

# **Gestão Democrática: Concepções, cenários e práticas na escola pública.**

Joana Darc Mariana Batista <sup>1</sup>

Orientador: Prof. Dr. Felipe Deodato da Silva e Silva <sup>2</sup>

## **Resumo:**

As reformas nas políticas educacionais nos anos 90 trouxeram como parâmetro de organização da escola pública um modelo de gestão baseado na democracia. A gestão democrática tem como normativas a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que abrangem desde o acesso à educação até a participação da sociedade nas decisões sobre a aplicabilidade dos recursos e a qualidade no ensino. O estudo busca compreender como as concepções da gestão democrática têm sido inseridas na gestão financeira das instituições públicas de ensino. Para isso, foi realizado um estudo comparativo entre duas escolas públicas estaduais localizadas nos municípios de Barra do Garças/MT e Aragarças/GO. Os resultados mostraram que nos casos analisados a gestão democrática está estruturada e pautada formalmente nas ações administrativas, financeiras e pedagógicas, idealizadas por seus elementos constitutivos de participação, pluralismo, autonomia e transparência. As duas escolas compartilham dos mesmos anseios para a consolidação da gestão democrática por meio da implementação de práticas efetivas de participação. Porém, a gestão democrática é um processo complexo que traz obstáculos, que envolvem fatores externos (leis e normas) e fatores internos (organização escolar). Dessa forma, tais empecilhos devem ser entendidos de forma positiva, para que a gestão democrática seja realidade nas escolas, o que impõe a figura do gestor como mediação, tendo o Projeto Político Pedagógico como base na busca de integração escola e comunidade, para a realização de melhorias políticas e sociais na escola pública.

**Palavras-chave:** Participação. Administração. Descentralização.

## **Summary:**

The reforms in educational policies in the 1990s brought a management model based on democracy as a parameter for the organization of public schools. Democratic management is governed by the Federal Constitution and the Law of Directives and Bases of Education, which range from access to education to the participation of society in decisions about the applicability of resources and quality in education. The study seeks to understand how the conceptions of democratic management have been inserted in public educational institutions. For this, a comparative study was carried out between two state public schools located in the municipalities of Barra do Garças / MT and Aragarças / GO. The results showed that in the analyzed cases, democratic management is structured and formally guided by administrative, financial and pedagogical actions, idealized by its constituent elements of participation, pluralism, autonomy and transparency. Both schools share the same aspirations for the consolidation of democratic management through the implementation of effective participation

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT).

<sup>2</sup> Professor Doutor, do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – Campus Barra do Garças.

practices. However, democratic management is a complex process that brings obstacles, involving external factors (laws and regulations) and internal factors (school organization). Thus, such obstacles must be understood in a positive and fundamental way, so that democratic management is a reality in schools, which imposes the figure of the manager as mediation, having the Pedagogical Political Project as a base in the search for school and community integration, for making political and social improvements in the public school.

**Keywords:** Participation. Administration. Decentralization.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 90, pautas como descentralização, democracia, autonomia e participação intensificaram-se nos debates da política educacional brasileira. Neste contexto, a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 prevê em seu Art.15 que, “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público”. Sendo assim, esse assunto passa a ser considerado fundamental para o progresso da autonomia da gestão escolar, proporcionando à comunidade escolar a participação nas tomadas de decisões e na supervisão da gestão financeira educacional (BRASIL,1988, BRASIL, 1996, PARO, 2003).

A gestão democrática pode ser considerada como o espaço onde todas as partes que compõem o processo educativo participam da escolha dos direcionamentos da escola. (PARO, 2000). Assim, a forma de efetivar tais decisões é através de um método contínuo de avaliação de suas atividades, considerando os elementos constitutivos que reforçam e aprofundam o exercício deste modelo de gestão: participação, pluralismo, autonomia e transparência. (ARAÚJO, 2000). Consequentemente, as duas condições básicas para consolidar uma eficiente participação são: “(i) a possibilidade de o sujeito poder influenciar nas decisões da escola; (i) e a consequente corresponsabilidade com os acertos e desacertos do processo educativo (GRACINDO, 2009, pág. 137). Com estes elementos, a participação adquire caráter democrático e torna-se propiciadora da ação comprometida dos sujeitos sociais”. A participação requer o estímulo das relações entre escola e comunidade e a descentralização do poder, que muitas vezes fica concentrado nas mãos dos gestores.

Nesse sentido, as atuais práticas de gestão financeira escolar no âmbito de gestão democrática é algo que ainda precisa ser estudada. A importância do tema para o cotidiano

destas instituições escolares é evidente, pois seus resultados podem proporcionar mudanças significativas no ser e fazer dessas escolas, bem como impulsionar novas ações de profissionais, alunos e pais. Ademais, é importante abrir novos horizontes que talvez muitos desconhecem, tais como, as funções dos Órgãos Colegiados, da prestação de contas dos recursos financeiros os quais possibilitam a participação de toda a comunidade escolar como verdadeiros protagonistas, principalmente, na construção do seu Projeto Político Pedagógico, Regimento Interno, projetos de ensino, dentre outros. (BRASIL, 1996, BARBOSA, 1999, PARO, 2000, LIBÂNEO, 2004).

A autonomia supracitada na gestão dos recursos financeiros dentro de um contexto democrático torna possível o desenvolvimento de uma gestão escolar compartilhada, transparente, ética, eficaz e eficiente. (LIBÂNEO, 2004, PARO, 2003, 2007). Entretanto, para administrar os recursos financeiros de forma democrática, a gestão escolar possui um desafio de experimentar formas não autoritárias de exercício do poder, intervindo na organização escolar e propondo dinâmicas que envolvam a escola e a comunidade. Nesse cenário, é inegável a importância da ação do gestor para garantir as relações democráticas, o que significa compreender os recursos financeiros, humanos e sociais como fatores essenciais para alcançar a qualidade da educação (PARO, 2000, 2007, LIBÂNEO, 2004, LÜCK, 2005, HONORATO, 2012).

Sendo assim, este estudo busca compreender como as concepções da gestão democrática têm sido inseridas na gestão financeira das instituições públicas de ensino. A pesquisa foi aplicada em duas escolas públicas situadas na divisa entre Mato Grosso e Goiás, mais precisamente, nas cidades de Barra do Garças e Aragarças. Apesar da proximidade geográfica, elas são regidas por normas estaduais distintas, permitindo assim, um estudo comparativo entre ambas as realidades. Assim, busca-se avaliar como fatores externos (leis e normas) e fatores internos (organização escolar) afetam a gestão democrática da escola pública, considerando o envolvimento da comunidade escolar na gestão financeira.

## **2. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E SUAS INSTITUIÇÕES**

### **2.1 Fundamentos da Gestão Democrática Escolar**

O art. 206 da Constituição Federal Brasileira (CF/1988) determina que o modelo de gestão democrática da educação seja um dos pilares na oferta do ensino público. A Lei de

Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (1996), reforça esse modelo, englobando a autonomia gerencial com o advento da participação da comunidade escolar. O Plano Nacional de Educação - PNE (2010) consolida a gestão democrática junto aos princípios da equidade e do respeito à diversidade. Dessa forma, a gestão democrática se insere legalmente no âmbito escolar, permitindo a participação social de alunos, professores, pais e os profissionais da escola. (BRASIL, 1996, Art. 14; PARO (2000); LIBÂNEO, 2004). Todavia, Silva (2006) afirma que democratizar a escola pública implica em realizar mudanças na sistematização do ambiente escolar, como a incorporação dos espaços de participação efetiva da comunidade escolar nas áreas administrativas e pedagógicas.

