



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

Graduação

GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: PERCEPÇÕES E APONTAMENTOS DOS
PROFESSORES PARA A REALIDADE ESCOLAR**

Michelle dos Santos Ferreira Godoy da Costa

Orientação: Prof^ª Rute Nunes Goes

Co-orientação: Caroline de Souza Araújo

Pirassununga, 2025

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, sabedoria e luz que me sustentaram durante todo este caminho.

À minha mãe, Joanita, que, mesmo não estando mais entre nós, permanece viva em minhas lembranças, sendo fonte de amor, inspiração e coragem em cada etapa desta jornada.

À minha família, pelo apoio incondicional, pela compreensão e paciência nos momentos em que precisei me ausentar para me dedicar aos estudos. Ao meu marido, Carlos, pela presença constante, incentivo e fé inabalável em minha capacidade. Aos meus filhos, Abner e Valentina, que são a razão maior de todas as minhas conquistas e o combustível que move meus sonhos.

Ao meu pai, Clóvis, por nunca ter desistido de mim e sempre acreditar no meu potencial, mostrando-me que sou capaz de alcançar tudo aquilo que sonho e me esforço para conquistar.

Aos meus sogros, Eduardo e Vera, pelo carinho, apoio e pelas palavras de encorajamento que me fortaleceram ao longo desta caminhada.

À minha orientadora e chefe de trabalho na Escola WEM, Rute, pela orientação atenciosa, pela confiança e por compartilhar comigo sua sabedoria e experiência profissional.

E à professora Caroline, da disciplina de TCC, pela paciência, dedicação e pelas contribuições valiosas que tornaram este trabalho possível.

A todos vocês, o meu mais sincero e emocionado muito obrigada!

RESUMO

A gestão escolar democrática representa um princípio fundamental para a consolidação de práticas participativas, dialógicas e inclusivas no ambiente educacional. Compreender como os professores percebem esse processo é essencial para identificar avanços e desafios na construção de uma escola verdadeiramente participativa e transformadora. O objetivo geral deste estudo foi analisar as percepções dos docentes, identificando os desafios e as oportunidades relacionadas ao fortalecimento da participação e da valorização profissional no contexto da gestão escolar democrática. Os objetivos específicos foram: (a) realizar uma revisão bibliográfica sobre os princípios, características e implicações da gestão democrática; (b) investigar as percepções dos professores sobre as práticas de gestão adotadas em suas instituições, com foco na escuta, participação e transparência; (c) analisar os principais desafios e fragilidades apontados pelos docentes quanto à efetivação da gestão democrática no cotidiano escolar; e (d) discutir como as contribuições docentes podem favorecer a construção de um ambiente educativo mais participativo, inclusivo e colaborativo. A pesquisa adotou uma abordagem quali-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando um questionário estruturado e semiestruturado aplicado a 24 profissionais da educação atuantes em instituições particulares, municipais e estaduais de três municípios do interior do estado de São Paulo. As questões objetivas foram tratadas por meio da análise estatística descritiva, e as respostas abertas, com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Os resultados indicaram que a maioria dos participantes reconhece avanços na promoção do diálogo, da participação e da valorização profissional, porém ainda existem fragilidades na escuta ativa, na mediação de conflitos e na transparência comunicacional. Observou-se também que o incentivo à formação continuada e o ambiente colaborativo contribuem significativamente para o fortalecimento da gestão democrática e da motivação docente. Conclui-se que a gestão escolar democrática constitui um caminho essencial para o fortalecimento da qualidade educacional, ao integrar práticas de escuta, participação, corresponsabilidade e reconhecimento profissional, consolidando a escola como um espaço formativo, inclusivo e transformador.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática; Valorização Docente; Participação; Transparência; Educação.

