

Maria Lília Imbiriba Sousa Colares

Jaine Bezerra Martins

Eriane Oliveira Sousa

Organizadoras

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO:

PESQUISAS E REFLEXÕES
NA EDUCAÇÃO BÁSICA



SANTARÉM-PA

— 2026 —

Todos os direitos reservados. 2026



GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO:

PESQUISAS E REFLEXÕES
NA EDUCAÇÃO BÁSICA

DIAGRAMAÇÃO

Adrielle Nara Serra Bezerra
Jaime Bezerra Martins
Francinara Silva Ferreira

CAPA

Adrielle Nara Serra Bezerra

REVISÃO

Francinara Silva Ferreira

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Antonio Carlos Maciel – UNIR
Prof. Dr. Luiz Bezerra Neto – UFSCar
Prof. Dr. Tadeu Oliver Gonçalves – UFPA
Profa. Dra. Edna Marziteli Pereira – UFOPA
Profa. Dra. Maria Antonia Vidal Ferreira – UFOPA
Prof. Dr. Claudio Nunes – UESB

Publicação viabilizada pela Universidade Federal do Oeste do Pará, por
meio do Curso de Pedagogia – UFOPA.

O conteúdo deste livro é de inteira responsabilidade dos autores.

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/Ufopa

G393 Gestão democrática e projeto político pedagógico: pesquisas e reflexões na educação básica [livro eletrônico]./ Maria Lília Imbiriba Sousa Colares, Jaine Bezerra Martins e Eriane Oliveira Sousa [org.]. – Santarém, Pará: Ufopa, 2026.
60 p. : il.

Disponível em: <https://repositorio.ufopa.edu.br/jspui/>
ISBN: 978-65-83897-58-9 (E-book).

Publicação viabilizada pela Universidade Federal do Oeste do Pará, por meio do Curso de Pedagogia da Ufopa.

1. Educação-Amazônia. 2. Projeto político pedagógico. 3. Educação básica. 4. Gestão escolar. I. Colares, Maria Lília Imbiriba Sousa (*org.*). II. Martins, Jaine Bezerra (*org.*). III. Sousa, Eriane Oliveira (*org.*). IV. Título.

CDD: 23 ed. 370.7098115

Bibliotecária - Documentalista: Renata Ferreira – CRB/2 1440

Organizadoras

Maria Lília Imbiriba Sousa Colares

Jaine Bezerra Martins

Eriane Oliveira Sousa

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO:
PESQUISAS E REFLEXÕES NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

Santarém-PA
2026

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
Maria Lília Imbiriba Sousa Colares	
Jaine Bezerra Martins	
Eriane Oliveira Sousa	
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA	10
Ádria Maria Catunda Dias	
Flávia Karine Almeida Barbosa	
GESTÃO DEMOCRÁTICA E CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: REFLEXÕES A PARTIR DE ENTREVISTA COM UMA GESTORA ESCOLAR	18
Jorge Wilson Oliveira Pinto	
Márcia Alessandra Sousa Tapajós	
Raislena Assis dos Santos	
GESTÃO DE SISTEMAS E UNIDADES ESCOLARES: REFLEXÕES A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DE UMA GESTORA DA EDUCAÇÃO BÁSICA.....	29
Elizana Oliveira da Silva	
Íris Kailany Nascimento Lemos	
A GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL.....	39
Rayla da Silva Gonçalves	
Samara Nogueira de Sousa	
Silvane Da Silva Rocha	
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DA ENTREVISTA COM O GESTOR DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SANTARÉM-PARÁ.....	45
Larissa Oliveira da Silva	
Luciana Ferreira Marcião	
Roberta Vinhote Rodrigues	
GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: UMA ANÁLISE A PARTIR DA NARRATIVA DE UM GESTOR ESCOLAR EM SANTARÉM- PARÁ.....	55
Jussara Rodrigues dos Santos	
Rayssa Paz dos Santos	
Thainara Cunha dos Santos	

APRESENTAÇÃO

Maria Lília Imbiriba Sousa Colares/UFOPA
Jaine Bezerra Martins/PPGE/UFOPA
Eriane Oliveira Sousa/PPGE/UFOPA

