respostas obtidas através das onze perguntas enviadas pela plataforma do *Google Forms*. O questionário é definido por Mota (2019) como uma espécie de formulário elaborado pelo pesquisador, sem custos. Baste ter conta ativa no Gmail.

Enviamos o questionário por *WhatsApp* para 20 gestores, porém tivemos apenas 16 respostas. No período da coleta, percebemos que nem todos reservam um tempo para responder às pesquisas, sendo uma das “desvantagens” do questionário, segundo Selltiz (1965).

A pesquisa técnica por observação é entendida, por Abbagnano (1998, p. 725), como sendo a “verificação ou constatação de um fato”. Essa verificação pode acontecer de forma natural, organizada e cuidadosa. Em nosso trabalho, foram aplicadas onze perguntas relacionadas às ações que os gestores articulam dentro do ambiente de trabalho escolar a fim de conhecer as competências, as formas que esses utilizam para conduzir seu trabalho, as

relações que mantêm com a parceria com toda comunidade escolar, o modo como coloca em prática as ações em prol da melhoria do ensino.

Após as análises das respostas coletadas pelos questionários, procuramos identificar as ações e as relações estabelecidas entre os sujeitos pesquisados na contribuição da melhoria do ensino dentro de suas respectivas gestões, fundamentando na pesquisa bibliográfica.

A pesquisa documental é entendida como o emprego de documentos que não foram analisados cientificamente, como: arquivos institucionais escritos (roteiros e relatórios), registros públicos (documentos oficiais, jurídicos, leis, normas, regulamentos, imagens, fotografias, pinturas, desenhos, objetos e recursos folclóricos), publicações parlamentares e administrativas, arquivos estatísticos, livros, registros escolares, arquivos pessoais (diários, cartas, memorandos e autobiografias), comunicação em massa (revistas, jornais, reportagens, gravações, filmes e programação de televisão e de rádio).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (2002, p. 2) define documento como:

qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que possa servir para consulta, estudo ou prova. Inclui impressos, manuscritos, registros audiovisuais e sonoros, imagens, sem modificações, independentemente do período decorrido desde a primeira publicação.

A pesquisa documental foi realizada por meio de questionários constituídos de onze (11) perguntas “abertas”, que requerem explicações elaboradas, e “fechadas”, contendo as opções específicas de respostas, direcionadas aos 16 gestores de diferentes escolas municipais para coletar informações importantes que servirão de dados para a proposta da nossa problemática.

Citando Gil (1999, p. 128), o questionário pode ser identificado:

como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Através dos métodos utilizados juntamente com as respostas, tivemos material para uma análise criteriosa embasada nos conhecimentos teóricos que estruturaram nossa pesquisa.

Por fim, utilizamos a pesquisa descritiva com finalidade. Já que, segundo Gil (2008, p. 28),

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. [...]. São incluídas neste grupo de pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2008, p. 28).

Logo, com a pesquisa descritiva, pudemos relatar as ações e a articulação dos gestores nas diferentes instituições de rede municipal pesquisadas a fim de obter relações e características entre eles dentro do ambiente de trabalho.

Aplicamos a coleta de dados a partir de uma abordagem: Bibliográfica, Documental, Descritiva, Técnica por questionários e Observações. O questionário contém 11 (onze) perguntas com o fim de obter as respostas necessárias que possibilitassem verificar: as ações que propiciam a melhoria no ensino; identificar se a instituição conduzia a uma gestão democrática e participativa; analisar a articulação do gestor como líder, a participação das famílias na organização da escola.

O questionário foi enviado para 20 gestores de escolas municipais de Goiânia, porém 4 não responderam. Os resultados obtidos reafirmam informações já conhecidas e defendidas por vários teóricos que norteiam a pesquisa. Ao analisar as respostas obtidas, percebemos a importância das ações realizadas pelo gestor escolar para a melhoria do ensino na perspectiva da gestão democrática e participativa.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A nossa pesquisa foi realizada com dezesseis (16) gestores de diferentes escolas municipais de Goiânia - Go, que tiveram seus respectivos nomes resguardados. O objetivo da aplicação do questionário foi identificar as ações do gestor para melhoria do ensino através de uma gestão democrática e participativa.