ABSTRACT

This study aimed to analyze teachers' perceptions, identifying the challenges and opportunities related to strengthening participation and professional appreciation within the context of democratic school management. Specifically, it sought to: (a) conduct a literature review on the principles, characteristics, and implications of democratic management; (b) investigate teachers' perceptions of management practices adopted in their institutions, focusing on listening, participation, and transparency; (c) analyze the main challenges and weaknesses pointed out by teachers regarding the implementation of democratic management in everyday school life; and (d) discuss how teachers' contributions can promote the construction of a more participatory, inclusive, and collaborative educational environment. The research adopted a qualitative and quantitative approach, of an exploratory and descriptive nature, using a structured and semi-structured questionnaire applied to 24 education professionals working in private, municipal, and state institutions in three municipalities in the interior of São Paulo state, Brazil. The objective questions were treated through descriptive statistical analysis, and the open responses were examined using content analysis, as proposed by Bardin (2016). The results indicated that most participants recognize progress in promoting dialogue, participation, and professional appreciation. However, there are still weaknesses in active listening, conflict mediation, and communication transparency. It was also observed that encouragement of continuing education and a collaborative school environment significantly contribute to strengthening democratic management and teacher motivation. It is concluded that democratic school management is an essential path for strengthening educational quality, as it integrates practices of listening, participation, co-responsibility, and professional recognition, consolidating the school as a formative, inclusive, and transformative space.

Keywords: Democratic School Management; Teacher Appreciation; Participation; Transparency; Education.

INTRODUÇÃO E REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar democrática representa um modelo de administração educacional que busca promover a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, reconhecendo a escola como um espaço coletivo de construção de saberes, valores e práticas pedagógicas (Paro, 2007; Alves; Barbosa, 2020). Segundo Villela e Archangelo (2013), a gestão democrática está intimamente relacionada à autonomia dos professores e da comunidade escolar, valorizando a tomada de decisão compartilhada, o diálogo contínuo e a corresponsabilidade institucional.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) destacam que a gestão democrática não se limita à implementação de normas ou à organização administrativa, mas envolve a criação de condições para a participação ativa de docentes, estudantes e familiares nas decisões pedagógicas e institucionais. Assim, a democracia escolar exige uma cultura baseada em princípios éticos, respeito às diferenças, transparência e compromisso com a melhoria contínua da qualidade educacional.

A participação docente é elemento central nesse processo, uma vez que as percepções e experiências dos professores influenciam diretamente a organização curricular, a gestão de recursos e o clima escolar (Fernandes; Vieira, 2009; Amorim; Rezende, 2020). Os docentes, ao exercerem papel ativo na gestão, tornam-se mediadores das relações escolares e agentes promotores de práticas pedagógicas que estimulam a inclusão e a aprendizagem significativa (Cardoso, 2015; Rudnik, 2012). Estudos demonstram que o engajamento docente em processos decisórios e pedagógicos fortalece a motivação profissional, melhora a qualidade das aulas e favorece um ambiente escolar participativo (Da Silva et al., 2017; Procasko; Giraffa, 2021).

Além disso, a integração entre comunidade escolar e professores potencializa o desenvolvimento de projetos coletivos e o aprimoramento das práticas educativas (Dantas, 2022). A participação docente, quando sustentada pelo reconhecimento profissional e pela escuta ativa, contribui para o fortalecimento da cultura democrática e o sentimento de pertencimento à instituição (De Assis; De Souza; Silva, 2019; Estormovski; Silveira, 2022).

A literatura aponta que a relação entre gestão democrática e qualidade da educação vai além dos resultados acadêmicos, abrangendo aspectos como clima institucional, valorização docente e articulação entre objetivos pedagógicos e práticas avaliativas (Ramos, 1992; Bordigon; Gracindo, 2011). A formação continuada, nesse contexto, é um fator essencial para consolidar a gestão democrática. Fávero, Agostini e Rigoni (2023) ressaltam que a atualização pedagógica e administrativa capacita os educadores para liderar processos participativos e enfrentar os desafios da

diversidade escolar, enquanto Gomes (2018) reforça a importância de uma formação voltada à reflexão crítica e à compreensão das políticas públicas de educação.

Apesar dos avanços, a efetivação da gestão democrática enfrenta desafios como a resistência à mudança, a hierarquia institucional, a sobrecarga de trabalho docente e a carência de políticas consistentes de valorização profissional (Rudnik, 2012; Estormovski; Silveira, 2022). Assim, a consolidação desse modelo exige uma gestão que una eficiência administrativa e práticas pedagógicas inclusivas, garantindo que a voz de todos os atores escolares seja considerada (Paro, 2007; Fernandes; Vieira, 2009; Alves; Barbosa, 2020).

Compreender as percepções dos professores sobre a gestão democrática torna-se, portanto, fundamental para identificar lacunas entre as diretrizes legais e a prática cotidiana. Essa análise contribui para o aprimoramento das práticas de gestão e para a construção de políticas que promovam a valorização docente e a qualidade da educação. A gestão democrática, mais do que uma forma de administrar, é um instrumento de transformação institucional, que estimula o diálogo, a corresponsabilidade e o desenvolvimento humano (Cardoso, 2015; Villela; Archangelo, 2013; Estormovski; Silveira, 2022).