A autonomia, segundo Barroso (1998), está ligada à concepção de autogoverno, que possibilita aos indivíduos gerenciarem suas próprias regras. Dessa forma, a autonomia necessita ser alcançada com base na democratização interna e externa da escola, socializando o ambiente escolar e possibilitando avanço na autonomia da escola e na autonomia dos sujeitos sociais. (ARAÚJO, 2000). Assim, a autonomia na escola não é algo intangível, pois realiza-se na prática e na sistematização dos seus constituintes, isto é, sobrepujando normas que apenas subdividia variadas atribuições (FERREIRA, 2013).

Um dos conteúdos importantes na gestão democrática refere-se à abertura de um espaço para o “pensar diferente”. É o pluralismo que se fortalece como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate, do conflito de ideias e o próprio processo democrático” (ARAÚJO, 2000). Outro elemento indispensável à gestão democrática é a transparência, que traz à escola a ideia de espaço público e apresenta garantias sobre a visibilidade nas ações da escola frente à sociedade, tornando-se uma questão ética. Assim, a transparência afirma a dimensão política da escola, pressupondo um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepção de mundo pela participação (ARAÚJO, 2000, p. 155). A formação do gestor, assim, necessita buscar o desenvolvimento de liderança e planejamento, em que considere a *pluralidade* dos indivíduos, a *autonomia* da escola e de seus constituintes, a *participação* de toda comunidade escolar, e a substancialidade de *transparência* da escola frente à sociedade. (ARAÚJO, 2000).

## **2.2 Instituições Escolares para a Gestão Democrática**

Para estimular a participação da coletividade na gestão democrática, existem canais de participação, tais como, Grêmios estudantis, Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE), Assembleia Geral da escola e o Projeto Político Pedagógico (PPP). Fator importante na motivação dos autores, Camargo e Adrião (2003), e de que tais mecanismos cumprem importante função na sistematização de igualdade na participação dos sujeitos, fixando-os como integrantes nos processos de interferências e decisões da escola.

### **2.2.1 Grêmios Estudantis**

O Grêmios estudantis foi instituído legalmente no Brasil por meio da Lei Federal nº 7398 de 04 de novembro de 1985, que, em seu Artigo 1º, assegura aos estudantes do Ensino Fundamental e Médio o direito de se organizarem em entidades autônomas e representativas de seus interesses, com fins educacionais, culturais, cívicos, esportivos e sociais. Essa garantia é ratificada pela Lei Estadual nº 8.801, de 08 de janeiro de 2008, do estado de Mato Grosso e pela Resolução CEC/CP nº. 004/2009 do estado de Goiás, respectivamente, que veda, sob pena de abuso de poder, qualquer interferência estatal e/ou particular que prejudique as atividades dos Grêmios, dificultando ou impedindo seu livre funcionamento.

Nesse sentido, esse mecanismo torna-se essencial para prática democrática de cidadania, tal como para desenvolvimento da política dentro da escola, concedendo aos alunos abertura para o protagonismo, ou seja, para serem atuantes dentro e fora dos muros da escola, assim é uma instância significativa e indispensável às escolas pois poderá beneficiá-la nas questões de violência e indisciplina. Quando não há esse espaço nas escolas, sempre existirá uma lacuna que impedirá a consolidação da gestão democrática, já que, no processo de tomada de decisão coletiva, estará faltando a voz do aluno, que é o motivo de ser e fazer da escola. O Grêmios Estudantis, intitulado como uma organização autônoma, um espaço de aprendizados e do exercício da democracia e da cidadania, deve pôr em discussão para comunidade escolar todos os assuntos pertinentes à escola, através de um senso crítico, sem perder sua autonomia, ademais um Grêmios bem organizado não se preocupa apenas com festas e eventos, e sim com a melhoria da qualidade da escola em todos os seus aspectos. (PARANÁ, 2012).

É importante frisar que:

A escola que se abre para a atuação do grêmio, permitindo que os alunos contribuam com a sua dinâmica, está construindo um espaço de diálogo. E se a comunidade escolar adotar esses espaços como regra de funcionamento e manifestá-los de forma cotidiana e em diversas esferas, ela estará permeada por uma cultura de participação democrática, possível de ser percebida em várias faces de seu universo. Com essa abertura, todos terão a oportunidade de criar uma nova realidade na escola, condizente com a identidade daqueles que a frequentam (RIO DE JANEIRO, 2013, p. 7).

### **2.2.2 Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE)**

O Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE) é a instância de participação da comunidade escolar para a cogestão das decisões de planejamento, orçamento e execução. Ao que se expõem sobre o conselho, Torres (2008, p. 37), enfatiza que:

[...] é constituído para garantir a descentralização do poder na gestão da unidade de ensino, isto é, para assegurar-lhe autonomia quanto ao processo decisório. [...] Na organização e implementação da Gestão Democrática, é importante que os segmentos da comunidade escolar sejam esclarecidos quanto às funções e contribuições do Conselho. Ele oferece aos conselheiros a condição de aprendizado da participação, ao lidarem com as contradições, buscando superar os problemas identificados e debatidos coletivamente sobre assuntos de interesse comum.

Por se firmar como um dispositivo de ação colegiada, o CDCE, tem a referida formação:

Do CDCE constam representativamente os segmentos: diretor, professores, funcionários, alunos, pais e mães de alunos. Eleitos como conselheiros, por um período de dois anos, deliberam sobre assuntos relacionados à gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola. Os segmentos compõem o órgão numa relação paritária de membros, sendo, então, 50% de representantes da equipe de profissionais da escola e 50% da comunidade externa representada por alunos e pais e mães de alunos. (TORRES, 2008, p. 41).

O CDCE favorece, assim, uma relação entre a escola e a sociedade dentro de um espaço democrático. Ademais é um instrumento de gestão pública para a comunidade escolar tornar-se um dos principais autores do pensar e do fazer de uma gestão democrática (PARO, 2000).

### **2.2.3 Assembleia Geral**

A Assembleia Geral é um dispositivo usado pela gestão da escola para expor a transparência nas ações desenvolvidas pelo gestor escolar e pelo Conselho Deliberativo e para promover o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar na elaboração do regimento interno. Portanto, ela é um espaço propício para o exercício da democracia, onde todos podem ser sujeitos com direitos e deveres sociais iguais, para construção de convivência, tolerância e respeito às opiniões do outro.

#### **2.2.4 Projeto Político Pedagógico (PPP)**

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um dos principais pilares para a gestão democrática. Ele surgiu na década de 90 devido à necessidade de trabalhar projetos específicos para cada realidade. Atualmente, cada instituição define seu PPP a partir das necessidades da comunidade escolar. Esse projeto não poderia estar “solto”, pois teria que ser uma decisão tomada em conjunto, assim, todos também seriam responsáveis pelo seu êxito. Nesse sentido Vasconcelos (2010), deixa claro, ao definir o PPP como um norteador das ações da escola, trazendo o entendimento de uma sistematização, não sendo definitiva, portanto, de um processo de planejamento que envolve a participação de todos da comunidade escolar, sendo aperfeiçoado e concretizado na caminhada. Trata-se de um instrumento teórico-metodológico para intervenção, organização e transformação na prática da realidade de cada escola.

Para que o PPP seja uma orientação das ações na escola, cabe ao gestor promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, propiciando a participação dos envolvidos no processo de planejamento, construção e execução deste documento. Desse modo, são definidas as metas e implementadas as ações para atender às necessidades da instituição e promover as transformações necessárias em sua realidade. Ademais, é necessária a avaliação coletiva do PPP, por meio de um acompanhamento sistemático (VASCONCELOS, 2010).