O questionário foi composto por 11 perguntas (abertas e fechadas) a fim de: identificar se as escolas pesquisadas mantêm uma gestão participativa; analisar a forma como os gestores lideram; verificar a abertura que os gestores dão para a participação das famílias na organização e autonomia da escola. Por fim, analisamos todas as respostas fundamentando no referencial teórico os pontos positivos das ações dos gestores para o desenvolvimento da melhoria do ensino.

##### **4.1 Análise dos resultados**

Na primeira pergunta, foram dadas as opções para respostas serem “sim ou não”. Elas estão representadas no gráfico a seguir:

### Gráfico 1 – Primeira pergunta

1) Como gestor você assegura um ambiente favorável as relações de trabalho juntamente com condições adequadas para alcançar os objetivos propostos no planejamento pedagógico ?  
16 respostas



**Fonte:** Os pesquisadores (2021)

Todos os 16 gestores (100%) responderam que sim. Diante das respostas, foi possível verificar que eles consideram importante o envolvimento e a relevância de subsidiar condições que auxiliem no desenvolvimento do ensino. Assim, mostraram um aspecto da gestão democrática e participativa destacado por Paro (2001, p. 52):

[...] a característica essencial da gestão é a mediação para a concretização de fins; sendo seu fim a educação e tendo está um necessário componente democrático, é preciso que exista a coerência entre o objetivo e a mediação que lhe possibilita a realização, posto que fins democráticos não podem ser alcançados de forma autoritária. (PARO, 2001. p. 52).

Ademais, com as respostas, pudemos concluir que há uma relação entre as ações dos gestores e os resultados dos objetivos traçados na melhoria do ensino. Este, por ser o articulador, tem o papel de auxiliar e propiciar harmonia, resultando em satisfação de todos no ambiente de trabalho. Só será possível alcançá-la com uma gestão participativa.

As respostas dos entrevistados para a segunda pergunta foram representadas no gráfico abaixo:

### Gráfico 2 – Segunda pergunta

2) Cria momentos de apoio as crianças e as famílias nas dificuldades encontradas referente as atividades?  
16 respostas



**Fonte:** Os pesquisadores (2021).

Todos os gestores responderam positivamente, mostrando terem conhecimento no que diz respeito à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Art. 12), no que se refere “à recuperação dos alunos de menor rendimento; VI- a articulação com as famílias e a

comunidade, e a criação de processos de integração da sociedade com a escola; VII - a informação aos pais sobre a frequência e rendimento dos alunos”.

De tal modo, pudemos concluir que a maioria dos gestores sabe da importância da articulação em prol de um ambiente acolhedor, provido de ações pedagógicas e resultando no desenvolvimento do ensino aprendizagem.

Na pergunta três, referindo-se à organização escolar, questionou: Foi necessário deixar as questões pedagógicas para os professores e focar somente nos outros aspectos como financeiro, administrativo e físicos? Justifique.

**Tabela 1 – Terceira pergunta**

<b>Gestores</b>	<b>Respostas</b>
<b>Gestor 1</b>	“Não. O pedagógico é o que de fato rege a totalidade da escola e precisa de atenção específica.”
<b>Gestor 2</b>	“Não. Acompanho os momentos pedagógicos como planejamento coletivo, planejamento semanal, reuniões com as famílias, bem como momentos de formação. Estou sempre envolvida em todos os assuntos.”
<b>Gestor 3</b>	“Não. Estou sempre envolvida em todos os assuntos que são relacionados à esta unidade.”
<b>Gestor 4</b>	“Não. Pois, em uma escola é importante todos estarem ligados ao pedagógico. O gestor precisa conhecer as questões pedagógicas igualmente.”
<b>Gestor 5</b>	“Não. O gestor precisa conhecer as questões pedagógicas igualmente”.
<b>Gestor 6</b>	“Não, pois a função de um coordenador é acompanhar e interagir constantemente com os professores em todos os aspectos pedagógicos. Assim estabelecendo uma participação ativa com um ambiente integrador e produtivo”.
<b>Gestor 7</b>	“Não. O bom gestor pensa a instituição como um todo. É necessário cuidar de todas as partes que a compõem.”
<b>Gestor 8</b>	“Não. Porque a escola é um conjunto.”
<b>Gestor 9</b>	“Não. A gestão é democrática.”
<b>Gestor 10</b>	“A gestão pedagógica é uma das responsabilidades centrais do gestor escolar. Se faz necessário compreender a direção pedagógica que a escola pretende seguir”.
<b>Gestor 11</b>	“Na minha opinião, questões pedagógicas são assuntos pertinentes não só dos professores, mas também ao grupo gestor”.
<b>Gestor 12</b>	“Sim. Pois deixo para coordenadora me ajudar”.
<b>Gestor 13</b>	“Sempre participo das questões pedagógicas junto com os professores”.
<b>Gestor 14</b>	“Não obteve resposta”.
<b>Gestor 15</b>	“Não. A equipe gestora deve estar envolvida diretamente com o pedagógico”.
<b>Gestor 16</b>	“Não”.

