

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE TIMON-CESTI  
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

MÔNICA CRISTINA ARAÚJO DA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO  
INFANTIL: DESAFIOS E REALIDADES**

TIMON-MA

2023

MÔNICA CRISTINA ARAÚJO DA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO  
INFANTIL: DESAFIOS E REALIDADES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Estadual do Maranhão (UEMA),  
Centro de Estudos Superiores de Timon (CESTI),  
como requisito para a obtenção do título de  
Licenciatura Plena em Pedagogia.

Orientadora: Profa. Me. Haêde Gomes Silva

TIMON-MA

2023

Si381g

Silva, Mônica Cristina Araújo da

Gestão democrática e participativa no contexto da educação infantil: desafios e realidades / Mônica Cristina Araújo da Silva – Timon, 2023.

38 f.

Monografia (Graduação) – Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, 2023.

“Orientadora Profª. Ma. Haêda Gomes Silva”.

1. Gestão democrática. 2. Educação infantil.  
3. Comunidade escolar. 4. Inclusão I. Título.

CDU 373.2

MÔNICA CRISTINA ARAÚJO DA SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO  
INFANTIL: DESAFIOS E REALIDADES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Estadual do Maranhão (UEMA),  
Centro de Estudos Superiores de Timon (CESTI),  
como requisito para a obtenção do título de  
Licenciatura Plena em Pedagogia

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Me. Haêde Gomes Silva

Aprovada em: 12 /07/2023

**BANCA EXAMINADORA**

*Haêde Gomes Silva*

---

Prof. Me. Haêde Gomes Silva (UEMA)  
Presidente

*Francisca das Chagas Lopes Campos*

---

Profa. Dra. Francisca das Chagas Lopes Campos (UEMA)  
Examinadora 1

*Nayra Raquel Pinheiro Sales*

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Nayra Raquel Pinheiro Sales (UEMA)  
Examinadora 2

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, por sempre segurar minha mão e fazer minha fé inabalável e me mover para nunca desistir e seguir em frente acreditando sempre nele, nosso pai, que nunca nós abandona, em qualquer que sejam os momentos, sendo eles bons ou ruins. Ele sempre está ao nosso lado guiando e nos tornando mais forte a cada dia. Obrigada por me fazer tão forte e não desistir dessa caminhada que só o senhor sabe a dificuldade, mas nos faz ver que não é impossível. E obrigada por colocar pessoas maravilhosas em minha vida, que sem dúvidas me motivam dia a dia.

Agradeço à minha mãe, Ana Angélica, que sempre está ao meu lado, nunca criticando, mas sempre aconselhando, saiba que cada conquista dedico a você. Obrigada por ser esse exemplo de mulher tão forte, a mulher que me tornei foi graças a você, que me faz acreditar que eu posso ir cada vez mais longe. Também, ao meu pai, que mesmo distante, sei que se sente orgulhoso por minhas vitórias.

Aos meus irmãos Carlos André e Alexandre, que sempre demonstraram total apoio nas minhas escolhas acadêmicas e constantemente me incentivam a correr atrás dos meus sonhos. Obrigada por celebrarem a cada vitória minha, sejam elas pequenas ou grandes, é um privilégio ter vocês ao meu lado, seja perto ou longe. Ao meu irmão, Alessandro, que não está mais entre nós, porém sei que se sentiria orgulhoso por essa minha conquista, você continua sendo minha motivação para nunca desistir, obrigada.

Aos meus avós, que demonstram orgulho e felicidade por minhas conquistas. Dedico também às minhas primas/amigas/irmãs: Aicha, Cristyele, Franciane, Sabrina e Thalita, que sempre me apoiam e incentivam a seguir com meus objetivos acadêmicos e profissionais, obrigada, meninas, vocês fazem parte dessa conquista.

À minha professora Me. Haêde Gomes, por topar ser minha orientadora, obrigada por sua paciência e ensinamentos, por suas orientações e compartilhamento de conhecimentos.

Às minhas amigas e companheiras de caminhada acadêmica: Francisca e Debora Maria, que sempre estiverem ao meu lado dentro e fora da Universidade, obrigada por entrarem na minha vida e se tornarem tão especiais. E à minha companheira de curso, Alice, que desde o

início até nas retas finais da graduação e produção do meu TCC se fez uma grande amiga, compartilhando saberes.

E aos meus amigos de longas datas, Natália, Victoria, Dayane, Gabriel, Edson, Raissa, Gabriela, Barbará, Ismael e Maria Clara, que mesmo distante ou perto sempre me incentivaram com palavras motivadoras para meu crescimento. Obrigada vocês são especiais. E a todos aqueles que passaram pela minha vida e deixaram grandes ensinamentos que levarei para a vida.

**“Quando penso em princípios e mecanismos da gestão democrática não consigo nortear meu raciocínio sem pensar nos seguintes elementos que julgo serem setas no caminho para o entendimento desta questão: Acesso universal; Qualidade de ensino, gestão democrática.”**

**Joseani Caminha**

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Informação dos gestores.....	24
QUADRO 2 - Definições de gestão democrática.....	27
QUADRO 3 - A gestão democrática na educação infantil.....	28
QUADRO 4 - Desafios da gestão democrática na educação infantil.....	29
QUADRO 5 - Superação dos desafios e dificuldades da gestão democrática na educação infantil.....	30
QUADRO 6 - Participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões .....	31

## RESUMO

Para o melhor entendimento sobre Gestão Democrática, o presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo geral: Investigar o que sabem os gestores da Educação Infantil a respeito da Gestão Democrática. Como objetivos específicos: Identificar os principais desafios para concretização da Gestão Democrática na Educação Infantil; conhecer como se efetiva o processo de Gestão Democrática nas instituições pesquisadas. Por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisas de campo e com o uso de questionários buscamos produzir os dados que respondessem as questões iniciais. O campo da pesquisa foram três instituições de ensino, sendo duas públicas e uma privada. As colaboradoras foram três gestoras que atuavam na Educação Infantil. Com os dados produzidos na pesquisa de campo iniciamos as interpretações e análises sobre o objeto de estudo, sob a luz dos teóricos. Ao decorrer do trabalho foi questionado sobre o que é Gestão democrática, quais os desafios e sua importância no trabalhar no contexto da Educação Infantil.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Educação infantil; Comunidade Escolar.

## **ABSTRACT**

For a better understanding of Democratic Management, this final paper has the general objective: To investigate what Early Childhood Education managers know about Democratic Management. As specific objectives: Identify the main challenges for implementing Democratic Management in Early Childhood Education; To know how the process of Democratic Management is carried out in the researched institutions. Through bibliographic research and field research and with the use of questionnaires, we sought to produce data that would answer the initial questions of the research. The field of research were three teaching institutions, which two were public schools and one private school. The collaborators were three managers who worked in Early Childhood Education. With the data produced in the field research, we started the interpretations and analyzes on the object of study, under the light of theorists. During the work, questions were asked about what democratic management is, what are the challenges and its importance in working in the context of Early Childhood Education.

**Keywords:** Democratic Management; Early Childhood Education; School Community.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1. A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL.....</b>	<b>10</b>
1.1 Contexto histórico .....	10
1.2 Conceituando gestão democrática.....	12
1.3 O papel do gestor democrático.....	15
1.4 O conselho escolar.....	16
1.5 O que é comunidade escolar?.....	18
1.6 A gestão escolar democrática e participativa na educação infantil.....	18
1.7 Os desafios da gestão democrática na educação infantil.....	19
<b>2. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E ESTUDO DO PROBLEMA.....</b>	<b>22</b>
2.1 Tipo de pesquisa.....	22
2.2 Campo da pesquisa.....	23
2.3 Interlocutores da pesquisa.....	24
2.4 Instrumento e técnica da pesquisa.....	25
2.4.1 Questionário.....	26
<b>3. ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>27</b>
3.1 Coleta e resultado de dados .....	27
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>36</b>

## INTRODUÇÃO

Com a gestão democrática no cenário educacional atual, é possível percebermos o pouco envolvimento da comunidade escolar quando se trata de assuntos que requerem envolvimento e decisões para o bom funcionamento da escola. Professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis constituem o corpo da escola e envolvê-los nos projetos educacionais dos quais fazem parte é um dos desafios que a gestão escolar enfrenta. Alcântara et al. (2018,p.2) afirma que, a participação dos professores e pais dá solidez para gestão democrática.