#### **2.3 Fatores determinantes da gestão democrática**

A gestão democrática sofre influência de obstáculos decorrentes de determinantes internos, aqueles que têm origem na própria dinâmica escolar, e externos, que são produzidos por fatores de fora da escola (Quadro 1)



Quadro 1 - Fatores internos e externos que condicionam a adoção da gestão democrática escolar.

Internos	Externos
Materiais - condições de trabalho	Condições de vida da população
Institucionais - (regras da escola)	Cultura
Político-sociais - Interesses grupos dentro da escola	Institucionais - Mecanismos coletivos de participação da comunidade
Ideológicos - concepções e crenças	

Fonte: Elaborado a partir de Paro (2000).

Os condicionantes materiais relacionam-se com as condições objetivas de desenvolvimento do trabalho e com a convivência no interior das escolas. A falta de recursos materiais e financeiros também afeta a dinâmica de participação e cooperação coletiva. Já os condicionantes institucionais constituem-se do caráter formalista e burocratizado, que podem ser verticalizados, favorecendo relações de mando e submissão, ou horizontal, simétricas ao envolvimento democrático e participativo. Em seguida, os condicionantes político-sociais compreendem os interesses dos grupos dentro das escolas, mas que não se trata de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta a sua existência, bem como, as suas causas e suas implicações na busca pela democratização da gestão escolar. Por fim, os condicionantes ideológicos envolvem a participação disseminada por “todas as concepções e crenças, sedimentadas historicamente na personalidade de cada pessoa e que movem suas práticas e comportamentos no relacionamento com os outros” (PARO, 2000, p.47). Desse modo, para que haja a participação da comunidade na escola, é necessário levar em conta essa proporção em que o pensar e o agir das pessoas envolvidas nesse espaço pode facilitar/incentivar ou dificultar/impedir a participação dos indivíduos na escola.

Como já destacado, Paro (2000, p. 54), traz uma visão imediata da participação da comunidade sobre determinantes externos, de que a mesma está determinada, primeiro pelos elementos de condicionantes econômicos-sociais, ou seja, as reais condições de vida da população, baseados no tempo, disposição e condições materiais. Segundo por condicionantes culturais fixados no conhecimento de mundo e educacional que favorecem a vontade de



participação. E terceiro e último pelos condicionantes institucionais, assim dito como os canais coletivos que sejam institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social.

#### **2.4 A autonomia financeira na escola.**

A lei nº 9.394/96 LDB determina que as instituições de ensino devem tomar decisões financeiras conforme suas particularidades. Tal princípio constitui na descentralização, que segundo Silva (2016, p. 6) “é transferir o poder e as ações governamentais e fazer a execução pública de modo indireto”. Assim, os cidadãos experimentam o poder de decisão, experimentando certa autonomia.

Segundo Veiga (1998) há quatro dimensões da autonomia escolar, são elas: administrativa, jurídica, pedagógica e financeira. A autonomia administrativa consiste na elaboração e gestão dos próprios planos, programas e projetos. Já a autonomia jurídica corresponde à possibilidade de elaboração de normas e orientações escolares, em conjunto com as legislações educacionais, como matrícula, transferência de alunos e contratação de professores. A autonomia pedagógica diz respeito à liberdade de desenvolver propostas para a pesquisa e o ensino em ambiente escolar. Por fim, a autonomia financeira possibilita à escola a gestão de seus recursos conforme suas peculiaridades, com o objetivo de mudar gradativamente a burocrática distribuição do erário, através da descentralização da gestão dos recursos financeiros proposta na educação brasileira.

Essa política foi implementada em 1995 pelo FUNDEF (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério), atual FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação), que criou o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) para atuar como órgão administrativo, que “ Tem o objetivo de melhorar a qualidade do ensino fundamental e envolver a comunidade escolar a fim de otimizar a aplicação dos recursos” (LIBÂNEO et al., 2012, p. 199). Atualmente, os programas financeiros educacionais brasileiros estão submetidos ao FNDE (Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação) que, ligado ao Ministério da Educação, tem a função de obter capital para aumento da qualidade na educação.

Para o recebimento do recurso proveniente do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), é necessário que a unidade escolar possua uma Unidade Executora (UEX) própria, caso não tenha uma, o repasse dos recursos é feito às Secretarias Estaduais de Educação e às prefeituras. De acordo com a resolução do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE), nº 10/2013, às UEXs se caracterizam por serem instituições privadas sem fins lucrativos, constituída por membros da comunidade escola, a qual estabelecida por órgãos colegiados como Conselho Deliberativo, Associação de pais e mestres, instituídas para formalização dos procedimentos necessários ao recebimento, execução e prestação dos repasses do programa, destinados às referidas escolas.

Nesse caminho, para que a autonomia seja aplicada pela escola, a entidade terá que trabalhar em união com a comunidade escolar que auxilia na observação e na distinção das prioridades da instituição, conduzindo e analisando o processo de cumprimento das metas definidas em conjunto (PARO, 2000; LÜCK, 2009).

### **3. MÉTODO**

Para compreender a gestão democrática na administração dos recursos financeiros, o estudo foi aplicado em duas escolas públicas estaduais: a escola Jardim Araguaia situada no município de Barra do Garças – MT (Escola A) e a escola Melquiades Victor de Oliveira, situada em Aragarças – GO (Escola B). A primeira foi fundada em 1988 no bairro Jardim Araguaia e atende a etapa de ensino fundamental nos períodos matutino e vespertino, atendendo a 245 alunos e possuindo 28 funcionários entre efetivos e contratados em 2019. Já a segunda foi fundada em 1985 e atende a etapa de ensino fundamental e ensino médio nos períodos matutino e vespertino, possuindo 365 alunos e 45 funcionários entre efetivos e contratados em 2019.

O estudo adotou as técnicas de revisão bibliográfica e documental. Na parte bibliográfica, foi realizada uma revisão sistemática de literatura em fevereiro de 2020 no site de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os artigos selecionados tiveram como critérios de inclusão o idioma português e período de publicação entre 2009 e 2019, esse recorte temporal foi escolhido considerando o contexto de

possíveis mudanças sobre o assunto nos últimos 10 anos. Já a pesquisa documental se deu com base nas leis existentes sobre o assunto, bem como, no Projeto Político Pedagógico (PPP) de cada escola, para, com isso, entender a estrutura organizacional e institucional.

A coleta de dados foi realizada junto à Comunidade Escolar em ambas as escolas por meio do Formulário do Google, preenchido por 90 pessoas, entre servidores (40), gestores (04), alunos e seus responsáveis (46). Nestes questionários foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência, com o objetivo de buscar um entendimento sobre os principais discursos dos agentes envolvidos em relação às práticas de gestão democrática das escolas que fazem parte do estudo.

#### **4. RESULTADOS**

A idade dos servidores participantes variou entre 26 a 46 anos e no grupo de pais e alunos, a idade variou de 11 a 46 anos (Tabela 1). Em ambos os grupos a maioria foi sexo feminino. A escolaridade dos servidores varia entre Ensino Médio, Ensino Superior, Pós-Graduação e Mestrado e a escolaridade de pais e alunos estão entre Ensino Fundamental e Ensino Médio.

**Tabela 1 - Caracterização da amostra.**

<b>Total de Participantes</b>	<b>Servidores das escolas A e B</b>	<b>Pais e alunos das escolas A e B</b>
Total de participantes	44	46
<b>GÊNERO</b>		
Feminino	32	29
Masculino	12	17
<b>IDADE</b>		
Média/Desvio padrão	35,40 ± 2,03	24,41 ± 0,077
Min/Max.	26 a 46	11 a 46
<b>FORMAÇÃO</b>		
Ensino fundamental	0	38
Ensino médio	08	08
Ensino Superior	06	00
Pós-graduação	25	00
Mestrado	05	00
Doutorado	00	00

Fonte: Resultado da pesquisa.