A escolha deste tema justifica-se pela necessidade de aprofundar a discussão sobre como os profissionais da educação compreendem e vivenciam a gestão democrática no cotidiano escolar, considerando que sua efetivação depende não apenas de legislações, mas de atitudes, práticas e relações interpessoais que valorizem a escuta ativa e a colaboração (Fernandes; Vieira, 2009; Amorim; Rezende, 2020). A relevância deste estudo reside na possibilidade de contribuir para a formulação de estratégias de gestão mais participativas e eficazes, fortalecendo a escola como espaço de formação cidadã e de desenvolvimento social (Alves, 2013; Bordignon; Gracindo, 2011).

Diante desse contexto, o presente estudo busca responder à seguinte questão norteadora: Quais são as percepções dos professores sobre a gestão escolar democrática e quais desafios e possibilidades emergem na promoção da participação, do diálogo e da valorização profissional no ambiente escolar?

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é analisar as percepções dos docentes, identificando os desafios e as oportunidades relacionadas ao fortalecimento da participação e da valorização profissional. Os objetivos específicos são: (a) Realizar uma revisão bibliográfica acerca da gestão escolar democrática, destacando seus princípios, características e implicações para a qualidade educacional; (b) Investigar as percepções dos professores sobre as práticas de gestão adotadas em suas instituições, com foco nos aspectos de escuta, participação e transparência; (c) Analisar os

principais desafios e fragilidades apontados pelos docentes quanto à efetivação da gestão democrática no cotidiano escolar e (d) Discutir de que forma as contribuições docentes podem favorecer a construção de um ambiente educativo mais participativo, inclusivo e colaborativo.

Portanto, espera-se que este estudo contribua para o fortalecimento das práticas de gestão escolar democrática, ao oferecer subsídios teóricos e reflexões que favoreçam a construção de ambientes educacionais mais participativos, inclusivos e colaborativos. A análise das percepções docentes permitirá compreender de que maneira a participação efetiva dos professores pode transformar a dinâmica escolar, promovendo o diálogo, a corresponsabilidade e a valorização profissional como pilares essenciais para a melhoria da qualidade da educação.

OBJETIVOS

Tendo em vista a problemática do tema de pesquisa, o objetivo geral deste estudo é analisar as percepções dos docentes, identificando os desafios e as oportunidades relacionadas ao fortalecimento da participação e da valorização profissional.

Os objetivos específicos são:

- (a) Realizar uma revisão bibliográfica acerca da gestão escolar democrática, destacando seus princípios, características e implicações para a qualidade educacional;
- (b) Investigar as percepções dos professores sobre as práticas de gestão adotadas em suas instituições, com foco nos aspectos de escuta, participação e transparência;
- (c) Analisar os principais desafios e fragilidades apontados pelos docentes quanto à efetivação da gestão democrática no cotidiano escolar e;
- (d) Discutir de que forma as contribuições docentes podem favorecer a construção de um ambiente educativo mais participativo, inclusivo e colaborativo.

METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de compreender e analisar as percepções dos docentes sobre a gestão democrática no contexto escolar. Segundo Gil (2017), os estudos exploratórios buscam proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e facilitando o desenvolvimento de hipóteses. Já as pesquisas descritivas, conforme Prodanov e Freitas (2013), têm como propósito observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, permitindo uma visão ampla da realidade investigada. A combinação das abordagens qualitativa e quantitativa, de acordo com Minayo (2012), possibilita integrar dados objetivos e interpretações subjetivas, ampliando a compreensão do fenômeno estudado e conferindo maior consistência aos resultados obtidos.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, elaborado com questões fechadas e abertas, de modo a contemplar tanto a dimensão quantitativa quanto a qualitativa da pesquisa. As perguntas objetivas tiveram como finalidade levantar dados quantitativos sobre a percepção dos docentes em relação a aspectos como escuta, participação, clareza das decisões, tratamento de conflitos e valorização profissional. Já as questões abertas possibilitaram a obtenção de relatos e experiências pessoais, enriquecendo a análise qualitativa e permitindo uma compreensão mais profunda e contextualizada do fenômeno investigado.