O presente trabalho justifica-se com intuito de pesquisar e verificar como ocorre a participação da comunidade escolar na gestão no contexto da Educação Infantil. Assim, o trabalho defende a importância de se ter práticas de Gestão Democrática nas instituições de ensino, no que se refere a esta pesquisa, na etapa de ensino citada, uma vez que, desde que comecei a trabalhar e fazer práticas no campo escolar, a maneira como os gestores atuavam despertou interesse sobre a temática em questão, levando então a buscar leitura, estudos e me aprofundar nos assuntos relacionados à Gestão Escolar.

A busca pela compreensão da efetiva Gestão Democrática na Educação Infantil, nos leva a refletir sobre as seguintes questões: Quais os principais desafios para a efetivação de uma Gestão Democrática? Como o gestor pode contribuir para uma Gestão Democrática? Como a comunidade escolar pode participar efetivamente nas tomadas de decisões e nos projetos educacionais da escola? Todas essas indagações levantadas neste estudo, tentamos responder nas análises dos dados coletados e elas surgirão com a curiosidade do pesquisador e ao decorrer de suas pesquisas sobre a gestão democrática.

A presente pesquisa tem como objetivo geral: investigar o que sabem os gestores da Educação Infantil a respeito da Gestão Democrática. Quanto aos objetivos específicos, o intuito é identificar os principais desafios para concretização da Gestão Democrática na Educação Infantil; conhecer como se efetiva o processo de Gestão Democrática nas instituições pesquisadas; descrever ações que demonstrem a participação da comunidade escolar na gestão da escola.

A Gestão Democrática tem como função principal priorizar o envolvimento de toda a comunidade escolar para deste modo agir com o coletivo. Sabendo disso, é notório que o envolvimento de todos os membros da escola se torna um desafio, pois, para que haja participação do coletivo é necessário fazer com que se sintam parte da gestão. Portanto, cabe

aos gestores envolverem todos nos espaços da gestão e atentar para ouvir os que fazem parte deste corpo, o que tem para dizer e oferecer em prol de uma educação de qualidade e democrática.

O trabalho apresenta resultados da pesquisa de campo em colaboração com alguns teóricos que contribuíram para a análise de uma pesquisa bibliográfica como: Alves e Aquino (2012); Freitas (2016); Freire (2009); Garay (2011); Gil (2002); Boschetti (2016); Gracindo (2007); Libâneo (2007); Luck (2009); Siqueira (2014) entre outros que discutem e versam a Gestão Democrática.

O trabalho é subdividido em três capítulos para a melhor organização da pesquisa. O primeiro capítulo faz uma contextualização sobre Gestão Democrática no contexto histórico, no qual destacamos a Constituição de 1988, ponto de partida da descentralização de poder, apresentamos o conceito de gestão sob a ótica dos teóricos que embasaram este estudo, o papel do gestor escolar, e versamos sobre o significado de comunidade escolar, conselho escolar e os desafios da gestão escolar na Educação Infantil

No segundo capítulo, trazemos a metodologia desenvolvida no trabalho. A metodologia utilizada neste estudo se configurou em pesquisa de campo e bibliográfica. Foram convidadas três gestoras para participar da pesquisa que ocorreu entre maio e junho do ano de 2023 e se constituíram colaboradores deste estudo. Ressaltamos ainda, os instrumentos utilizados na coleta, produção e análises dos dados.

No terceiro e último capítulo, apresentamos os dados coletados da pesquisa do qual serviu para responder as perguntas norteadoras do trabalho e elaboração de interpretações sobre o estudo, o que nos ajudou a chegar na conclusão do mesmo.

Esperamos, com este estudo, que as análises realizadas sobre os dados produzidos e os achados desta pesquisa, possam ajudar a aprofundar o conhecimento sobre a Gestão Democrática na Educação Infantil.

## **CAPÍTULO 1**

### **A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

#### **1.1 Contexto histórico.**

Logo após o fim da ditadura militar, a educação básica alcança um grande feito, uma importante conquista para as escolas públicas, a Constituição da República Federativa do Brasil decretou a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” Art. 206, (Inciso VI). Ela deixa o status de gestão baseada no autoritarismo para ser uma gestão participativa, na qual todos que fazem a comunidade escolar, são sujeitos ativos nas tomadas de decisões. Segundo Freitas (2016, p.22):

[...] Com a gestão participativa, o diretor escolar passa a ser visto como interlocutor entre a escola e a comunidade e não mais um mero repassador das ideias do sistema governante. Ele gere a escola compartilhando os problemas e encontrando soluções em parceria com os demais membros da comunidade escolar. Como forma de atender as demandas sociais da comunidade onde a escola está inserida. (Freitas, 2016, p. 22).

A autora indaga que com a implementação da gestão democrática, logo, o ambiente escolar se tornou participativo, descentralizando o diretor como o único a cumprir o papel participativo na gestão da escola e dando espaço a comunidade escolar.

Apesar de não estarmos mais no regime totalitário, ainda podemos perceber e testemunhar que algumas instituições de ensino privadas e públicas carregam um pouco desta gestão autoritária, que ao nosso ponto de vista não deveria mais existir nas escolas. Os espaços escolares, em específico, são lugares onde deve haver uma convivência baseada na interação dos indivíduos, onde todos possam ser ativos e colaboradores nos processos educativos.

Segundo Freitas (2016, p21) “O gestor escolar busca situar-se na legislação em vigor para adaptarem e remodelarem a escola pública dentro do novo conceito de Gestão Democrática”. O autor nos alerta que os diretores escolares junto com seus superiores de cargo, devem garantir o princípio de transparência em todos os setores escolares, apesar de ser um grande desafio na prática para a gestão escolar democrática. Freitas (2016, p.18) reforça esta ideia ao afirmar que “A implantação da gestão democrática na escola não é um processo fácil. Exigem-se mudanças, principalmente por parte do diretor escolar”. No entanto, alguns gestores escolares não colocam em prática essas novas posturas, ou seja, mesmo que a educação tenha passado por mudanças significativas alicerçadas na Lei, ainda é notório observar velhas posturas em relação a função de quem exerce o cargo de diretor escolar. Faltam ações que concretizem os princípios participativo de uma Gestão Democrática.

Assim, podemos notar que a partir das mudanças estabelecidas com a Lei e o fim da autocracia, a gestão escolar começa a se estabelecer em uma organização mais democrática e o diretor escolar passa então a não ser o único membro da escola a tomar decisões. Em conformidade com a Constituição, todos devem ter uma voz ativa e participativa, onde possam

ser ouvidos e deste modo colocarem em prática o projeto coletivo em prol de um ensino qualidade e democratizado. Segundo Freitas (2016, p.20):

[...] Durante o regime militar, o diretor escolar era a pessoa central do poder decisório na escola. Ele era visto como um guardião da lei e da ordem do sistema. Com os movimentos de democratização do ensino ganhando força com a democracia no País, o diretor escolar deve romper com o passado e aderir conscientemente os novos rumos da gestão escolar, a partir do novo contexto oriundo da Nova República. (Freitas, 2016, p. 20)

Freitas nos mostra como a gestão escolar era antes da Constituição de 1988, onde o diretor era a peça central na gestão, tornando o espaço escolar não democrático. A comunidade escolar não era presente, não tinha oportunidade de voz, o diretor centralizava o poder e as decisões e era responsável em manter a ordem e a organização de todo o organismo escolar. Isso nos remete ao que está exposto no documento da LDB art. 14, 2020, inciso I e II, sobre Gestão Democrática na educação básica:

[...] Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (LDB, art. 14, 2020, inciso I e II).

Assim, podemos ver que as questões relacionadas à implementação dessa Gestão Democrática vão além das teorias, ela está concretizada como normas pela LDB em concordância com o documento, a participação da comunidade escolar se difere de uma gestão democrática na escola.

Mesmo com alguns avanços e mudanças, o tema em questão gera ricas discussões e debates. Partindo desta afirmativa, comungamos da linha de pensamento de Gracindo (2007, p.32) onde a autora nos diz que “A luta pela democratização da educação, de forma geral, e da educação básica, em particular, tem sido uma bandeira dos movimentos sociais no Brasil, de longa data”. Neste sentido, concordamos com a autora sobre a necessidade dos trabalhadores da educação estarem atentos, fiscalizando e cobrando a implementação das mudanças exigidas pela Lei, em memória daqueles que levantaram a bandeira das lutas sociais e em prol da garantia dos direitos dos que fazem parte da educação pública no Brasil.