**Fonte:** Os pesquisadores (2021).

Todos os gestores, exceto o gestor 12, acharam necessário o envolvimento em todas as questões relacionadas ao financeiro, físico e, principalmente, pedagógico para mediar e

conhecer tudo o que envolve o processo de ensino-aprendizagem. Trata-se de uma valorização da decisão de todos.

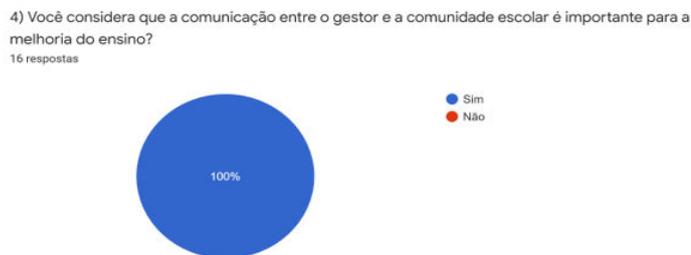
Tais respostas dialogam com a seguinte afirmação de Lück (2011, p. 71):

[...] aproveitar toda e qualquer oportunidade para a provação da aprendizagem e construção do conhecimento em relação ao trabalho de tal forma que todos os envolvidos nesses processos sentem que crescem e melhoram a partir das ações realizadas em conjunto (LÜCK, 2011, p. 71).

Os 15 gestores exercem ações com características de um líder na perspectiva da gestão democrática e participativa, contribuindo para melhoria do ensino e valorizando o coletivo.

Na quarta pergunta, foram dadas opções de respostas com o objetivo de compreender as relações entre os gestores e seus pares. Elas foram representadas no gráfico abaixo:

**Gráfico 3 – Quarta pergunta**



**Fonte:** Os pesquisadores (2021).

Todos os dos gestores responderam considerar importante a relação com toda a comunidade escolar na contribuição do ensino.

Diante desse aspecto, pudemos retomar as considerações de Santos (2004) sobre o conjunto articulador formado pelo diretor, o coordenador, os pais, os alunos, os funcionários e toda a sociedade escolar, aderindo os princípios de participação e de autonomia para que tenham resultados efetivamente positivos quanto à aprendizagem, além de valores e respeito no ambiente social e escolar.

Na quinta pergunta, abordamos a formação dos gestores com o objetivo de analisar a preparação para a função que exercem, ao questionarmos: “Possui formação continuada? Qual?”

**Tabela 2 – Quinta pergunta**

Gestores	Respostas
Gestor 1	“Psicopedagogia”.

