



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA**

**CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JANIELE SOUZA DA SILVA

**DESAFIOS E PRÁTICAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DE PESSOAS
NO CONTEXTO EDUCACIONAL DE GURINHÉM-PB**

**JOÃO PESSOA – PB
2025**

JANIELE SOUZA DA SILVA

**DESAFIOS E PRÁTICAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DE PESSOAS
NO CONTEXTO EDUCACIONAL DE GURINHÉM-PB**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Emmanuelle Arnaud Almeida

**JOÃO PESSOA – PB
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

S586d Silva, Janiele Souza da.

Desafios e práticas na gestão democrática de pessoas no contexto educacional de Gurinhém – PB / Janiele Souza da Silva. – 2025.

71 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação: Profa. Dra Emmanuelle Arnaud Almeida.

1. Gestão democrática. 2. Gestão escolar. 3. Democracia. 4. Participação. 5. Educação. I. Título.

CDU 37.07:321.7(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

JANIELE SOUZA DA SILVA
20192460078

**DESAFIOS E PRÁTICAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DE PESSOAS NO
CONTEXTO EDUCACIONAL DE GURINHÉM-PB**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 26/02/2025
no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em
Administração, como requisito institucional para a obtenção **do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.**

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 28 de fevereiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida (IFPB)

Orientador(a)

Dra. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Ma. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/03/2025 16:15:27.
- **Emmanuelle Arnaud Almeida**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/03/2025 07:39:22.
- **Rachel Costa Ramalho Vasconcelos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 07/03/2025 07:35:03.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 28/02/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 676647
Verificador: 927acb3d77
Código de Autenticação



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

À Jesus, por Seu amor incondicional, que ilumina meus caminhos e fortalece minha jornada. E a cada profissional da educação, que, com dedicação e empenho, transforma vidas e fortalece o futuro por meio do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte de força e sabedoria, por todas as maravilhas que tem realizado em minha vida, iluminando cada passo da minha trajetória. Sua Presença me faz seguir em frente com fé e determinação.

Aos meus pais José Luiz da Silva e Marilene Souza da Silva, por todo amor, cuidado, proteção e por acreditarem no meu potencial mesmo nos momentos de incerteza. Aos meus irmãos, sobrinhos e amigos pelo apoio, ao meu amor e parceiro de vida, Anderton Lucas, maior incentivador, por estar sempre ao meu lado, compartilhando sonhos, desafios e realizações. Tornando cada conquista ainda mais especial. Caminhar com apoio torna a jornada mais leve e significativa, e sou imensamente grata por ter vocês ao meu lado.

À minha orientadora, Emmanuelle Arnaud Almeida, por seu empenho, dedicação, paciência. Seu olhar atento e suas orientações foram essenciais para a construção deste trabalho, sou grata pela sua contribuição e apoio. Estendo também minha gratidão aos demais professores que, com seu conhecimento e zelo, enriqueceram minha jornada no Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Paraíba – IFPB.

“É justo que muito custe o que muito vale.”

- Santa Teresa D’Ávila

RESUMO

A redemocratização do Brasil trouxe mudanças significativas na gestão escolar, culminando com a Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a gestão democrática como princípio fundamental. Reafirmada pela LDB de 1996 e pelo PNE, essa abordagem busca fortalecer a participação coletiva, a transparência e a corresponsabilidade entre gestores, professores, alunos e comunidade escolar. Analisar as práticas da gestão democrática adotadas pelos gestores escolares da rede pública municipal de Gurinhém-PB foi o objetivo geral desta pesquisa. Em termos metodológicos, foi adotada uma abordagem quantitativa, com pesquisa de caso, utilizando questionários aplicados a gestores escolares da rede pública de Gurinhém-PB, permitindo análises descritivas e interpretativas para explorar práticas de gestão democrática. A pesquisa de caso em Gurinhém-PB, abrangendo 15 gestores escolares, com coleta de dados por questionários e análise mista (quantitativa e qualitativa), observou-se a transição da administração tradicional para a gestão democrática, destacando a participação coletiva, o papel do gestor escolar e a valorização das pessoas como pilares para melhorar a qualidade educacional. Os dados revelam avanços na gestão democrática, com práticas participativas que promovem inclusão, mas identificam desafios como burocracia e centralização, destacando a necessidade de maior engajamento e formação continuada para gestores. Os resultados mostram práticas bem-sucedidas na promoção de diálogo e colaboração, mas evidenciam limitações como resistência a mudanças e falta de autonomia, impactando a efetividade da gestão democrática. O estudo conclui que a gestão democrática é essencial para fortalecer a educação pública. Sugere-se formação contínua para gestores e mais estudos em diferentes contextos, visando aprimorar práticas participativas e alinhar estratégias às demandas locais e nacionais.

Palavras – chave: Democracia. Gestão escolar. Educação pública. Participação.

ABSTRACT

The re-democratization of Brazil brought significant changes to school management, culminating in the Federal Constitution of 1988, which established democratic management as a fundamental principle. Reaffirmed by the LDB of 1996 and the PNE, this approach seeks to strengthen collective participation, transparency, and shared responsibility among school administrators, teachers, students, and the school community. The general objective of this research was to analyze the democratic management practices adopted by school administrators in the municipal public education network of Gurinhém-PB. Methodologically, a quantitative approach was adopted, using a case study with questionnaires applied to school administrators in Gurinhém-PB's public network, allowing for descriptive and interpretative analyses to explore democratic management practices. The case study in Gurinhém-PB, involving 15 school administrators, with data collection through questionnaires and a mixed analysis (quantitative and qualitative), observed the transition from traditional administration to democratic management, highlighting collective participation, the role of school administrators, and valuing people as pillars for improving educational quality. The data reveal progress in democratic management, with participatory practices that promote inclusion, but also identify challenges such as bureaucracy and centralization, emphasizing the need for greater engagement and continuous training for administrators. The results show successful practices in promoting dialogue and collaboration but also highlight limitations such as resistance to change and lack of autonomy, impacting the effectiveness of democratic management. The study concludes that democratic management is essential for strengthening public education. Continuous training for administrators and further studies in different contexts are recommended to improve participatory practices and align strategies with local and national demands.

Keywords: Democracy. School management. Public education. Participation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	Constituição Federal de 1988
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Delimitação do tema e do problema de pesquisa.....	10
1.1.1	OBJEIVOS	12
1.1.2	Objetivo geral.....	12
1.1.3	Objetivos específicos	12
1.1.4	JUSTIFICATIVA	12
1.1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Breve histórico acerca da gestão escolar: os fundamentos da Administração na Educação	14
2.1.3	A Gestão de Pessoas no Contexto Educacional	26
2.1.4	O Papel Estratégico do Gestor Escolar na Gestão Democrática e de Pessoas	31
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	35
3.1	Caracterização Da Pesquisa	35
3.1.2	Participantes Da Pesquisa	35
3.1.3	Instrumento de Coleta De Dados	35
3.1.4	Estratégia de Análise De Dados.....	37
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
4.1	Perfil dos participantes da pesquisa	39
4.1.2	Participação na Tomada de Decisão	42
4.1.3	Estratégias para a promoção de um ambiente colaborativo.....	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICE	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema e do problema de pesquisa

A partir do processo de redemocratização do Brasil, que culminou na promulgação da Constituição Federal de 1988, a gestão escolar começou a ser repensada sob uma nova perspectiva. A Constituição Federal foi um marco na história educacional do país, ao instituir a gestão democrática como um princípio fundamental, reforçando a necessidade de uma administração escolar mais participativa e aberta ao diálogo. Segundo Soares e Cardoso (2018, apud SANTOS, 2012) essa mudança foi posteriormente reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, como também pelo Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei Nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014) ratificando a gestão democrática como um dos pilares para a organização e o funcionamento das escolas no Brasil.

Assim, a LDB foi um marco fundamental na regulamentação das diretrizes gerais para os sistemas de ensino, representando um avanço significativo na política de democratização da gestão escolar. A LDB reconheceu o princípio federativo e atribuiu aos sistemas de ensino a responsabilidade de definir as “normas de gestão democrática do ensino público na educação básica” assegurando a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e a participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes” (Vieira et al., 2022, p. 39).

A partir desses marcos legais, a gestão escolar começou a ser orientada por princípios que valorizam a participação coletiva, a transparência nas decisões e a corresponsabilidade entre gestores, professores, alunos e a comunidade escolar. Na definição desse novo modelo de gestão busca, acima de tudo, criar um ambiente escolar mais inclusivo e democrático, onde todas as vozes têm a oportunidade de ser ouvidas, e onde a educação é verdadeiramente para todos. Segundo Vieira et al. (2022, p. 45):

A gestão democrática é compreendida então como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola/educação identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola/sistema na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola/sistema, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar/ sociedade, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos.

A gestão democrática nas escolas públicas brasileiras tem se consolidado como um importante mecanismo para promover a participação coletiva no processo de tomada de decisões. Nesse contexto, a gestão de pessoas adquire uma dimensão estratégica, buscando criar um ambiente mais participativo e inclusivo. Conforme o processo de democratização avançou no país, a educação passou a demandar novos modelos de gestão que descentralizam o poder decisório, incentivando a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Como aponta Freitas (2016, p. 16) “a gestão democrática permite descentralizar o poder decisório de uma única pessoa para uma efetiva participação dos demais integrantes da comunidade escolar”.

Dessa forma, a gestão de pessoas, quando alinhada aos princípios da gestão democrática, não apenas otimiza as condições de trabalho dos educadores, mas também favorece a participação ativa e colaborativa de todos os envolvidos no processo educativo. Os gestores escolares, ao adotarem uma postura de mediação e liderança democrática, criam um ambiente onde as vozes dos professores, funcionários, alunos e suas famílias podem ser ouvidas e consideradas nas decisões que impactam diretamente a escola.

Conforme destaca Paro (2001, p. 49), “o contexto da gestão de pessoas em escolas públicas de educação básica [se apresenta] como mecanismo para aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados”. A atuação de gestores escolares requer uma prática com responsabilidade social, capaz de assegurar melhores condições de trabalho aos educadores e congregar o potencial desses no desenvolvimento das atividades de forma coletiva. Nesse sentido, ao valorizar o potencial dos educadores e fomentar o trabalho colaborativo, a gestão democrática fortalece as práticas escolares, promovendo uma educação de maior qualidade e alinhada às necessidades sociais contemporâneas.

No entanto, as redes de ensino das escolas públicas de educação básica no país enfrentam ainda diversos desafios, entre eles no que se refere à gestão de pessoas, no que tange ao tratamento das pessoas como elementos fundamentais para a prática das atividades escolares. Embora os educadores sejam peças-chave para o fortalecimento dessas instituições, é comum que os gestores escolares ainda percam grande parte de sua energia em questões burocráticas e operacionais do dia a dia. Em contrapartida, diversos estudos já demonstram um amadurecimento em relação à valorização dos indivíduos (Paro, 2001).

Assim, a gestão de pessoas na escola vai além da simples administração de recursos humanos; trata-se de desenvolver e motivar os profissionais da educação, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento profissional e à colaboração. Um gestor escolar eficaz precisa ser capaz de identificar as necessidades da equipe, promover a formação contínua, e criar um

clima organizacional positivo, onde todos se sintam valorizados e engajados.

Diante do exposto nesta contextualização, esta pesquisa aborda as práticas de gestão democrática adotadas pelos gestores escolares da rede pública municipal de Gurinhém – PB, analisando de que forma essas práticas contribuem para a promoção da participação coletiva na tomada de decisões e no desenvolvimento escolar.

1.1.1 OBJETIVOS

1.1.2 Objetivo geral

Analisar as práticas de gestão democrática adotadas pelos gestores escolares da rede municipal de ensino do município de Gurinhém-PB.

1.1.3 Objetivos específicos

- a) Descrever o perfil dos gestores escolares participantes da pesquisa;
- b) Analisar a participação dos profissionais da educação nos processos decisórios das escolas;
- c) Compreender as estratégias utilizadas pelos gestores para promover um ambiente participativo no âmbito da gestão de pessoas.

1.1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema decorre da relevância de compreender como os princípios da gestão democrática, preconizados pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), são efetivados no contexto escolar, especialmente em municípios do interior, onde os desafios administrativos muitas vezes se intensificam. Esse tema é de grande importância porque a gestão democrática é fundamental para fortalecer a participação da comunidade escolar nas decisões, promovendo um ambiente mais inclusivo, transparente e eficiente. Além disso, a análise das práticas adotadas pelos gestores pode evidenciar estratégias bem-sucedidas e áreas que necessitam de aprimoramento, contribuindo para a melhoria do ensino público.

A relevância desse tema reside na possibilidade de conectar teoria e prática, contribuindo para a formação de gestores mais capacitados e comprometidos com os princípios

da democracia participativa. A abordagem proposta apresenta vantagens como a promoção de uma visão crítica sobre os desafios enfrentados pela gestão educacional. Do ponto de vista teórico, essa pesquisa contribui para o aprofundamento do entendimento sobre os mecanismos de gestão democrática e suas implicações na qualidade da educação pública.

Esta pesquisa proporciona uma oportunidade de aplicar os conceitos da administração ao contexto da gestão escolar em municípios pequenos, permitindo uma análise dos desafios e estratégias nesse cenário. No curso de Administração do IFPB, o estudo contribui para a formação acadêmica ao integrar teoria e prática por meio de estudos de caso locais, favorecendo a compreensão de dinâmicas administrativas no campo educacional.

A justificativa social da pesquisa está na sua capacidade de promover o fortalecimento da educação pública, que é um pilar essencial para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e equitativa. Os benefícios para a sociedade incluem a melhoria da qualidade do ensino, a valorização do papel da comunidade escolar e a potencial replicação de boas práticas em outros municípios com contextos semelhantes. Deste modo, a pesquisa se apresenta como uma contribuição significativa tanto para o campo acadêmico quanto para o social.

1.1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além da introdução, da metodologia e das considerações finais, o presente trabalho é constituído pelas seguintes partes: fundamentação teórica, que explora o histórico da gestão escolar, com ênfase nos fundamentos da administração na educação. Além do mais, ainda neste capítulo contempla-se o processo da administração escolar à gestão escolar democrática. Por fim, analisou-se a gestão de pessoas no contexto educacional.

A análise de dados foi dedicada à avaliação das práticas de gestão democrática de pessoas adotadas pelos gestores escolares de Gurinhém-PB. Nesse sentido, foram destacados desafios como a centralização de poder e oportunidades para aprimorar o engajamento comunitário e a valorização dos educadores, baseando-se em informações coletadas diretamente dos gestores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Breve histórico acerca da gestão escolar: os fundamentos da Administração na Educação

A administração escolar no Brasil, devido à grande influência do contexto da revolução industrial, seguiu critérios e conceitos amplamente inspirados pela administração empresarial, caracterizando-se por um modelo verticalizado e hierarquizado (Sarmiento e Souza, 2016). Durante a Revolução Industrial, a administração das fábricas e indústrias estava centrada na maximização da eficiência e produtividade. Esse período foi marcado pela grande influência da administração científica, que inspiraria posteriormente o cenário mundial. A sistematização de toda essa forma de organização industrial chamada “Teoria Geral da Administração” aconteceu de forma bem tardia, por volta do séc. XX por Taylor e depois complementada pelas ideias de Fayol. Tardia, porque, de maneira geral já havia atingido todos os setores da vida social (Eggers *apud* Kuenzer, 1984).

Esse modelo tradicional de administração, focado na racionalização e na disciplina, não apenas influenciou a produção industrial, mas também influenciou diversos setores da sociedade, incluindo a educação. De acordo com Luz (*apud* Maximiliano, 2004, p. 60), a prioridade era a eficiência da produção, naquele momento de expansão industrial, quando o importante era aproveitar as oportunidades de mercado. As pessoas eram apenas peças humanas, ou seja, não poderiam pensar, criticar e nem opinar quanto aos métodos de trabalho.