## **1.2 Conceituando gestão democrática.**

A gestão democrática carrega vários conceitos distintos, mas que se entrelaçam devido aos princípios presentes em sua definição primeira. Nesta seção apresentamos alguns destes conceitos sob a ótica e a compreensão de alguns teóricos que estudam e versam sobre a temática em questão. Conforme o dicionário, gestão significa, dentre outros conceitos: “Ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares; administração”. Já o termo democrático “se refere à democracia; que está relacionado aos preceitos democráticos; característico da democracia: governo democrático”. Nesse sentido, ao falarmos em Gestão Democrática, somos levados a compreensão de que esta se refere a ações que estimulem a participação de todos de modo igualitário.

Assim posto, o termo gestão tem suas origens na Administração e está ligado ao modo de administrar e gerir processos, como nos afirma Vieira et al (2019, p.86) ao conceituar gestão como um “ato de gerir a instituição com vistas a promover a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional de forma democrática.” Nesse sentido, o autor tem um conceito objetivo sobre gestão, por suas palavras é possível compreender que um gestor não ordena, mas, lidera pessoas e os processos educativos, colocando em prática, deste modo, a gestão participativa e democrática. Para Cária e Santos (2014, p.37):

[...] A escola é o lugar de realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos. Daí a necessidade do projeto político-pedagógico ser construído e vivenciado por todos os envolvidos com o processo educativo na escola, mas não podemos esquecer que ele tem algumas regras para sua criação e que estas estão articuladas aos interesses dos órgãos do governo e na gestão democrática é necessário aventurar e arriscar para poder criar a sua autonomia. (Cária e Santos 2014, p. 37).

Com isso, as autoras destacam a importância da escola ser democrática em todos os setores, pois a educação básica desde cedo está voltada para um trabalho pedagógico igualitário que busca envolver todos da comunidade escolar na realização do projeto político-pedagógico. Então, quando se trabalha em um ambiente que prioriza o coletivo e a escuta de todos que fazem parte da instituição, fazendo com que toda a comunidade escolar participe e se envolva ativamente estamos falando de uma Gestão Democrática.

Um outro conceito apresenta a compreensão do termo segundo Freitas (2016, p.17) “A gestão democrática permite descentralizar o poder decisório de uma única pessoa para uma efetiva participação dos demais integrantes da comunidade escolar”. Freitas conceitua gestão democrática como um princípio que está ligado a descentralização de decisões, ou seja, o poder da fala decisiva não se restringe apenas uma pessoa, mas ao todo, a coletividade.

Seguindo essa linha de pensamento, citamos Freire (2009, p.19) que destaca o seguinte sobre a gestão democrática e educação: “Ela nos remete à ideia de estudos relacionados à administração escolar de forma democrática”. Refletindo acerca das palavras do autor, é possível compreender que apesar do termo gestão democrática ter suas raízes na Administração Escolar, ela não se configura em autoritarismo, é democrática, pois se pauta em princípios participativos da comunidade escolar.

Em continuidade, Libâneo (2007, p. 324), associa a “escola” ao termo de “gestão”, uma vez que é um sistema que agrega pessoas "considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões”. Em conformidade com o autor, as interações sociais estabelecidas no ambiente de coletividade no contexto escolar, são necessárias para as tomadas de decisões, uma vez que, o que é decidido coletivamente constrói um sentimento de responsabilidade e compromisso com as ações estabelecidas no coletivo.

Diante do exposto, a gestão participativa necessita incluir todos, não há uma gestão democrática se não há a cooperatividade dos envolvidos na instituição. Se o diretor não tem competência em envolver a comunidade escolar, a gestão não se constitui em participativa. Uma gestão escolar estruturada em princípios democráticos faz nascer um sentimento de coletividade. Assim posto, Gracindo (2007, p.34) cita que:

[...] Democratização da educação, nesse sentido, vai além das ações voltadas para a ampliação do atendimento escolar. Configura-se como uma postura que, assumida pelos dirigentes educacionais e pelos diversos sujeitos que participam do processo educativo, inaugura o sentido democrático da prática social da educação. (Gracindo, 2007, p. 34)

Concordando com Gracindo, considera-se que a gestão democrática junto com sua definição engloba um grande peso, vai muito além das definições que dão a ela. Alguns distorcem o que realmente é, e acaba não se aprofundando ou simplesmente não querem aceitar os seus reais conceitos e para um gestor saber se envolver com todos os seus liderados, ele e todos ali devem começar a entender que gestão é um trabalho cooperativo e é feito em equipe.

Em conformidade com Vieira et al que nos afirma que:

(...) Esse modelo de gestão veio para substituir o modelo tradicional e autoritarista empregado nas escolas por décadas, levando os componentes da comunidade escolar a refletir sobre qual o papel do gestor e a buscar uma escola que seja participativa, alcançando a formação integral do cidadão e um ensino de qualidade. (Vieira et al,2019, p.86)

Os autores nos dizem que nas instituições educacionais, é compromisso do diretor escolar promover momentos de socialização para que toda a comunidade escolar esteja envolvida em total acordo com os princípios da instituição. O diretor não pode adotar uma postura autoritária, na qual as decisões sejam tomadas apenas por ele, excluindo os demais desta ação. Um bom gestor deve saber falar e escutar com seus liderados, sem exceção. Adotar um diálogo democrático e acolhedor, apesar de ser uma autoridade, necessita colocar em prática a gestão democrática realizando um trabalho em equipe e com a ajuda de todos. Luck afirma que:

[...] na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LUCK,2009, p.17)

A autora nos leva a conceber o diretor escolar como líder de uma comunidade, responsável em organizar e incentivar a todos a se comprometerem com a aprendizagem e formação dos alunos. Tais ações se configuram em desafios, que necessitam ser vencidos para que a gestão democrática se concretize como nos afirma Freire (2009, p.27): “estar na escola não é simplesmente abrir a porta e entrar” isso nos leva a refletir que se pertencço e faço parte, então, é dever meu e de toda a comunidade participar democraticamente do projeto pedagógico, não importa a posição a qual estou.

### **1.3 O papel do gestor democrático.**

O verdadeiro propagador para uma gestão democrática e participativa sem dúvidas é o gestor escolar, pois ele e as instâncias colegiadas são peças fundamentais para que a Gestão Democrática aconteça de uma maneira mais efetiva (Markovicz e Wolf, 2015). É ele quem vai ter a iniciativa de fazer com que toda a comunidade escolar se envolva e se sintam parte da gestão escolar de uma forma que possam ser ouvidos, ou seja, tenham sua participação efetiva nas tomadas de decisões em prol das melhorias e da execução dos projetos pedagógicos. Posto, Siqueira (2014, p.08) diz que:

[...] Por meio de uma educação com princípios democráticos, pode-se reconstruir uma escola de educação básica de qualidade participativa. Compreender as múltiplas identidades na escola do campo significa conhecer e compreender o conhecimento de muitas pessoas; e uma gestão escolar democrática deve motivar todos. (Siqueira, 2014, p.8).

A partir disso, a gente percebe que a gestão democrática nas escolas vai possibilitar uma globalização de ideias distintas, que podem servir para uma educação baseada em valores, onde o pertencimento de grupos de pessoas inseridas em contextos diferentes trará uma pluralidade de conhecimentos educacionais, que ajudará para o fortalecimento da escola e seus projetos pedagógicos e os gestores é que vão dar uma grande contribuição para que isso aconteça.

Assim, dentre as competências de um gestor democrático estão a capacidade de saber lidar com as diferentes opiniões que o cerca, lidar com as emoções, mediar conflitos, ser passivo e não colocar suas ideias e interesses acima de todos. Além do mais, antes de assumir a função de diretor ele vem da função docente, como nos lembra (Gracindo, 2009, p.141), “pois antes dele ser um gestor escolar, ele é/foi professor, funcionário, aluno, em alguns casos é pai/mãe e além de tudo é um ser humano.”

O gestor precisa ter um perfil de líder, onde será exemplo a ser seguido. Neste sentido, necessita saber liderar e conduzir a gestão com autonomia e participação todos e dos diferentes setores da escola. Um outro ponto considerado importante é saber se colocar no lugar do outro, para deste modo promover a coletividade efetiva na gestão escolar, ouvindo e respeitando o que a comunidade escolar tem a oferecer, uma vez que sua formação estar voltada para essas competências de acordo com Gracindo :

[...] a formação do gestor está assentada no desenvolvimento de uma postura crítica e democrática que: considere a pluralidade dos sujeitos sociais da escola; busque a autonomia da escola e de seus componentes; favoreça a participação de todos, em diversos espaços escolares constituídos para tal; e compreenda a necessidade de transparência da escola frente à sociedade, dado seu sentido público. (Gracindo, 2009, p. 143).