<b>Gestor 2</b>	“Sim. Educação Infantil / Processo de Ensino Aprendizagem”.
<b>Gestor 3</b>	“Sim. A Secretaria de Educação está sempre enviando cursos que estão disponíveis no Ministério da Educação”.
<b>Gestor 4</b>	“Sim. Alfabetização e letramento”.
<b>Gestor 5</b>	“Sim. Gestão e administração escolar”.
<b>Gestor 6</b>	“Sim. Pós-graduação em Alfabetização e letramento nos anos iniciais. E cursando Neoropsicopedagogia”.
<b>Gestor 7</b>	“Sim. Especialização em gestão e coordenação; Especialização em Educação Inclusiva, com ênfase em Autismo. Mestrado em Letras e Linguística. Doutorado em Educação. E vários cursos extracurriculares”.
<b>Gestor 8</b>	“Não”.
<b>Gestor 9</b>	“Cursos oferecidos pela SME”.
<b>Gestor 10</b>	“Sim. Especialização em Docência Superior e Mestrando em Antropologia Social”.
<b>Gestor 11</b>	“Sim. Pós-graduação em psicopedagogia e outros cursos.”
<b>Gestor 12</b>	“Sim. Técnica de Ensino”.
<b>Gestor 13</b>	“Sim. Coordenação Pedagógica”.
<b>Gestor 14</b>	“Sim, métodos e técnicas de ensino”.
<b>Gestor 15</b>	“Mestrado em educação básica”.
<b>Gestor 16</b>	“Não”.

**Fonte:** Os pesquisadores (2021).

Entre os 16 gestores, nem todos estão preparados suficientemente para atuar no cargo. Segundo Libanêo (2005, p. 332), quanto à formação continuada na área específica:

[...] é desejável que os candidatos à eleição ao cargo de gestor, tenham formação profissional específica e competência técnica, incluindo liderança, capacidade de gestão e conhecimento de questões pedagógico-didáticas (LIBANÊO, 2005, p. 332).

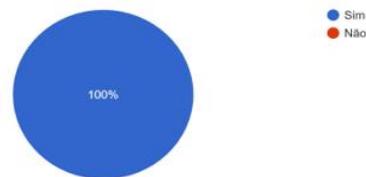
Observamos que somente 3 dos gestores entrevistados têm formação específica na área; os demais têm cursos de formação continuada fora da área e 2 gestores não possuem nenhuma formação, o que mais preocupou porque também não mostraram ter interesse em buscar as qualificações oferecidas pela rede ou pelo Ministério da Educação.

É importante ressaltar que o papel principal do gestor é o envolvimento em todas as atividades da escola, já que, assim, pode proporcionar uma melhoria em todo o ambiente escolar, principalmente no ensino. Mas, para isso, é importante desenvolver ações que contribuam com esses objetivos, sendo uma delas, buscar formação continuada.

Na sexta pergunta, foi ressaltada a importância da participação da família, dos funcionários, dos professores e de toda comunidade na formulação do PPP da escola com objetivo de identificar se os gestores, de fato, dão importância e propiciam uma gestão democrática e participativa em busca de um ensino melhor.

### Gráfico 4 – Sexta pergunta

6) Na sua instituição envolve as famílias, os professores, os alunos e toda comunidade na construção do PPP?  
16 respostas



**Fonte:** Os pesquisadores (2021).

Todos os gestores disseram que proporcionam esse momento de participação considerado importante para o sucesso da escola em todos os seus aspectos, em especial ao ensino porque, assim, garantem uma aprendizagem significativa para os alunos.

Luck (2009) enfatiza essa abertura para a participação do coletivo, retomando o que trouxemos em nosso referencial teórico e na Constituição Federal (BRASIL, 1988), em seu Artigo 206, inciso VI.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996) define que:

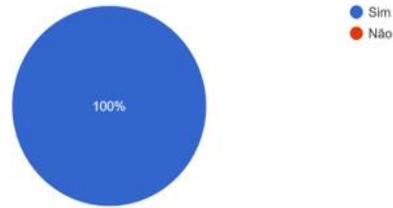
Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (LDB, ART. 14, 9394/96)

Assim, observamos que todos os gestores valorizam os sujeitos como um todo, considerando-os importantes nos resultados do ensino oferecido nas respectivas instituições.

Na sétima pergunta, procuramos saber se os gestores conduzem uma gestão democrática e participativa com a participação de toda comunidade escolar. Todos (100%) responderam que “sim”, conforme representou o gráfico:

### Gráfico 5 – Sétima pergunta

7) Conduz uma Gestão Democrática e Participativa com o envolvimento de toda comunidade escolar nas decisões da escola?  
16 respostas



Fonte: Os pesquisadores (2021).