## **4.1 Estrutura organizacional e a gestão das escolas**

### **4.1.1 Organização escolar**

No Projeto Político Pedagógico da escola Jardim Araguaia – MT (Escola A), a organização escolar está baseada na democracia e colegialidade, bem como, possui o colegiado como órgão máximo, que abrange as equipes de direção, pedagógica e administrativa, bem como, os órgãos complementares e os alunos matriculados (PPP-ESCOLA MT 2019). Neste

mesmo documento, a escola busca uma gestão pautada na reflexão acerca das relações da escola com a comunidade escolar, evidenciando os elementos da gestão democrática, *autonomia, pluralismo, participação e transparência* distribuídos tanto em suas ações pedagógicas quanto nas financeiras (PPP-ESCOLA MT, 2019, p.4,7,8,9,10). Desse modo, segundo o PPP:

A gestão escolar, se baseia nos três principais eixos que são: gestão pedagógica, administrativa e financeira, envolvendo todos os setores que estão relacionados com as práticas escolares. Acreditamos que o gestor tem fundamental importância na promoção de mudanças ao criar situações interativas com a família, alunos, professores e demais profissionais, numa perspectiva de escola que atenda às necessidades da comunidade. [...], dessa maneira estamos democratizando os ambientes escolares e contribuindo com o um espaço educativo e mais atrativo para comunidade escolar, possibilitando o processo ensino aprendizagem mais diversificado e com mais qualidade. (PPP - ESCOLA MT, 2019, p.22).

No Projeto Político Pedagógico da escola Melquiades Victor de Oliveira (Escola B), a organização é pautada pelas diretrizes da Secretaria de Educação (SEDUC) (PPP-Escola GO, 2019). O PPP traz as prerrogativas legais da gestão democrática para fundamentar a prática político - pedagógica e incentivar a participação social. (PPP-ESCOLA GO, 2019, p.07-23). No documento observou-se a existência dos elementos constitutivos de gestão democrática, *pluralismo, participação, autonomia e transparência* sobre as demandas financeiras. Por fim, conforme o PPP, o plano de ação está estruturado nas questões pedagógicas e administrativas, e foi elaborado de forma coletiva e participativa para proporcionar um melhor atendimento aos alunos e comunidade. (PPP-ESCOLA GO, 2019, p.23-75).

#### **4.1.2 Gestão escolar**

O gestor da Escola A, ocupa o cargo por indicação política há 2 anos e tem mais de 10 anos de experiência em gestão escolar. Ele afirmou possuir preparação específica em gestão escolar, gestão financeira, gestão democrática, gestão de pessoas e planejamento. Já na Escola B, a gestora assumiu o cargo a menos de 1 ano por escolha do CDCE, alega ter 1 ano de prática na área de gestão escolar, porém trabalha a 10 anos na escola, onde também já atuou como coordenadora pedagógica. Afirma também possuir preparação em gestão escolar, porém alega não ter experiência nos quesitos de gestão financeira, gestão democrática, gestão de pessoas e planejamento.

Sobre o conceito de gestão democrática, o gestor da Escola A afirmou que se trata de “todo o conjunto das atividades e das ações relacionadas ao atendimento e ao funcionamento

da unidade escolar com a participação das pessoas que compõem o seu quadro de profissionais”. Segundo a percepção da gestora da Escola B, a gestão democrática seria a “participação da comunidade escolar nas deliberações da Unidade”.

Em relação aos pilares da gestão democrática, ou seja, pluralismo, participação, autonomia e transparência, o gestor da Escola A afirmou que “o estado/mantenedora do ensino (SEDUC) por meio de sua política educacional proporciona condições ao grupo gestor de cada unidade escolar, através de seu projeto político pedagógico, gerar a proposta educacional pautada nas disposições legais vigentes, dentro do que a autonomia relativa permite”. Na percepção da gestora da Escola B, tais elementos também são contemplados pela gestão da escola.

As escolas possuem os mesmos ambientes de participação para a comunidade escolar, são eles: assembleia geral, Conselho Deliberativo (CDCE) e PPP. Sobre a efetiva participação, o gestor da Escola A respondeu que a comunidade atua de forma efetiva, já a gestora da Escola B afirmou que demonstram desinteresse.

Sobre a relevância do projeto político pedagógico na questão financeira da escola, ambos os gestores afirmaram que os PPP de suas respectivas escolas se baseiam na qualidade no ensino, planejamento financeiro, tomada de decisão coletiva, economicidade, aplicação correta dos recursos financeiros, eficiência, eficácia e transparência. A elaboração do orçamento escolar é de responsabilidade do gestor em ambas as escolas. Por outro lado, a seleção, demissão e subsídio de professores por contrato é prerrogativa da Secretaria de Educação nos dois casos. Já a escolha de livros didáticos fica a cargo dos professores.

Sobre as ferramentas eletrônicas de prestação de contas, a Escola A utiliza um sistema disponibilizado pela Secretaria de Educação (módulo GPO – Gestão de Planejamento e Orçamento). Por outro lado, a gestora da Escola B afirmou desconhecer os instrumentos de prestação de contas junto à Secretaria de Educação. Em ambas as escolas, a apresentação do relatório financeiro ocorre pelos mesmos meios: assembleia geral, internet (grupos whatsapp da escola), mural da escola e CDCE.

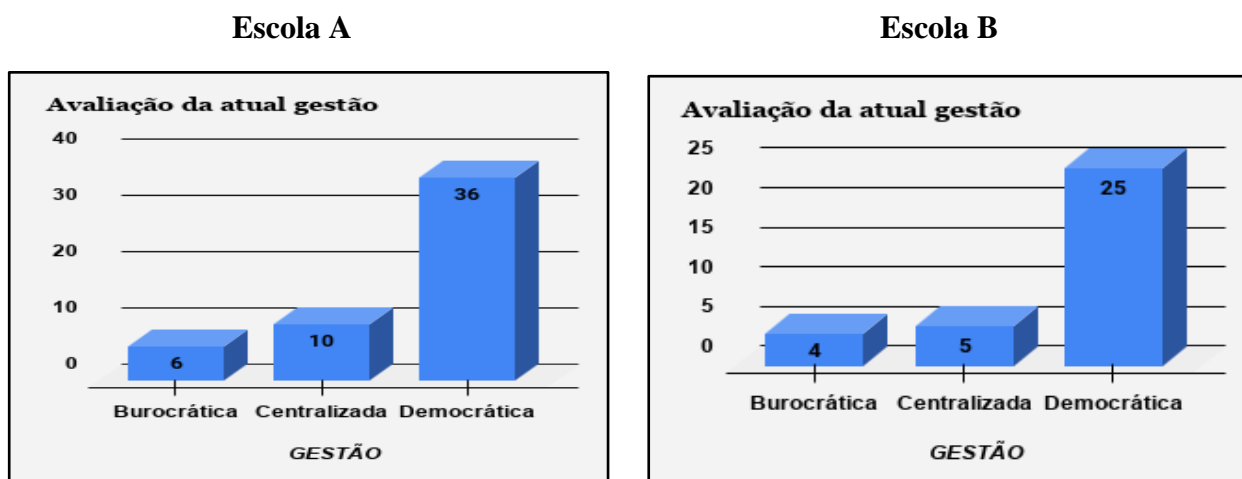
Em relação aos fatores internos, o gestor da Escola A elencou a “participação com mais efetividade dos profissionais da escola no processo - todas as vezes de se eleger membros do

conselho e/ou candidatos às funções e direção, é clara a recusa/rejeição/falta de envolvimento, demonstração de não envolvimento”. Em relação aos fatores externos, ele indicou a “participação insatisfatória dos pais nos momentos de necessidade de se candidatarem para a participação do conselho escolar, por exemplo”. A gestora da Escola B, não mencionou nenhum fator interno, nem externo, porém demonstrou ter dificuldades em promover a gestão democrática e "fazer com que a comunidade escolar participe ativamente das ações da UE”.