O questionário foi disponibilizado de forma online, permanecendo aberto por duas semanas, e contou com a participação de 24 respondentes, entre professores, funcionários administrativos, estagiários e profissionais de apoio escolar, atuantes em instituições particulares, municipais e estaduais de três municípios do interior do estado de São Paulo. Essa diversidade de participantes possibilitou a ampliação dos olhares sobre o tema e a identificação de diferentes percepções e experiências relacionadas à gestão escolar democrática.

Para o tratamento dos dados, as respostas fechadas foram organizadas em tabelas de frequência, o que possibilitou identificar tendências, padrões e fragilidades apontadas pelos participantes. As respostas abertas, por sua vez, foram examinadas por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), permitindo a emergência de categorias temáticas relacionadas aos princípios da gestão democrática, como diálogo, transparência, participação, valorização e equidade.

Além da pesquisa de campo, foi conduzida uma revisão bibliográfica em livros, artigos científicos e documentos oficiais que abordam a gestão escolar democrática e suas implicações no

contexto educacional. Entre os principais autores que embasaram o estudo destacam-se Paro (2007), Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), Bordignon e Gracindo (2011), Oliveira (2009) e Amorim e Rezende (2020). Essa fundamentação teórica permitiu sustentar as análises empíricas, estabelecendo um diálogo entre os dados obtidos e as reflexões acadêmicas sobre os desafios e potencialidades da gestão democrática no ambiente escolar.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

A seguir, são apresentados e interpretados os principais resultados da pesquisa, com o objetivo de relacionar as percepções dos respondentes ao referencial teórico que fundamenta o estudo.

Os dados do questionário evidenciam que, embora a maioria dos participantes reconheça práticas positivas na gestão escolar, persistem desafios relevantes quando o foco é a gestão democrática. A análise (Tabela 01) revela que 17 respondentes afirmaram sentir-se ouvidos pela gestão, enquanto 7 declararam o contrário, apontando a existência de um déficit de escuta ativa em algumas instituições. Esse resultado é particularmente significativo, pois, conforme destaca Paro (2007), a gestão democrática deve garantir a participação efetiva de todos os sujeitos escolares na tomada de decisões e na definição dos rumos pedagógicos e administrativos.

Quando parte dos docentes não se sente ouvida, evidencia-se uma fragilidade na concretização do princípio de participação coletiva, previsto na Constituição Federal de 1988 e reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). Esse distanciamento entre a gestão e o corpo docente compromete o diálogo e a corresponsabilidade, elementos centrais para a construção de um ambiente escolar verdadeiramente democrático. Conforme ressaltam Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), a democratização da escola não se limita à eleição de diretores ou à existência de conselhos, mas se manifesta cotidianamente nas práticas de escuta, diálogo e partilha de decisões.

Assim, observa-se que, embora existam iniciativas voltadas à participação, a efetividade da gestão democrática ainda depende do fortalecimento de mecanismos institucionais que garantam a voz ativa dos professores e demais profissionais da escola. Esse cenário reforça a necessidade de promover processos formativos e práticas de gestão participativa, capazes de articular teoria e prática em prol da construção de uma cultura de diálogo, transparência e valorização docente.

Tabela 01. Você se sente ouvido(a) pela equipe gestora?

| Resposta | Frequência |
|-----------------|-------------------|
| Sim | 17 |
| Não | 7 |

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa (2025)

O aspecto relacionado à participação e ao diálogo foi amplamente avaliado de forma positiva, com 20 respostas favoráveis e apenas 4 negativas (Tabela 02). Esse resultado corrobora a perspectiva de Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), ao afirmarem que a gestão escolar democrática deve atuar como uma prática articuladora entre as dimensões pedagógicas, administrativas e políticas, tendo o diálogo como elemento central na construção de um ambiente educativo participativo e cooperativo.

Tabela 02. A gestão da escola é participativa e promove diálogo com a equipe escolar ?

| Resposta | Frequência |
|-----------------|-------------------|
| Sim | 20 |
| Não | 4 |

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa (2025)

Contudo, ao observar-se que o tratamento de conflitos ainda gera divergências entre os participantes — 14 respostas positivas e 7 negativas (Tabela 03) —, evidencia-se um ponto de tensão importante no processo de consolidação da gestão democrática. Para que essa gestão se efetive, é essencial que os conflitos sejam mediados de forma justa, ética e transparente, garantindo a escuta e o respeito às diferentes vozes da comunidade escolar. Essa perspectiva vai ao encontro do que defendem Oliveira (2009) e Bordignon e Gracindo (2011), ao ressaltarem que a gestão democrática pressupõe a construção coletiva de soluções e o fortalecimento de vínculos baseados no diálogo e na corresponsabilidade.