A administração educacional também sofreu transformações expressivas, influenciadas pelas ideias de Frederick Taylor. Através de Franklin Bobbitt, um dos pioneiros na aplicação dessas ideias à educação, buscou adaptar os princípios de eficiência e racionalização do trabalho de Taylor para o contexto escolar. Segundo Eggers (2016), as ideias de Bobbit tinham a intencionalidade de transformar radicalmente o sistema educacional. Propôs uma escola, que funcionasse nos moldes de uma empresa comercial ou industrial.

Assim como uma fábrica, as escolas deveriam ser organizadas de maneira sistemática, com currículos elaborados para atingir objetivos específicos e mensuráveis. Para ele, o currículo deveria ser planejado com base nas necessidades sociais e econômicas da sociedade, formando indivíduos que pudessem contribuir de forma eficiente para o mercado de trabalho. Segundo Soares (2021), Bobbitt direciona-nos à leitura do currículo como força intencional de formar mão de obra especializada para as indústrias, ou seja, esses recursos humanos passariam pela escola que tinha por função formar o estudante por meio do controle através dos processos

pedagógicos em planejamento com o direcionamento de seus objetivos, metodologias e avaliação para essa finalidade.

Influenciado também por essa perspectiva de eficiência, o brasileiro Quirino Ribeiro, em 1956 em sua obra “Ensaio de uma Teoria de Administração Escolar”, propõe segundo Eggers (2016), que administração escolar, ao se inspirar na administração científica, reconhece que essa abordagem fornece ferramentas eficazes para garantir a eficiência e a capacidade da gestão educacional de desempenhar de maneira adequada o seu papel na sociedade.

Segundo Eggers (2016, *apud* Ribeiro 1978), “os processos da Administração Escolar” ocorrem em três fases distintas, mas complementares, para a realização da escolarização: antes (planejamento, previsão e organização), durante (comando e assistência à execução) e depois (medição). A referência de Quirino Ribeiro à importância da questão da autoridade em relação a da responsabilidade, leva-nos a inferir que, numa estrutura linear e hierárquica, a centralização responde pelo ajuste burocrático. Esse modelo burocrático de administração escolar seguiu por muito tempo e ainda hoje é possível ver referências dessas características, como evidenciado na linha temporal abaixo.

Primeira metade do século XX	Décadas de 1950 a 1970	A partir da década de 1980 até os dias atuais
<p>Fase inicial: Planejamento e organização</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ênfase no planejamento e organização prévia dos processos escolares. ✓ Estruturação de normas, previsões de recursos, e desenvolvimento de estratégias administrativas. ✓ Centralização da autoridade e valorização de um modelo hierárquico e burocrático. 	<p>Fase de execução: comando e assistência</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Foco no comando e na assistência à execução das atividades escolares, incluindo o suporte aos professores e alunos durante o processo educativo. ✓ Valorização da supervisão hierárquica e do acompanhamento direto das práticas pedagógicas. 	<p>Fase de avaliação: medição e ajustes</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescente valorização da medição de resultados para avaliar o desempenho da escola, professores e alunos. ✓ Desenvolvimento de métricas e indicadores como parte do ajuste burocrático para melhorar a eficiência. ✓ A persistência da lógica burocrática.

Fonte: Autoria própria, 2024.

Essa abordagem introduziu um modelo de administração escolar centrado na eficiência e na padronização dos processos educativos, influenciando a maneira como os currículos foram estruturados e as escolas geridas. De acordo com Soares (2021), como as indústrias necessitariam de recursos humanos, era necessário reorganizar a educação e seu currículo; nesse contexto, a teoria tradicional - em meados do final do século XIX - organiza o funcionamento do currículo com a escolarização das massas. Ainda segundo Soares (2021), o currículo - na perspectiva da teoria tradicional - evidencia seu caráter tecnicista, com lógica da racionalidade técnica.

Na década de 1930, a trajetória da administração da educação toma um novo rumo, “começamos a escrever um novo capítulo no campo da administração da educação” (Drabach e Mousquer *apud* Sander, 2007b, p. 425). Ainda segundo Drabach e Mousquer (2009), o contexto educacional acadêmico encontrava-se imerso nos ideais progressistas de educação, em contraposição à educação tradicional, a qual não mais favorecia os ideais de desenvolvimento do país naquele período, que se voltava para o avanço da industrialização.

A partir dessa década houve algumas tentativas de transformação na educação, com um olhar mais flexível. A exemplo disso, surge o Manifesto dos Pioneiros da Educação, influenciados pelos ideais da escola nova do filósofo norte-americano John Dewey, que no início do século XX apresenta um currículo mais humanista, considerando as necessidades das crianças. Nisso, defendia a democracia e a liberdade do pensar (Soares, 2021).

O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova apontava, entre outros aspectos, a ausência de um "espírito filosófico e científico na abordagem dos problemas da administração escolar" como a principal causa da "desorganização do sistema educacional" (Drabach; Mousquer, 2009, p. 28 *apud* Manifesto, 1932, p. 77). O manifesto buscou transformar a educação, afastando-a de seu estigma de "pragmática" e deixando de servir aos ideais de classe, para focar nos "interesses do indivíduo". A transformação seria fundamentada no princípio de vinculação da escola ao meio social, onde os ideais da educação seriam direcionados para a "solidariedade", o "serviço social" e a "cooperação". (Egger, 2016 *apud* Ghiraldelli, 2005, p.45).

Outras concepções de currículo emergiram como uma forma de se opor à condução tradicional da educação no país. "As teorias críticas sobre o currículo, em contraste, questionam os pressupostos dos arranjos sociais e educacionais vigentes. Essas teorias criticam o status quo, responsabilizando-o pelas desigualdades e injustiças sociais" (Soares 2021 *apud* Silva 2010 p. 29-30).

Dessa forma, as teorias críticas emergem como contrapontos ao modelo tradicional e tecnicista de educação, que historicamente tem privilegiado uma abordagem linear, padronizada e voltada apenas para a transmissão de conhecimentos. Enquanto o modelo tradicional se concentra na eficiência, controle e na reprodução de conteúdos, as teorias críticas questionam essa lógica, propondo uma visão mais ampla e inclusiva do currículo.

Foi apenas com o processo de redemocratização do Brasil, que culminou na promulgação da Constituição Federal de 1988, que a administração escolar começou a ser repensada sob uma nova perspectiva e chegando na atualidade com uma concepção de uma gestão democrática.

É nesse contexto que a gestão democrática aparece com mais destaque no Brasil a partir de 1980, com o fim da ditadura militar, a abertura política e a redemocratização, a educação também passa a incorporar os conceitos de democracia e participação popular como eixos basilares de suas políticas, pelo menos em termos legais e discursivos (Soligo; Estrada, 2021, p. 49).

A Constituição de 1988 foi um marco na história educacional do país, ao instituir em seu artigo 206, inciso VI a gestão democrática como um princípio fundamental, reforçando a necessidade de uma administração escolar mais participativa e aberta ao diálogo.

Essa mudança foi posteriormente reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, que consolidou no seu artigo 3º onde diz que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios, inciso VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino (Soligo; Estrada, 2021). A partir desses marcos legais, a administração escolar começou a ser orientada por princípios que valorizam a participação coletiva, a transparência nas decisões e a corresponsabilidade entre gestores, professores, alunos e a comunidade.

A gestão escolar, em sua configuração atual, emergiu como resposta às demandas sociais, econômicas e culturais por maior organização e eficiência nas instituições educacionais. No contexto da Revolução Industrial, o modelo de administração escolar foi fortemente influenciado pela lógica tecnicista e hierárquica, moldada pelos princípios da administração científica. Inspirada por pensadores como Frederick Taylor, a educação passou a ser concebida como um sistema que deveria priorizar a produtividade e a padronização dos processos, alinhando-se às necessidades do mercado de trabalho industrial.

Historicamente, as escolas eram locais onde o foco central recaía sobre a transmissão de conteúdos, com pouca atenção à estrutura organizacional e ao ambiente de trabalho. Contudo, com o crescimento das demandas por educação pública e gratuita no final do século XIX, a necessidade de organização administrativa se intensificou. Este período marcou o início

do processo de formalização das escolas enquanto instituições que exigiam gestão sistematizada para lidar com currículos, disciplinas e recursos humanos e financeiros (Medeiros et al., 2014).

No Brasil, os primeiros modelos de administração escolar refletem as influências europeias e norte-americanas, consolidando-se no período republicano. As décadas de 1930 e 1940 foram particularmente significativas, quando a gestão escolar foi vinculada aos ideais modernizadores do Estado Novo, promovendo centralização e controle rigoroso. Contudo, a gestão escolar nesse período ainda carecia de elementos participativos, sendo marcada por uma lógica autoritária que tratava alunos e professores como elementos subordinados de um sistema rígido (Araújo, 2009).

A transição para um modelo de gestão mais democrático e inclusivo começou a se delinear a partir da redemocratização do Brasil, especialmente com a CF de 1988. Esse marco legal instituiu a gestão democrática como um princípio fundamental da educação, redefinindo o papel dos gestores escolares. A LDB reforçou essa visão, exigindo a participação da comunidade escolar e local nos processos decisórios, inaugurando uma nova era para a gestão educacional no país (Araújo, 2009).

Essa evolução histórica reflete a ampliação do papel da escola, que passou de um espaço focado apenas no ensino de reprodução de conteúdo para um ambiente mais complexo, onde aspectos administrativos, pedagógicos e comunitários se entrelaçam. A gestão escolar moderna busca, assim, conciliar eficiência administrativa com participação democrática, reconhecendo a escola como um espaço de transformação social e construção coletiva (Medeiros et al., 2014).

A gestão escolar atual, portanto, representa uma síntese de avanços históricos que incorporam a valorização das pessoas, a descentralização do poder e o fortalecimento da autonomia das instituições de ensino. Este modelo, ainda em constante desenvolvimento, responde às demandas de uma sociedade plural e democrática, reafirmando o papel da educação como promotora de inclusão, equidade e cidadania. Por outro lado:

No contexto educacional, a gestão começou a se desenvolver mais sistematicamente a partir do século XIX, com o surgimento de novas teorias e práticas de administração voltadas especificamente para as escolas. Com o aumento da complexidade das instituições de ensino, a necessidade de profissionalização da gestão se tornou evidente, exigindo a formação de gestores educacionais capacitados e a implementação de processos mais organizados e eficientes (Medeiros et al., 2014, p. 18).

A citação destaca um marco fundamental na história da gestão educacional: o desenvolvimento sistemático da administração escolar no século XIX. Esse período foi caracterizado por mudanças sociais significativas, como a Revolução Industrial e o crescimento

das cidades, que trouxeram demandas crescentes por sistemas educacionais mais estruturados. A complexidade das instituições de ensino exigiu uma abordagem mais organizada para garantir o acesso à educação e a eficiência dos processos escolares, consolidando a gestão como uma área de estudo e prática profissional.

O surgimento de novas teorias administrativas, como a administração científica de Taylor e o modelo burocrático de Weber, influenciou diretamente o modo como as escolas passaram a ser geridas. Essas teorias enfatizavam a eficiência, a hierarquização e a padronização, características que começaram a ser incorporadas ao ambiente escolar. No entanto, essa abordagem, inicialmente focada em resultados e controle, ignorava aspectos pedagógicos e humanos, o que seria um desafio a ser superado nas décadas seguintes (Alves, 2022).

A profissionalização da gestão escolar também emergiu nesse contexto como uma necessidade imperativa. A expansão das instituições de ensino, com aumento no número de alunos e complexidade das operações, demandou gestores capacitados para administrar recursos, organizar currículos e liderar equipes pedagógicas. Esse processo levou à criação de cursos e formações específicas para gestores educacionais, fortalecendo a administração escolar como uma área especializada (Alves, 2022).

Além disso, a evolução das práticas administrativas no século XIX também refletiu uma tentativa de conectar as escolas às necessidades sociais e econômicas do período. Os currículos passaram a ser desenhados para atender às demandas do mercado de trabalho industrial, enquanto as práticas de gestão buscavam garantir o funcionamento eficiente das escolas. Essa abordagem reforçou o papel estratégico da administração educacional no desenvolvimento econômico e social.

Por fim, a sistematização da gestão educacional a partir do século XIX marcou o início de um processo de modernização das escolas, que passou a considerar não apenas a eficiência operacional, mas também a qualidade do ensino e o papel social da educação. Esse período histórico lançou as bases para as discussões contemporâneas sobre gestão escolar, que buscam equilibrar eficiência administrativa, participação democrática e foco nos resultados pedagógicos (Alves, 2022).

2.1.2 Da Administração Escolar à Gestão Escolar Democrática: Uma Transição Necessária

O contexto educacional, que foi inicialmente marcado pela administração tradicional, é visto por uma abordagem racional e mecanicista, que se concentra na organização e no controle de processos e pessoas, visando alcançar apenas os objetivos institucionais. Conforme destaca Lück (2009, p. 48): "a administração é vista como um processo racional de organização, de influência estabelecida de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma racional e mecanicista, para que os objetivos organizacionais sejam realizados." Essa visão enfatiza um processo de administrar que se limita a comandar e controlar, com uma perspectiva objetiva e distanciada, muitas vezes negligenciando as dimensões humanas e participativas que são essenciais para uma gestão escolar mais inclusiva e democrática.

Lück (2009) destaca ainda as limitações desse modelo de administração educacional caracterizado que privilegiava a exclusão de alunos que não atendiam a padrões estritos de desempenho. Embora aparente eficiência administrativa tenha sido alcançada, os baixos rendimentos escolares e a falha em promover inclusão e equidade indicam que tal abordagem não cumpriu o papel social essencial da educação, perpetuando desigualdades. Esse modelo tradicional, que priorizava a manutenção da ordem e do controle, não tinha como principal missão promover uma educação inclusiva e capaz de atender às necessidades diversificadas dos estudantes, resultando, assim, muitas vezes em exclusão e fracasso escolar.

Em contrapartida, surge a denominada gestão escolar que se tornou um termo central no contexto educacional, refletindo uma mudança de paradigma na abordagem das questões dessa área. Em essência, a gestão escolar é marcada pelo reconhecimento da importância da participação consciente das pessoas nas decisões relacionadas à orientação e planejamento de seu trabalho. Esse conceito está intimamente ligado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, promovendo a participação responsável de todos nas decisões e garantindo a sua implementação por meio de um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais eficazes e significativos (Lück, 2009).

A transição dos termos se dá pela mudança de paradigma e pela limitação da administração escolar por focar em termos meramente burocráticos, assim segundo a autora "a expressão "gestão educacional", comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma

orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo” (Lück, 2009, p. 66).

Por outro lado:

O conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que o avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos (Lück, 2009, p. 68).

A colocação sublinha a diferença entre os conceitos de administração e gestão educacional, destacando que a gestão transcende os aspectos técnicos e burocráticos da administração. Enquanto a administração se concentra em processos organizacionais rígidos e hierárquicos, a gestão educacional enfatiza a participação democrática e o papel dinâmico das relações interpessoais. Nesse sentido, a gestão educacional é compreendida como um processo vivo, que exige liderança ativa e capacidade de adaptação às especificidades da comunidade escolar.

Outro ponto central dessa definição é a valorização dos processos sociais e da sinergia dentro das organizações educacionais. A gestão educacional reconhece que o progresso das escolas depende mais da competência coletiva e das interações humanas do que de recursos materiais isolados. Isso implica considerar a escola como uma entidade dinâmica, onde mudanças pedagógicas estão intrinsecamente ligadas a transformações nas relações sociais, exigindo um olhar sensível e inclusivo por parte dos gestores.

Por fim, a colocação reforça a necessidade de uma gestão educacional que promova o diálogo e a construção coletiva, especialmente no planejamento e na execução do projeto político-pedagógico. Esse modelo rompe com práticas autoritárias, valorizando a participação de todos os atores da comunidade escolar na definição dos rumos da instituição. Assim, a gestão educacional se posiciona como um elemento estratégico para alcançar a qualidade e a equidade na educação, conciliando eficiência organizacional com princípios democráticos.

Nesse novo contexto, o gestor educacional enfrenta o desafio de equilibrar as demandas pedagógicas e administrativas, reconhecendo que o aspecto pedagógico é fundamental, pois impacta diretamente a qualidade da formação dos alunos, enquanto o administrativo deve oferecer as condições necessárias para sustentar o desenvolvimento das práticas pedagógicas (Soligo; Estrada, 2021).