A escola pública é um espaço de formação humana, produção de conhecimento e exercício da cidadania. Nesse contexto, a gestão democrática constitui um princípio fundamental para a organização do trabalho pedagógico, orientando a construção de práticas participativas, dialógicas e comprometidas com a qualidade social da educação. Entre os instrumentos que materializam esse princípio, destaca-se o Projeto Político-Pedagógico (PPP), concebido como expressão da identidade da escola e como referência para o planejamento, a execução e a avaliação de suas ações educativas. A elaboração do PPP, contudo, ultrapassa a dimensão técnico-administrativa, constituindo-se em um processo coletivo que envolve a participação da comunidade escolar e a reflexão sobre os desafios e as potencialidades da realidade educacional.

Este e-book, intitulado *Gestão Democrática e Projeto Político-Pedagógico: pesquisas e reflexões na educação básica*, é resultado de um percurso formativo desenvolvido no componente curricular Gestão de Sistemas e Unidades Escolares, ofertado no Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), no período letivo de 2026.1, sob a responsabilidade da Profa. Dra. Maria Lília Imbiriba Sousa Colares. A disciplina objetivou promover a compreensão dos fundamentos da gestão da educação básica, dos processos de organização do trabalho pedagógico e dos mecanismos de gestão democrática, articulando os referenciais teóricos às experiências vivenciadas nas escolas públicas.

Os capítulos são fruto de uma atividade de pesquisa de campo realizada pelos estudantes, organizados em grupos de até três integrantes. A proposta consistiu em entrevistar um membro da equipe gestora de uma escola pública de educação básica para compreender como se desenvolve a elaboração do Projeto Político-Pedagógico, quem participa desse

processo, de que forma os projetos institucionais são incorporados ao documento, quais desafios são enfrentados para assegurar a participação da comunidade escolar e como o PPP pode ser organizado na perspectiva da gestão democrática. Posteriormente, as informações obtidas nas entrevistas foram analisadas tendo como base as leituras e discussões realizadas no decorrer da disciplina, dando origem aos textos reunidos nesta publicação.

Os textos aqui apresentados demonstram diferentes realidades escolares e corroboram que, embora existam especificidades relacionadas às redes de ensino e aos contextos institucionais, a participação coletiva, o diálogo, o planejamento e a construção compartilhada de decisões permanecem como elementos centrais para a efetivação da gestão democrática. Os estudos também demonstram que o Projeto Político-Pedagógico, quando elaborado de forma participativa e continuamente revisitado, fortalece a identidade da escola, orienta suas ações e amplia as possibilidades de uma educação comprometida com a formação integral dos estudantes.

Ao mesmo tempo, esta obra demonstra a importância da pesquisa como princípio formativo na formação inicial de professores. Ao aproximar os licenciandos do cotidiano das escolas públicas, a atividade possibilitou que os conhecimentos construídos em sala de aula fossem confrontados com a realidade da gestão educacional, favorecendo uma compreensão mais crítica, contextualizada e fundamentada sobre os desafios contemporâneos da gestão escolar.

Este e-book reúne análises que dialogam com a produção acadêmica da área da gestão educacional e demonstram a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão na formação universitária. Espera-se que os textos aqui apresentados contribuam para o fortalecimento do debate sobre a gestão democrática, o Projeto Político-Pedagógico e os processos de organização das escolas públicas, constituindo-se como material de apoio para estudantes, professores, gestores e pesquisadores interessados na temática.

Por fim, expressamos nosso agradecimento aos gestores e gestoras das escolas que acolheram os estudantes e compartilharam suas experiências, tornando possível a realização desta pesquisa. Agradecemos, igualmente, aos acadêmicos autores dos capítulos, pelo compromisso, pela dedicação e pela produção dos textos. Que esta obra fortaleça a compreensão de que a construção de uma educação pública, democrática e socialmente referenciada depende do compromisso coletivo de todos os sujeitos que fazem da escola um espaço de aprendizagem, participação e transformação social.