Além disso, a forma como os conflitos são conduzidos reflete diretamente o clima organizacional da escola e influencia a motivação e o engajamento dos profissionais. Conforme aponta Libâneo (2015), a mediação de conflitos não deve ser vista como um processo punitivo, mas como uma oportunidade pedagógica de crescimento coletivo. Quando a gestão atua com postura dialógica, estimulando o diálogo e a negociação, contribui para o fortalecimento da confiança mútua

e da cooperação entre os membros da comunidade escolar. Nesse sentido, a maneira como a equipe diretiva conduz situações de conflito pode se tornar um indicador da maturidade democrática da instituição.

Outro aspecto relevante é que o tratamento inadequado dos conflitos tende a gerar sentimentos de desvalorização e desmotivação, especialmente entre os docentes. Como enfatiza Amorim e Rezende (2020), a ausência de diálogo e de transparência nas relações de trabalho fragiliza o sentido de pertencimento e compromete o envolvimento dos professores nos processos decisórios. Assim, investir em práticas de gestão participativa e humanizada é fundamental para garantir que o ambiente escolar seja um espaço de convivência respeitosa, cooperação e aprendizagem coletiva. Ao promover o diálogo como instrumento de resolução e prevenção de conflitos, a gestão escolar reafirma seu compromisso com os princípios da justiça, equidade e valorização profissional.

Outro aspecto analisado no questionário diz respeito à transparência na comunicação institucional (Tabela 03), elemento essencial para a consolidação de práticas democráticas e participativas no ambiente escolar. A clareza na circulação das informações fortalece o sentimento de pertencimento e promove relações de confiança entre gestão, docentes e demais membros da comunidade educativa.

Tabela 03. Os conflitos na escola são tratados de forma justa e transparente pela gestão?

| Resposta | Frequência |
|-----------------|-------------------|
| Sim | 14 |
| Não | 10 |

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa (2025)

Um dado significativo é que 10 participantes afirmaram não ter acesso pleno às informações institucionais. Esse resultado sinaliza a ausência de transparência comunicacional em algumas escolas, o que fragiliza o sentimento de pertencimento e compromete a efetividade da gestão democrática. Amorim e Rezende (2020) enfatizam que a qualidade da gestão está diretamente ligada à sua capacidade de integrar dimensões pedagógicas, sociais e administrativas, favorecendo a circulação de informações como mecanismo de inclusão.

A falta de clareza na comunicação pode gerar desconfiança, distanciamento e desmotivação entre os profissionais, dificultando o engajamento coletivo nas decisões escolares. Segundo Lück (2009), a transparência é um princípio estruturante da gestão democrática, pois possibilita que todos

compreendam os objetivos institucionais e participem ativamente de sua concretização. Assim, a ausência de comunicação aberta e acessível enfraquece a construção de um ambiente colaborativo e participativo, restringindo a autonomia docente.

Além disso, Paro (2007) destaca que a democratização da escola não se efetiva apenas pela existência de normas ou conselhos escolares, mas pelo fluxo contínuo de informações e pela partilha de responsabilidades. Quando as informações são concentradas apenas na equipe gestora, perde-se a oportunidade de construir uma cultura institucional baseada na confiança e na corresponsabilidade. Dessa forma, os dados revelam que a ampliação da transparência e da comunicação interna é uma condição indispensável para o fortalecimento da gestão democrática e da participação docente.

Tabela 04. Você tem acesso às informações importantes relacionadas ao funcionamento da escola?

| Resposta | Frequência |
|-----------------|-------------------|
| Sim | 14 |
| Não | 10 |

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa (2025)

No campo da valorização profissional, os resultados se mostraram amplamente positivos: 20 participantes afirmaram sentir-se valorizados pela gestão escolar (Tabela 05). Esse dado indica que, em grande parte das instituições investigadas, há iniciativas efetivas de reconhecimento do trabalho docente, o que contribui para um ambiente institucional mais cooperativo e motivador. Essa constatação está em consonância com Rudnik (2012), que destaca que a valorização e o reconhecimento profissional fortalecem o engajamento, reduzem os desgastes institucionais e elevam a qualidade das práticas pedagógicas.