Portanto, o autor nos mostra que, o gestor escolar não só precisa ser democrático, mas, estar em processo de continuo de formação. Assim, consiga ter uma preparação adequada para exercer uma boa gestão, desenvolvendo postura de líder com autonomia e conhecimentos específicos da função que ocupa e de pensamentos críticos e construtivos.

#### **1.4 O Conselho escolar.**

Para uma Gestão Democrática é preciso criar possibilidades de participação de toda a comunidade escolar, por essa razão foi criado o conselho escolar, com intuito de envolver de modo organizado sob a forma da Lei as pessoas que são inseridas no contexto escolar. Gracindo (2009, p.139) nos diz que “O conselho escolar tem papel decisivo na gestão democrática da

escola, quando utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã”, ou seja, ele tem papel fundamental nas instituições de ensino que buscam uma democratização na gestão escolar. Partido desta afirmativa, Gracindo o conceitua como:

[...] um órgão colegiado que representa a comunidade escolar e local, atuando em sintonia com os gestores escolares e definindo caminhos para a tomada de decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas, que sejam condizentes com as necessidades e potencialidades da escola. Desta forma, a gestão deixa de ser prerrogativa de uma só pessoa e passa a ser um trabalho coletivo, onde todos se congregam para juntos, construir uma educação de qualidade socialmente relevante. (Gracindo 2009, p. 139).

Gracindo, define Conselho Escolar, de uma forma esclarecedora, nos levando a conhecer suas atribuições e quais instâncias atua. Por meio destes professores, pais, alunos e funcionários em geral há a oportunidade de compartilhar pensamentos, ideias e sugestões para a busca de qualidade de ensino da escola da qual fazem parte.

Portanto, não podemos negar que a sua criação foi um grande avanço para educação, sobretudo nas instituições públicas. Devemos destacar ainda sua grande importância para a implementação da gestão que busca o envolvimento do coletivo, como explícito na Cartilha conselho de escola (2014, p.07):

[...] O Conselho de Escola é um importante canal de comunicação para uma gestão democrática e participativa da unidade escolar, considerando que é composto por todos os atores, diretor, funcionário, especialista, aluno, família. Além disso, também fortalece a participação dos demais colegiados e representantes de lideranças da comunidade local.

A cartilha pauta a relevância que o conselho escolar tem dentro da escola como instrumento de implementação da gestão democrática, destacando como ele proporciona a interação de todos os colaboradores, sem distinção de ideias ou dos cargos que ocupam.

O conselho escolar foi criado com o intuito de gerar a interação coletiva de todas os membros que fazem parte do corpo escolar. Ele traz mudanças significativas tanto para a escola quanto para a educação básica. Assim posto, o conselho escolar torna-se espaço de interação e diálogo, conforme Siqueira :

[...] Acredita-se que uma gestão democrática que luta para defender os ideais de um lugar que é o alicerce da educação está realizando uma gestão preocupada com o desenvolvimento da escola e dos educandos que ela compõe e assim com a participação de todos que compõem a comunidade escolar nas decisões da escola, podemos construir um espaço de diálogo, discussão, troca de ideias e valores. (Siqueira, 2014, p. 09).

Os escritos de Siqueira nos trazem uma reflexão sobre o que o conselho escolar, sob o princípio da Gestão Democrática, defende nas escolas básicas. É uma instância que propõe a integração de todos em favor de uma educação de qualidade.

Uma instituição de ensino deve zelar pelo bom funcionamento do ambiente e os relacionamentos interpessoais para que assim possa progredir positivamente. O que seria do contexto escolar sem os sujeitos que o constituem? Mas afinal quem faz parte da comunidade escolar?

Quando nos referimos a escola e seu funcionamento, associamos a pessoa do diretor a responsabilidade pelo gerenciamento e as tomadas de decisões do ambiente escolar. Contudo, devemos compreender que no campo escolar há vários segmentos distintos, mas interligados entre si. Essas pessoas que integram grupos nas instituições escolares são denominadas “comunidade escolar”, é formada por diretores, professores, alunos, pais e funcionários em geral. Segundo Vieira et al :

[...] a gestão democrática é entendida como participação efetiva dos vários segmentos que compõem a comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários da instituição, a fim de construir e avaliar projetos pedagógicos, administrar os recursos da escola e, não apenas isso, participar dos processos decisórios da escola e ter voz neles. (Vieira et al,2019, p.87)

Portanto, a comunidade escolar liderada pelo diretor é responsável pela elaboração, implementação e acompanhamento dos projetos pedagógicos e das tomadas de decisões que visam contribuir no processo ensino-aprendizagem. “Em vista disso, cabe, pois, ao diretor, promover na escola o ambiente propício para a orientação dessa participação”, como orienta Luck (2009, p.72).

### **1.5 A gestão escolar democrática e participativa na educação infantil.**

A implementação da Gestão Democrática escolar na Educação Infantil sem dúvidas apresenta várias dificuldades, pois de acordo com algumas pesquisas como a de Vauthier (2020, p.03) o envolvimento dos familiares na gestão é menina, assim ele destaca que:

[...] Os recursos, as práticas pedagógicas são importantes, de fato são. Entretanto, sem a participação da família, sem a interação família escola fica difícil desenvolver uma boa aprendizagem nesses estudantes, um caráter transformador de visão de futuro, de trabalho, de sociedade e de mundo.

A autora destaca em como, a presença da família é necessária para que se sintam pertencentes no contexto escolar, uma vez que fazem parte da comunidade e são também responsáveis pela implementação e acompanhamento dos projetos educativos que visam a qualidades de ensino. No entanto, não podemos discordar que a gestão escolar trabalha em cooperatividade nesta etapa de ensino alcançará os propósitos educacionais determinado nos documentos oficiais e orientadores da Educação Infantil.

Sabemos que a Educação Infantil é a base, a primeira etapa da educação básica o primeiro espaço formal que as crianças pequenas têm acesso. Nesse sentido, as relações estabelecidas entre as famílias e as instituições são alicerçadas em concepções e valores sobre o ensino e aprendizagem, como nos afirma Barbosa “[...] as relações que as instituições de Educação Infantil mantêm com a família e a comunidade são frutos das crenças, concepções e convicções das pessoas que as formam” (et al, 2020, p. 06)

Os autores nos levam a compressão que as relações sociais são importantes para o desenvolvimento da criança considerando o contexto familiar em que vive e as pessoas que a cercam. Deste modo, há a necessidade de estabelecer uma boa relação entre escola e família. Portanto, a interação social e a participação das famílias são fatores importante que favorecem e fortalecem a gestão democrática na Educação Infantil.

### **1.7 Desafios da gestão democrática na educação infantil.**

Quando falamos em Democracia, nos vem o seguinte questionamento: Como garantir esse princípio em todos os espaços sociais? Tal questionamento nos faz refletir sobre os pontos relacionados ao princípio democrático. À vista disso, nos setores administrativos e pedagógicos dos ambientes escolares, alguns desafios são impostos, uma vez em que, quem está mais envolvido com as questões internas e administrativas são os gestores e evolver a comunidade escolar na condução e execução de ações no contexto das escolas se configura em desafio a ser vencido. Markovicz e Wolf (2015) afirmam que:

[...] Falar de democracia ou gestão democrática em uma sociedade marcada pela desigualdade social, não é algo fácil. Por outro lado, também, fazer com que ela aconteça na sua plenitude talvez seja mais difícil ainda, e isto vai além do que a lei estabelece. (Markovicz e Wolf, 2015).

Os autores nos levam a pensar que a desigualdade social, presente também nos ambientes escolares, interfere na participação, sobretudo das famílias, nos assuntos inerentes a escola. Mesmo estabelecido em lei não é tarefa fácil implementar a gestão democrática.

Contudo, o não envolvimento da comunidade nas ações promovidas pela escola acontece por que os gestores ainda não conseguem traçar estratégias de participação efetiva dos que fazem parte do seu contexto. Manter a gestão participativa e democrática no setor escolar não é tarefa fácil, isso decorre por conta de vários fatores. Podemos concluir, que talvez não haja interesse da própria gestão ou da própria comunidade, em participarem das tomadas de decisões ou nos projetos pedagógicos da escola. Segundo Boschetti et al. (2016) “toda mudança de mentalidade, postura e atitude é algo difícil de implantar, principalmente no âmbito educativo”.