A gestão escolar assume, então, um papel fundamental no novo contexto educacional, sendo responsável pela atuação profissional na educação e por garantir a qualidade dos processos educacionais, “a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.” (Lück, 2009, p.23).

As atribuições da gestão escolar são de conduzir a dinâmica cultural de uma instituição de ensino, alinhando-se às diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação eficaz do projeto político-pedagógico. A efetividade dessa gestão está diretamente ligada ao compromisso com os princípios democráticos e à criação de um ambiente educacional autônomo, onde a participação coletiva e o compartilhamento de responsabilidades são essenciais. Deste modo:

Gestão escolar 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 auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações)." Dessa forma, a gestão escolar se configura como um processo complexo que requer a integração de diversos atores na busca por uma educação de qualidade e inclusiva (Lück, 2009, p. 24).

Assim, esse modelo de gestão precisa ir além das funções administrativas e pensar na criação de um ambiente participativo, onde gestores, professores, alunos, pais e a comunidade atuem de forma colaborativa. A democratização da escola e da gestão escolar tem se consolidado como um princípio fundamental no processo de transformação educacional. À medida que a sociedade busca formas mais inclusivas e participativas de organização, a escola, enquanto espaço público, reflete essa tendência, promovendo a participação ativa de toda a comunidade escolar nas decisões e na gestão. Como aponta Medeiros (2003),

A democratização da escola e da gestão escolar, enquanto um aspecto produzido e produtor da sociedade, é uma ideia que foi sendo construída justamente nesse contexto mais amplo da democratização da vivência coletiva determinada e correspondente a diferentes concepções da organização dos espaços públicos (Medeiros, 2003, p. 16).

Esse direcionamento democrático e participativo da gestão escolar parte fortemente da própria legislação educacional, pois a LDB traz em seu Art. 14 que:

“Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá 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 e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalente.” (BRASIL, 1996).

Dessa maneira, a gestão escolar democrática representa uma evolução significativa em relação à administração escolar tradicional, promovendo a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Nesse modelo, o gestor educacional não apenas administra, mas cria espaços de diálogo e colaboração, nos quais alunos, professores e a comunidade são incentivados a se envolver nas decisões da escola.

O processo transitório da administração escolar para gestão escolar democrática apresenta-se enquanto uma dinâmica complexa e, ao mesmo tempo, central para a transformação da educação brasileira. Administração escolar centrada no padrão tradicional estava concentrada na figura do diretor que tomava todas as iniciativas de forma autoritária e sem muita participação da comunidade escolar. Nesse modelo, docentes e funcionários muitas vezes eram percebidos como subordinados, sem a efetiva colaboração da organização das estratégias pedagógicas e administrativas. Porém, a necessidade de democratizar a gestão escolar fez aparecer a proposta de tornar a escola um ambiente de maior diálogo, participação e gestão coletiva (Drabach, 2009).

O conceito de gestão escolar democrática surge enquanto resposta às demandas de uma sociedade mais inclusiva e participativa, o que lhe caracteriza eminentemente pela descentralização do poder pela valorização da voz de todos os envolvidos na unidade escolar e pelo fortalecimento da autonomia das instituições de ensino. Nesse modelo, todos os membros da comunidade escolar, professores, alunos, pais e funcionários, têm vez na participação das decisões que causam implicações diretas no cotidiano escolar. Esse aspecto proporciona uma maior transparência e fortalecimento da responsabilidade de todos com o processo educacional (Drabach, 2009).

Uma das principais características da gestão democrática escolar é a valorização da participação. Contrariamente ao modelo tradicional, onde as decisões eram realizadas de cima para baixo, a gestão democrática procura incluir todos os segmentos da escola na formulação

do projeto pedagógico, na definição de prioridades e na resolução de problemas que aparecem no ambiente escolar. Esse processo de participação ativa tem implicações na construção de espaços de diálogos, como reuniões e conselhos escolares, onde todos os atores têm voz e vez (Drabach, 2009).

A gestão democrática procura construir uma escola mais plural e inclusiva, que estabeleça o respeito às diversidades culturais, sociais e econômicas, constituintes da comunidade escolar. Ao se tornar um espaço de acolhimento e de escuta atenta, a gestão democrática viabiliza que as diferenças sejam debatidas e, ao mesmo tempo, respeitadas, o que implica na formação de uma cultura escolar mais rica e pautada no respeito (Silva, 2007).

Esse fator implica em práticas pedagógicas que consigam dar conta das demandas e realidade dos estudantes, levando em consideração suas particularidades e assegurando que o acesso de todos à educação de qualidade seja devidamente logrado (Silva, 2007).

A gestão democrática escolar também se caracteriza pela procura da autonomia da unidade de ensino, ou seja, pela capacidade da instituição de tomar decisões que atendam suas necessidades e a realidade local, sem ter que ter relação de dependência com políticas externas ou de caráter centralizador. Essa autonomia não representa o isolamento, mas a possibilidade de adequação das políticas educacionais conforme a realidade da comunidade escolar (Silva, 2007).

Neste sentido, a concepção de democracia da gestão escolar está diretamente associada à descentralização do poder. Essa descentralização leva em conta fazer o repasse de responsabilidade de decisões aos distintos setores da escola, como professores, alunos e pais. Cada um desses grupos passa a ter a função ativa e responsável na dinâmica de construção e execução do projeto pedagógico, como também da escolha das metodologias de ensino da avaliação dos resultados educacionais (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018).

Outro fator substancial da gestão democrática escolar é a valorização da formação continuada dos docentes da educação. Na gestão democrática os professores e demais funcionários da escola são estimulados a se aperfeiçoar de forma constante, como também trocar experiências e participar de processos formativos que auxiliam para a melhoria da qualidade do ensino. Esse aspecto também leva em conta a formação para o exercício da gestão escolar, que deve ser democrática e participativa, possibilitando que todos os envolvidos consigam fazer o desenvolvimento de suas competências para tomar decisões de forma coletiva (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018).

A gestão democrática também requisita o processo de avaliação constante da unidade de ensino e de suas práticas. A avaliação não deve ser um processo punitivo, mas sim um

momento de reflexão e aprimoramento. Nesse sentido, a gestão democrática procura fazer avaliação tanto dos resultados pedagógicos quanto dos processos de gestão, com foco na identificação de pontos fortes e áreas que carecem de melhoria. Essa avaliação deve ser de forma participativa, onde envolva todos os segmentos da escola na análise e na construção de soluções (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018).

Na gestão democrática as decisões não são tomadas por uma única pessoa, mas sim por um grupo que tem como foco as diversas perspectivas e experiências dos membros da comunidade escolar. Esse ponto faz com que as decisões sejam mais equilibradas e consigam expressar de forma verdadeira as necessidades de todos os envolvidos. Ao mesmo tempo, a gestão democrática também exige liderança e uma liderança compartilhada, onde o diretor atua mais como facilitador e articulador proporcionando o diálogo e a colaboração entre os envolvidos (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018).

Por sua vez, a participação dos estudantes na gestão escolar também é um princípio relevante da dimensão democrática. Quando o alunado tem voz nas decisões que implicam no ambiente de aprendizagem do qual eles fazem parte, ele se sente mais responsável e estimulado com o processo educacional. Este ponto também contribui para desenvolver a cidadania e sua capacidade crítica. A gestão escolar democrática nesse sentido tem uma função fundamental na formação de cidadãos conscientes e responsáveis com a sociedade (Paro, 2022).

Um dos grandes desafios para implementação da gestão democrática nas escolas é a resistência e a transformações. A transição do padrão tradicional para o modelo democrático requisita um esforço expressivo de todos os membros da comunidade escolar, sobretudo daqueles que estão acostumados com a centralização do poder e com o autoritarismo na administração escolar. Todavia, com o tempo as vantagens desse padrão tornam-se mais nítidas, sobretudo no que diz respeito ao fortalecimento da participação e a evolução da qualidade do ambiente escolar (Paro, 2022).

Em padrões de gestão financeira, a gestão democrática escolar procura uma administração mais participativa e consciente dos recursos. Esse fator tem implicações diretas para uma gestão mais eficiente dos orçamentos, em que todos os membros da comunidade escolar têm conhecimento sobre os recursos disponíveis e as prioridades a serem alcançadas. O uso democrático dos recursos financeiros é substancial para assegurar que as necessidades da unidade escolar sejam atendidas de forma justa e equitativa (Paro, 2022).

A materialização da gestão democrática também requisita a transformação na cultura organizacional da unidade de ensino. A transformação contempla valores como a colaboração, o respeito mútuo, a escuta ativa e a valorização das diferenças. Uma escola com a cultura

organizacional democrática é mais aberta a transformações e inovações, estando mais capacitada para enfrentar os desafios da educação contemporânea (Pacheco, 2011).

A gestão democrática escolar possibilita implicações significativas na relação entre a escola e a comunidade, isto porque quando há um lugar de ensino que adota uma posição mais aberta e participativa, ela passa a instituir uma conexão mais forte com os pais e outros membros da comunidade. Esse ponto auxilia para a edificação de uma rede de apoio à educação, o que é essencial para o êxito dos estudantes. A colaboração entre escola, família e comunidade potencializa o processo educativo e auxilia para a construção da sociedade mais justa e igualitária (Pacheco, 2011)

Um desafio da gestão democrática é a demanda pela formação de líderes escolares que entendam e valorizem o processo democrático. Esses líderes devem ser capacitados para fazer a promoção do diálogo, resolver conflitos e assegurar que todos os membros da comunidade escolar consigam participar de forma ativa da gestão. É importante que esses líderes tenham a percepção clara de como a gestão democrática pode auxiliar na melhoria do ensino e para edificação do espaço escolar mais inclusivo e equitativo (Pacheco, 2011).

A transição de um modelo de administração escolar para uma gestão escolar democrática é um posicionamento relevante para edificação de uma educação mais justa, inclusiva e de qualidade. Ao valorizar a participação de todos os membros da comunidade escolar, ao descentralizar o poder e fazer a promoção da autonomia da unidade de ensino, a gestão democrática auxilia para a formação de uma educação mais cidadã e responsável com o bem-estar de todos. Essa transformação requisita esforço, comprometimento e colaboração de todos os envolvidos, demonstrando que os êxitos a longo prazo são imensos para a qualidade da educação nacional (Pacheco, 2011).

2.1.3 A Gestão de Pessoas no Contexto Educacional

Tradicionalmente, como se sabe, a gestão escolar priorizava, sobretudo, aspectos administrativos e burocráticos, com foco na manutenção da infraestrutura e na gestão financeira da instituição. Nesse modelo tradicional, a figura do gestor estava mais voltada para a execução de tarefas operacionais do que para o desenvolvimento humano e pedagógico. No entanto, como destacam Silva e Leão (2014, p. 45), “educadores constituem pontos cruciais para o fortalecimento de escolas, embora ainda seja comum a atuação de diretores com maior dispêndio de energia em aspectos básicos, burocráticos”, associados a atividades cotidianas.

A gestão de pessoas no contexto escolar é um aspecto crucial para o funcionamento eficaz e harmonioso das instituições de ensino. Nesse ambiente, a gestão de pessoas vai além da simples administração de recursos humanos; ela envolve a criação de um ambiente que favoreça o desenvolvimento profissional e o engajamento dos funcionários.

Com a mudança de paradigma na gestão escolar e na gestão de pessoas, onde a valorização dos profissionais da educação deve ser central, reconhecendo o papel estratégico que desempenham no sucesso da escola, Silveira Junior e Ribeiro (2013, apud Silva, s.d.) consideram que organizar-se de forma a valorizar o trabalho coletivo pressupõe que a instituição adote uma opção política de se organizar de forma diferente, onde se estimule o maior envolvimento das pessoas e onde há uma meta coletiva com foco no aluno. A transição para uma gestão mais focada nas pessoas é essencial para que as escolas possam enfrentar os desafios atuais e promover um ambiente de ensino mais colaborativo e eficaz.

A crescente demanda por uma educação básica de qualidade, prescrita tanto na Constituição Federal, quanto na LDB, faz com que a gestão de pessoas no contexto educacional apareça como um meio para melhorar a qualidade desse serviço público. Segundo Silva e Leão, s.d. “uma gestão de pessoas eficaz incentiva os colaboradores a atuarem com maior eficiência, promovendo o trabalho em equipe e a responsabilidade social.

Além disso, fomenta a determinação e o desenvolvimento de conhecimentos técnicos específicos na área de atuação.” Para lidar com essas mudanças, é necessário que os gestores escolares adotem uma postura inovadora e inclusiva, capaz de integrar diferentes perspectivas e conhecimentos no ambiente escolar. Como afirma Silva (2009):

O dinamismo das mudanças, a sofisticação da tecnologia e a velocidade da comunicação em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas idéias e de valorização aos saberes de cada membro da equipe para contar com a participação de todos e construir uma gestão emancipatória, fundamental na formação de jovens cidadãos (Silva, 2009, p. 68).

Nesse contexto, os gestores não apenas enfrentam desafios relacionados à gestão de recursos e processos, mas também precisam adotar uma visão estratégica que valorize o potencial humano. Como apontam Silva e Leão (2014, p. 47), "os novos desafios que afligem os gestores escolares estão atrelados a uma mudança de concepções, com um olhar mais estratégico, empreendedor e valorização do ser humano” como principal agente de transformação da realidade educacional. Conforme ressalta Luck (2000), são as pessoas que fazem a diferença na educação, pela maneira como utilizam os recursos disponíveis, enfrentam

desafios e promovem o desenvolvimento no contexto educacional. A gestão de pessoas, nesse cenário, vai além da simples administração de recursos humanos; ela envolve o fortalecimento das relações interpessoais, o incentivo à colaboração e a construção de um ambiente escolar capaz de responder às demandas sociais e educacionais da atualidade.

Essa importância de olhar para as pessoas que fazem parte das organizações, surge com a Teoria da Abordagem Comportamental, também conhecida como foco nas relações humanas, que surgiu como uma resposta aos modelos tradicionais de gestão que priorizam a eficiência e a hierarquia rígida. Essa abordagem enfatiza a importância das interações sociais, e do comportamento humano dentro das organizações, reconhecendo que o bem-estar, a motivação e as necessidades dos trabalhadores influenciam diretamente a produtividade e o clima organizacional. Para Luz (2009), na visão comportamental o ser humano é a medida de tudo. Para a autora,

Para quem adota a perspectiva comportamental, o importante numa organização é seu sistema social, ou seja, as pessoas que o formam. Estes sistemas são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes e seus comportamentos em grupos. O sistema social tem tanta importância no desempenho das organizações quanto o sistema técnico (Luz, 2009, p. 17).

A perspectiva comportamental enfatiza que, em uma organização, o principal elemento é seu sistema social, ou seja, as pessoas que a compõem. Segundo Medeiros e Prazeres (2020, p. 13) “a gestão da educação é compreendida como um instrumento capaz de contribuir para que a escola cumpra sua função social”. Nesse sentido, o comportamento humano dentro das organizações é tão determinante quanto os aspectos técnicos para o sucesso e o desempenho institucional.

Assim, a gestão de pessoas na educação vem se transformando para atender às demandas de uma sociedade mais participativa e democrática. Isso implica em um novo padrão que valoriza a educação pública de qualidade, construída com base em processos coletivos e inclusivos. A partir dessa perspectiva, a gestão escolar não se limita apenas à administração, mas também promove espaços de diálogo e participação, envolvendo a comunidade escolar no processo de tomada de decisões. Segundo Medeiros e Prazeres (2020),

Isso significa um novo padrão de gestão de pessoas na educação, que tenha como eixo uma educação pública de qualidade, socialmente discutida e construída em processos participativos e democráticos, incorporando experiências que permitam acumular conhecimento e saberes capazes de promover a formação de novos cidadãos críticos, reflexivos, participativos e, acima de tudo, comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (Medeiros; Prazeres, p. 449, 2020).