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ádria Maria Catunda Dias

Graduanda em Pedagogia/UFOPA

E-mail: adriamaria209@gmail.com

Flávia Karine Almeida Barbosa

Graduanda em Pedagogia/UFOPA

E-mail: flaviakarine676@gmail.com

INTRODUÇÃO

A gestão democrática no contexto educacional brasileiro constitui um dos princípios fundamentais para a organização e o funcionamento das instituições de ensino, especialmente no que se refere à participação coletiva nos processos de tomada de decisão e na construção das ações pedagógicas. Nesse cenário, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) assume papel central, por se configurar como documento orientador das práticas escolares, articulando objetivos, metas, concepções educativas e estratégias voltadas ao desenvolvimento da comunidade escolar. Assim, discutir a elaboração e a implementação do PPP sob a perspectiva da gestão democrática torna-se essencial para compreender os desafios e as possibilidades da organização escolar.

As discussões acerca do Projeto Político-Pedagógico têm ganhado destaque no campo da Educação devido à necessidade de fortalecer práticas participativas, inclusivas e comprometidas com a realidade social dos estudantes. Nesse sentido, a construção coletiva do PPP ultrapassa o caráter meramente burocrático, constituindo-se em instrumento político e pedagógico capaz de promover a participação dos diferentes sujeitos da escola, como gestores, professores, estudantes, pais e demais membros da comunidade escolar. Considerando que a legislação educacional brasileira, especialmente a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da

Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), estabelece a gestão democrática como princípio orientador da educação pública, torna-se importante compreender como essas diretrizes se desenvolvem no cotidiano das instituições de ensino. Nesse contexto, este trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa realizada em uma escola da rede estadual de ensino no município de Santarém, Pará, com o foco de compreender como ocorre a elaboração do Projeto Político-Pedagógico e de que maneira os princípios da gestão democrática se manifestam nesse processo. Para isso, buscou-se analisar os sujeitos envolvidos, as estratégias adotadas e os desafios enfrentados na construção coletiva desse documento, bem como sua relação com a efetivação da gestão democrática no ambiente escolar.

A pesquisa foi realizada em uma escola estadual de Santarém, com a gestora que ocupa o cargo na instituição desde 2019. Na entrevista, foram realizadas perguntas sobre a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola e sobre a perspectiva democrática desenvolvida pela entrevistada. As perguntas realizadas foram as seguintes: Como a escola realiza a elaboração do Projeto Político-Pedagógico? Quem participa? Como os projetos da escola são contemplados no documento? Existem problemas de participação na elaboração do PPP? Se sim, quais estratégias são utilizadas para superá-los? Como organizar e desenvolver o PPP sob a ótica da gestão democrática? Como o gestor escolar constrói, dentro do contexto atual, os conhecimentos necessários ao exercício de sua função?

Como a escola realiza a elaboração do Projeto Político-Pedagógico?

A gestora explica que a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola ocorre de forma coletiva e democrática e é considerada um instrumento imprescindível para o funcionamento da instituição. Segundo ela, a elaboração do documento segue as orientações previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e os direcionamentos da

Secretaria de Estado de Educação do Pará (SEDUC), responsável por orientar as escolas quanto à elaboração do PPP.

A entrevistada afirma que a construção do PPP é organizada em torno de eixos orientadores. O primeiro deles é o marco situacional, que permite compreender a realidade da escola e identificar suas necessidades. Após essa etapa, é elaborado o marco referencial, que define os objetivos e as intenções da instituição. Nesse eixo, são estabelecidos a missão, a visão, os valores e as premissas educacionais que orientam o trabalho pedagógico desenvolvido. Na sequência, a escola constrói o marco operacional, que consiste no planejamento das ações necessárias para alcançar os objetivos definidos anteriormente. Nesse momento, são estabelecidas as metas, o plano de ação e os projetos estratégicos da escola. A gestora destaca ainda que o PPP passa por avaliação e revisão anuais, mesmo tendo sido elaborado para um período mais longo, a fim de verificar se as ações desenvolvidas estão alcançando os resultados esperados e se continuam adequadas à realidade escolar.