De forma complementar, as reflexões de Rubem Alves (2013) ressaltam que o ato de educar envolve dimensões afetivas e simbólicas que vão além da mera execução técnica do ensino. Para o autor, a valorização do professor está profundamente ligada ao reconhecimento humano e emocional, pois o educador precisa sentir-se visto e respeitado para que sua prática seja significativa. Nesse sentido, a gestão escolar democrática assume papel essencial ao promover uma cultura de respeito, escuta e reconhecimento, na qual o professor é reconhecido como sujeito central do processo educativo. Essa postura contribui não apenas para o fortalecimento da motivação docente, mas também para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho colaborativo e saudável, capaz de potencializar a aprendizagem e o bem-estar de toda a comunidade escolar.

Tabela 05. A gestão valoriza o trabalho desenvolvido por professores e funcionários?

| Resposta | Frequência |
|-----------------|-------------------|
| Sim | 20 |
| Não | 4 |

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa (2025)

A percepção sobre a possibilidade de contribuir com ideias também se mostrou amplamente positiva, com 17 participantes afirmando sentir-se encorajados a colaborar nas decisões da escola (Tabela 06). Esse resultado reforça a dimensão participativa da gestão escolar democrática, evidenciando que, em boa parte das instituições, há abertura para o diálogo e para a construção coletiva das práticas pedagógicas. No entanto, o fato de 7 profissionais declararem não se sentir convidados a participar revela que ainda persistem barreiras à efetiva democratização da gestão, indicando que a participação docente, embora presente, ocorre de forma parcial e desigual.

Como destacam Villela e Archangelo (2013), uma escola verdadeiramente democrática deve criar e sustentar espaços de participação ativa, em que o professor seja reconhecido como sujeito produtor de conhecimento e corresponsável pelas decisões pedagógicas e institucionais. A simples execução de tarefas não configura participação efetiva; é preciso garantir condições reais de escuta, diálogo e tomada de decisão compartilhada. Dessa forma, os dados sugerem que o fortalecimento da gestão democrática exige processos permanentes de sensibilização, formação e valorização do protagonismo docente, para que a participação seja vivida como prática cotidiana e não apenas como princípio formal.

Tabela 06. Você sente que pode contribuir com ideias para a melhoria da escola?

| Resposta | Frequência |
|-----------------|-------------------|
| Sim | 17 |
| Não | 7 |

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa (2025)

Os dados referentes ao incentivo à formação continuada (19 respostas positivas) e à percepção de um ambiente escolar saudável evidenciam esforços consistentes no fortalecimento de uma gestão pedagógica comprometida com o desenvolvimento profissional e humano dos docentes. Esse

resultado demonstra que as escolas investigadas vêm reconhecendo a formação contínua como elemento essencial para a melhoria da prática pedagógica e para a consolidação de uma cultura de aprendizagem colaborativa. Nesse sentido, Assis, Souza e Silva (2019) ressaltam que a supervisão escolar desempenha papel fundamental como instância de apoio, orientação e incentivo ao aperfeiçoamento docente, favorecendo o compartilhamento de saberes e a reflexão sobre a prática.

Além disso, a valorização da formação permanente está alinhada ao que defende Lück (2009), ao afirmar que a gestão democrática deve promover condições institucionais para o crescimento profissional e intelectual dos educadores, estimulando a autonomia, a inovação e o compromisso ético com a qualidade do ensino. Assim, observa-se que a presença de um ambiente escolar saudável, aliado a oportunidades de formação contínua, não apenas fortalece a competência técnica dos professores, mas também contribui para a construção de vínculos colaborativos e solidários, pilares indispensáveis de uma gestão verdadeiramente democrática.

Tabela 07: A gestão incentiva a formação contínua e o desenvolvimento profissional da equipe?

| Resposta | Frequência |
|-----------------|-------------------|
| Sim | 19 |
| Não | 5 |

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa (2025)

Por fim, a recomendação da escola como bom ambiente de trabalho aparece majoritariamente positiva (20 respostas “Sim”), indicando que, de modo geral, os docentes percebem o espaço escolar como um local de convivência saudável, respeito mútuo e cooperação entre os membros da comunidade educativa. Esse dado reforça a importância de uma gestão humanizada, pautada no diálogo, na escuta e na valorização das relações interpessoais. Conforme destaca Lück (2009), o ambiente escolar é um fator determinante para o engajamento e a satisfação profissional dos educadores, influenciando diretamente na qualidade do ensino e no comprometimento coletivo com os objetivos institucionais.