Ao articular suas práticas com as demandas sociais, a gestão de pessoas na educação contribui para a criação de um ambiente que favorece o desenvolvimento integral dos indivíduos, fomentando a formação de cidadãos críticos e participativos. Medeiros e Prazeres (2020, p. 50) ressaltam que "a gestão de pessoas na educação deve mostrar, claramente, que as suas dimensões devem estar articuladas no atendimento às múltiplas e diversificadas demandas da sociedade e que o processo de construção do conhecimento, no âmbito escolar". Com isso, a gestão de pessoas se torna uma ferramenta crucial na promoção de uma educação de qualidade, capaz de atender às demandas sociais e preparar cidadãos críticos, reflexivos e comprometidos com a transformação social.

A gestão de pessoas nas escolas é um dos alicerces fundamentais para a administração eficaz das instituições de ensino, operando como um elemento integrador de processos que busca alinhar todos os setores escolares em direção a objetivos comuns. Essa abordagem visa garantir que cada área que sustenta a operação escolar funcione de maneira harmônica e em sintonia com a missão da instituição (Libâneo, 2001).

No contexto da gestão escolar, seis pilares principais são reconhecidos: gestão pedagógica, administrativa, financeira, de pessoas, de comunicação e de tempo e eficiência dos processos. Dentre eles, a gestão de pessoas, também conhecida como gestão de recursos humanos, destaca-se por sua responsabilidade em estruturar e desenvolver a equipe de profissionais que mantém a escola em funcionamento.

Esse processo envolve iniciativas que vão desde o estímulo à motivação e ao engajamento dos professores até a construção de uma rede de confiança com os demais funcionários, promovendo relações de trabalho saudáveis e colaborativas. Além disso, é essencial fomentar uma interação respeitosa e recíproca entre os profissionais da escola e a comunidade escolar, incluindo alunos, pais e responsáveis (Libâneo, 2001).

Para alcançar esses objetivos, é crucial que a gestão de pessoas promova os valores e o propósito da instituição de ensino, criando um ambiente acolhedor, inclusivo e aberto ao diálogo. Esse ambiente deve favorecer tanto o desenvolvimento profissional quanto a construção de relações humanas que sustentem o aprendizado e o bem-estar de todos os envolvidos (Libâneo, 2001).

Assim, a gestão de pessoas torna-se a base indispensável para o funcionamento de todas as práticas realizadas na escola, assegurando que a instituição opere de forma eficiente e em consonância com sua visão educacional (Albuquerque; Leite; Silva, 2009).

A gestão de pessoas no contexto educacional envolve desafios intrínsecos que impactam diretamente o cotidiano dos trabalhadores, desde as instâncias mais institucionais, como ministérios e secretarias de governo, até as mais práticas, representadas pelas escolas públicas e privadas. Essas relações estão inevitavelmente permeadas pelas legislações que regem o setor. Entre elas, destaca-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que se firmou como um marco regulatório fundamental para a educação no Brasil. Essa lei trouxe inovações significativas, priorizando aspectos como a autonomia dos sistemas de ensino, a flexibilização curricular, a descentralização educacional por meio da municipalização, a promoção da educação à distância (EAD) e a inclusão da educação especial (Albuquerque; Leite; Silva, 2009).

Inicialmente, a LDB-96 foi recebida com expectativas positivas, sendo vista como uma ferramenta para garantir o direito à educação e formar cidadãos críticos e engajados. Contudo, com o passar do tempo, seus resultados revelaram inconsistências entre os objetivos propostos e sua efetiva implementação. Essas discrepâncias estão relacionadas tanto às limitações do próprio texto legal quanto à forma desigual com que foi aplicada no território brasileiro. Além disso, é importante contextualizar que, desde a década de 1990, muitas das políticas públicas adotadas no Brasil foram influenciadas por uma perspectiva neoliberal, e a LDB-96 reflete esse paradigma em vários aspectos (Albuquerque; Leite; Silva, 2009).

Deste modo:

Além disso, há que se considerar as diferenças na rede pública e na rede privada, cujas formas e possibilidades de gestão e de gestão de pessoas são muito distintas. De saída, pode-se questionar as diferenças nos modos de inserção dos trabalhadores, sendo que na esfera pública o “concurso público” é o meio considerado de excelência para garantir igualdade de acesso e de direitos; além disso, os direitos trabalhistas nessas esferas também se diferem, apesar de todas as mudanças recentes nas legislações pertinentes, flexiprecarizando as relações de trabalho e submetendo os trabalhadores à instabilidade e a medos cotidianos, já que as carreiras nunca foram os diferenciais na profissão docente, efetivamente no Brasil (Albuquerque; Leite; Silva, 2009, p. 23).

A citação ressalta as disparidades significativas entre as redes pública e privada no que se refere à gestão e à administração de pessoas. Essas diferenças decorrem de contextos organizacionais e legais distintos, que afetam não apenas as estruturas de trabalho, mas também as relações entre empregadores e empregados. Na rede pública, há uma ênfase em processos regulados pelo Estado, enquanto a rede privada opera sob lógicas de mercado mais flexíveis, o que resulta em realidades contrastantes no ambiente de trabalho.

Na rede pública, o concurso público é apresentado como um mecanismo essencial para promover a igualdade de acesso e assegurar direitos aos trabalhadores. Essa prática busca oferecer condições isonômicas na contratação, reduzindo o favoritismo e a discricionariedade. No entanto, apesar de ser considerado um modelo de excelência, ele nem sempre é suficiente para garantir a valorização dos profissionais, especialmente no que se refere às condições de trabalho e desenvolvimento de carreira (Albuquerque; Leite; Silva, 2009).

Outro aspecto destacado são as discrepâncias nos direitos trabalhistas entre as redes pública e privada. Enquanto os trabalhadores da rede pública contam com estabilidade relativa e benefícios específicos, aqueles na rede privada frequentemente enfrentam condições mais precárias. As recentes alterações nas legislações trabalhistas, marcadas por uma flexibilização que leva à "flexiprecarização", intensificaram essas desigualdades, agravando a vulnerabilidade de muitos profissionais (Rocha; Soares; Sanabio, 2016).

A citação destaca um ponto crítico: a inexistência de uma carreira docente robusta no Brasil. Tanto na rede pública quanto na privada, a docência é marcada por baixos salários, escassas oportunidades de progressão e limitada valorização profissional. Esse contexto revela um desafio estrutural para a educação no país, que requer ações concretas para superar a desvalorização histórica da profissão e construir uma trajetória mais digna para os trabalhadores do setor (Rocha; Soares; Sanabio, 2016).

2.1.4 O Papel Estratégico do Gestor Escolar na Gestão Democrática e de Pessoas

A gestão de pessoas nas escolas não pode ser dissociada do papel estratégico do gestor escolar na construção de uma gestão democrática e eficiente. Nesse contexto, as práticas de liderança assumem uma relevância central, pois são elas que promovem avanços nas unidades de ensino, tanto no âmbito interno quanto no alcance do objetivo primordial: a aprendizagem (Lück, 2012). Por meio de uma liderança comprometida e alinhada com os valores institucionais, o gestor escolar torna-se um agente fundamental para a integração dos processos e para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento educacional.

Práticas de liderança que incentivam responsabilidade, eficiência e coesão possibilitam não apenas uma gestão mais assertiva das equipes internas, mas também fortalecem a capacidade da escola de responder adequadamente às necessidades dos estudantes. Decisões bem fundamentadas, metas claras e resultados alcançados são reflexos de uma liderança que prioriza o diálogo, a transparência e o engajamento coletivo (Lück, 2012). Dessa

forma, o gestor escolar não é apenas um administrador, mas também um articulador estratégico que influencia positivamente o funcionamento integral da instituição.

Para isso, o novo gestor educacional precisa liderar com empatia, solidariedade e firmeza, distanciando-se de práticas autoritárias e intimidadoras. A expertise em coordenar equipes, promover o trabalho ajustado e harmonizar objetivos institucionais e pedagógicos são competências indispensáveis no atual cenário educacional. Essas habilidades permitem ao líder adaptar-se à complexa dinâmica do ambiente escolar do século XXI, marcada por desafios constantes e demandas em evolução.

Além disso, o gestor escolar deve estar em constante qualificação, absorvendo novas competências que o preparem para lidar com as adversidades e mudanças impostas pela escola contemporânea. Esse esforço contínuo de aprimoramento é essencial para manter a gestão alinhada às exigências do contexto educacional e social, fortalecendo o papel da escola como promotora de aprendizagem e desenvolvimento humano (Lück, 2012).

O processo de liderança, embora analisado há séculos, continua em transformação, acompanhando as novas demandas que emergem nos ambientes organizacionais. No contexto educacional, essas transformações trazem implicações diretas para a gestão de pessoas, tornando o gestor um elemento chave na construção de um ambiente escolar inclusivo, eficiente e comprometido com a formação integral dos alunos. Assim, a liderança estratégica no ambiente escolar não apenas fortalece a gestão de pessoas, mas também redefine continuamente os rumos da educação.

Deste modo:

[...] liderança é a capacidade que uma pessoa possui de conduzir um grupo de indivíduos, transformando-os em uma equipe que gera os resultados almejados pela escola. Liderança é considerada a habilidade de motivar, influenciar, inspirar e comandar um grupo de pessoas a fim de atingir objetivos. A natureza e o exercício da liderança têm sido foco de pesquisas do homem ao longo da sua história (LÜCK, 2012, p. 19).

A gestão de pessoas nas escolas, articulada pelo papel estratégico do gestor escolar, desempenha um papel essencial na promoção de uma gestão democrática e alinhada aos valores institucionais. Nesse contexto, a liderança emerge como uma competência indispensável, permitindo ao gestor não apenas organizar, mas também inspirar e motivar coletivamente os envolvidos no ambiente escolar. Segundo Coelho (2025), a liderança no campo educacional deve ser entendida como a capacidade de influenciar, comandar e corrigir dinâmicas e objetivos, enquanto a administração se volta para a execução eficiente de funções

administrativas. Essa distinção ressalta a importância do gestor como um líder estratégico capaz de alinhar pessoas e processos em direção às metas educacionais.

A liderança, portanto, deve ser vista como uma habilidade que vai além do desempenho técnico, abrangendo o planejamento, a organização e o controle de atividades em um ambiente de trabalho colaborativo. Lück (2012) destaca que todo administrador deve ser também um líder eficiente para gerenciar adequadamente as pessoas, o que requer empatia, visão estratégica e a capacidade de criar um ambiente inclusivo e produtivo. Nesse sentido, a liderança não apenas inspira confiança, mas também garante que os objetivos sejam alcançados de maneira coesa e alinhada ao propósito educacional (Coelho, 2015).

A diferença entre administradores medianos e excelentes reside, muitas vezes, na capacidade de liderança, que influencia diretamente os resultados organizacionais. Isso justifica os investimentos crescentes em transformar gestores em líderes, especialmente no contexto educacional. Essa competência é apontada como uma das mais destacadas para o sucesso na gestão, pois possibilita que o gestor exerça sua função de maneira mais eficaz e conectada com as demandas contemporâneas (Lück, 2012).

Nas unidades escolares, a liderança é essencial para mobilizar esforços e recursos de maneira estratégica. As escolas agregam o trabalho conjunto de diferentes profissionais em vários níveis, e cabe ao gestor formalizar e direcionar esses esforços rumo às metas traçadas. Nesse cenário, a liderança torna-se um processo chave, facilitando o movimento de grupos de pessoas em direção a objetivos comuns e compartilhados, sejam eles de curto, médio ou longo prazo (Lück, 2012).

Assim, o gestor escolar, enquanto líder, desempenha um papel estratégico na gestão democrática e de pessoas, promovendo um ambiente inclusivo, eficiente e colaborativo. Sua atuação não apenas organiza os processos, mas também influencia diretamente a qualidade das relações interpessoais e a eficácia das ações, fortalecendo o papel da escola como promotora de transformação social e educacional (Coelho, 2015).

Portanto, alguns requisitos são fundamentais para o líder se tornar eficiente dentro do espaço que lidera: “ter boa comunicação”. A comunicação tem um papel fundamental na boa liderança. É essencial que o líder tenha a habilidade de saber se comunicar. A liderança e comunicação devem caminhar lado a lado para uma boa gestão” (Costa; Bento, 2015, p. 19).

A gestão de pessoas nas escolas, articulada pelo papel estratégico do gestor escolar, constitui um pilar central na promoção de uma gestão democrática e eficaz, fundamental para alinhar práticas pedagógicas, administrativas e relacionais em direção às metas institucionais. Nesse cenário, a dimensão comunicativa emerge como um aspecto essencial, pois é por meio

dela que o líder consegue articular suas práticas, verbalizar objetivos estratégicos e inspirar os liderados. Essa capacidade de comunicação assegura que todos compreendam os propósitos institucionais e trabalhem de maneira coesa, fortalecendo o alinhamento entre o plano estratégico e as ações práticas. Como destaca Costa e Bento (2015), a excelência no trabalho de gestão de pessoal é indispensável para que as escolas obtenham êxito em prazos variados, consolidando-se como espaços de aprendizado e transformação social.

A liderança no contexto escolar é multifacetada e influenciada por diversas teorias que buscam compreender sua eficiência em diferentes situações. Essas contribuições, contudo, ampliaram a análise sobre a relação entre o desempenho bem-sucedido e os padrões de liderança, evidenciando a necessidade de adaptar práticas às demandas específicas do ambiente escolar (Costa; Bento, 2015).

Com o passar do tempo, os conceitos de liderança evoluíram, destacando-se as abordagens transformacional e carismática, que trouxeram uma perspectiva mais prática e adaptável. O líder transformacional, em especial, se diferencia por sua habilidade em transformar visões em realidade, inspirando seus liderados a agirem em prol do bem coletivo. Nas escolas, esse perfil de liderança é essencial para promover a inovação, alinhar os interesses pessoais dos membros da comunidade escolar às metas institucionais e criar um ambiente de entusiasmo e comprometimento (Costa; Bento, 2015).

Os líderes transformacionais destacam-se ainda pela capacidade de modelar suas instituições de acordo com as necessidades contextuais, mobilizando recursos humanos e materiais com base em sua visão e carisma. Sua atuação é sustentada por quatro competências fundamentais: compreensão ampla das situações, comunicação clara da visão, construção de laços de confiança e autoconhecimento positivo. Essas habilidades garantem que o líder não apenas inspire seus liderados, mas também consolide um ambiente de trabalho colaborativo, capaz de responder às dinâmicas e desafios próprios do ambiente escolar (Costa; Bento, 2015).

Assim, o gestor escolar, enquanto líder estratégico, desempenha um papel fundamental na gestão democrática e de pessoas, promovendo práticas comunicativas eficazes, inspirando sua equipe e adaptando-se aos desafios do século XXI. Por meio de uma liderança transformacional, o gestor pode criar um ambiente escolar inclusivo e inovador, onde objetivos comuns são alcançados e onde a comunidade escolar é engajada e motivada a contribuir para o sucesso coletivo. Essa liderança, ao valorizar as pessoas e suas capacidades, reafirma o papel da escola como um espaço de aprendizagem, cidadania e transformação social

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Caracterização Da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, de natureza descritiva e exploratória, centrada nas ações dos gestores escolares em relação à gestão de pessoas e à gestão democrática da rede municipal de ensino de Gurinhém-PB. A escolha dessa caracterização se deve à necessidade de compreender como os gestores escolares lidam com a gestão de pessoas em suas instituições, dentro do contexto específico democrático. O caráter descritivo da pesquisa visa mapear as práticas adotadas na gestão de pessoas, enquanto o aspecto exploratório busca identificar os desafios e oportunidades enfrentados pelos gestores no exercício de uma gestão democrática. Além disso, o estudo se propõe a investigar as percepções dos gestores sobre o papel da gestão participativa na promoção de um ambiente escolar mais inclusivo e colaborativo.

Para alcançar esse objetivo, adota-se uma abordagem metodológica mista, quanti-qualitativa, que visa captar as percepções e experiências dos gestores, bem como as especificidades e desafios do contexto escolar. A vertente quantitativa permite mensurar características gerais do grupo e identificar padrões nos dados coletados. Além disso, a análise qualitativa possibilitou a identificação de boas práticas de gestão e os desafios enfrentados.