Quem participa?

O processo de elaboração do documento envolve diferentes segmentos da comunidade escolar, por meio de reuniões com pais, alunos, professores e servidores em geral. Nesses encontros, são apresentados os direcionamentos iniciais para a elaboração do projeto, considerando os princípios da gestão democrática e da participação coletiva. Dias e Rodrigues (2026) enfatizam que a gestão, sob o viés democrático, deve promover e garantir a participação coletiva, envolvendo toda a comunidade escolar tanto nos processos de tomada de decisão quanto na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, na avaliação das políticas e no acompanhamento educativo. Nesse sentido, a participação coletiva, frequentemente mencionada pela entrevistada, evidencia a aproximação da gestão escolar aos princípios democráticos defendidos pelos autores.

Como os projetos da escola são contemplados no documento?

Os projetos desenvolvidos pela escola são alinhados aos componentes curriculares e às necessidades dos estudantes ao longo do Ensino Médio. Entre os projetos de destaque da instituição, a entrevistada menciona o Projeto Antirracista, que recebeu destaque na fala da gestora por ter surgido a partir de uma situação real vivenciada pela comunidade escolar. Segundo ela, uma estudante sofreu um episódio de racismo na escola, o que mobilizou a equipe gestora e resultou na criação de ações voltadas ao combate ao preconceito. A incorporação desse projeto ao PPP demonstra como o documento pode responder às necessidades concretas da escola, transformando problemas identificados no cotidiano em oportunidades de reflexão e intervenção pedagógica. Além disso, evidencia o compromisso da instituição com a formação cidadã dos estudantes e com a construção de um ambiente escolar mais inclusivo e respeitoso.

Outro projeto mencionado foi o de Iniciação Musical, desenvolvido por meio da banda escolar. Essa iniciativa busca ampliar as oportunidades formativas dos estudantes, contribuindo para o desenvolvimento artístico, cultural e social dos participantes. Da mesma forma, os projetos relacionados à educação ambiental visam sensibilizar os estudantes quanto às questões ambientais, fortalecendo práticas sustentáveis e o compromisso com a preservação do meio ambiente. Segundo ela, esses projetos surgem das necessidades concretas identificadas no cotidiano escolar, o que demonstra a preocupação da escola em desenvolver ações conectadas à realidade dos estudantes.

Existem problemas de participação na elaboração do PPP? Se sim, quais estratégias são utilizadas para superá-los?

Ao ser questionada sobre possíveis dificuldades na participação da comunidade escolar na elaboração do PPP, a gestora afirma que, durante

sua gestão, não enfrentou problemas significativos nesse processo. O principal desafio ocorreu durante o período de definição e homologação dos documentos curriculares do Estado do Pará, necessários para orientar a elaboração do PPP. No entanto, esse entrave foi compreendido como um problema institucional, e não como resistência dos professores ou dos demais participantes da escola.

Como organizar e desenvolver o PPP sob a ótica da gestão democrática?

Sobre a organização e o desenvolvimento do PPP na perspectiva da gestão democrática, a entrevistada reforça a importância da escuta, da participação e do envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar. Para ela, a gestão democrática se concretiza justamente na construção coletiva das decisões e ações pedagógicas da escola. Essa perspectiva reforça a compreensão de que o PPP não deve ser construído de maneira individualizada, mas sim por meio do diálogo entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar. Tal perspectiva está alinhada a Libâneo (2001, p.7), que afirma que:

A gestão democrática-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso.

Outro elemento importante mencionado pela entrevistada foi o painel de Gestão à vista. Esse instrumento reúne metas, indicadores e resultados da escola, sendo elaborado com base nas informações presentes no PPP. O painel é atualizado periodicamente e disponibilizado à comunidade escolar, o que proporciona maior transparência sobre os objetivos e os resultados alcançados pela instituição. Segundo a gestora, as metas são revisadas anualmente, considerando os novos indicadores e as demandas identificadas ao longo do processo de avaliação institucional. A existência desse painel

demonstra a preocupação da escola em promover a transparência e a participação da comunidade escolar no acompanhamento das ações desenvolvidas. Ao tornar públicos os resultados e metas da instituição, a gestão fortalece os princípios democráticos e amplia as possibilidades de participação e controle social.