Todos os gestores criam condições para essa união envolvendo família-escola e os demais integrantes da comunidade escolar com o objetivo de garantir a satisfação coletiva, além de dar autonomia para todas as partes.

Na pergunta oito, os gestores foram questionados sobre o que eles fazem para motivar e apoiar os professores quanto à inovação de suas metodologias de ensino. As respostas foram bem diversificadas, conforme pode ser notado abaixo:

Tabela 3 – Oitava pergunta

Gestores	Respostas
<b>Gestor 1</b>	“A motivação e o apoio devem ser diários, pois a inovação e tecnologia são renovadas constantemente e os professores precisam buscar conhecimento e ferramentas de apoio para acompanhar de forma assídua as mudanças que ocorrem no cotidiano pedagógico e escolar”.
<b>Gestor 2</b>	“Momentos de estudos, palestras, com o objetivo de possibilitar a interação, troca de experiências”.
<b>Gestor 3</b>	“Nossos professores têm total apoio para diversificar suas aulas. São oferecidas ferramentas como; <i>Internet</i> de boa qualidade, computadores, <i>Tablet</i> e material de apoio necessário”.
<b>Gestor 4</b>	“Através de diálogos e incentivos com leituras de atualização metodológicas”.
<b>Gestor 5</b>	“Momentos de formação e troca de experiências”.
<b>Gestor 6</b>	“Sempre trabalhando de maneira democrática, onde todos podem se expor e interagir. Também oferecendo materiais disponíveis para um melhor ensino, sempre incentivando de forma que se sintam valorizados. Apoiando e respeitando seu tempo e espaço”.
<b>Gestor 7</b>	Não obteve resposta.
<b>Gestor 8</b>	“Incentivo e sempre estar buscando conhecimento através de cursos”.
<b>Gestor 9</b>	“Planejamento Pedagógico”.
<b>Gestor 10</b>	“Eles se envolvem em todo o processo, compreendendo a razão e a finalidade da escola. Os professores são apoiados tanto nas suas necessidades estruturais, como nas necessidades formativas”.
<b>Gestor 11</b>	“Proposta de projetos, compartilhamentos nas reuniões de planejamento pedagógico coletivo”.

<b>Gestor 12</b>	“Proporcionar um ambiente favorável, ouvir os alunos e ter uma parceria”.
<b>Gestor 13</b>	“Sempre buscando melhorias, momentos de estudo e materiais pedagógico”.
<b>Gestor 14</b>	“Propomos estudos semanais, cursos de formação continuada e diálogos constantes para avaliar o trabalho”.
<b>Gestor 15</b>	“Formação no contexto durante os planejamentos pedagógicos e uso de recursos tecnológicos no dia a dia”.
<b>Gestor 16</b>	“Apoio sempre todos os profissionais a sempre estarem fazendo curso de aperfeiçoamento”.

**Fonte:** Os pesquisadores (2021).

O gestor sete não respondeu à oitava pergunta. Com base nas respostas dos outros quinze gestores, concluímos que eles têm um bom engajamento com os grupos, já que estabelecem uma relação de harmonia, com objetivos iguais quanto à melhoria dos resultados em uma perspectiva democrática de participação. Com isso, mostraram ser empenhados no papel de líderes que desenvolvem ações que favorecem a formação e preparação dos professores, assim como o cuidado com os recursos que necessitam para continuarem motivados e inspirados.

Na nona pergunta, foi atribuído o questionamento sobre o envolvimento dos gestores na avaliação institucional e na aprendizagem dos alunos com uma aprendizagem significativa, demonstrada no gráfico abaixo.

**Gráfico 6 – Nona pergunta**



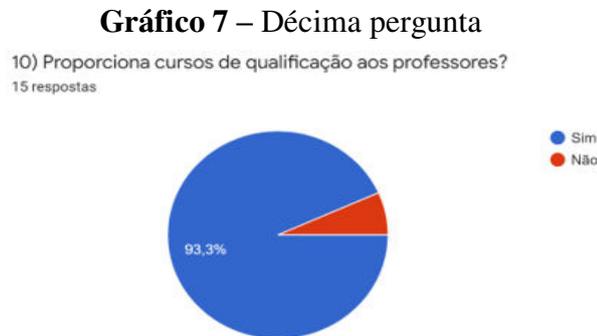
**Fonte:** Os pesquisadores (2021).