3.1.2 Participantes Da Pesquisa

A pesquisa tem como população os 17 gestores escolares da rede municipal de ensino de Gurinhém-PB. A escolha desse grupo se justifica pela relevância de sua atuação na implementação de práticas de gestão democrática de pessoas no ambiente escolar. A rede municipal abrange unidades escolares tanto na sede quanto nas zonas urbana e rural, contemplando diferentes contextos educacionais e socioeconômicos, o que permite uma análise mais abrangente sobre a gestão educacional no município.

Dessa população, 15 gestores compuseram a amostra, respondendo ao questionário estruturado. A amostra foi definida considerando profissionais de diversas unidades escolares, garantindo diversidade de experiências e contextos.

O objetivo foi compreender as percepções, práticas e vivências desses gestores em relação à gestão democrática de pessoas, analisando como essas ações impactam a dinâmica escolar e contribuem para o fortalecimento de um ambiente educacional participativo.

3.1.3 Instrumento de Coleta De Dados

Os dados são coletados através de questionários aplicados aos gestores escolares, visando captar suas percepções, práticas e desafios na gestão de pessoas e na implementação de uma gestão democrática. Os questionários consistem em perguntas abertas e fechadas, permitindo tanto a análise descritiva quanto a interpretação dos discursos dos participantes.

A obtenção dos dados no campo da pesquisa foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado via Google Forms, uma plataforma que facilitou a distribuição e o armazenamento das respostas, garantindo acessibilidade e agilidade na análise. Este instrumento foi elaborado com o objetivo de capturar informações relevantes sobre as práticas de gestão educacional e as estratégias adotadas pelos gestores escolares do sistema municipal de ensino público de Gurinhém – PB.

O questionário, apresentado no Apêndice B, foi dividido em seções que abordam temas como a liderança pedagógica, o processo de tomada de decisões, a gestão de pessoas, a interação com a comunidade escolar e as percepções sobre a efetividade das políticas educacionais na rede municipal.

A aplicação do questionário contemplou 15 gestores das escolas públicas municipais, abrangendo boa parte dos profissionais responsáveis pela administração das unidades escolares. A pesquisa foi realizada entre os dias 18 a 29 de novembro de 2024, garantindo um período adequado para a obtenção das respostas necessárias.

A escolha do questionário como instrumento de coleta de dados foi motivada pela necessidade de obter respostas de forma sistemática e padronizada, permitindo uma análise comparativa das informações. Além disso, o formato do questionário possibilitou a coleta de dados de maneira prática e eficiente, respeitando as limitações de tempo e a disponibilidade dos participantes.

Durante a aplicação, os gestores foram convidados a responder às perguntas de maneira espontânea, com a garantia de que suas respostas seriam tratadas de forma confidencial, conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido inserido no Apêndice A. As questões foram formuladas de maneira objetiva, com opções de respostas fechadas e algumas questões abertas, que permitiram aos participantes expressar suas opiniões e reflexões de maneira mais aprofundada. Para garantir o anonimato dos participantes, foi utilizada uma referência em código após a exposição da fala dos mesmos, tais como: Respondente 1, Respondente 2, assim sucessivamente.

3.1.4 Estratégia de Análise De Dados

A análise dos dados coletados por meio do questionário foi conduzida de maneira criteriosa, combinando métodos quantitativos e qualitativos para garantir uma interpretação ampla e detalhada dos resultados. As questões fechadas do questionário, que apresentam alternativas específicas de resposta, foram analisadas de maneira quantitativa. Inicialmente, os dados foram organizados e tabulados em planilhas, o que permitiu uma visualização clara e objetiva das informações.

Em seguida, realizou-se uma análise estatística descritiva, utilizando medidas como frequência, percentual, média e desvio padrão, com o intuito de identificar padrões e tendências nas respostas dos gestores. A abordagem quantitativa possibilitou a identificação de aspectos comuns ou divergentes na gestão escolar, como percepções sobre a eficácia das práticas de liderança e a implementação de políticas educacionais. Além disso, a análise quantitativa permitiu a comparação entre diferentes escolas e gestores, verificando se há variações significativas entre as práticas adotadas em diferentes contextos dentro do sistema municipal de ensino de Gurinhém. Isso possibilitou a construção de um panorama geral sobre as práticas de gestão e a identificação de áreas que necessitam de intervenção ou aprimoramento.

Por outro lado, as questões abertas do questionário, que ofereceram aos gestores a oportunidade de expressar suas opiniões e reflexões, foram analisadas de maneira qualitativa. Para isso, foi realizada uma análise de conteúdo, envolvendo a leitura detalhada e a categorização das respostas em temas principais, como desafios enfrentados, estratégias de liderança adotadas e percepções sobre a relação com a comunidade escolar. Esse procedimento possibilitou a identificação de nuances nas respostas, revelando informações subjetivas e contextuais que não seriam capturadas pela análise quantitativa. Dessa forma, foi possível compreender de maneira mais aprofundada como os gestores percebem suas responsabilidades e dificuldades na gestão de pessoas, nos processos pedagógicos e na interação com pais e alunos.

A combinação das abordagens quantitativa e qualitativa proporcionou uma visão abrangente e detalhada sobre a gestão escolar em Gurinhém. Enquanto a análise quantitativa forneceu uma base sólida para a identificação de tendências e padrões gerais, a análise qualitativa agregou contexto e profundidade à compreensão das práticas de gestão. Ao final, os dados foram discutidos de forma integrada, considerando tanto os aspectos numéricos quanto as experiências e percepções dos gestores, gerando conclusões mais robustas e recomendações que possam contribuir para a melhoria da gestão escolar no município.

O tratamento e a análise dos dados foram conduzidos com rigor e transparência, garantindo que os resultados refletem com precisão a realidade dos gestores escolares. Dessa forma, espera-se que os achados da pesquisa forneçam subsídios valiosos para o aprimoramento das práticas educacionais e de gestão no sistema municipal de ensino público de Gurinhém-PB.

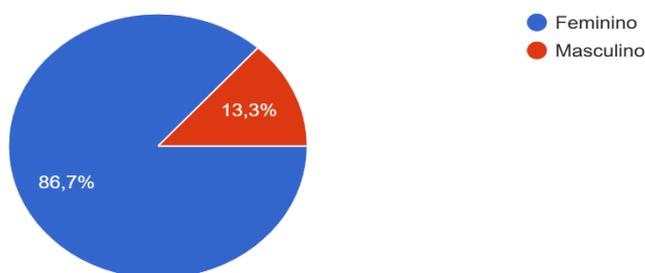
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados desta pesquisa visam atender ao objetivo geral de compreender as práticas de gestão democrática adotadas pelos gestores escolares da rede pública municipal de Gurinhém – PB. Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos gestores escolares revelaram elementos importantes sobre a prática da gestão democrática no município. Observou-se que, em linhas gerais, os gestores compreendem a importância de práticas participativas para a tomada de decisões, envolvendo, em diferentes níveis, a comunidade escolar, incluindo professores, pais e alunos. No entanto, foi identificado que há desafios significativos na efetivação dessas práticas.

4.1 Perfil dos participantes da pesquisa

A primeira questão buscou cumprir o primeiro objetivo específico da pesquisa, descrevendo informações que demonstram o perfil do público participante por sexo/gênero, evidenciando, neste sentido, como está constituído o quadro demonstrativo dos gestores escolares participantes.

Gráfico 1: Distribuição dos participantes da pesquisa por sexo/gênero, em percentual.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O gráfico apresenta a distribuição dos participantes da pesquisa por gênero, evidenciando que 86,7% são do gênero feminino, enquanto 13,3% são do gênero masculino. Esses dados refletem a composição da amostra e podem estar relacionados ao perfil dos profissionais da área estudada. Uma amostra predominantemente feminina pode refletir percepções e experiências mais relacionadas a esse grupo, tornando essencial a cautela na interpretação dos resultados e na elaboração de recomendações (Andrade, 2019).

A análise dessa distribuição destaca a importância da representatividade equilibrada como um aspecto fundamental para a robustez de qualquer estudo científico. Embora algumas áreas do conhecimento aceitem amostras desiguais como reflexo da realidade investigada, a disparidade observada neste caso oferece uma oportunidade para reflexões metodológicas, buscando ampliar a equidade em pesquisas futuras.

Em seguida, buscou-se obter informações quantitativas acerca da escolaridade do público participante da pesquisa, como apresentado percentualmente no gráfico abaixo.

Gráfico 2: Escolaridade do público participante.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos dados indica que 60% dos entrevistados possuem pós-graduação, enquanto 40% possuem apenas graduação. Esse resultado evidencia uma predominância de indivíduos com nível educacional avançado, refletindo o interesse da maioria em aprofundar seus conhecimentos por meio de especializações *latu sensu* após a graduação.

A carência de percentuais concernentes a mestrado e doutorado supõe que, apesar do alto índice de pós-graduação, essa qualificação pode estar limitada a cursos mais curtos e direcionados para o mercado de trabalho, em oposição às formações acadêmicas mais extensas e voltadas para a pesquisa. Esse aspecto impactou no perfil dos entrevistados, que tendem a investir em qualificação profissional prática, buscando atualização e aperfeiçoamento na carreira, mas sem seguir necessariamente uma trajetória acadêmica de mestrado ou doutorado (Andrade, 2019).

A não representatividade em padrões percentuais de indivíduos com ensino médio completo reforça que o público entrevistado é composto exclusivamente por pessoas com ensino superior completo, o que enaltece um grupo com elevada qualificação educacional. A predominância de pessoas com pós-graduação (60%) sugere uma tendência ao investimento

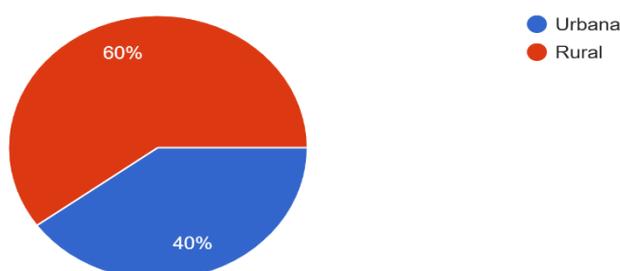
contínuo em educação, o que pode ser um reflexo de demandas do mercado de trabalho atual, onde há valorização de profissionais mais especializados (Andrade, 2019).

Em contrapartida, os 40% com apenas graduação indicam um grupo que, embora qualificado, não buscou continuar os estudos para níveis de pós-graduação, o que pode decorrer de fatores como tempo, recursos financeiros ou falta de necessidade percebida. Essa parcela também pode representar profissionais que se sentem seguros com a formação de nível superior para atender suas demandas profissionais (Andrade, 2019).

Portanto, os dados denotam uma predominância de pós-graduados, com uma parcela menor formada por graduados, enquanto as demais categorias – ensino médio, mestrado e doutorado – não registraram participação, sugerindo um perfil bastante direcionado para a qualificação profissional em nível superior.

O gráfico 3 traz os percentuais dos entrevistados acerca da sua distribuição nas escolas municipais de Gurinhém – PB, mais precisamente sua atuação administrativa nas unidades de ensino da zona rural ou urbana.

Gráfico 3: Atuação em escolas distribuídas territorialmente.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos dados revela que 60% dos gestores em Gurinhém, Paraíba, atuam na zona rural, enquanto 40% exercem suas funções na zona urbana. Esses números refletem uma realidade característica de cidades interioranas, onde a maior parte do território e da população está concentrada em áreas rurais, demandando uma gestão pública mais intensiva nesse contexto.

A predominância de gestores na zona rural reflete o esforço do município em atender às demandas específicas dessas comunidades. A gestão escolar precisa respeitar as peculiaridades da zona rural, conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em seu artigo 28. A LDB orienta que as escolas rurais considerem as realidades específicas do campo,

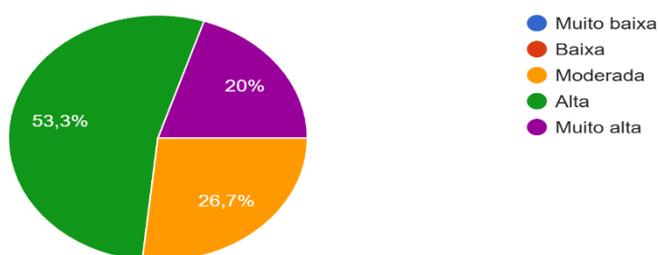
elaborem projetos pedagógicos que respeitem sua diversidade, organizem o calendário escolar em função do ciclo agrícola e das condições climáticas, adequem conteúdos e metodologias às necessidades dos alunos, respeitem a cultura local e considerem a natureza do trabalho rural.

Os 40% de gestores que atuam na zona urbana desempenham um papel igualmente relevante, considerando que a cidade concentra serviços essenciais como saúde, educação e comércio, que exigem atenção administrativa qualificada. Essa proporção menor, em comparação à zona rural, pode refletir uma gestão mais centralizada nas demandas específicas do município. A distribuição de gestores traduz um equilíbrio positivo, desde que acompanhado por estratégias que deem conta das especificidades de cada contexto.

4.1.2 Participação na Tomada de Decisão

Em cumprimento ao segundo objetivo específico, a saber, avaliar a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar nos processos decisórios das escolas, buscou-se obter informações acerca da avaliação da participação dos professores e funcionários nas decisões da escola, conforme declaração dos entrevistados. Os resultados do Gráfico 4 refletem o resumo do que foi proposto.

Gráfico 4: Avaliação da participação dos professores e funcionários nas decisões da escola, conforme declaração dos entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos dados sobre a participação de professores e funcionários nas decisões escolares, com base nas declarações dos entrevistados, revela um panorama de envolvimento relevante, mas com diferenças significativas nos níveis de engajamento. A maioria representando 53,3%, afirmou que a participação é alta, enquanto 26,7% avaliaram como moderada e 20% consideraram muito alta. Esses percentuais indicam uma percepção positiva predominante, embora apontem para a necessidade de maior equidade na inclusão de todos os colaboradores nos processos decisórios.

A expressiva participação, evidenciada por mais da metade dos entrevistados, reflete um ambiente escolar relativamente democrático, onde os profissionais se sentem ouvidos e envolvidos nas decisões que impactam diretamente o cotidiano escolar. Essa realidade pode favorecer a construção de um ambiente colaborativo e fortalecer o senso de pertencimento, pois a tomada de decisões compartilhada tende a gerar maior compromisso e corresponsabilidade na execução das ações planejadas (Cury, 2002).

Por outro lado, os 26,7% que classificam a participação como moderada indicam a existência de limitações em certos aspectos do processo participativo. Esse grupo aponta para práticas administrativas que, embora incluam os professores e funcionários, ainda deixam a desejar em termos de transparência, frequência ou profundidade do envolvimento. Essa percepção pode ser resultado de decisões pontuais tomadas de forma unilateral ou de mecanismos participativos que não abrangem todos os membros da comunidade escolar de maneira efetiva.

Já os 20% que consideram a participação muito alta representam um cenário ideal de engajamento, onde há um diálogo aberto e frequente entre os diferentes atores escolares. Contudo, a representatividade menor desse grupo sugere que esse nível de integração não é uma realidade consolidada em toda a escola da rede municipal de ensino de Gurinhém – PB.

Deste modo, os dados demonstram que, ainda que haja um esforço em promover a participação, ainda não obtém de forma completa todos os colaboradores.

Uma gestão democrática e participativa demanda práticas sistemáticas e inclusivas, como reuniões periódicas, conselhos escolares ativos e a valorização das opiniões de todos os profissionais. O fortalecimento desses instrumentos pode potencializar os índices de engajamento, reduzir a percepção de participação moderada e ampliar o grupo que percebe a participação como muito alta.

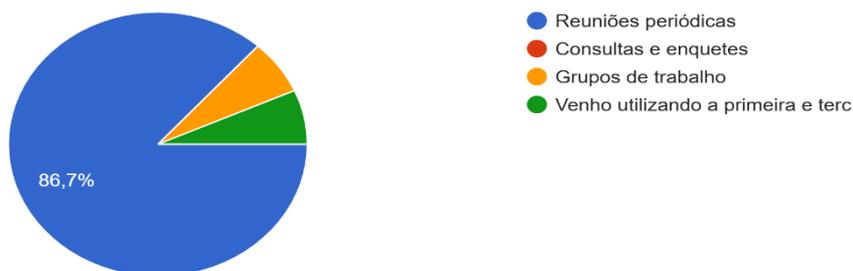
Portanto, é central que os estabelecimentos de ensino continuem aperfeiçoando suas práticas de gestão participativa, assegurando que todos os professores e funcionários se sintam parte integral do processo decisório, ajudando para uma cultura organizacional mais inclusiva e colaborativa (Cury, 2002).