Como o gestor escolar constrói, dentro do contexto atual, os conhecimentos necessários ao exercício de sua função?

Em relação à construção dos conhecimentos necessários ao exercício da função gestora, a entrevistada explica que a Secretaria de Educação oferece formação continuada aos gestores por meio da plataforma CAEd. Nessa formação, os gestores participam de cursos específicos voltados à gestão escolar e, posteriormente, passam por processos avaliativos, incluindo a elaboração e a apresentação de um plano de gestão. Costa, Lima e Leite (2015) afirmam que é necessário reconhecer a formação do gestor escolar como um processo histórico e contínuo. Segundo os autores, essa formação ocorre em estreita relação com os desafios que emergem no cotidiano escolar, com as diferentes instâncias de gestão da educação e com o contato próximo entre os sujeitos das práticas educativas.

Segundo a entrevistada, a formação inclui módulos específicos sobre o Projeto Político-Pedagógico, que oferecem orientações teóricas e práticas para sua elaboração e implementação. Além disso, os gestores podem participar de cursos e oficinas promovidos pela própria Secretaria de Estado de Educação do Pará (SEDUC), pela plataforma Cefor e por outras instituições de formação. Dessa forma, tais iniciativas contribuem significativamente para a constituição da formação do gestor escolar como um processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento profissional.

CONCLUSÃO

A partir da entrevista realizada com a gestora da escola estadual, foi possível compreender a importância do Projeto Político-Pedagógico como instrumento norteador das ações pedagógicas e administrativas da instituição. Observou-se que a elaboração do PPP ocorre de forma coletiva, envolvendo diferentes segmentos da comunidade escolar, o que reforça os princípios da gestão democrática previstos na legislação educacional.

Além disso, constatou-se que a participação, o diálogo e a escuta são elementos fundamentais para a construção de uma gestão escolar mais democrática e participativa. Os projetos desenvolvidos pela escola demonstram preocupação com questões sociais, culturais e inclusivas, evidenciando o compromisso da instituição com uma formação mais ampla dos estudantes.

Observou-se, ainda, que a formação continuada dos gestores desempenha papel fundamental no aprimoramento das habilidades e competências necessárias ao exercício da gestão escolar, sobretudo no planejamento, na elaboração e na execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Assim sendo, conclui-se que a gestão democrática e o PPP estão estreitamente relacionados na construção de uma escola mais participativa, organizada e comprometida com as necessidades da comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 2 jun. 2026.

COSTA, Elisangela André da Silva; LIMA, Maria Socorro Lucena; LEITE, Maria Cleide da Silva Ribeiro. A construção da profissionalidade do gestor escolar: concepções e práticas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 65–84, 2015. DOI: 10.21573/vol31n12015.58915. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/58915>. Acesso em: 21 abr. 2026.

DIAS, Sara Corrêa; RODRIGUES, Doriedson do Socorro. Gestão escolar como campo de disputa: uma análise dos desafios à gestão democrática na Amazônia paraense. **Revista Exitus**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. e026012, 2026. DOI: 10.24065/re.v16i1.2948. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/2948>. Acesso em: 14 abr. 2026.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: REFLEXÕES A PARTIR DE ENTREVISTA COM UMA GESTORA ESCOLAR

Jorge Wilson Oliveira Pinto

Graduando em Pedagogia/UFOPA

E-mail: jwop.04@gmail.com

Márcia Alessandra Sousa Tapajós

Graduanda em Pedagogia/UFOPA

E-mail: alessandratapajos34@gmail.com

Raislena Assis dos Santos

Graduanda em Pedagogia/UFOPA

E-mail: rasantos520@gmail.com

INTRODUÇÃO

A gestão democrática constitui um dos princípios fundamentais da educação brasileira, estando prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996). Esse modelo de gestão busca promover a participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, fortalecendo o compromisso coletivo com a qualidade da educação.