Além disso, a percepção positiva sobre o ambiente de trabalho está intimamente ligada à cultura organizacional construída pela gestão escolar, que, segundo Paro (2016), deve favorecer a cooperação, a solidariedade e o sentimento de pertencimento. Quando os professores se sentem acolhidos e reconhecidos, há maior predisposição ao trabalho colaborativo e à inovação pedagógica, aspectos essenciais para o fortalecimento da gestão democrática.

Por outro lado, é importante considerar que, embora os dados revelem uma tendência positiva, a manutenção de um clima organizacional saudável exige ações contínuas, como o investimento em comunicação interna eficiente, espaços de escuta e estratégias de valorização profissional. Nesse sentido, Libâneo (2012) ressalta que a gestão deve ir além da administração técnica e se constituir como uma prática de liderança educativa, que promova o bem-estar e o desenvolvimento integral de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.

Tabela 08. Você recomendaria esta escola como um bom ambiente de trabalho?

| Resposta | Frequência |
|-----------------|-------------------|
| Sim | 20 |
| Não | 4 |

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa (2025)

Esses resultados indicam que, apesar das fragilidades identificadas, há uma percepção geral de acolhimento e pertencimento entre os participantes. Tal percepção pode ser interpretada à luz de Ramos (1992), ao afirmar que a qualidade total na educação não se constrói apenas a partir de práticas técnicas e organizacionais, mas sobretudo por meio de relações humanas pautadas no respeito, na cooperação e na solidariedade. Essa perspectiva reforça que a gestão escolar de qualidade emerge do equilíbrio entre eficiência administrativa e sensibilidade nas relações interpessoais.

De modo geral, a análise dos dados revela que a gestão escolar investigada demonstra aproximação com os princípios da gestão democrática, sobretudo ao promover diálogo, valorização profissional e um clima institucional colaborativo. No entanto, ainda se observam gargalos significativos relacionados à escuta ativa, ao tratamento adequado dos conflitos e à transparência nos processos comunicacionais. Esses desafios confirmam as reflexões de Paro (2007) e Bordignon e Gracindo (2011), ao destacarem que a gestão democrática não se resume a um ideal discursivo, mas requer práticas concretas e consistentes de participação, colegialidade e justiça social, capazes de consolidar a escola como um espaço de construção coletiva e emancipatória.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada permitiu evidenciar que a gestão escolar democrática constitui um caminho fundamental para o fortalecimento da qualidade educacional, ao promover a participação

coletiva, a valorização docente e a construção de um ambiente escolar mais justo e inclusivo. Os dados obtidos com os 24 respondentes revelaram percepções predominantemente positivas em relação ao diálogo, ao ambiente colaborativo e ao reconhecimento profissional, mas também apontaram fragilidades importantes, sobretudo na escuta ativa, no tratamento de conflitos e na transparência das decisões.

Os resultados mostraram que a democratização da gestão depende da efetiva participação da comunidade escolar e da superação de modelos centralizadores. Ao mesmo tempo, reforçam a importância da clareza nas informações e da mediação justa dos conflitos, aspectos indispensáveis para o fortalecimento das relações escolares.

A valorização docente, apontada pela maioria dos respondentes, evidencia a relação direta entre reconhecimento profissional, motivação e qualidade do ensino. Também ficou clara a necessidade de incentivo à formação continuada, de modo que a gestão pedagógica ofereça suporte ao desenvolvimento crítico e inclusivo da prática docente.

Assim, conclui-se que a gestão escolar democrática não deve ser entendida apenas como diretriz legal, mas como prática concreta e cotidiana que impacta diretamente o trabalho docente e a experiência educacional dos alunos. O estudo evidenciou que, apesar de avanços importantes, ainda é preciso investir em mecanismos de escuta, transparência e equidade para consolidar a escola como espaço democrático, participativo e transformador.

Portanto, os esforços contínuos voltados à participação, valorização e desenvolvimento profissional podem promover mudanças significativas, tornando a escola um ambiente mais colaborativo, justo e capaz de atender às necessidades de toda a comunidade escolar.