Um fator relevante da gestão escolar democrática é a transparência. A tomada de decisões deve ser compartilhada de modo nítido com toda a comunidade escolar. Este ponto leva em conta a divulgação de informações acerca do orçamento escolar, como também o uso de recursos e os critérios adotados para escolha de estratégias pedagógicas. A transparência não só potencializa a confiança entre os membros da comunidade escolar, mas também possibilita

que todos acompanhem o desenvolvimento da escola e participem de forma ativa do processo de melhoria.

As práticas utilizadas para envolver a equipe escolar nas decisões foi outro assunto tratado no questionário aplicado junto aos gestores que se dispuseram a participar.

Gráfico 5: Práticas utilizadas para envolver a equipe escolar nas decisões.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As práticas adotadas pelos gestores da rede pública municipal de Gurinhém, Paraíba, demonstram uma ênfase significativa na realização de reuniões periódicas, como indicado por 86,7% dos entrevistados. Esse dado reflete a importância atribuída ao diálogo constante e à troca de informações como ferramentas de gestão essenciais para o funcionamento das escolas e o alinhamento das equipes.

As reuniões periódicas são práticas basilares para a gestão escolar, pois admitem a definição de metas, a avaliação de resultados e a solução de problemas de forma colaborativa. A alta adesão a essa prática entre os gestores de Gurinhém - PB sinaliza uma responsabilidade com o estabelecimento de canais de comunicação que favorecem a integração entre professores, funcionários e a gestão. Essas reuniões também desempenham um papel importante na disseminação de informações, garantindo que todos os envolvidos estejam cientes das políticas, diretrizes e decisões da secretaria de educação e das especificidades de cada unidade escolar (Oliveira, 2006).

A ênfase para essa prática também traz sinalizações de que os gestores reconhecem o valor da participação coletiva nas decisões escolares. A implementação de reuniões regulares cria um espaço para a escuta ativa, proporcionando um espaço mais democrático e participativo. Porém, para que essa prática tenha implicações efetivas, é fundamental que as reuniões sejam bem estruturadas, com pautas claras, objetivos definidos e o envolvimento real dos participantes na construção das decisões (Oliveira, 2006).

Embora o percentual de gestores que utilizam essa prática seja alto, o sucesso dessas reuniões depende da qualidade da interação e da aplicação dos resultados discutidos. Caso sejam conduzidas apenas como formalidades, podem perder sua eficácia, limitando o alcance das melhorias na gestão escolar (Oliveira, 2006).

Portanto, a prática de reuniões periódicas, amplamente adotada pelos gestores em Gurinhém, é um indicativo positivo de uma gestão focada no diálogo e na construção coletiva. O desafio está em garantir que esses momentos se traduzam em ações concretas, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade educacional no município.

A existência ou inexistência de espaço para todos os membros da equipe expressar suas opiniões e ideias nas decisões da gestão foi outro assunto abordado no questionário, aonde os resultados obtidos estão expostos abaixo.

Gráfico 6: Declaração do público entrevistado se há espaço para todos os membros da equipe expressar suas opiniões e ideias nas decisões da gestão.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos dados revela que 86,7% dos entrevistados afirmaram existir espaço para todos se expressarem livremente nas decisões da gestão, enquanto 13,3% indicaram que há pouca oportunidade para a equipe participar. Esses resultados sugerem que a maioria percebe a gestão como democrática e aberta ao diálogo, mas ainda há um pequeno grupo que percebe limitações nesse processo.

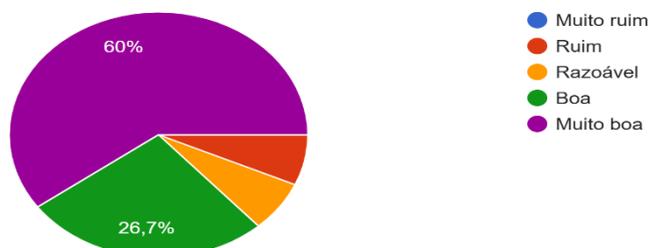
A elevada porcentagem de entrevistados que enaltecem a liberdade de expressão no ambiente decisório é um indicativo positivo de práticas de gestão participativa. Quando os colaboradores têm espaço para expressar suas opiniões, ideias e preocupações, constrói-se um ambiente de trabalho mais colaborativo e transparente. Esse tipo de gestão fortalece o senso de pertencimento e engajamento da equipe, além de proporcionar decisões mais alinhadas com as necessidades reais da comunidade escolar. A liberdade de expressão, nesse contexto, “também

contribui para a inovação e a resolução de problemas de maneira mais eficaz, uma vez que diferentes perspectivas são consideradas” (Oliveira, 2006, p. 19).

No entanto, os 13,3% que alegaram haver pouca oportunidade para participação mostram que ainda existem desafios a serem superados. Essa percepção é o reflexo de práticas pouco inclusivas em determinados momentos, como a tomada de decisões de forma centralizada ou a falta de incentivo para que todos se manifestem. A existência dessa parcela, embora pequena, é um alerta para a necessidade de ampliar os mecanismos de escuta ativa e garantir que todos os membros da equipe se sintam igualmente valorizados e ouvidos.

Esses percentuais demonstram que, ainda que a gestão seja amplamente vista como participativa, o processo ainda não é plenamente equitativo. A percepção de liberdade de expressão deve ser acompanhada de ações concretas, como a realização de reuniões periódicas com pautas abertas, a criação de canais formais de diálogo e o estímulo à participação de todos, inclusive daqueles que, por diferentes motivos, podem se sentir menos à vontade para se expressar.

Gráfico 7: Classificação da comunicação entre a equipe gestora e os professores/funcionários da escola.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos dados sobre a classificação da comunicação entre a equipe gestora e os professores/funcionários na rede municipal de ensino de Gurinhém-PB revela uma percepção amplamente positiva. De acordo com a pesquisa, 60% dos diretores consideram a comunicação “muito boa”, enquanto 26,7% avaliaram como “boa”. Esses números indicam que, na maioria das escolas municipais, a comunicação é percebida como eficaz e satisfatória, refletindo um ambiente organizacional favorável ao diálogo e à colaboração.

O percentual de 60% que considera a comunicação “muito boa” aponta para a existência de práticas consolidadas de diálogo aberto entre a equipe gestora e os demais membros da escola. Isso sugere que há canais de comunicação eficientes, nos quais informações, orientações

e demandas são transmitidas de forma clara e objetiva. Quando a comunicação é valorizada, há um fortalecimento do ambiente escolar, pois os profissionais se sentem mais envolvidos e alinhados aos objetivos e ações da gestão. Esse nível de transparência também favorece o desenvolvimento de um clima organizacional positivo, incentivando a participação e o engajamento (Oliveira, 2006).

Por outro lado, os 26,7% que consideram a comunicação apenas “boa” demonstram que, embora existam esforços para garantir a troca de informações, ainda há espaços para aprimoramento. Pode haver situações em que as mensagens não são suficientemente claras, ou em que o diálogo não atinge a profundidade necessária para resolver problemas complexos. Além disso, o tempo e a frequência das interações podem ser fatores que limitam a qualidade da comunicação em algumas escolas.

De forma complementar, observa-se que as categorias “razoável” (com aproximadamente 10%) e “ruim” (em torno de 3%) também são representadas, embora em menor proporção. Esses percentuais indicam que, apesar do cenário predominantemente positivo, algumas escolas enfrentam dificuldades mais significativas na comunicação entre a gestão e os professores/funcionários. Tais desafios podem incluir falta de clareza, limitações nos canais de diálogo ou ausência de estratégias eficientes para o compartilhamento de informações importantes.

Procurou-se saber sobre as estratégias utilizadas para manter a equipe que lidera informa. Segue em seguida os percentuais que ilustram os resultados obtidos.

Gráfico 8: Estratégias utilizadas para manter a equipe informada.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos dados sobre as estratégias de comunicação utilizadas pelos gestores da rede pública municipal de Gurinhém-PB evidencia uma combinação de práticas tradicionais e tecnológicas para manter o diálogo com suas equipes. Conforme os resultados da pesquisa,

53,3% dos gestores afirmaram que utilizam grupos em redes sociais ou aplicativos de mensagens como principal estratégia, enquanto 40% preferem realizar reuniões presenciais.

O uso de grupos em redes sociais e aplicativos de mensagens, como WhatsApp ou similares, destacado pela maioria (53,3%), reflete uma adaptação dos gestores às ferramentas digitais contemporâneas. Esse resultado demonstra a busca por estratégias mais ágeis e práticas, que permitem a comunicação em tempo real e o compartilhamento rápido de informações. A utilização dessas tecnologias facilita a disseminação de avisos, alinhamento de ações e resoluções de problemas urgentes, especialmente em um contexto no qual a velocidade e a acessibilidade das informações são essenciais para a gestão eficiente das escolas (Schütz; Fuchs, 2018).

Por outro lado, os 40% que indicaram a realização de reuniões presenciais mostram que essa estratégia ainda é amplamente valorizada, especialmente por proporcionar uma comunicação mais direta e aprofundada. As reuniões presenciais favorecem o diálogo mais amplo, permitindo a troca de opiniões, o esclarecimento de dúvidas e a tomada de decisões coletivas com maior nível de detalhamento. Além disso, o contato face a face fortalece os vínculos entre os membros da equipe e cria um ambiente mais humanizado e participativo.

A diferenciação nos percentuais evidencia uma coexistência entre práticas modernas e tradicionais. Enquanto as ferramentas digitais oferecem rapidez e praticidade, as reuniões presenciais proporcionam um espaço mais reflexivo e colaborativo. Para que a comunicação obtenha sua máxima eficácia, é relevante que os gestores saibam equilibrar ambas as estratégias, fazendo uso de cada uma conforme a natureza da mensagem ou a urgência da situação (Schütz; Fuchs, 2018).

Portanto, a predominância do uso de aplicativos e redes sociais (53,3%) mostra uma gestão alinhada às demandas tecnológicas atuais, sem abandonar as reuniões presenciais (40%), que continuam sendo fundamentais para o diálogo estruturado. A combinação dessas práticas fortalece a comunicação interna e contribui diretamente para uma gestão escolar mais eficiente e integrada (Schütz; Fuchs, 2018).

Tratou-se, também, da opinião dos gestores entrevistados se existe colaboração suficiente entre os membros da equipe para o bom andamento das atividades escolares, como exposto em seguida.

Gráfico 9: Opinião dos gestores entrevistados se existe colaboração suficiente entre os membros da equipe para o bom andamento das atividades escolares.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise sobre a opinião dos gestores entrevistados em relação à colaboração entre os membros da equipe para o bom andamento das atividades escolares na rede pública de Gurinhém-PB revela percepções predominantemente positivas, embora ainda haja desafios. De acordo com os dados, 80% dos gestores afirmaram que existe uma boa colaboração entre todos, enquanto 13,3% consideram que a colaboração é insuficiente.

O percentual majoritário de 80% demonstra que, na visão dos gestores, as equipes escolares têm trabalhado de forma conjunta e eficiente, o que favorece o desenvolvimento das atividades diárias. A colaboração entre professores, funcionários e a equipe gestora é um fator essencial para o funcionamento harmônico das escolas, refletindo um ambiente organizacional pautado pela união e pelo comprometimento com os objetivos comuns. Esse nível de cooperação sugere uma cultura de trabalho baseada na solidariedade, no diálogo aberto e no compartilhamento de responsabilidades, fatores fundamentais para o sucesso da gestão escolar.

Por outro lado, os 13,3% que percebem a colaboração como insuficiente apontam uma realidade que merece atenção. Nesses casos, podem existir falhas na comunicação, falta de integração entre os membros da equipe ou até resistência a práticas colaborativas. A insuficiência na colaboração pode comprometer o andamento das atividades escolares, gerando desorganização, sobrecarga de trabalho e dificuldades na implementação de projetos e ações pedagógicas.

Portanto, os dados refletem um panorama positivo, mas com margem para aprimoramento. A consolidação de práticas colaborativas beneficia não apenas o ambiente escolar, mas também o aprendizado dos estudantes, tornando a escola um espaço mais eficiente e integrado.

A gestão escolar exerce uma função central ao incentivar a participação ativa de professores e funcionários nos processos de planejamento e organização das atividades escolares. Essa abordagem proporciona um ambiente colaborativo, fortalecendo o senso de pertencimento e valoriza as contribuições individuais, acarretando em decisões mais democráticas e alinhadas às demandas da comunidade escolar. Neste sentido, os dados abaixo expressam a dimensão quantitativa do assunto.

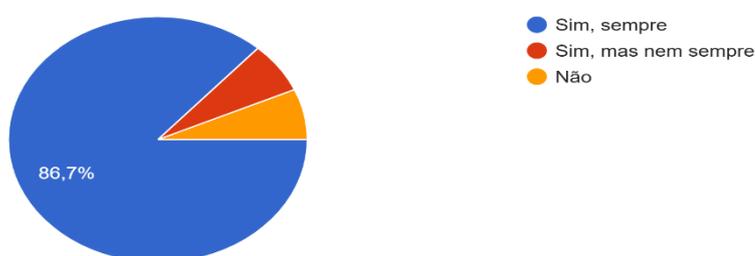
Dessa forma, o ambiente colaborativo emerge como um elemento central para a construção de uma escola mais inclusiva e eficiente, onde todos se sentem parte integrante do processo educacional.

4.1.3 Estratégias para a promoção de um ambiente colaborativo

A gestão escolar exerce uma função central ao incentivar a participação ativa de professores e funcionários nos processos de planejamento e organização das atividades escolares. Essa abordagem proporciona um ambiente colaborativo, fortalecendo o senso de pertencimento e valorizando as contribuições individuais, acarretando em decisões mais democráticas e alinhadas às demandas da comunidade escolar.

Em cumprimento ao segundo objetivo específico, que visa compreender as estratégias utilizadas pelos gestores para promover um ambiente colaborativo e participativo no âmbito da gestão de pessoas, os dados abaixo expressam a dimensão quantitativa do assunto.

Gráfico 10: Informação se a gestão da escola incentiva a participação dos professores e funcionários em processos de planejamento e organização das atividades escolares.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos dados revela que 86,7% dos gestores da rede pública municipal de ensino afirmaram que a gestão escolar incentiva sempre a participação dos professores e funcionários nos processos de planejamento e organização das atividades escolares. Esse percentual

significativo reflete uma prática de gestão participativa, onde os profissionais da escola são valorizados e envolvidos nas decisões que impactam diretamente o cotidiano escolar.

Esse apoio à participação demonstra uma percepção democrática da gestão, que leva em conta a importância da colaboração coletiva na procura por melhores êxitos educacionais. Quando docentes e funcionários são incluídos no planejamento, existe a construção de grande comprometimento e alinhamento com as finalidades da escola, além de um senso de pertencimento mais profundo. Isso possibilita uma execução mais eficiente das atividades, pois todos conhecem as metas, responsabilidades e desafios a serem enfrentados (Cortez, 2015).

Portanto, o percentual majoritário demonstra um avanço significativo na gestão escolar, promovendo a inclusão de toda a equipe nas tomadas de decisão e garantindo um ambiente mais colaborativo e produtivo. Segue abaixo os percentuais acerca do envolvimento da equipe, conforme a opinião dos gestores entrevistados, na definição de metas e ações para melhorar a qualidade do ensino na escola.

Gráfico 11: Envolvimento da equipe na definição de metas e ações para melhorar a qualidade do ensino na escola.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A pesquisa aponta que 66,7% dos gestores consideram as reuniões de planejamento como a principal estratégia para envolver a equipe na definição de metas e ações voltadas à melhoria da qualidade do ensino. Esse dado revela que a interação em grupo é amplamente utilizada como mecanismo de engajamento, promovendo o diálogo, a troca de ideias e a construção conjunta de estratégias pedagógicas. Reuniões de planejamento permitem que diferentes perspectivas sejam consideradas, fortalecendo a sensação de pertencimento e colaboração entre os membros da equipe. Essa abordagem demonstra um compromisso com a gestão democrática, ao valorizar a participação coletiva (Cortez, 2015).