Nesse contexto, a escola deixa de ser compreendida como um espaço administrado exclusivamente por seus gestores e passa a ser entendida como uma instituição construída coletivamente por professores, estudantes, famílias, funcionários e demais sujeitos envolvidos com o processo educativo. A participação desses segmentos torna-se fundamental para a construção de uma educação comprometida com os princípios da cidadania, da inclusão social e da formação humana integral.

Um dos principais instrumentos de materialização da gestão democrática é o Projeto Político-Pedagógico (PPP), documento que expressa a identidade da escola, seus objetivos, metas e estratégias de ação. Mais do

que um documento administrativo, o PPP representa uma construção coletiva que orienta o trabalho pedagógico e organizacional da instituição.

Segundo Cardozo (2020), o PPP deve ser elaborado a partir da participação ativa da comunidade escolar, possibilitando que diferentes perspectivas sejam consideradas na definição dos rumos da instituição. Nesse sentido, sua construção fortalece a autonomia da escola e contribui para a consolidação de práticas democráticas no cotidiano escolar.

Diante da relevância dessa temática para a gestão educacional, este estudo tem como objetivo analisar as relações entre gestão democrática e construção do Projeto Político-Pedagógico a partir de uma entrevista realizada com uma gestora de escola pública (Gestora 1). A análise das respostas busca estabelecer diálogo com os referenciais teóricos discutidos na disciplina Gestão de Sistemas e Unidades Escolares, contribuindo para a compreensão dos desafios e possibilidades da gestão democrática no contexto educacional.

DESENVOLVIMENTO

A gestão democrática é um princípio fundamental para a organização da escola pública, sendo o Projeto Político-Pedagógico (PPP) um dos principais instrumentos para sua efetivação. De acordo com Cardozo (2020), o PPP é resultado de um processo coletivo de planejamento que envolve a participação dos diversos sujeitos da comunidade escolar, permitindo a definição de objetivos, metas e ações voltadas para a melhoria da qualidade da educação. A autora destaca que a participação e a autonomia são princípios essenciais para a construção do projeto, fortalecendo a identidade da escola e o compromisso social da educação.

Essa concepção foi evidenciada na entrevista realizada com a gestora da escola. Ao abordar a construção do Projeto Político-Pedagógico, a gestora destacou que:

O PPP é construído de forma coletiva, envolvendo gestores, professores, funcionários, pais e conselho escolar. Ele reúne a identidade da escola, seus objetivos, metas e estratégias para promover uma educação de qualidade (Gestora 1).

A fala da entrevistada demonstra que o PPP é compreendido como um documento que orienta as ações da instituição e expressa os interesses da comunidade escolar. Essa perspectiva aproxima-se do entendimento de Cardozo (2020), para quem o Projeto Político-Pedagógico deve refletir as decisões coletivas da escola e servir como guia para as práticas pedagógicas e administrativas.

A construção coletiva do PPP representa uma importante estratégia para garantir que os diferentes sujeitos da comunidade escolar tenham voz nos processos decisórios da instituição. Quando professores, famílias, funcionários e representantes da comunidade participam da elaboração desse documento, fortalece-se o sentimento de pertencimento e de corresponsabilidade em relação aos objetivos educacionais da escola. Dessa forma, o PPP deixa de ser apenas uma exigência administrativa e passa a constituir um instrumento efetivo de planejamento e transformação da realidade escolar.

Além disso, a participação coletiva favorece a identificação das necessidades concretas da comunidade atendida pela escola. Ao considerar diferentes perspectivas e experiências, a instituição amplia suas possibilidades de construir ações pedagógicas mais coerentes com o contexto social, cultural e econômico dos estudantes. Nesse sentido, a gestão democrática contribui para que decisões escolares sejam tomadas de forma mais transparente e participativa. Essa compreensão também é defendida por Veiga (2013), ao afirmar que o Projeto Político-Pedagógico deve ser entendido como um processo permanente de construção coletiva da identidade escolar. Para a autora, o PPP não se resume a um documento formal, mas constitui um instrumento político e pedagógico capaz de orientar as ações da escola em direção aos objetivos definidos pela comunidade. Dessa forma, sua elaboração exige a participação efetiva dos diferentes

segmentos escolares, garantindo que o projeto represente as necessidades e expectativas da coletividade.