[...] A gestão escolar tem a função de descentralizar o movimento administrativo e pedagógico no sistema de ensino. O resultado, seguramente, será uma crescente autonomia, considerando as inovações da implantação do processo que envolve a gestão participativa no contexto de escolas públicas. (Boschetti et al, 2016).

As palavras do autor nos levam a refletirmos sobre as perspectivas de implementação da Gestão Democrática nas escolas. Contudo, Freire (2009, p.28) afirma que “Assumir princípios democráticos, encaminhando o diálogo como método, não é tarefa fácil”, ou seja, se faz necessário dar voz as partes que compõem o todo, abrir um diálogo recíproco e desta maneira efetivar a participação de seus membros.

Essa comunicação entre gestores com a comunidade escolar, no entanto, é um grande desafio para aqueles que procuram envolver todos os funcionários nos projetos pedagógicos. Logo, Freire (2009, p.32) afirma que “é necessário uma posição de espera, de espreita, que permite que o espaço escolar seja ocupado por múltiplas lógicas”, o que o autor nos transmite é que a escola é campo fértil de ideias, subjetividade e projetos dos que dela fazem parte. Mas, que é necessário tempo de espera, de amadurecimento, planejamento e organização para que ações saiam do campo das ideias e se concretizem.

Assim, a escola necessita promover momentos de encontros com a comunidade escolar para as discussões em torno dos objetivos educacionais que se pretende alcançar no processo ensino aprendizagem dos alunos, visando uma educação de qualidade para todos, ou seja, assumir um compromisso social no qual sejam estabelecidos os direitos, mas, também, os deveres para que se consolide uma parceria entre escola e a família em prol do desenvolvimento efetivo dos alunos. De acordo com Cária e Santos (2014, p.34):

[...] Os problemas sempre vão existir, afinal a educação trata de relações entre pessoas, com experiências, interesses e expectativas diferentes. Porém, quando o trabalho educativo é realizado com responsabilidade, diálogo e comprometimento, com todos assumindo responsabilidades, o trabalho coletivo torna-se mais produtivo e os problemas podem ser solucionados no coletivo. (Cária e Santos, 2014, p. 34).

A partir desta citação, analisamos que os problemas encontrados nos ambientes escolares que aqui nos referimos a Educação Infantil, sempre existirão. Portanto, cabe a gestão incentivar a participação da comunidade escolar e juntos buscarem soluções ou propor ideias, pois como afirmado pelas as autoras, o trabalho coletivo trará produtividade na superação dos problemas pertinentes nas instituições de ensino.

Apesar das dificuldades apresentadas de implementação de uma Gestão Democrática na Educação Infantil, é possível desenvolver um trabalho de colaboração no ambiente escolar. Cabe, portanto, a pessoa do diretor, líder e principal articulador, a tarefa de conduzir e sensibilizar a comunidade interna a assumir o compromisso pelas ações promovidas e executadas pela escola, de acordo com Cária e Santos:

[...] diretores conscientes e preocupados em promover possibilidades de mudanças e melhorias à comunidade na qual está inserida podem, apesar do modelo burocrático do sistema de ensino, implantar valores e práticas de participação do grupo ou da equipe de profissionais da escola, valendo-se de brechas que a legislação permite, desde que esteja comprometido com os princípios da democracia (Cária e Santos,2014, p.36)

Segundo Cária e Santos é dever do gestor escolar promover a superação dos desafios que cercam a gestão e deste modo caminhar junto com sua equipe, ou seja, propor novas formas de interação. Pois, como promover uma gestão participativa sem a interação de todos da comunidade escolar?

Em conformidade com o exposto Luck (2009) nos afirma que o trabalho do diretor está alicerçado na competência de liderança, além do mais, necessita desenvolver habilidades comunicativas que o ajude a instigar pessoas ao trabalho coletivo em prol dos objetivos educacionais. A implementação da gestão democrática começa pelo diretor, que consciente do seu papel de líder, articulador e conhecedor dos princípios democráticos estabelecido pela Lei, articula e promove o diálogo recíproco com toda a comunidade escolar.

O diretor tem papel importante para a gestão democrática, sem uma liderança competente e consciente do seu papel não é possível vivenciar uma liderança colaborativa pronta para enfrentar os desafios impostos. Como nos afirma Luck (2009), “A gestão escolar pelo diretor se assenta, portanto, sobre sua competência em liderar e compartilhar liderança, tanto na comunidade interna como externa da escola, orientada por uma visão de conjunto do trabalho educacional e do funcionamento da escola no enfrentamento de seus desafios”

Então, apesar dos desafios para implementação da Gestão Democrática, nada será superada se não houver a cooperação de todos. Para tanto, é necessário a composição de uma a

equipe da qual, todos sigam juntos, no intuito de desenvolver e compartilhar saberes que possam melhorar as práticas educativas e projetos pedagógicos. Boschetti et al (2016, p.109) diz que:

[...] A democratização da instituição escolar: a gestão compartilhada no âmbito das escolas tem sido outro desafio constante, pois o dia a dia requer um trabalho coletivo, exigindo que todos os sujeitos envolvidos no processo educacional tenham vez e voz, sendo imprescindível uma liderança entre a equipe gestora com objetivo único. (Boschetti et al ,2016, p.109).

Concordando com os autores, não será tarefa fácil colocar em execução a Gestão Democrática. Contudo, não é algo que seja impossível. A democracia necessita estar presente em todos âmbitos seja na gestão ou não, são os desafios os incentivadores para implementação de uma Gestão participativa.

## **CAPÍTULO 2**

### **DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E ESTUDO DO PROBLEMA**

Este capítulo aborda como a pesquisa foi realizada, o tipo de pesquisa quanto a natureza e os objetivos propostos. Apresentamos ainda, o campo de pesquisa, os interlocutores e os instrumentos utilizados para a coleta e produção de dados para fim das análises empreendidas sobre o tema em questão. O capítulo está pautado em subtópicos, feitos para a melhor compreensão e organização do trabalho.

#### **2.1 Tipo de pesquisa.**

Esta pesquisa foi desenvolvida através de uma abordagem qualitativa, uma vez que busca um estudo mais extenso sobre o tema em questão. O motivo que nos levou a este tipo de pesquisa foi justamente a análise e o conhecimento das diferentes opiniões sobre os desafios da Gestão Democrática e como superá-los no contexto da Educação Infantil. Desta forma, Alves e Aquino (2012, p.81) entende que pesquisa qualitativa é:

[...] uma práxis que visa a compreensão, a interpretação e a explicação de um conjunto delimitado de acontecimentos que é a resultante de múltiplas interações, dialeticamente consensuais e conflitivas, dos indivíduos, ou seja, os fenômenos sociais. (Alves e Aquino, 2012, p. 81).

Os autores nos mostram como o desenvolvimento desse tipo de pesquisa, empreendida neste trabalho, nos ajudou a ter mais clareza e aproximação sobre os saberes desenvolvidos ao

longo do objeto de estudo pesquisado e assim proporcionar interações e conhecimentos de divergentes pontos de vistas para o melhor entendimento sobre a questão problema, os desafios da Gestão Democrática na Educação Infantil.

Para que fosse desenvolvido este estudo, o uso da pesquisa qualitativa se tornou necessário, uma vez que o propósito do projeto era analisar e registrar as informações que eram obtidas através dos questionários, pois as pesquisas qualitativas não buscam números, visto que são voltadas para as experiências, contextualização de realidades, valores e crenças. Por isso Guerra (2014, p.11) nos diz que:

[...] Na abordagem qualitativa, o cientista objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social –, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. (Guerra, 2014, p.11)

Guerra nos mostra como a abordagem qualitativa é desenvolvida e seu objetivo principal para buscar interpretações e análises, de modo que possa levar o pesquisador a buscar saberes textuais e discursivos. Não se preocupa com quantidade numérica, mas em descrever casos, para analisar e refletir.

Com isso, o desenvolvimento do trabalho traz análises textuais, a partir de uma abordagem feita através de perguntas e respostas (questionários) de maneira que as dúvidas fossem elucidadas, levando o pesquisador a busca por suas próprias interpretações contextuais sobre o objeto de estudo, Gestão Democrática no contexto da Educação Infantil.