#### 4.2 Percepção da comunidade escolar a respeito da gestão democrática na escola.

As comunidades escolares, consideradas aqui pelos servidores, alunos e seus responsáveis, de ambas as escolas afirmaram possuir algum entendimento sobre o tema da gestão democrática. Na Escola A, a maioria dos entrevistados, 36 pessoas, consideram a atual gestão como democrática, enquanto que 10 pessoas consideram centralizada e seis pessoas avaliam como burocrática. Já na Escola B, a gestão é considerada democrática por 25 pessoas, enquanto que cinco pessoas avaliam como centralizada e 4 avaliam como burocrática.

**Gráfico 1- Percepção da comunidade escolar quanto ao tipo de gestão escolar.**



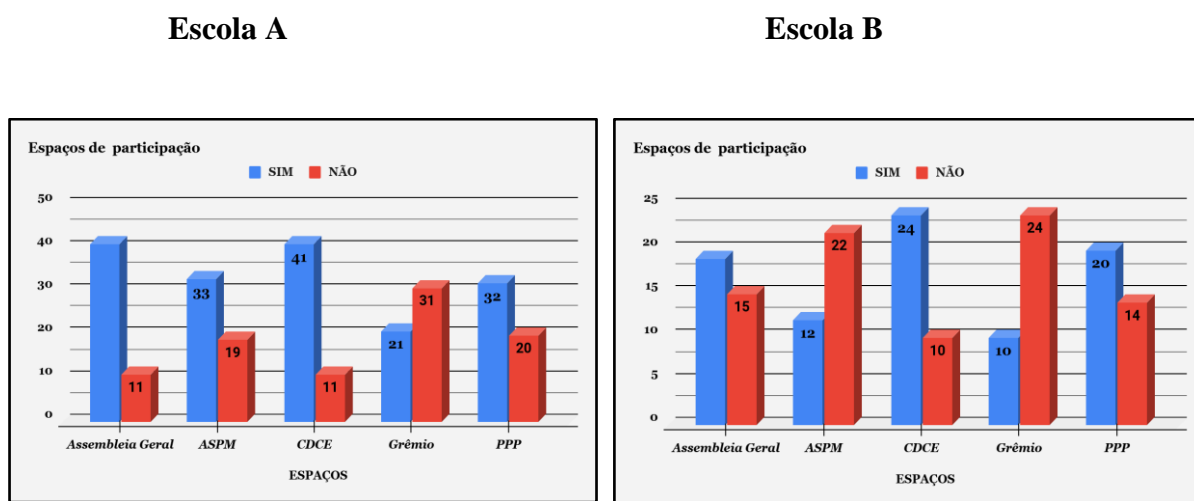
Fonte: Resultado da pesquisa.

Sobre a participação, na Escola A, a maioria da comunidade escolar afirmou ter conhecimento sobre a existência da assembleia geral (41 pessoas), da associação de pais e mestres (33 pessoas), do Conselho Deliberativo da comunidade escolar (CDCE) (41 pessoas) e do projeto político-pedagógico (32 pessoas) (Gráfico 3-A). No entanto, a maioria afirmou não



ter conhecimento sobre a existência do grêmio estudantil (31 pessoas), uma instituição importante para a participação dos estudantes. Já na Escola B, a maioria da comunidade afirmou conhecer a assembleia geral (19 pessoas), o CDCE (24 pessoas) e o PPP (20 pessoas), porém também afirmou não ter conhecimento da associação pais e mestres (ASPM) (19 pessoas) e do grêmio estudantil (24 pessoas) (Gráfico 3-B).

**Gráfico 3 - Percepção da comunidade escolar sobre os canais de participação.**



Fonte: Resultado da pesquisa.

Quanto aos fatores internos nas unidades, na Escola A, a comunidade escolar apontou a escassez de recursos financeiros e materiais, a falta de comunicação e infraestrutura precária. No entanto, na Escola B a comunidade escolar, indicaram como fatores internos de maior destaque, a escassez de recursos financeiros e materiais, condições precárias de trabalho, infraestrutura precária e conflitos de interesses. Entretanto, segundo a percepção dos pais e alunos sobre os obstáculos de participação em ambas as escolas, em primeiro lugar está a questão do emprego, em segundo a falta de tempo e em terceiro, os horários incompatíveis de reuniões da escola.

Quanto à gestão democrática dos recursos financeiros, na Escola A, a comunidade escolar afirmou que o gestor faz o uso de transparência na prestação de contas, sempre usando de instrumentos como mural informativo da escola, CDCE, assembleia geral, bem como os

grupos de WhatsApp da escola. Segundo eles, a participação da comunidade escolar ocorre por meio da composição do CDCE e opiniões sobre ações desenvolvidas na escola. O pluralismo está presente no plano de ação do PPP. Na Escola B, a comunidade escolar afirmou que o gestor utiliza de transparência nas prestações de contas utilizando o CDCE e as assembleias gerais. Afirmaram também que usa de participação, com a composição dos membros do CDCE que engloba todos os segmentos da comunidade escolar. Além disso, o elemento autonomia está presente na gestão de forma parcial, e o uso de pluralismo está presente no plano de ação do PPP, onde traz projetos de formação continuada, que consolidam esse elemento.

## **5. DISCUSSÃO**

O estudo mostrou que os processos democráticos estão inseridos de forma institucional no contexto dessas instituições públicas de ensino, entretanto a consolidação desses processos depara-se com obstáculos sobre a organização das escolas. Paro (2000) ressalta que a gestão democrática adequada à realidade da escola pública é um conjunto que engloba a transformação no sistema de autoridade e o direcionamento de uma efetiva participação de representantes de seus diversos setores. Os resultados oriundos da revisão sistemática, mostraram que a gestão democrática ainda precisa ser aprimorada na prática do cotidiano escolar. Ela precisa ser considerada, não apenas como uma padronização, mas também como uma transformação da autoridade, participação, organização, mobilização e valorização da comunidade escolar.

Botler, Happ Alice (2010) corrobora que para que a escola seja considerada como espaço coletivo com oportunidades para o desenvolvimento das potencialidades de seus diversos componentes, é necessário mudar a soberania de um gestor centralizador e autoritário. Embora os resultados apresentados no gráfico 1 demonstrem que a maioria dos entrevistados considera que há uma gestão democrática nas instituições pesquisadas, alguns participantes consideram que a gestão de ambas as escolas ainda possui características de burocracia e centralização de poder.

Dentre os fatores externos em evidência, que impedem a consolidação da gestão democrática, destacam-se a condição de vida e de trabalho, a falta de interesse e questões socioeconômicas. Além dos fatores externos há também os fatores internos, tais como, falta de

comunicação e de envolvimento dos profissionais, que trazem dificuldades para o desenvolvimento de um ambiente participativo na instituição. Realidade reforçada por Libâneo (2004), que afirma que as práticas e os comportamentos coletivos influenciam a gestão verdadeiramente democrática, sendo que a cultura organizacional influencia o modo de pensar e o de agir das pessoas.