Todos os 16 gestores entenderam que é importante esse acompanhamento de avaliação durante o processo que envolve a aprendizagem e o ensino.

Retomando ao nosso referencial teórico, vale ressaltar que cabe ao gestor o comprometimento com todos para atender as necessidades e as especificidades necessárias para a condução de ações, que garantam alcançar os objetivos desejados por todos, em prol da

aprendizagem e da melhoria do ambiente institucional com uma avaliação contínua no processo.

Na décima pergunta, foi questionado se os gestores proporcionam cursos de qualificação aos professores. As respostas foram representadas no gráfico abaixo:



**Fonte:** Os pesquisadores (2021).

Das 16 perguntas, obtivemos 15 respostas positivas (93,3%), sendo somente um gestor que não proporciona qualificação aos professores, o que caracteriza uma conduta contrária ao da gestão democrática e participativa. Tal conduta não contribuirá para melhoria do ensino, como citamos nos estudos de vários autores no decorrer do nosso trabalho. É muito importante que o gestor promova formações para os professores porque isso traz benefícios para todos os alunos e para a instituição.

Na pergunta 11, procuramos identificar o objetivo da nossa pesquisa com seguinte questionamento: “Quais ações devem ser adotadas pelo gestor para que propicie uma melhoria no ensino? Justifique”. As repostas foram:

**Tabela 4 – Décima primeira pergunta**

<b>Gestores</b>	<b>Respostas</b>
<b>Gestor 1</b>	Não obtivemos respostas.
<b>Gestor 2</b>	Não obtivemos respostas.
<b>Gestor 3</b>	Não obtivemos respostas.
<b>Gestor 4</b>	“Estar sempre buscando se atualizar no pedagógico com leituras, cursos e outros”.
<b>Gestor 5</b>	“Reunião pedagógica periódica, auxílio às questões solicitadas aos professores, reuniões de pais, conselho de classe, estar aberto ao diálogo é fundamental”.
<b>Gestor 6</b>	“Primeiro cuidar de sua equipe, pois uma equipe valorizada e um ambiente satisfatório são de extrema importância para que o professor possa trabalhar bem. Também trazer novas possibilidades de ensino e aprimoramento de qualificação para todos. Estímulo aos alunos. Acolhimento aos familiares dentre outras práticas”.

<b>Gestor 7</b>	“Ter sempre diálogo com todos. Proporcionar um ambiente seguro”.
<b>Gestor 8</b>	“Projetos, discussões em relação ao aprendizado constante, abertura a novas ideias e outros”.
<b>Gestor 9</b>	“Planejamento Pedagógico e formação continuada”.
<b>Gestor 10</b>	“Compromisso com o processo pedagógico. - Acompanhar o fluxo pedagógico da escola. - Pensar ferramentas que possibilitem uma melhor tomada de decisões. - Contato e presença junto aos pais e a comunidade com a finalidade de melhorar a dinâmica de informações e efetividade das ações. - Empatia para com as limitações do outro, seja ele aluno, servidor, pai ou professor”.
<b>Gestor 11</b>	“Promoção de avaliações diagnósticas; proposta de planos de ação de acordo com a resposta dos estudantes; promover meios de participação da comunidade escolar nos projetos Educacionais; promover cursos de formação em contexto e formação continuada para o corpo docente; estimular a participação das famílias na vida escolar dos educandos, dentre outros”.
<b>Gestor 12</b>	“Sim. Estar sempre aberta às críticas para melhoria daqueles que não estejam indo bem. Ouvir as reivindicações dos professores pais e alunos”.
<b>Gestor 13</b>	“Buscar alternativas que envolvam as crianças e famílias; materiais pedagógicos de estudo etc”.
<b>Gestor 14</b>	“Ouvir os profissionais, gestão compartilhada e formações.”
<b>Gestor 15</b>	“Ouvir os alunos levantando suas necessidades - realizamos conselhos de classe com a participação deles; disponibilizar recursos tecnológicos que favoreçam o processo de aprendizagem e oficinas práticas que envolvam os educandos. Ex. Oficina de leitura e interpretação; oficina de matemática básica”.
<b>Gestor 16</b>	“O gestor deve estar atento a novas práticas de ensino e trazer para sua comunidade escolar, sempre inovando”.