Por fim, ressalta-se que novas pesquisas sobre a gestão escolar democrática são essenciais para aprofundar o debate e propor estratégias de melhoria contínua, especialmente no que se refere à formação de gestores e docentes. Investigações futuras poderão ampliar a compreensão sobre como diferentes contextos institucionais lidam com os desafios da participação e da transparência, contribuindo para o avanço de políticas públicas e práticas educativas realmente comprometidas com a democratização da educação.

REFERÊNCIAS

ALVES, R. **Ao professor, com o meu carinho**. Rio de Janeiro: Versus, 2013.

ALVES, S. M. C.; BARBOSA, M. R. B. **Gestão escolar democrática: dimensão diretiva aos processos educacionais significativos**. Research, Society and Development, v. 9, n. 4, p. e139942985-e139942985, 2020.

AMORIM, M.; REZENDE, A. **Gestão democrática e inclusão escolar: desafios e possibilidades no contexto educacional contemporâneo**. Revista Educação em Debate, v. 42, n. 3, p. 120-135, 2020.

AMORIM, R. N.; REZENDE, N. M. **O papel da gestão escolar na garantia de uma educação de qualidade**. Multidebates, v. 4, n. 2, p. 216-226, 2020.

ASSIS, M. S.; SOUZA, L. P.; SILVA, R. A. **Supervisão escolar e formação docente: contribuições para o desenvolvimento profissional**. Revista Gestão Educacional, v. 11, n. 2, p. 88-102, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BORDIGON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

CARDOSO, G. N. **Gestão escolar, orientação educacional e a supervisão escolar como caminho para o ensino-aprendizado de qualidade**. 2015.

DA SILVA, D. B. et al. **A formação de professores para a gestão escolar: diversos olhares**. Revista Signos, v. 38, n. 1, 2017.

DANTAS, J. A. **Gestão educacional democrática: possibilidades de integração comunidade e escola**. Repositório de Teses e Trabalhos Finais UAA, 2022.

DE ASSIS, L. A.; DE SOUZA, S. G.; SILVA, F. D. A. **Supervisor escolar: funções e atribuições no cotidiano escolar**. Revista Saúde e Educação, v. 4, n. 2, p. 177-186, 2019.

ESTORMOVSKI, R. C.; SILVEIRA, C. L. A. **A redefinição da gestão escolar a partir da concessão de bonificações docentes**. Educação: Teoria e Prática, v. 32, n. 65, 2022.

FÁVERO, A. A.; AGOSTINI, C. C.; RIGONI, L. M. **Formação continuada de educadores: alguns apontamentos iniciais sobre o papel da gestão escolar democrática**. Revista Pedagógica, v. 25, p. 1-23, 2023.

FERNANDES, O. Q.; VIEIRA, A. M. D. P. **Gestão escolar democrática: a percepção dos professores**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE, 2009.

GOMES, D. M. **A formação na área de gestão da educação no curso de Licenciatura em Pedagogia da UFRGS (1975–2018)**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

OLIVEIRA, D. A. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, M. A. (Org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, D. A. et al. **A nova gestão pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as)**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 2017.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2007.

PROCASKO, J. C. S. R.; GIRAFFA, L. M. M. **A gestão escolar na promoção da inovação pedagógica: percepções de pesquisadores em educação**. RENOTE, v. 19, n. 1, p. 513-522, 2021.

RAMOS, C. **Excelência na educação: a escola de qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

RAMOS, M. **Qualidade total na educação: uma questão de relações humanas**. São Paulo: Cortez, 1992.

RUBEM, A. **A alegria de ensinar**. Campinas: Papirus, 2013.

RUDNIK, L. **Avaliação da motivação do professor para tarefas específicas do seu trabalho: adaptação e validação de um instrumento**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Londrina, 2012.

RUDNIK, L. M. **Motivação docente e valorização profissional: uma análise das relações de trabalho na escola**. Revista Educação e Contemporaneidade, v. 21, n. 2, p. 45-59, 2012.

VILLELA, F. C. B.; ARCHANGELO, A. **Fundamentos da escola significativa**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2013.

VILLELA, F. M.; ARCHANGELO, C. **A construção coletiva do conhecimento na escola: gestão participativa e prática docente**. Revista de Educação e Pesquisa, v. 9, n. 1, p. 77-91, 2013.

WEDDIGEN, J. A. **As contribuições da pedagogia para a gestão escolar**. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Três Passos, 2018.