De acordo com Luiz Maria Cecília (2010), o aprimoramento de uma gestão democrática na escola pública requer a criação de uma cultura organizacional de participação para todos os seus segmentos e a melhoria das condições adequadas à realidade da escola para que essa participação possa vir a se efetivar. O estudo mostrou que há um conhecimento maior e, conseqüentemente, uma maior participação da comunidade escolar em determinados espaços, como Assembleia Geral e reuniões do Conselho Deliberativo (CDCE) (Gráfico 3).

Sobre o perfil dos gestores, os resultados demonstraram que por mais que tenham preparação específica na área de gestão escolar, ainda é possível verificar uma lacuna no desenvolvimento de uma gestão pautada na cogestão da comunidade escolar, por meio de um trabalho mais participativo de servidores, pais e alunos, o que pode ser observado na fala dos diretores das duas unidades escolares selecionadas para o presente estudo. De acordo com Santos (2008), o desenvolvimento de novo método de gestão, envolvendo a caracterização de uma liderança estratégica pode estimular as pessoas à participação e ao desenvolvimento organizacional coletivo.

Para Luck (2009), a liderança compartilhada e a co-liderança exercidas na escola, serão mais efetivas à medida que haja uma participação maior da comunidade escolar. Os líderes escolares, estabelecidos como gestores, são responsáveis por orientar e direcionar a equipe ao caminho da organização com olhos voltados à realidade escolar, seus problemas, sua ideologia e os projetos a serem desenvolvidos”. Souza, R. Ângelo (2009) reforça essa ideia de liderança afirmando que não há democracia sem diálogo e espaço para as divergências.

O projeto político pedagógico tem uma relevância indissociável com a gestão democrática, quando parte do pressuposto de sua construção coletiva. É necessário considerá-lo como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade. (VEIGA, 1998, p. 189).

Nesse sentido, Vasconcellos (2010), afirma que o PPP é processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e concretiza na prática cotidiana. Com isso, os resultados trouxeram a verificação de que ambas as escolas atendem a esses conceitos e articulam nas suas demandas administrativas e pedagógicas elementos democráticos, ou seja, a participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP.

### **5.1 Práticas de gestão democrática.**

Os resultados mostram diferenças na experiência entre os gestores. Desse modo Luck (2005), reforça que o papel do diretor escolar passa a exigir um perfil mais atuante e interativo, precisando para tal, de pré-requisitos para tomar atitudes assertivas e ação imediata na resolução de problemas.

Em relação às finanças escolares, os resultados apontaram que os gestores se baseiam nos elementos da gestão democrática e utilizam canais de participação e comunicação. Entretanto, questiona-se se o uso de tais instrumentos permite uma gestão verdadeiramente democrática. Nesse sentido, nota-se que existem fatores internos e externos que trazem um diagnóstico de cada escola, os quais podem ser vistos de forma positiva, onde os gestores diante desses obstáculos poderão refazer seus planejamentos para organizarem e estruturarem a escola em conformidade com a realidade dessas instituições. Nesse sentido, Paro (2000) coloca que o principal motivo da comunidade escolar não participar pode estar ligado a crítica da atuação da escola na aproximação desses membros para auscultar seus reais problemas e interesses.

Os resultados mostram que as gestões estudadas estão inseridas e estruturadas com os elementos pluralismo, participação, autonomia e transparência, e que a gestão financeira conta com um Conselho Deliberativo Comunidade escolar (CDCE) ativo, um plano de ação evidenciado no projeto político pedagógico de cada escola. Todavia, os resultados mostram que existem fatores internos e externos dificultando a consolidação da gestão democrática, relacionados a impossibilidade de participação. No entanto, não basta só as escolas possuírem espaços e práticas democráticas, é preciso determinadas condições para a participação: articulação entre comunidade escolar e as autoridades competentes; disponibilizar o para participar de reuniões, conselhos, projetos, (PARO, 2000); bem como, um posicionamento político dos gestores; e a responsabilidade dos membros da organização (LIMA, 2013).

Na atual conjuntura, há uma preocupação em torno do fato de que o processo de escolha do dirigente escolar por indicação tem sido alvo de grande controvérsia. Nessa perspectiva, Paro (2003) ressalta que a eleição como critério de escolha para diretores é relevante, pois assim como a sociedade propicia a democratização para os espaços dessas instituições de ensino, as quais têm como missão formar cidadãos críticos para esta sociedade, desse modo a escola precisa estar em consonância com esta democracia, no sentido de proporcionar condições para que isso seja uma realidade e não apenas uma utopia.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão financeira ocorre de forma democrática na percepção de seus gestores e de sua comunidade escolar. Entretanto, identificou-se que ainda existem obstáculos para a sua efetivação, tais como, fatores externos (leis e normas) e fatores internos (organização escolar). Acredita-se que tais fatores também possam estimular a gestão democrática, principalmente se ocorrer o envolvimento de toda comunidade escolar nas decisões tomadas.

A figura do gestor como mediador deste processo é importante para propor um ambiente propício para ideias coletivas no processo de tomada de decisão, tendo como norte o Projeto Político Pedagógico adequado à realidade da comunidade escolar para compartilhar a autonomia, no propósito de descentralização e participação efetiva no ambiente escolar.

Portanto, conclui-se que a democracia, como valor, vem sendo explorada no interior destas escolas como reflexo das políticas educacionais contemporâneas, especialmente a partir da demanda formalizada por regras. No entanto uma gestão escolar orientada por princípios democráticos participativos pode de fato favorecer a melhoria da qualidade da educação e propor o exercício da cidadania a todos os sujeitos inseridos no contexto escolar. Nesse âmbito, compreende-se que a rede pública de ensino, enquanto objeto de pesquisa, propicia uma diversidade cultural, política e socioeconômica que contribui substancialmente para estudos nesta temática.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão Democrática da educação: a posição dos docentes**. PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, 2000.
- BARBOSA DE OLIVEIRA, Inês e TAL. **A democracia no cotidiano da escola**. Rio de Janeiro: DP & A:SEPE,1999.
- BARROSO, João. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal**. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.
- BOTLER, H. Alice. **Cultura e Relação de Poder na Escola**. Educação & Realidade, 2010.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Diretrizes e Bases para Educação Nacional.
- BRASIL. **Lei Federal nº 7398 de 04 de novembro de 1985**. Grêmios Estudantis.
- BRASIL. **Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica, Conselho escolar e o aproveitamento significativo do tempo pedagógico / elaboração Ignez Pinto Navarro...** [et al.]. – Brasília: MEC, SEB, 2004. 64 p.: il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 4).
- BRASIL. **Resolução nº 04, de 13 de julho de 2010**. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para Educação Básica. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Brasília: MEC, 2010.
- BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. 2001. Acesso em: 27 jul. 2019. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>.
- CAMARGO, R. B. & ADRIÃO, T. **Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os Conselhos Escolares**. Revista Chão de Escola, Curitiba: SISMMAC, v.2, outubro de 2003. p. 28-33.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2013.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>
- GOIÁS. **Resolução CEC/CP nº. 004/2009**. Grêmios Estudantis.

HONORATO, Hercules Guimarães. **O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão**. In: Congresso Ibero Americano, ANPAE, 2012.

MATO GROSSO. **Lei Estadual Nº 8.801, DE 08 DE JANEIRO DE 2008**. Grêmio Estudantil.

MEC - Conselho Escolar:

<http://portal.mec.gov.br/seb/index.php?Itemid=242&id=252&option=content task=vie>

Acesso em: outubro de 2019

LIMA, Antônio Bosco de. **Adeus à Gestão (Escolar) democrática**. Revista @rquivo Brasileiro de Educação, Belo Horizonte, v. 1, n.1, p. 27-50, 2013

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005

\_\_\_\_\_, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUIZ, M. Cecília. **Algumas reflexões sobre a prática da gestão democrática na cultura e organização escolar**. Revista Eletrônica de Educação, 2010.