**Fonte:** Os pesquisadores (2021).

Analizamos todas as respostas e pudemos observar que as ações dos gestores possuem relações com os objetivos que promovem um ensino melhor com aprendizagem. Segundo Lück (2000, p. 2):

Os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (LÜCK, 2000, p. 2).

Logo, com essas ações, os gestores promovem uma preparação de todo ambiente e dos sujeitos para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, culminando em uma interação com a sociedade de forma crítica e cidadã. Tais ações oportunizam um ensino melhor para os alunos.

Contudo, com relação aos três gestores que não responderam à décima primeira pergunta, observou-se que eles não demonstraram ter uma característica de líder, preocupada com a organização e com os objetivos em relação aos resultados do ensino e todos os aspectos relacionados a ele, uma vez que não proporcionam formação aos professores e nem criam ações para esse fim.

#### **4.2 Discussões dos resultados**

Depois de analisarmos todas as respostas obtidas pelos 16 gestores das escolas municipais das quais realizamos nossa pesquisa, por meio do questionário embasado nos autores que nortearam nosso trabalho, chegamos à conclusão de que nosso objetivo de “identificar as ações do gestor escolar na melhoria do ensino na perspectiva da gestão democrática” foi confirmado nas respostas dos respectivos gestores. Uma vez que o objetivo foi alcançado, permitiu-se conhecer as ações que os gestores realizam ou que consideram contribuir com essa melhoria.

Logo, evidenciou que uma importante ação está na característica de ser um líder que entende todos os aspectos da escola. São eles: físico, financeiro e pedagógico. Em conjunto, eles auxiliam na organização escolar, a qual compete ao gestor ser o principal articulador. É preciso cuidar, conhecer e unir todos os envolvidos no objetivo final da escola, o “ensino”. Assim, consideramos as respostas dos entrevistados satisfatórias em relação ao nosso estudo, permitindo que nossa pesquisa identificasse quais as ações que o gestor escolar realiza para a melhoria do ensino na perspectiva da gestão democrática e participativa.

Possibilitou refletir que as ações estão, primeiramente, em aderir a uma gestão democrática e participativa como dita a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, seguida de formação continuada na área específica, assim como ter o PPP como norte construído com a participação de toda comunidade escolar, considerando toda a especificidade e o contexto real da comunidade local nas realizações das atividades.

Ademais, os gestores correspondem com a visão de Luck (2001), sendo os que mediam, facilitam, auxiliam, motivam, buscam inovar, são flexíveis, proporcionam participação e autonomia para resolução dos problemas, são capazes de dar e receberem *feedbacks* para melhoria de todos os aspectos, em especial no pedagógico, no qual favorece a melhoria do ensino.

Contudo, finalizamos com a observação de que as ações realizadas pelos gestores, para a melhoria do ensino, não podem ser entendidas como acabadas e sim como um processo contínuo compartilhado com toda comunidade escolar.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio deste trabalho, buscamos alcançar os objetivos para identificar as ações que o gestor escolar realiza na perspectiva da gestão democrática e participativa, proporcionando a melhoria no ensino. Buscamos, através dos conceitos de gestão e de documentos oficiais, a regulamentação, encontrada na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) para fundamentar nosso entendimento em relação à nossa pesquisa.

Procuramos, ao longo do trabalho, responder à pergunta-problema por meio de análises e observações das 16 respostas dos gestores escolares. Assim, foi possível compreender toda a articulação de suas ações realizadas, além de perceber a relevância das características de liderança no ambiente de trabalho.

Após a análise dos resultados, foi possível observar a importância da formação continuada na área específica de gestor. Ele deve ter capacidades e habilidades que permitam-lhe ter uma visão que abranja todos os setores da organização escolar, sem priorizar um ou outro, articulando de forma responsável, compartilhando as decisões com toda comunidade escolar, inserindo-as na participação do Projeto Político Pedagógico.