## **2.2 Campo da pesquisa.**

A pesquisa de campo nos permite uma aproximação mais direta com a realidade do que está sendo pesquisada, Piana (2009, p.169) diz que “a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada”, podendo então nos proporcionar mais entendimento e um contato com a realidade abordada na pesquisa.

A pesquisa foi realizada com três gestoras de contextos escolares diferentes, na qual duas atuam em escolas públicas e a terceira em uma instituição privada. As três escolas estão localizadas na cidade de Timon - Ma. A primeira foi a escola CMEI Dr<sup>a</sup>. Zilda Arns Neumann, localizada no Residencial Novo Tempo, a segunda escola não terá seu nome identificado nem sua localização, a pedido da entrevistada; a terceira instituição foi o Colégio Dom Bosco, localizado no Parque Piauí.

Na primeira escola pesquisada, tivemos um breve contato, onde foi possível perceber uma boa estrutura para o acolhimento dos alunos. A segunda entrevistada não nos autorizou citar informações ou características sobre a escola; a terceira participante trabalha como gestora em uma instituição particular da cidade de Timon, a escola é bem estruturada e equipada e atende crianças em idade da Educação Infantil e Ensino Fundamental.

A comunidade escolar, por sua vez faz pequenas participações nas escolas expostas acima. De acordo com as coletas de dados é notório afirmar tal questão sobre as participações de todos, mas há propagadores da gestão democrática e participativa nessas instituições.

### 2.3 Interlocutores da pesquisa.

Em busca de conhecimento mais específico e próximo sobre gestão democrática entrevistamos três gestores que são responsáveis pela gerencia e coordenação da Educação Infantil. Como já mencionado, duas atuam em instituições públicas e uma em instituição privada. Essa escolha se deu, devido as interlocutoras trabalharem na gestão da etapa de ensino citada.

As gestoras interlocutoras desta pesquisa foram Carla, Socorro e Maria. Os nomes das respectivas participantes são fictícios, uma vez que suas identidades foram preservadas em comum acordo com as participantes por questões de éticas. Como tínhamos uma aproximação com as interlocutoras e conhecíamos um pouco suas atuações como gestoras, as convidamos para participarem da pesquisa com o intuito de sabermos mais sobre a gestão democrática na prática de cada uma, além de conhecer suas compreensões sobre o tema em questão.

Quadro 1 - Informação dos gestores

INTERLECUTORES	FORMAÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO
Carla	Licenciada em pedagogia	8 anos
Socorro	Licenciada em pedagogia	10 anos
Maria	Licenciada em pedagogia	18 anos

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2023.

No quadro acima apresentamos algumas informações importantes sobre as gestoras colaboradoras da pesquisa, informando um pouco sobre suas formações e tempo de atuação na área, a partir disso observa-se a experiência que cada um traz consigo.

Os encontros ocorreram de forma online com duas interlocutoras, e pessoalmente com a terceira. Elas atenderam prontamente ao convite em colaborar com o nosso estudo. O primeiro encontro foi com Carla e ocorreu no colégio onde trabalha, onde tivemos a oportunidade de observar seu trabalho. Contudo, as perguntas foram respondidas no formato online devido as demandas de sua função. As interlocutoras Socorro e Maria responderam ao questionário de forma online devido também, a rotina e aos horários não compatíveis entre as interlocutoras e as pesquisadoras.

No primeiro contato com as interlocutoras, explicamos que se tratava de uma pesquisa de caráter científico, na qual tínhamos o objetivo aprofundar nossos conhecimentos sobre a gestão democrática. Para tanto, era necessário termos contato com pessoas que exercessem essa função no contexto da Educação Infantil.

As interlocutoras demonstraram interesse em colaborar com a pesquisa. Assim, de acordo com suas repostas, foi possível percebermos os conhecimentos delas à respeito da Gestão Democrática escolar. Maria, Carla e Socorro dispõem de um bom período de experiência na Educação Infantil, o que foi essencial para a pesquisa, pois elas apresentaram os desafios vivenciados na função de gestoras nesta etapa de ensino.

#### **2.4 Instrumento e técnica da pesquisa.**

Para a elaboração do presente trabalho foi utilizado o questionário como instrumento de produção dos dados da pesquisa. Os questionários foram elaborados e aplicados através do Google Forms como meio de busca, análises e interpretações das informações colhidas, Gil (2002, p.116) diz que:

[...] A elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário. (Gil, 2002, p. 116).

Gil nos traz essa questão sobre a elaboração de questionários em vista da compreensão de como esse instrumento aproxima o pesquisador das análises e interpretações sobre o assunto proposto pelo trabalho. Além de nos situar na realidade e vivências do local a qual pertencem os participantes da pesquisa.

Assim, a escolha do instrumento e técnica da pesquisa utilizado neste estudo é importante para o desenvolvimento da análise dos dados, pois de acordo com Diniz et al (2011, p.258): [...] A escolha da técnica de pesquisa é, na verdade, a escolha não da única, mas, sim,

da principal técnica a ser utilizada, pois sempre mais de uma técnica será necessária no transcurso do trabalho a ser desenvolvido.

Neste sentido, a escolha do questionário se justifica pela perspectiva em encontrar respostas aos vários sentidos da realidade pesquisada. As perguntas orientadas por este instrumento poderão abordar vários temas sobre sentimentos, ideias, atitudes, fatos, ou seja, diversos pontos de vistas sobre o mesmo o objeto de estudo.

#### **2.4.1 – Questionário.**

Os questionários nas pesquisas levam o pesquisado a compreender detalhadamente sobre seu objeto em estudo. É possível citar algumas vantagens deste instrumento de coleta de dados, como a aplicação de perguntas pertinentes que somente um contato mais direto é capaz de responder as dúvidas sobre a questão problema, Diniz et al (2011, p.260) nos diz que “o questionário é uma técnica que servirá para coletar as informações da realidade”.

De acordo com o autor, com os questionários podemos coletar informações mais concretas e detalhadas da realidade pesquisada, além de esclarecer várias dúvidas do pesquisador que surgem ao longo da pesquisa. “O questionário pode buscar resposta a diversos aspectos da realidade” como nos afirma Diniz et al (2011, p.262).

O questionário em questão foi elaborado com 10 perguntas, direcionadas as gestoras atuantes especificamente na Educação Infantil, as perguntas estavam voltadas para a gestão democrática e participativa no contexto desta etapa de ensino. Através do questionário foi possível encontrarmos respostas a questão problema deste estudo. O uso do questionário foi importante e acessível para ambas as partes, os interlocutores e os pesquisadores nos proporcionaram a compreensão da gestão democrática para além da base teórica, mas também na atuação de alguns gestores no contexto escolar.

As perguntas foram realizadas através do Google Forms, onde disponibilizamos um link para que as interlocutoras da pesquisa pudessem responder de acordo com sua disponibilidade. Em posse do link do questionário, as gestoras responderam pelo celular ou qualquer outro instrumento eletrônico, do qual pudessem ter acesso ao aplicativo a qualquer momento ou lugar.

Neste sentido, não houve encontro presencial, como já mencionado, o uso da tecnologia foi essencial para aplicação deste instrumento de pesquisa, porém, apesar do questionário não ter sido aplicado presencialmente, tivemos a oportunidade de ter contato com as interlocutoras.

### **CAPÍTULO 3**

## ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS DA PESQUISA

Apresentamos neste capítulo os dados produzidos na pesquisa de campo por meio da utilização da técnica do questionário. As interpretações e análises nos ajudaram a responder as inquietações iniciais sobre as possibilidades de implementação da Gestão Democrática na Educação Infantil. A seguir, declaramos o que as gestoras responderam no questionário e como vivenciam a Gestão Democrática na condução da instituição onde atuam. Para melhor compressão dos dados obtidos organizamos as respostas em quadros.

### 3.1 Produção de dados.

Para obtenção das respostas sobre a compressão inicial de Gestão Democrática as colaboradoras receberam um questionário via link do qual continham 10 questões sobre o objeto desta pesquisa. O questionário foi enviado para as gestoras via aplicativo do WhatsApp.

As escolas na qual Ana, Socorro e Maria exercem a função de gestoras, ficam localizadas na cidade de Timon - Ma. A partir da aplicação do questionário foi possível identificar se a Gestão Democrática é implementada nestas instituições.

Logo após a coleta das informações, identificação, formação e tempo de experiência das participantes da pesquisa, questionamos o que as gestoras entendiam por Gestão Democrática e obtivemos as seguintes respostas.