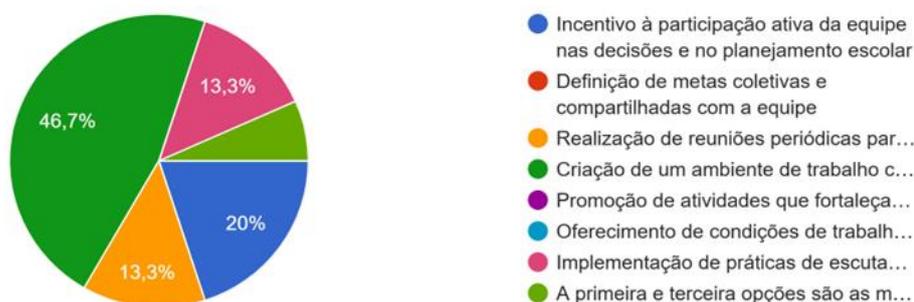
Por outro lado, 20% dos gestores destacaram que o envolvimento ocorre por meio de planos construídos coletivamente. Essa prática reforça o caráter participativo ao propor a

coautoria de documentos e diretrizes, garantindo que as metas não apenas representem, mas sejam moldadas pelas visões e contribuições da equipe. No entanto, o número relativamente baixo pode indicar desafios, como a falta de tempo ou a dificuldade em implementar processos efetivamente colaborativos (Cortez, 2015).

Esses percentuais notabilizam a relevância de mecanismos que potencializam a participação ativa de todos os profissionais. Seja em reuniões ou na elaboração de planos, o engajamento da equipe é fundamental para construir estratégias eficientes e sustentáveis, impactando diretamente a qualidade do ensino (Cortez, 2015).

As estratégias de gestão utilizadas para promover e manter a motivação da equipe, considerando os princípios da gestão democrática educacional foi assunto presente no questionário aplicado junto aos gestores que fazem parte do sistema público municipal de ensino de Gurinhém – PB.

Gráfico 12: Estratégias de gestão você utiliza para promover e manter a motivação da equipe, considerando os princípios da gestão democrática educacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise das estratégias de gestão utilizadas pelos gestores das escolas municipais de Gurinhém – PB para construir e manter a motivação da equipe, embasado nos princípios da gestão democrática educacional, traduz um quadro diversificado de práticas, sendo algumas mais expressivas do que outras. O destaque vai para os 46,7% dos gestores que afirmaram adotar a criação de um ambiente de trabalho colaborativo, centrado pelo diálogo e pela transparência. Essa abordagem expressa um compromisso em edificar um clima organizacional harmonioso e de confiança mútua, elementos essenciais para o fortalecimento das relações interpessoais e para a promoção de um trabalho conjunto mais eficaz.

Outras estratégias apontadas incluem a realização de reuniões periódicas para ouvir as sugestões e opiniões dos profissionais e a implementação de práticas de escuta ativa e gestão

participativa, ambas com 13,3% das respostas. Esses números, apesar de menos expressivos, evidenciam a preocupação de parte dos gestores em criar espaços formais para a troca de ideias, promovendo o engajamento e a valorização dos profissionais no processo decisório.

Adicionalmente, 20% dos gestores afirmaram incentivar a participação ativa da equipe nas decisões e no planejamento escolar, reforçando o princípio de corresponsabilidade e inclusão nas tomadas de decisão. Essa prática é fundamental para consolidar o sentimento de pertencimento e fortalecer a autonomia dos educadores, aspectos cruciais para a gestão democrática.

No entanto, a disparidade entre os percentuais demonstra que a adoção de ações que englobem maior participação e escuta ativa ainda não é constante. Isso sinaliza para a necessidade de ampliar a sensibilização e a capacitação dos gestores para introduzir estratégias mais democráticas e inclusivas. A criação de um espaço e clima colaborativo, aliada à escuta ativa e à participação efetiva, forma o sustentáculo para equipes motivadas e alinhadas aos objetivos educacionais da instituição (Vieira; Vidal, 2015).

Os gestores escolares têm enfrentado grandes desafios na gestão de pessoas, evidenciando a necessidade de equilibrar demandas individuais e coletivas. Ao responderem a pergunta sobre quais os maiores desafios que enfrentam na gestão de pessoas na escola, os gestores apontaram como principais desafios a **falta de compromisso de alguns colaboradores** (Respondente 2) e a necessidade de **equilibrar as demandas individuais e coletivas da equipe, valorizando cada um em sua função e promovendo a formação contínua específica** (Respondente 3).

Além disso, foram mencionados **problemas recorrentes de desrespeito dos alunos para com os professores, o não cumprimento de informações essenciais e comportamentos inadequados no ambiente escolar** (Respondente 4). Outro desafio destacado foi a **manutenção da união e da colaboração entre os membros da equipe** (Respondentes 5 e 11), especialmente em situações que demandam tomada de decisões em grupo. A **ausência de maior participação da família no ambiente escolar** foi identificada como um problema crítico, que dificulta a construção de uma parceria efetiva entre a escola e a comunidade (Respondentes 7 e 10).

Os Gestores também destacaram questões relacionadas à **questão de ausências injustificadas** e ao uso excessivo de atestados médicos, que impactam diretamente o andamento das aulas e o cumprimento das responsabilidades escolares (Respondente 9). Por fim, lidar com **pensamentos diferentes dentro da equipe** e promover uma comunicação eficaz e respeitosa também foram apontados como grandes desafios (Respondentes 13 e 14).

Assim, a inexistência de compromisso de alguns colaboradores e o comportamento impróprio de alunos são problemas frequentes, exigindo ações que promovam a disciplina e a responsabilidade. A ausência de envolvimento familiar na escola é apontada também como uma barreira significativa, dificultando a construção de um ambiente educacional completo e colaborativo.

Além disso, a necessidade de capacitação contínua e o alinhamento à cultura organizacional são considerados essenciais para melhorar o desempenho da equipe. Assim como esforços para preservar a comunicação, solucionar conflitos e garantir a união da equipe. Outros desafios incluem o controle de ausências injustificadas, que impactam diretamente as aulas, e a gestão de diferentes perspectivas e pensamentos, fundamentais para o avanço das práticas escolares. A busca por promover qualidade no ensino e alcançar objetivos institucionais segue como prioridade (Vieira; Vidal, 2015).

Em relação a pergunta sobre o que consideram necessário para melhorar a gestão de pessoas na escola, os gestores destacaram a necessidade de **cooperação entre todas as partes envolvidas** (Respondente 2) e a criação de **canais de comunicação claros e transparentes** (Respondentes 3, 6 e 8). Além disso, foi enfatizada a importância de **valorizar e reconhecer as contribuições individuais dos colaboradores**, promovendo um ambiente de inclusão e pertencimento (Respondentes 3 e 13).

Outras sugestões incluem o incentivo à **formação continuada e específica para atender às demandas pedagógicas e organizacionais** (Respondentes 3 e 12), além da realização de **palestras sobre conteúdos socioemocionais** e ações que promovam a **empatia entre os membros da equipe** (Respondente 4).

Também foi ressaltada a necessidade de **conscientizar os profissionais sobre a importância de suas funções e o impacto de sua atuação na construção de um ambiente escolar colaborativo** (Respondentes 9 e 11). A presença mais ativa das famílias no ambiente escolar foi considerada essencial para fortalecer os vínculos entre escola e comunidade (Respondente 10). Por fim, o cuidado com a **saúde mental e emocional dos colaboradores**, tanto dentro quanto fora do ambiente escolar, foi apontado como um aspecto fundamental para criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e saudável (Respondente 15).

A melhoria da gestão de pessoas na escola depende de múltiplos fatores, conforme apontado pelos gestores. A cooperação entre todas as partes é fundamental para construir um ambiente harmônico e funcional. Canais de comunicação claros, transparentes e participativos foram destacados como elementos essenciais para promover a integração das equipes e facilitar a tomada de decisões em conjunto. A valorização e o reconhecimento das

contribuições individuais também foram amplamente mencionados como estratégias para estimular o engajamento e a motivação dos profissionais.

O diálogo aberto e contínuo surge como um pilar indispensável, acompanhado pela conscientização da importância do compromisso com os horários e responsabilidades no ambiente escolar. Além disso, a formação continuada e específica para o público-alvo, como no caso das creches, é vista como uma forma de aprimorar as práticas pedagógicas.

A presença ativa das famílias na vida escolar foi considerada uma área crítica a ser fortalecida, ressaltando a importância da parceria entre escola e comunidade. A saúde mental e emocional dos colaboradores também recebeu destaque, sendo recomendada a oferta de suporte tanto no ambiente escolar quanto fora dele. Por fim, a união da equipe e a inclusão de diferentes perspectivas nas decisões escolares reforçam os princípios da gestão democrática e participativa, promovendo um ambiente educacional mais eficiente e acolhedor.

Já em relação à questão sobre quais ações sugerem para aumentar a participação dos professores e demais profissionais da educação nas decisões escolares, os gestores propuseram **estruturar o planejamento com objetivos claros e mensuráveis**, utilizando **estratégias e ferramentas adequadas** para envolver a equipe de maneira eficiente (Respondente 3).

Foi mencionado que é fundamental **conscientizar os profissionais sobre a importância de seu papel na escola e garantir que todos tenham o direito de expressar suas ideias de forma democrática**, reforçando o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade nas decisões escolares (Respondente 4). A **promoção de formações sobre ética profissional**, combinada com o suporte psicológico e emocional, também foi sugerida como uma forma de melhorar o engajamento (Respondentes 8 e 15).

Outras ações destacadas incluem a realização de **reuniões presenciais mais frequentes** (Respondente 12) e a criação de um ambiente onde todos possam contribuir com seus conhecimentos, fortalecendo a tomada de decisões colaborativas (Respondente 10). Além disso, foi sugerido o incentivo à **participação ativa em projetos e atividades escolares** e a realização de momentos de descontração para fortalecer os vínculos entre os profissionais (Respondentes 13 e 14).

Por fim, a **reflexão sobre o papel de cada profissional na comunidade escolar** e o **engajamento mais comprometido com as decisões coletivas** foram apontados como ponto importante para o avanço da gestão participativa (Respondente 15).

A análise das respostas sobre ações para aumentar a participação dos professores e demais profissionais da educação nas decisões escolares revela um forte foco em comunicação, engajamento e conscientização. Estratégias como o planejamento com objetivos claros e

mensuráveis e a utilização de ferramentas adequadas são mencionadas como formas de estruturar a participação de maneira eficiente.

A conscientização sobre a importância do papel de cada profissional, promovendo igualdade e pertencimento, também é essencial. Incentivar a expressão de opiniões e ideias de forma democrática reforça o compromisso e a corresponsabilidade nas decisões escolares. A criação de um ambiente acolhedor e aberto para opiniões, onde todos contribuem com seus conhecimentos, é destacada como um questão-chave para aumentar o engajamento, segundo foi expresso pelos entrevistados.

Ações práticas como formações voltadas à ética profissional, suporte psicológico e reuniões presenciais mais frequentes contribuem a promover um senso de pertencimento e engajamento. Investir em ocasiões de descontração também foi sugerido como uma forma de fortalecer os laços entre os profissionais.

A opinião dos entrevistados acerca de que a gestão democrática contribui para a melhoria do ambiente escolar foi tratado no questionário aplicado com os gestores participantes da presente pesquisa, estando exposto no gráfico abaixo.

Gráfico 13: Opinião dos entrevistados acerca de que a gestão democrática contribui para a melhoria do ambiente escolar.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A unanimidade das respostas, com 100% dos entrevistados marcando "concordo totalmente" sobre o impacto positivo da gestão democrática na melhoria do ambiente escolar, demonstra a relevância dessa abordagem como prática essencial para uma convivência escolar saudável e produtiva. A gestão democrática é caracterizada pela inclusão de todos os atores escolares no processo de decisão, promovendo diálogo, participação e transparência, aspectos indispensáveis para um ambiente harmonioso e funcional.

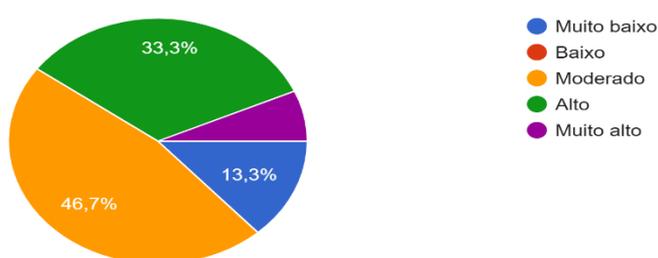
Os entrevistados reconhecem que esse modelo de gestão permite construir um clima de colaboração e respeito mútuo, onde cada trabalhador se sente valorizado e parte integrante do processo educacional. Essa percepção reforça a ideia de que a participação ativa de professores, funcionários, estudantes e suas famílias contribuem para decisões mais assertivas e alinhadas às reais necessidades da comunidade escolar (Vieira; Vidal, 2015).

Além disso, o engajamento proporcionado pela gestão democrática fortalece os laços entre os membros da equipe escolar, melhorando a comunicação e promovendo maior comprometimento com os objetivos institucionais. Essa abordagem também cria condições para solucionar conflitos de forma mais eficiente, uma vez que todos têm voz e podem contribuir com diferentes perspectivas (Vieira; Vidal, 2015).

O consenso entre os entrevistados confirma que a gestão democrática não apenas enriquece o ambiente escolar, mas também promove melhorias significativas na qualidade do ensino e na construção de uma escola mais inclusiva e participativa.

Buscou-se saber acerca da avaliação do envolvimento da comunidade escolar (pais, alunos, professores) nas decisões da escola. Os dados sobre o assunto estão expostos, trazendo uma multiplicidade de variáveis.

Gráfico 14: avaliação do envolvimento da comunidade escolar (pais, alunos, professores) nas decisões da escola.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados apresentados sobre a avaliação do envolvimento da comunidade escolar nas decisões da escola refletem um panorama diversificado quanto à participação efetiva de pais, alunos e professores nesse processo. A maioria dos entrevistados, 46,7%, considerou esse envolvimento moderado, indicando que há uma participação significativa, mas que ainda carece de maior engajamento e consistência. Esse dado sugere que, embora a comunidade escolar esteja presente em algumas decisões, há barreiras ou limitações que impedem uma atuação mais expressiva e integrada.

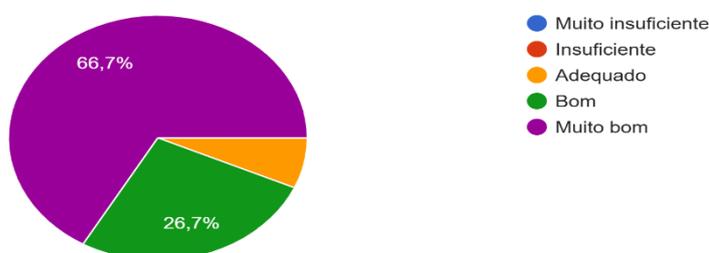
Por outro lado, 33,3% dos entrevistados avaliaram o envolvimento como alto, o que revela que, em certos contextos ou escolas, as práticas de gestão democrática têm sido mais bem-sucedidas. Esses casos podem refletir iniciativas específicas de estímulo à participação, como reuniões frequentes, canais de comunicação abertos e atividades que promovem o diálogo entre os diferentes atores escolares.

Entretanto, os 13,3% que classificou o envolvimento como muito baixo evidenciam desafios ainda significativos na integração da comunidade escolar. Essa falta de participação pode estar associada a fatores como desinteresse, falta de informação ou barreiras estruturais que dificultam o engajamento de pais e alunos, em especial.

Esses resultados apontam para a necessidade de estratégias mais eficazes para fortalecer o vínculo entre a comunidade escolar e o processo decisório, promovendo um ambiente mais inclusivo e colaborativo.