Ao ser questionada sobre problemas de participação na elaboração do PPP, a gestora informou que não houve problemas nem dificuldades. Além disso ressaltou que:

Quando o PPP foi elaborado tiveram reuniões com os professores, onde cada item foi discutido e construído coletivamente (Gestora 1).

Nesse sentido, Libâneo (2018) destaca que a participação dos professores nos processos de planejamento e gestão escolar é fundamental para a construção de uma escola democrática. Segundo o autor, os docentes não devem ser vistos apenas como executores das decisões administrativas, mas como sujeitos ativos na definição das metas e estratégias educacionais da instituição. Assim, a participação nas discussões do PPP fortalece o compromisso dos profissionais com os objetivos coletivamente estabelecidos.

O relato da gestora evidencia essa participação dos profissionais da educação na construção do Projeto Político-Pedagógico da escola, aspecto considerado fundamental para a efetivação da gestão democrática. Cardozo (2020), também reforça que a participação da comunidade escolar no planejamento e na tomada de decisões fortalece a autonomia da escola e contribui para a construção de sua identidade institucional.

A realização de reuniões para discutir cada etapa da elaboração do PPP demonstra uma preocupação com a construção democrática das decisões escolares. Esse processo possibilita que os profissionais da educação expressem opiniões, compartilhem experiências e contribuam diretamente para a definição dos rumos da instituição. A participação dos professores é especialmente relevante, pois são eles que vivenciam cotidianamente os desafios do processo de ensino e aprendizagem.

A literatura sobre gestão democrática destaca que a construção coletiva exige tempo, diálogo e disposição para a escuta das diferentes opiniões presentes na escola. Embora nem sempre haja consenso entre os

participantes, o debate coletivo contribui para a construção de soluções mais adequadas às necessidades institucionais e fortalece a cultura democrática no ambiente escolar.

Quando questionada sobre a relação entre gestão democrática e PPP, a entrevistada afirmou que:

O processo de discussão e construção do PPP é tão importante quanto o documento final impresso, pois é através do debate respeitoso que a democracia escolar se fortalece (Gestora 1).

Nessa perspectiva, Veiga (2013) ressalta que o valor do Projeto Político-Pedagógico está tanto em seu conteúdo quanto no processo de construção que o origina. Os momentos de debate, negociação e reflexão coletiva favorecem o fortalecimento da cultura democrática e possibilitam que a comunidade escolar desenvolva maior consciência sobre seu papel na organização da escola. Portanto, a elaboração do PPP deve ser compreendida como uma prática educativa e formativa para todos os envolvidos.

A fala da gestora reforça a compreensão de que a gestão democrática vai além do cumprimento de exigências legais, constituindo-se como uma prática baseada na participação, no diálogo e na construção coletiva das decisões escolares. Essa visão está em consonância com Cardozo (2020), que destaca a participação da comunidade escolar como elemento indispensável para a gestão democrática.

Essa compreensão demonstra uma visão ampliada do Projeto Político-Pedagógico, entendendo-o como um processo contínuo de reflexão e planejamento coletivo. Em muitos contextos educacionais, o PPP é tratado apenas como um documento burocrático elaborado para atender exigências legais. Entretanto, a fala da gestora evidencia uma perspectiva diferente, na qual o valor do projeto está também no processo de diálogo que antecede sua elaboração.

O fortalecimento da democracia escolar ocorre justamente por meio desses momentos de participação e construção coletiva. Quando os

diferentes sujeitos têm oportunidade de discutir problemas, propor soluções e compartilhar responsabilidades, desenvolvem-se práticas democráticas que ultrapassam a elaboração do documento e passam a fazer parte da cultura institucional da escola.

Outro aspecto relevante da entrevista refere-se à formação continuada do gestor escolar.