Quadro 2 - Definições de Gestão Democrática

Gestoras	Definição
Carla	Participação de todos, onde todos tem vez e voz.
Maria	Uma gestão onde o diálogo está sempre presente.
Socorro	São ações que propõem a participação social, ou seja, da comunidade escola.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2023.

A partir dos conceitos dados pelas gestoras, podemos observar que a compressão que elas possuem sobre Gestão Democrática não é distante da definição de alguns autores como

LIBÂNEO (2007), quando nos diz que a Gestão Democrática faz parte das tomadas de decisões, onde requer a participação de todos que pertencem a comunidade escolar. Nesse sentido, as gestoras afirmaram em suas respostas que, a Gestão Democrática requer a participação ativa de toda a comunidade escolar nos projetos da escola, reuniões, encontros, etc.

Principiando dos conhecimentos prévios que as gestoras tinham sobre gestão Democrática foi possível sabermos se a forma de gestão discutida neste trabalho é implementada na prática nas instituições onde trabalham, ou se caso contrário, o que seria necessário para sua efetivação.

Diante das indagações presentes no trabalho sobre a Gestão Democrática, foram realizadas perguntas que esclarecem nossas dúvidas sobre a temática. A respeito da implementação da Gestão Democrática foi questionado: É possível desenvolver uma gestão democrática na Educação Infantil? As gestoras responderam o seguinte:

Quadro 3 - A Gestão Democrática na Educação Infantil

Gestoras	Concepções
Socorro	Sim, pois somos educadores construindo o conhecimento. E a democracia é algo que caminha junto a esse propósito.
Maria	Sim, dando voz ao coletivo é a melhor maneira de manter uma Gestão Democrática eficaz, criando oportunidades de participar de forma coletiva.
Carla	Sim, porque é importante ouvir os envolvidos para juntos desenvolvermos um ambiente saudável.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora ,2023.

Em suas repostas podemos analisar que as gestoras destacam como a participação de todos se torna um elemento fundamental para que a Gestão Democrática aconteça. Gracindo (2007, p.36) nos diz que “A participação é, portanto, condição básica para a Gestão Democrática: uma não é possível sem a outra”. Essa participação da comunidade escolar nos assuntos pertinentes a escola, possibilita o envolvimento de todos e torna-se essencial para que o trabalho da gestão seja desenvolvido de uma forma transparente e democrática.

É propício destacar nas falas das gestoras que elas tentam desenvolver a Gestão Democrática, apesar dos desafios e dificuldades que esse modelo de gestão enfrenta. A partir disso destacamos que, ter uma Gestão Democrática na Educação Infantil ao mesmo tempo que

é um desafio é necessário. Assim, quando questionamos as colaboradoras sobre quais os desafios para implementar a Gestão Democrática na Educação Infantil, elas responderam:

Quadro 4 - Desafios da Gestão Democrática na Educação Infantil

Gestores	Desafios
Socorro	As relações interpessoais.
Maria	Evasão escolar, comunicação, administrar com parceria, envolver a comunidade no processo.
Carla	Equilíbrio nas escolhas.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2023.

É notório como as gestoras conseguem reconhecer os desafios e como estes podem interferir no processo de implantação da Gestão Democrática. Em observância a resposta de Maria, ela nos apresenta vários pontos que considera como entraves para efetivação deste modelo de gestão. Destacamos em sua resposta “administrar com parceria, envolver a comunidade no processo” a esse respeito Luck (2007) ressalta a pessoa do diretor como liderança deste processo.

Conforme a autora, o diretor necessita ter características de liderança, que seja capaz de desenvolver o diálogo recíproco, de esclarecer sobre as ações da escola, delegar funções, conforme as habilidades dos seus membros e esclarecer as ações que a escola deve desenvolver, Markovicz e Wolf (2014, p.30) diz que:

[...] O grande desafio da gestão democrática talvez seja fazer com que a comunidade escolar, através de suas representações, esteja envolvida neste processo, de ajudar a administrar a escola, de uma forma realmente participativa e responsável, buscando na qualidade de ensino a melhoria do aluno. (Markovicz e Wolf, 2014, p.30)

Baseado nas afirmações dos autores, consideramos também que este seja o maior desafio para implementação da Gestão Democrática, o envolvimento efetivo dos membros da comunidade escolar. Criar uma cultura de participação das ações estabelecidas pela escola, não é algo que é instituído de um dia para outro. É necessário um trabalho de conquista e de convencimento para que seus participantes se sintam co-responsáveis pelas aprendizagens e consequentemente pela melhoria do ensino.

Para compreensão do modo como esses desafios podem ser superados, questionamos: O que é possível realizar para superação dos desafios e dificuldades da gestão democrática? Sobre esse questionamento as gestoras responderam:

Quadro 5 - Superação dos desafios e dificuldades da Gestão Democrática na Educação Infantil

Gestores	Estratégias de superação.
Socorro	Trazer as pessoas para mais perto da gestão e cultivar o bom relacionamento entre a equipe.
Maria	Procurar envolver a comunidade escolar com projetos que proporcionam a todos no processo de ensino e aprendizagem de maneira mais clara, permitindo maior liberdade para que todos possam fazer parte do ambiente escolar.
Carla	Capacitação dos gestores, emocionalmente e socialmente.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora ,2023.

É possível observar na fala de Carla a necessidade de formação específica na área de Gestão para quem está à frente das escolas, em especial a escola pública. Em seus argumentos afirma que para superar tais desafios é necessário promover uma formação de qualidade atenta as necessidades de quem ocupa o cargo de liderança, observando os aspectos, relacionado ao conhecimento da área, a condução das emoções e ao gerenciamento das demandas dos órgãos superiores e da equipe que conduz. Cária e Santos (2014, p.36) destaca que: “[...] Com as mudanças advindas do novo modelo de administração da educação, agora como gestão, faz-se necessário primeiramente repensar a formação de gestores”.

Os autores refletem sobre essas mudanças ocorridas na educação, onde se faz necessário a valorização e investimento nas formações continuadas dos gestores, na qual devem abordar estratégias de como lidar na condução de uma instituição escolar, pois não é apenas ocupar um cargo de administração, mas, é algo que vai além. Ser um gestor é acima de tudo assumir o papel de líder e principal incentivador de sua equipe.

Em continuidade, voltamos nossas reflexões para a fala de Socorro, quando nos diz que, se devem “trazer as pessoas para mais perto da gestão e cultivar o bom relacionamento entre a

equipe”. Ela nos mostra que o diálogo, trabalho em grupo e a escuta ativa, ajuda a gestão na condução da participação democrática dos membros da sua equipe. Deste modo, as autoras Cária e Santos fazem a seguinte crítica sobre a questão “A escola é o lugar de realização e avaliação de seu projeto educativo” (Cária e Santos ,2014, p.27), ou seja, se todos estão em busca das mesmas metas para o sucesso da escola, necessitam caminhar juntos em equipe.

Observamos que Maria, por sua vez, destaca que para a superação dos desafios, é necessário proporcionar projetos pedagógicos que envolvam a comunidade escolar, oportunizando a liberdade em expor ideias, opiniões e sugestões. Muitas vezes, a participação ativa da comunidade escolar num todo não ocorre porque as pessoas não sabem como se envolver nos processos. (Lima et al, 2019, p.91). Nesse caso, é oportuno criar possibilidades de integração entre gestão e comunidade escolar. A respeito de como a comunidade escolar participa das decisões da escola, as gestoras trouxeram as seguintes respostas em relação às respectivas escolas na qual estão à frente:

Quadro 6 - Participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões

Gestoras	Participação
Socorro	Sim, quando necessário.
Maria	Sim!
Ana	Sim.

Fonte - Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Ao analisar as respostas das gestoras, percebemos que há participação da comunidade nas unidades de ensino onde trabalham. Contudo, faz-se necessário refletirmos sobre as condições desta participação, conforme descrito pelas colaboradoras. Socorro afirma que a participação ocorre quando necessário, mas não descreve em quais ocasiões ela é promovida, o que nos deixa claro sua limitação. Já as respostas de Maria e Ana não esclarecem como ocorre essa participação, uma vez que ambas responderam apenas “sim”, sem detalhar como se efetiva essa participação.

Podemos concluir, que, nem sempre há participação da comunidade escolar nas instituições pesquisadas. Podemos afirmar, com bases dos dados em análise, que esta não participação ocorre pela falta de interesse da comunidade em não se envolver com as atividades

da escola ou mesmo pelo não incentivo dos gestores em não promover situações de envolvimento e integração entre os membros da comunidade escolar.