As informações quantitativas acerca da avaliação do suporte que recebe da secretaria de educação no que diz respeito à gestão de pessoas expuseram condicionantes de alta notabilidade, como exposto abaixo.

Gráfico 15: Avaliação do suporte que recebe da secretaria de educação no que diz respeito à gestão de pessoas.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os dados sobre a avaliação do suporte oferecido pela secretaria de educação de Gurinhém - PB em relação à gestão de pessoas refletem uma percepção predominantemente positiva entre os entrevistados. Um expressivo percentual, 66,7%, classificou esse suporte como "muito bom". Esse resultado evidencia que, para a maioria, a secretaria tem atendido de forma satisfatória às demandas relacionadas à gestão de pessoas, seja por meio de orientações claras, recursos adequados ou intervenções eficazes. Essa percepção pode estar vinculada a políticas bem estruturadas ou a uma comunicação eficiente entre a secretaria e as escolas.

Além disso, 26,7% dos entrevistados consideraram o suporte como "bom". Esse grupo sinaliza que, embora o apoio seja relevante, há possibilidades de aprimoramento. Pode indicar áreas onde o suporte é eficiente, mas como a necessidade de maior personalização das ações, atenção a contextos específicos.

A inexistência de respostas negativas robustece a ideia de que a secretaria tem desempenhado um papel fundamental no apoio às escolas em questões de gestão de pessoas. Entretanto, os dados também sugerem que, para atingir a excelência, é importante consolidar práticas que já são bem avaliadas e investir em melhorias pontuais, visando alcançar um suporte ainda mais abrangente e impactante.

Para aprimorar o suporte oferecido pela secretaria às escolas, é importante promover capacitações periódicas para gestores escolares, com foco em liderança e resolução de conflitos, fortalecendo habilidades essenciais na gestão de pessoas, além de implantar canais de comunicação direta entre a secretaria e os gestores, permitindo um fluxo mais ágil de informações e feedbacks.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho investigou os desafios e práticas relacionados à gestão democrática de pessoas no contexto educacional de Gurinhém-PB, destacando sua relevância como estratégia para promover um ambiente escolar mais inclusivo, participativo e eficiente. Ao longo da pesquisa, ficou evidente que a gestão democrática desempenha um papel crucial ao descentralizar o poder decisório, permitindo que diferentes atores da comunidade escolar – gestores, professores, alunos, pais e demais membros – colaborem de forma ativa na construção e implementação das políticas educacionais. Essa abordagem não apenas valoriza o trabalho coletivo, mas também fomenta o engajamento e a corresponsabilidade, elementos essenciais para uma educação de qualidade.

Os resultados alcançados evidenciaram práticas bem-sucedidas adotadas pelos gestores municipais de Gurinhém, como o incentivo à colaboração e a criação de espaços de diálogo, nos quais diferentes vozes podem ser ouvidas. Essas práticas refletem um esforço significativo para superar as barreiras impostas por modelos burocráticos e centralizadores, que tradicionalmente limitam a inovação e a participação coletiva nas escolas. No entanto, a pesquisa também destacou desafios persistentes, como a necessidade de fortalecer a formação continuada dos gestores escolares, para que eles desenvolvam competências que os capacitem a liderar com empatia, visão estratégica e eficiência em um cenário educacional dinâmico.

A importância do tema é inquestionável, especialmente em um momento em que a educação brasileira enfrenta desafios significativos, como a necessidade de reduzir desigualdades, promover inclusão e preparar os estudantes para uma sociedade em constante transformação. A gestão democrática, ao priorizar a participação coletiva e a transparência, torna-se um instrumento poderoso para fortalecer os valores de cidadania, equidade e corresponsabilidade social. No contexto específico de Gurinhém – PB, as práticas analisadas demonstraram potencial para transformar a dinâmica escolar, alinhando-se às demandas locais e promovendo uma cultura de diálogo e colaboração entre os membros da comunidade escolar.

Os objetivos estabelecidos no início da pesquisa foram plenamente alcançados. A análise detalhada das práticas de gestão democrática permitiu compreender as estratégias adotadas pelos gestores, identificar os pontos fortes e os desafios enfrentados, e propor melhorias que respondam às necessidades identificadas. Além disso, o estudo respondeu ao problema de pesquisa ao evidenciar que as práticas de gestão democrática contribuem de forma significativa para a participação coletiva na tomada de decisões e no desenvolvimento escolar. Contudo, observou-se que ainda há espaço para avanços, especialmente na inclusão mais ampla

de todos os segmentos da comunidade escolar e no fortalecimento de políticas que garantam a continuidade e a expansão dessas práticas.

Com base nos achados, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem a análise das práticas de gestão democrática em diferentes contextos educacionais, comparando realidades urbanas e rurais, bem como redes públicas e privadas. Essa abordagem permitirá identificar fatores que influenciam o sucesso dessas práticas e oferecer subsídios para a formulação de políticas públicas mais eficazes. Adicionalmente, recomenda-se explorar o impacto dessas práticas na aprendizagem e no desempenho acadêmico dos alunos, investigando como a participação coletiva pode contribuir para resultados educacionais mais expressivos e duradouros.

Além disso, considerando que a pesquisa adotou uma abordagem predominantemente quantitativa, mas também qualitativa, especialmente por meio de perguntas abertas, as respostas obtidas evidenciaram desafios relevantes enfrentados na gestão democrática, ressaltando a necessidade de estratégias mais eficazes para superá-los. Nesse sentido, sugere-se também que estudos futuros explorem a ferramenta 5W2H como metodologia para estruturar planos de ação e propor melhorias de forma mais objetiva e direcionada.

Dessa forma, reforça-se que a gestão democrática de pessoas não é apenas uma ferramenta administrativa, mas também um caminho essencial para o fortalecimento das instituições escolares e para a promoção de uma educação mais equitativa e transformadora. Ao alinhar os objetivos pedagógicos às demandas sociais, esse modelo de gestão potencializa a capacidade das escolas de responder aos desafios contemporâneos de maneira inclusiva e eficaz. O estudo reforça a importância de investir em lideranças escolares que saibam integrar práticas colaborativas com estratégias administrativas, promovendo um ambiente de trabalho em que todos se sintam valorizados e comprometidos com os objetivos educacionais.

Por fim, destaca-se que a implementação efetiva da gestão democrática requer esforço conjunto e contínuo, envolvendo gestores, profissionais da educação, estudantes e suas famílias. Somente por meio de um compromisso coletivo será possível construir escolas que não apenas ensinem, mas também inspirem, transformando a educação em um agente de desenvolvimento humano, social e cultural. O avanço da gestão democrática em Gurinhém-PB serve como exemplo do potencial transformador dessa abordagem, oferecendo lições valiosas para outros municípios e sistemas educacionais.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo; SILVA, Leilianne Michelle Trindade da. **Estimulando o debate sobre a gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Ed. Novo Horizonte, 2009.
- ANDRADE, Janderlane dos Santos Freitas de. **Gestão escolar democrática: um estudo sobre o projeto político-pedagógico da escola**. Santos: Ed. Vozes, 2019.
- ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: Iesde, 2009.
- ALVAREZ. Gestão, avaliação e qualidade da educação. *Revista Educere et Educare*, v. 16, n. 40, p. 257-270, set./dez. 2021. DOI: 10.17648/educare.v16i40.28633. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/download/28645/20128/108607>. Acesso em: 15 nov. 2024.
- ALVES, Jacques Mendonça. **A gestão escolar a partir da promulgação da lei 9.394 de 1996: conceitos e reflexões**. Santos: Vozes, 2022.
- COELHO, Fabiana Martins. O cotidiano da gestão escolar: o método de caso na sistematização de problemas. **Educação e Realidade**, v. 40, n. 4, p. 1261-1276, 2015.
- CORTEZ, Catarina de Arruda. **Conquistas e desafios da gestão escolar na prática da gestão democrática participativa: um estudo de caso na cidade de Querência (MT)**. Santos: Vozes, 2015.
- COSTA, Andreia Rubina da Conceição; BENTO, António V. Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 23, p. 663-680, 2015.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 18, n. 2, 2002.
- DRABACH, Neila Pedrotti. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Santos: vozes Editora, 2009.
- EGGERS, Samuel; LAUDA, Biana Vasconcellos; SOUZA, Ana Paula Lazzaretti de. **Educação não-formal, extensão e formação: a experiência no programa juventude em cena. Salão de Extensão (10.: 2009: Porto Alegre, RS). Caderno de resumos. Porto Alegre: UFRGS/PROEXT, 2009.**, 2009.
- LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. **LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola-teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.**
- LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, 2012.
- MEDEIROS, M. de L. et al. Gestão escolar: afinal, que fins estão sendo buscados. **RBPAAE**, v. 30, n. 1, p. 115-138, 2014.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

OLIVEIRA, Silvana Barbosa de. Gestão democrática e a construção do projeto político pedagógico: um desafio para intervenção. **Curitiba: Seed**, p. 680-4, 2006.

PACHECO, José Augusto. **Currículo e gestão escolar no contexto das políticas educacionais**. São Paulo: Ed. Vozes, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. Cortez Editora, 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Educação como prática democrática**. São Paulo: Cortez, 2001.

ROCHA, Bárbara Stella Oliveira; SOARES, Fabrício Pereira; SANABIO, Marcos Tanure. **A importância da cultura, gestão de pessoas e qualidade na gestão escolar: uma discussão teórica**. Rio de Janeiro: Ed. Ática, 2016.

SOARES, M. C; CARDOSO, F. A. A importância do coordenador para a gestão democrática. **Revista Gestão em Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 14-14, 2018.

SOLIGO, Marinez G.; ESTRADA, Adrian Alvarez; SOLIGO, Valdecir. ASPECTOS HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL: APROXIMAÇÕES. **Educere et Educare**, p. 287-310.

SILVA, Ernane Fernandes; LEÃO, Jacqueline Oliveira. **GESTÃO ESCOLAR: Implicações e desafios inerentes à gestão de pessoas em escolas públicas**. São Paulo: Papyrus Editora, 2014.

SILVA, Josias Benevides da. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em revista**, v. 8, n. 1, p. 21-34, 2007.

SCHÜTZ, Jenerton Arlan; FUCHS, Cláudia. Gestão escolar na sociedade contemporânea: impasses e desafios para potencializar a gestão democrática. **Revista de Administração Educacional**, v. 9, n. 1, p. 23-41, 2018.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE GURINHÉM – PB

I. INFORMAÇÕES GERAIS

1. Sexo/Gênero
 - Feminino
 - Masculino
 - Outro (especificar): _____
 2. Escolaridade
 - Ensino Médio Completo
 - Graduação
 - Pós-Graduação
 - Mestrado
 - Doutorado
 3. Área de Atuação
 - Você atua em qual área do município?
 - Urbana
 - Rural
-

II. PRÁTICAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E DE PESSOAS

1. Participação na Tomada de Decisões
 - 1.1 Como você avalia a participação dos professores e funcionários nas decisões da escola?
 - Muito baixa
 - Baixa
 - Moderada
 - Alta
 - Muito alta
 - 1.2 Quais práticas você utiliza para envolver a equipe escolar nas decisões?
 - Reuniões periódicas
 - Consultas e enquetes
 - Grupos de trabalho

Outras (especificar): _____

1.3 Você sente que há espaço para todos os membros da equipe expressarem suas opiniões e ideias nas decisões da gestão?

Sim, há espaço para todos se expressarem livremente

Não, há poucas oportunidades para a equipe participar

Em parte, apenas alguns membros têm espaço para se expressar

2. Comunicação e Colaboração

2.1 Como você classifica a comunicação entre a equipe gestora e os professores/funcionários da escola?

Muito ruim

Ruim

Razoável

Boa

Muito boa

2.2 Quais estratégias você utiliza para manter a equipe informada?

E-mails e comunicados

Reuniões presenciais

Grupos em redes sociais ou aplicativos de mensagens

Outras (especificar): _____

2.3 Na sua opinião, há colaboração suficiente entre os membros da equipe para o bom andamento das atividades escolares?

Sim, há uma boa colaboração entre todos

Não, a colaboração é insuficiente

Em parte, a colaboração ocorre apenas entre alguns membros

3. Gestão Participativa

3.1 A gestão da escola incentiva a participação dos professores e funcionários no planejamento das atividades escolares?

Sim, sempre

Sim, mas nem sempre

Não

3.2 Como você envolve a equipe na definição de metas e ações para melhorar a qualidade do ensino?

- Planos construídos coletivamente
- Reuniões de planejamento com toda a equipe
- Feedback individual de cada membro da equipe
- Outras (especificar): _____

3.3 Quais estratégias de gestão você utiliza para promover e manter a motivação da equipe?

- Incentivo à participação ativa da equipe nas decisões
 - Definição de metas coletivas e compartilhadas
 - Reuniões periódicas para ouvir sugestões e opiniões
 - Criação de um ambiente de trabalho colaborativo
 - Promoção de atividades para fortalecer o senso de pertencimento
 - Condições de trabalho adequadas e incentivo ao bem-estar
 - Implementação de práticas de escuta ativa e gestão participativa
 - Outros: _____
-

4. Desafios na Gestão de Pessoas

4.1 Quais são os maiores desafios que você enfrenta na gestão de pessoas na escola?

4.2 O que você considera necessário para melhorar a gestão de pessoas na escola?

4.3 Quais ações você sugere para aumentar a participação dos professores e demais profissionais da educação nas decisões escolares?

5. Avaliação da Gestão Democrática

5.1 Você acredita que a gestão democrática contribui para a melhoria do ambiente escolar?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

5.2 Como você avalia o envolvimento da comunidade escolar (pais, alunos, professores) nas decisões da escola?

Muito baixo

Baixo

Moderado

Alto

Muito alto

5.3 Como você avalia o suporte que recebe da Secretaria de Educação na gestão de pessoas?

Muito insuficiente

Insuficiente

Adequado

Bom

Muito bom

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da Pesquisa: Desafios e Práticas na Gestão Democrática de Pessoas no Contexto Educacional de Gurinhém-PB

Pesquisadora: Janiele Souza da Silva

Instituição: Instituto Federal de Educação da Paraíba - IFPB

Orientadora: Emmanuelle Arnaud Almeida

E-mail: janiele.souza@academico.ifpb.edu.br

1. Introdução

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada Desafios e Práticas na Gestão Democrática de Pessoas no Contexto Educacional de Gurinhém-PB, conduzida pelo pesquisador acima identificado. Antes de decidir se deseja participar, é importante que você compreenda os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios envolvidos.

2. Objetivo da Pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as competências e comportamentos esperados de gestores educacionais no século XXI, com ênfase na gestão de pessoas no contexto educacional.

3. Procedimentos da Pesquisa

A participação consistirá no preenchimento de um questionário que abordará questões sobre sua experiência e percepção acerca da gestão educacional. O tempo estimado para o preenchimento do questionário é de aproximadamente [X] minutos.

4. Riscos e Benefícios

Os riscos envolvidos são mínimos, limitando-se ao tempo despendido no preenchimento do questionário. Não há riscos físicos ou psicológicos significativos. Os benefícios incluem a possibilidade de contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico na área de gestão educacional.

5. Sigilo e Confidencialidade

Todas as informações fornecidas serão tratadas com total sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Os dados serão anonimizados, garantindo que nenhuma identificação pessoal seja divulgada.

6. Participação Voluntária e Direito de Retirada

A participação nesta pesquisa é totalmente voluntária. Você pode recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou necessidade de justificativa.

7. Contato para Esclarecimentos

Em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos adicionais, entre em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail: janiele.souza@academico.ifpb.edu.br

8. Consentimento

Ao assinar este termo, você declara que compreendeu as informações apresentadas, teve a oportunidade de fazer perguntas e concorda, de forma livre e esclarecida, em participar desta pesquisa.

Assinatura do Participante: _____

Data: ____ / ____ / ____

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega de TCC

Assunto:	Entrega de TCC
Assinado por:	Janiele Silva
Tipo do Documento:	Relatório
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Janiele Souza da Silva, ALUNO (20192460078) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 14/03/2025 10:49:56.

Este documento foi armazenado no SUAP em 18/03/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1423878

Código de Autenticação: 51c870e638