Portanto, não há dúvidas de que nas ações realizadas pelos gestores escolares têm que prevalecer autonomia, motivação, mediação nas resoluções dos conflitos e dificuldades, capazes de promover um ambiente harmônico e participativo para todos, proporcionando abertura e valorizando cada sujeito na busca de novas alternativas pedagógicas para dar oportunidades de melhoria no ensino.

Ela somente se tornará efetiva em uma gestão democrática e participativa. No entanto, os resultados desta pesquisa mostraram que ainda há gestores que seguem com uma gestão mais burocrática, dificultando a abertura para a comunidade e centralizando esse processo da organização escolar do qual não contribui para a melhoria do ensino.

## 6. REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicolau. **Dicionário de Filosofia**. Tradução de Alfredo Bosi. 2ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. 2002. **NBR 6023: informação e documentação** – referências – elaboração. Rio de Janeiro: ABNT.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ.** Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 26 de dezembro de 1996. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 10 setembro 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição Federal**. 4. ed. atual. Brasil: Senado, 1988. Disponível em: <[Constituição da República Federativa do Brasil - Art. 206 \(senado.leg.br\)](http://www.senado.gov.br/constituicao)>. Acesso em: 10 setembro 2021.

GADOTTI, M.C. **Qualidade Educação: uma nova abordagem**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2010. Disponível em: <[http://acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3086/1/FPF\\_PTPF\\_12\\_084.pdf](http://acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3086/1/FPF_PTPF_12_084.pdf)>. Acesso em 21 setembro 2021.

GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Joelma. **Gestão Educacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. Disponível em: <<https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788595020610/2>>. Acesso em 19 setembro 2021.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 35. n. 3. p. 21. 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MFlivros, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2015. P. 304.

LUCK, Heloisa, (Orgs.) **Gestão Escolar e formação de gestores**. Em aberto, v. 17, n, 72, p.1-195, fev./jun. 2000.

LUCK, Heloisa et al. **A escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. Ed. São Paulo, 2001.

LUCK, Heloisa. **Gestão Participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar**. Curitiba: Positivo, 2009. 144 p. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf)>. Acesso em: 16 setembro 2021.

Luck, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 7 Ed. Petrópolis, RJ. Vozes 2011 (série cadernos da gestão;4)

MANIFESTAÇÕES EMOCIONAIS DAS CRIANÇAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL  
Disponível em: <<https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/synthesis/article/view/120/117>>  
Acessado em: 18 setembro 2021.

MOTA, J.S. (2019). Utilização do *Google Forms* na pesquisa acadêmica. **Revista Humanidades e Inovação**. Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1106>>. Acesso em: 02 novembro 2021.

PARO, Vitor. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2016. Disponível em <[gdep\\_4ed-rev-atual-2.pdf \(vitorparo.com.br\)](#)>. Acesso em: 4 de setembro 2021.

NUNES, Vera. **O papel das emoções na educação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.

RIBEIRO, J. Q. **Fayolismo na administração das escolas públicas**. São Paulo: Linotechnica, 1938. Disponível em: <[1-Fayolismo-Querino.pdf \(seminariosregionaisanpae.net.br\)](#)>. Acesso em 26 julho 2021.

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. **Estado e Política Educacional**, n. 05. 2004. Disponível em <[www.scielo.com](http://www.scielo.com)>. Acesso em 17 outubro 2021.

SELLTIZ, C. et. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

VEIGA, Ilma. Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção coletiva**. 14. ed. São Paulo: Papirus, 2002.

Apêndice A**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO**

Eu, Viriane Fernandes Ramos Lima RA 36913

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

AUTORIZAÇÃO ( )

NÃO AUTORIZAÇÃO (X)

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do artigo intitulado: Gestão Democrática e Participativa: a importância das ações que o gestor escolar realiza para melhoria do ensino.

de autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Luciane Silva de Souza

Curso: Licenciatura em Pedagogia Modalidade afim artigo

O presente artigo apresenta dados válidos e exclui-se de plágio.

Viriane Fernandes Ramos Lima

Assinatura do representante do grupo

Assinatura do Orientador (a):

Goiânia, 26 de novembro de 20221