De fato é um desafio a ser vencido, fazer com que a comunidade sinta-se interessada em participar ou encontrar gestores que contribuam para isso, Gracindo (2007,p.36) coloca que “a participação requer a posição de governantes, não de meros coadjuvantes, ou seja, requer espaços de poder”, ao mesmo tempo em que o autor nos alerta sobre o protagonismo na participação democrática, ele também nos diz que a gestão democrática deve dar abertura de espaço para o “pensar diferente” (Gracindo, 2007,p.36), ou seja, é necessário que os gestores estejam abertos as críticas e ao novo, numa perspectiva de mudanças em busca da qualidade de ensino.

A partir das repostas das gestoras e analisando o que alguns teóricos que foram citados dizem, é notório que a Gestão Democrática nas instituições pesquisadas não possui uma participação ilimitada, onde a comunidade escolar possa se envolver sem receio de estarem ou não certos de suas opiniões sobre a gestão da escola.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na busca de compreensão de como a comunidade escolar participa das tomadas de decisões nas instituições de Educação Infantil, procuramos por meio deste estudo repassar os achados da pesquisa no que se refere a Gestão Democrática, sua importância, os desafios inerentes a sua implementação e como ela se efetiva nas instituições de ensino pesquisadas.

Referente a importância da Gestão Democrática e participativas, sob a luz dos teóricos da área, confirmamos o que é sabido por todos, que esse modelo de gestão participativa é alicerçado em Lei e vem substituir um modelo velho de administração, autoritarismo e concentração de poder. Ou seja, uma gestão da qual todos têm a mesma responsabilidade e importância em relação ao sucesso das atividades desenvolvidas pela escola.

Outro ponto discutido nesta pesquisa diz respeito aos desafios para implementação da Gestão Democrática. Conforme analisado, as gestoras elencaram vários entraves para sua efetivação como falta de comunicação, relacionamentos interpessoais, parcerias e envolvimento da comunidade escolar. No entanto, não percebemos em suas falas o que fazem para mudar essa realidade, uma vez que, segundo suas concepções sobre Gestão Democrática, é necessário caminhar junto com a comunidade escolar, pois um depende do outro para obter uma boa qualidade de ensino.

Em posse das respostas obtidas através dos questionários, observamos, que, nas escolas onde as gestoras/colaboradoras da pesquisa atuam, a gestão participativa ainda está distante de se efetivar, pois, em algumas de suas respostas notamos que falta interesse da comunidade escolar e da própria gestão da instituição em envolver seus membros nos assuntos da escola. É correto afirmar que as gestoras demonstraram saber o que significa Gestão Democrática, contudo, não ficou explícito em suas falas o que fazem para efetivar esse modelo de gestão nas instituições que atuam.

A participação da comunidade escolar pode ocorrer de diferentes formas como: através de membros do Conselho Escolar, da associação de pais, projetos pedagógicos, grêmios estudantis, etc. Entretanto, é necessário que os gestores incentivem a participação da comunidade em expor suas opiniões e ideias, para assim colaborar nos projetos da escola. Para tanto, cabe ao diretor escolar ser responsável por fazer com que professores, funcionários, pais, alunos e todos sintam-se responsáveis pela condução e decisões relacionadas à instituição de ensino.

Por meio desta pesquisa, concluímos que, a não implementação da Gestão Democrática pode ocorrer por diversos fatores, sendo eles, falta de interesse, pouco conhecimento sobre os direitos e deveres dos membros da equipe e formação específica para os gestores. Apesar da Gestão Democrática estar pautada em Lei, muito ainda precisa ser feito para que possamos ver concretizar nas escolas esse modelo de gestão. Comungamos da ideia de Cária e Santos (2014, p.34), quando afirmam que os problemas sempre vão existir na educação, ou seja, cabe a nós tentarmos superá-los.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. C. R; BARBOSA, C. O; SILVA, J.A:A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL: BREVES CONSIDERAÇÕES: p.1-12;

ALVES, E.C.: AQUINO, M.A: A pesquisa qualitativa: origens, desenvolvimento e utilização nas dissertações do PPGCI/UEPB - 2008 a 2012. João Pessoa, v.22, p. 79-100, Número Especial 2012;

ALVES, Nilda. GARCIA, Regina (org). O fazer e o pensar dos supervisores e orientadores educacionais. São Paulo: Edições Loyola,10ª edição ,2006;

BOSCHETTI, V. R; Barros da Mota, Assislene; de Freitas Abreu, Dayse Lúcida. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS. Reggae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional, vol. 5, núm. 10, Julio - Diciembre, 2016, pg. 103-111;

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988;

CÁRIA, N. P.; SANTOS, M. P: Gestão democrática na escola: limites e desafios Santa Maria, v.3, nº6, p.27-41, jul/dez.2014;

CARTILHA CONSELHO DE ESCOLA. São Paulo, 2014;

CHAER, G.: DINIZ, R. R. P.; RIBEIRO, E. A.: A técnica do questionário na pesquisa educacional. Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011;

FREITAS, José. A constituição e a gestão democrática na escola brasileira. Revista PLUS FRJ: Revista Multidisciplinar em Educação e Saúde, nº2, p.17-22, out/2016;

FREIRE, Wendel. Gestão Democrática: Reflexões e práticas do cotidiano escolar Rio de Janeiro: Wak, 2009;

GARAY, Ângela. Gestão. In: CATTANI, Antônio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). Dicionário de trabalho e tecnologia. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011;

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas S. A. 4ª Ed, 2002.

GRACINDO, R. V. (2012). O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. *Retratos Da Escola*, 3(4).  
<https://doi.org/10.22420/rde.v3i4.107>;

GRACINDO, Regina. Gestão democrática: nos sistemas e na escola. Brasília: Profucionário, 2007;

GUERRA, E.L.A. Manual de pesquisa qualitativa. Belo Horizonte: Anima educação, 2014;

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. – 4. ed. – Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020;

LIBÂNEO, José Carlos. A organização e a gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007;

LIMA, L. C; VIEIRA, F. J; WILL, E. M. A. Gestão democrática e participativa: horizontes e possibilidades de construir uma escola de todos e para todos. *Revista Didática Sistêmica*, ISSN 1809-3108, v. 21, n. 2, p. 83-94, 2019;

LUCK, Heloisa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009;

MARKOVIZ, A. WOLF, R.A.P. GESTÃO DEMOCRÁTICA: POSSIBILIDADES E DESAFIOS. GUARAPUAVA– PR: Cadernos PDE, V.1,2015. Versão On-line ISBN 978-85-8015-076-6;

PIANA, MC. A construção do perfil do assistente social no cenário educacional [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. ISBN 978-85-7983-038-9. Available from SciELO Book;

SIQUEIRA, Jucelaine. Gestão democrática na educação do campo. Pato Branco: Educação do campo, 2014. <https://hdl.handle.net/1884/50337>.

VAUTHIER,R.L.A gestão democrática e a participação da família no processo ensino aprendizagem.1ª edição. Autografia,20 julho 2020.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

# QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Questionário de pesquisa do projeto de conclusão de curso  
OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS

1. 1. SEU NOME E IDADE

---

---

---

---

---

2. 2. QUANTO TEMPO VOCÊ ATUA NA ÁREA DA EDUCAÇÃO?

---

3. 3. HÁ QUANTO TEMPO ATUA COMO GESTORA?

---

4. 4. COMO FOI O PROCESSO DE ESCOLHA?(PARA QUE VOCÊ FOSSE GESTOR)

*Marcar apenas uma oval.*

votação

Indicação

Outro: \_\_\_\_\_

5. 5. QUEM PODE PARTICIPAR DA ELEIÇÃO?(CASO TENHA ELEIÇÃO PARA ESCOLHA DE GESTOR)

Marque todas que se aplicam.

- todos da comunidade escolar
- Apenas o corpo docente
- Nenhum ,pois não tem eleição

6. 6. O QUÊ VOCÊ ENTENDE POR GESTÃO DEMOCRÁTICA?

---

9. 9.A COMUNIDADE ESCOLAR PARTICIPA NAS TOMADAS DE DECISÕES DA ESCOLA ?

---

---

---

---

---

10. 10.O QUE É POSSÍVEL FAZER PARA SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS E DIFICULDADES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA?

---

---

---

---

---