PARANÁ. **Manual do Grêmio Estudantil**. SEED, 2012. Disponível em [http://www.alunos.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gremio\\_estudantil/manualgremio.pdf](http://www.alunos.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gremio_estudantil/manualgremio.pdf).

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**, 3. ed. - São Paulo: Ática, 2000.

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **Administração Escolar-Introdução Crítica**. São Paulo: Cortez, 2003

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. 2. ed.- São Paulo: Xamã, 2003.

RIO DE JANEIRO, Secretaria Municipal de Educação. **Grêmio é fundamental: um guia para implementação**. Rio de Janeiro, jun. 2013.

SANTOS, E. F. M. D. (2008). **Processos de liderança e desenvolvimento curricular no 1º Ciclo do Ensino Básico: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado em Educação, Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.

SILVA, Nilson Robson Guedes. **Participação da comunidade escolar como fator de influência na reeleição/não-reeleição dos diretores de escola**. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Tese (Doutorado), Campinas, SP: 2006.

TORRES, Artemis. **Conselhos escolares e democracia: lemas e dilemas**. Cuiabá: Ed. UFMT, 2008.



VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico –elementos metodológicos para elaboração e realização.** 21<sup>a</sup> ed. São Paulo: Libertad Editora, 2010. 208 p.

VEIGA, Ilma. P. Alencastro. **Projeto político-pedagógico da Escola: uma construção coletiva,** In: **Projeto político-pedagógico da Escola: uma construção possível.** 7<sup>a</sup> ed., Campinas, SP: Ed. Papirus, 1998.

## APÊNDICE 01

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA.

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT  
Campus Barra do Garças  
Curso Tecnólogo em Gestão Pública.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Solicitamos do Gestor (a) da Escola Estadual JARDIM ARAGUAIA, autorização para realização da pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da acadêmica Joana Darc Mariana Batista, orientanda do Professor Dr. Felipe Deodato Silva e Silva, tendo como título: **GESTÃO DEMOCRÁTICA: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE DUAS ESCOLAS ESTADUAIS DO ESTADO DE MATO GROSSO E GOIÁS SOB A PERSPECTIVA FINANCEIRA.** A coleta de dados será feita através da aplicação de entrevista por meio de formulários eletrônicos. A presente atividade é requisito para a conclusão do curso Tecnólogo em Gestão Pública, do Instituto Federal Campus Barra do Garças. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Instituição campo de pesquisa e os resultados gerados serão compartilhados com os gestores.

Barra do Garças, 01 de setembro de 2020.

*Joana Darc M. Batista*  
Acadêmico

*Felipe Deodato Silva e Silva*  
Prof. Orientador

Deferido ( )  
Indeferido ( )

*Sérgio da Rocha Barrientos*  
Assinatura e carimbo do gestor

Estado de Mato Grosso  
Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer  
EE Jardim Araguaia - CNPJ: 02.498.191/0001  
Criação: Decreto Nº 2842 de 04/07/19  
Autorização Ato: 218/2017 - CEG/MT  
Credenciamento Port. nº 450/2018  
Rua B, s/nº - Bairro Jardim Araguaia  
CEP: 78.600-000 - Barra do Garças - MT  
Fone: (66) 3411.7007

## APÊNDICE 02


### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA.

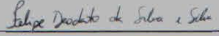
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT  
Campus Barra do Garças  
Curso Tecnólogo em Gestão Pública.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA


Solicitamos do Gestor (a) da Escola Estadual MELQUIADES VICTOR DE OLIVEIRA, autorização para realização da pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da acadêmica Joana Darc Mariana Batista, orientanda do Professor Dr. Felipe Deodato Silva e Silva, tendo como título: **GESTÃO DEMOCRÁTICA: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE DUAS ESCOLAS ESTADUAIS DO ESTADO DE MATO GROSSO E GOIÁS SOB A PERSPECTIVA FINANCEIRA**. A coleta de dados será feita através da aplicação de entrevista por meio de formulários eletrônicos. A presente atividade é requisito para a conclusão do curso Tecnólogo em Gestão Pública, do Instituto Federal Campus Barra do Garças. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Instituição campo de pesquisa e os resultados gerados serão compartilhados com os gestores.

Barra do Garças , 01 de setembro de 2020.

  
Acadêmico

  
Prof. Orientador

Defendo  
 Indefendo ( )

  
Lidia Dalane Silva Santos  
Diretora  
Portaria 2858/2020 - SEDUC

Assinatura e carimbo do gestor

## APÊNDICE 03 - ROTEIRO ENTREVISTA AO GESTOR ESCOLAR

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE COMPARATIVA DE INDICADORES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E FINANCEIRA.

**Dimensão 1 - Gestão escolar.**

Escola: \_\_\_\_\_

Diretor em exercício: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_\_\_

Existem grandes obstáculos para implementar práticas democráticas e participativas pois há fatores externos e internos, bem como, o grau de experiência dos gestores no cargo de direção, principalmente no que tange a gerenciamento das financeiras

**1.1. Indicador: Perfil do gestor(a) escolar.**

Há quanto tempo você atua como diretor desta escola?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Possui preparação/formação específica para atuar na área de gestão escolar? E na gestão financeira?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Na contemporaneidade, a gestão democrática ganhou relevância quando foi colocada como meta no Plano Nacional de Educação (PNE), você tem conhecimento sobre esse tipo de modelo de gestão escolar? Qual seu pensamento sobre essas questões que envolvem esse modelo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**A gestão democrática está definida como o conjunto de ações para tomada de decisões no âmbito escolar, que coloca em foco a participação social e ativa de todos os segmentos da comunidade escolar: alunos, professores, pais e os profissionais da escola. (BRASIL, 1988, Art.206, BRASIL, 1996, Art.14).**

Falar em gestão democrática na escola pública remete-nos obrigatoriamente a pensar nos seus quatro elementos constitutivos sejam eles a participação, pluralismo, autonomia e transparência. Qual é a importância em aplicar esses elementos na gestão escolar?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**1.2. Indicador: Participação democrática.**

Considerando a forma como a gestão democrática está definida nas leis e normas, a gestão praticada na escola a qual gerencia está no mesmo sentido? Se sim, existe algum incentivo do Estado? Se não, o que falta para isso?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Quais os meios e canais que existem para garantir a participação da comunidade escolar nas decisões referentes a gestão financeira?

---

---

Que processos envolvem a elaboração do projeto político-pedagógico na escola?

---

---

Sobre o Conselho Deliberativo Comunidade Escolar (CDCE), como ocorre o processo de escolha dos membros?

---

---

Como é formalizado o Conselho Deliberativo Comunidade Escolar (CDCE)?

---

---

**1.3. Indicador: Gestão financeira da escola.**

Como são utilizados os recursos financeiros nesta escola?

---

---

Quem decide a alocação de compras ou de serviços a serem realizados nesta escola?

---

---

Qual é a participação do Conselho Deliberativo Comunidade Escolar (CDCE) na gestão financeira nesta escola?

---

---

**1.4. Indicador: Autonomia.**

Na escola existe descentralização, ou o Estado interfere na gestão financeira?

---

Indique dois aspectos positivos da autonomia dos recursos financeiros para escola e gestão?

---

Indique dois aspectos negativos da autonomia dos recursos financeiros para escola e gestão?

---

A mudança de governo interfere na autonomia da gestão escolar?

---

---

**1.5. Indicador: Transparência.**

Como é realizado todo processo de prestação de contas?

---

---

Quais são os instrumentos utilizados pela escola para apresentar a prestação de contas dos recursos financeiros a comunidade escolar?

---

---

As secretarias de Educação disponibilizam ferramentas eletrônicas para a escola justificar o uso do dinheiro público? Se sim, cite um exemplo.

**1.6. indicador: Pluralismo.**

Quais projetos ou atividades a escola tem desenvolvido para que contemple no ambiente escolar a pluralidade de ideias, respeito e integração da diversidade de sujeitos?

**1.7. Indicador: Desafios e barreiras.**

Quais são os fatores internos que trazem desafios e barreiras para consolidar a gestão democrática nesta escola?

---

---

Quais são os fatores externos que trazem desafios e barreiras para consolidar a gestão democrática nesta escola?

---

---

Quais inovações na gestão financeira foram criadas e que permitiram a consolidação da gestão democrática na escola?

---

Obrigada por sua colaboração!



## APÊNDICE 04 – QUESTIONÁRIO APLICADO À COMUNIDADE ESCOLAR.

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE COMPARATIVA DE INDICADORES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E FINANCEIRA.

### **Dimensão 2 - Funcionários** (Apoio, técnico e professores)

Idade:

Sexo:

Nível de escolaridade:

Área de atuação:

#### **2.1 indicador: Gestão democrática.**

##### **Há quanto tempo trabalha nesta escola?**

Até 3 anos  3 a 5 anos  5 a 10 anos  10 a 15 anos  Mais de 15 anos

##### **Como você considera sua relação com a coordenação da escola?**

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

##### **Como considera seu relacionamento com gestor escolar?**

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

##### **Como você considera sua relação com os alunos?**

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

##### **Como você avalia a atual gestão?**

Centralizada  Burocrática  democrática

##### **Você tem conhecimento sobre gestão democrática?**

Sim  Não  Pouco

##### **Conhece o projeto político pedagógico da Escola?**

Sim  Não  Não tenho interesse

##### **Participa ativamente na elaboração do projeto político e pedagógico da escola?**

Sim  Não  Não tenho interesse

##### **Tem autonomia para tomar decisões nas questões relacionadas à sua área de trabalho?**

Sim  Não  Às vezes

**Como você considera a relação entre Escola e Comunidade:**

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

**Nesta escola há espaços para participação da comunidade escolar?**

Se sim, quais \_\_\_\_\_

Não  Pouco

**Você acha que as opiniões dos integrantes da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela escola?**

Às vezes  Sempre  Nunca

**Você considera essa escola a qual trabalha, democrática? Porque?**

Sim  Não. Por que \_\_\_\_\_

### 2.2. Indicador: Gestão financeira

**Você tem conhecimento sobre o funcionamento do Conselho Deliberativo comunidade escolar (CDCE) na gestão financeira da escola?**

Sim  Não  Não tenho interesse

**A escola expõe com frequência as condições financeiras da escola e fala sobre a prestação de contas.**

Sim  Não  às vezes

**O gestor(a) informa sobre a alocação de compras ou de serviços a serem realizados nesta escola?**

Sim  Não  às vezes

Obrigada por sua colaboração!

### Dimensão 3 - Alunos

Idade:

Sexo:

Série:

### 3.1 indicador: Gestão democrática.

**Você estuda nesta Escola desde:**

Primeira série do Ensino Fundamental  Desde a 5ª série  1ª série do Ensino Médio  Somente este ano.

**Como você considera sua relação com a coordenação da escola?**

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

**Como considera seu relacionamento com gestor escolar?**

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

**Você considera sua relação com os Professores:**

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

**Você tem conhecimento sobre gestão democrática?**

Sim  Não  Pouco

**Como você avalia a atual gestão?**

Centralizada  Burocrática  democrática

**Você tem liberdade de expor suas ideias?**

Sempre  Às vezes  Nunca

**Com quem você tem mais liberdade para falar:**

Direção  Equipe pedagógica  Professores  Funcionários

**Conhece o projeto político pedagógico da Escola?**

Sim  Não  Não tenho interesse

**Participa ativamente na elaboração do projeto político e pedagógico da escola?**

Sim  Não  Não tenho interesse

**Como você considera a relação entre Escola e Comunidade:**

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

**Você acha que as opiniões da comunidade são ouvidas e levadas em consideração pela escola?**

Às vezes  Sempre  Nunca

**Você acha importante a participação do aluno nas decisões da escola?**

Sim  Não  Pouco

**Na escola tem canais de participação para os alunos?**

Se sim, quais \_\_\_\_\_

Não  desconheço

**Você considera essa escola a qual estuda, democrática?**

Sim  Não. Por que \_\_\_\_\_

**3.2. Indicador: Gestão financeira**

**Você tem conhecimento sobre o dinheiro que a escola utiliza na escola?**

Sim  Não  Não tenho interesse

**O conhecimento sobre o dinheiro da escola você obteve através da:**

Direção  Equipe pedagógica  Professores  Funcionários  Colegas  Pais ou responsável  não tenho conhecimento

**A escola fala sobre as contas e compras realizadas?**

Sim  Não  às vezes

Obrigada por sua colaboração!

## APÊNDICE 05

### Revisão sistemática de literatura.

#### Recomendações para aprimorar a gestão democrática na escola.

Os artigos utilizados para análise foram selecionados em pesquisa ao site de periódicos da CAPES, na categoria busca por assunto, idioma português, publicações a partir de 2009, inicialmente a busca retornou 86 (oitenta e seis) resultados, sendo que após a leitura dos resumos selecionamos 06 (seis) artigos que tratam sobre gestão democrática da escola pública e elementos e práticas. Com a finalidade de uma melhor sistematização elaboramos o Quadro 03, apresentado a seguir.

**Quadro 02** – Artigos obtidos junto ao site de periódicos da CAPES.

Periódicos	Ano	Autor	Título
Revista Iberoamericana de Educación	2009	Ângelo R. de Souza	Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre os aspectos da gestão democrática
Educação & Realidade	2010	Alice Happ Botler	Cultura e Relação de Poder na Escola
Revista Eletrônica de Educação	2010	Luiz, Maria Cecília	Algumas reflexões sobre a prática da gestão democrática na cultura e organização escolar.
e-Hum: Revista das Áreas de Humanidade do Centro Universitário de Belo Horizonte	2014	Márden D. P. Ribeiro Talita R.B. Oliveira Alice da S. Cornélio	A democratização da gestão escolar pública como ferramenta de transformação social para além do capital
Educação em Revista	2016	Ângelo R. de Souza	Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.
Conhecer	2017	Vasti Capistrano de Sousa Taboza e Maria Andréa Luz da Silva	A relevância da gestão democrática na mediação de conflitos escolares

Fonte: Elaborado pelos os autores, a partir dos dados da pesquisa.

## APÊNDICE 06

**Quadro 3 - Representação da análise documental das leis.**

<b>Âmbito Estadual</b>	<b>Âmbito Federal</b>
<b>Mato Grosso</b>	Constituição Federal de 1988;
Lei nº7.040/98 – Lei de Gestão Democrática do Estado de Mato Grosso.	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9394/96);
Plano Estadual educação (PEE - Lei nº 10.111/2014). 2014 – 2024.	Plano Nacional de Educação (PNE - Lei nº 13.005/2014), 2014 -2024
<b>Goiás</b>	
Lei nº20.115/ 2018 – Lei de Gestão Democrática do Estado de Mato Grosso.	
Plano Estadual educação (PEE - Lei nº 18969/2015) 2015- 2025	

Fonte: Elaborado pelos os autores, a partir dos dados da pesquisa documental.