Sobre esse tema, a entrevistada afirmou:

Busco atualização permanente sobre legislação educacional, gestão pedagógica, inclusão e tecnologias educacionais por meio de cursos, seminários, grupos de estudo e troca de experiências com outros profissionais (Gestora 1).

Essa fala dialoga com Costa, Lima e Leite (2015), que compreendem a gestão escolar como uma atividade complexa que exige constante construção de conhecimentos e reflexão sobre a prática. Segundo as autoras, a profissionalidade do gestor é construída continuamente a partir das experiências vivenciadas e dos desafios enfrentados no cotidiano escolar.

A resposta da entrevistada evidencia que a atuação do gestor escolar exige constante atualização profissional diante das transformações sociais, tecnológicas e educacionais contemporâneas. As demandas da gestão escolar tornaram-se cada vez mais complexas, exigindo conhecimentos relacionados não apenas à administração da escola, mas também às políticas públicas, à inclusão educacional, às práticas pedagógicas e ao uso de tecnologias.

Nesse contexto, a formação continuada constitui uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento profissional dos gestores. Por meio dela, é possível ampliar conhecimentos, refletir sobre desafios enfrentados no cotidiano escolar e buscar estratégias mais adequadas para a promoção da qualidade da educação. Além disso, a troca de experiências entre profissionais contribui para a construção coletiva de saberes e para o fortalecimento das práticas de gestão democrática.

Por fim, a gestora destacou a importância da participação coletiva para a qualidade da educação ao afirmar que:

A gestão democrática é a base de todas as ações da escola, pois permite o diálogo entre professores, estudantes, famílias e comunidade (Gestora 1).

Essa declaração sintetiza os princípios discutidos pelos autores estudados e evidencia que a gestão democrática se concretiza por meio da participação efetiva dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

As reflexões de Paro (2016) contribuem para ampliar essa discussão ao defender que a gestão democrática constitui uma condição indispensável para a efetivação de uma educação pública de qualidade. Para o autor, a participação da comunidade escolar não deve ocorrer apenas em momentos específicos, mas fazer parte do cotidiano da instituição, garantindo que as decisões sejam construídas coletivamente e estejam comprometidas com os interesses sociais da educação.

Paro (2016) argumenta ainda que a democratização da escola ultrapassa os aspectos administrativos e envolve a construção de relações baseadas no diálogo, no respeito e na participação dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar. Nesse sentido, a gestão democrática torna-se um instrumento de fortalecimento da cidadania e da formação crítica dos estudantes.

A participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar é um dos elementos centrais da gestão democrática. O diálogo entre professores, estudantes, famílias e comunidade possibilita que as decisões escolares sejam construídas de forma compartilhada, fortalecendo o compromisso coletivo com a qualidade da educação e com a formação dos estudantes.

Além disso, a aproximação entre escola e comunidade favorece a compreensão das necessidades locais e contribui para a construção de práticas educativas mais significativas. Quando a comunidade participa ativamente da vida escolar, ampliam-se as possibilidades de desenvolvimento de projetos que valorizem a cultura local, que fortaleçam vínculos sociais e promovam uma educação comprometida com a realidade dos sujeitos envolvidos.

As discussões apresentadas por Colares e Arruda (2025) também contribuem para a análise da entrevista, ao evidenciarem que a gestão educacional contemporânea vem sofrendo influências de modelos gerenciais pautados na eficiência, nos resultados e no controle do desempenho escolar. As autoras alertam para a necessidade de que a gestão educacional não se limite a indicadores quantitativos, mas esteja comprometida com uma concepção de educação voltada para a formação humana integral.

No contexto amazônico, essa discussão assume relevância ainda maior. As escolas da região convivem com desafios relacionados às distâncias geográficas, à diversidade cultural e às desigualdades sociais. Dessa forma, a gestão democrática torna-se fundamental para garantir que as decisões educacionais considerem as especificidades das comunidades atendidas.

É fundamental que a construção do Projeto Político-Pedagógico seja realizada de forma coletiva levando em consideração a realidade social, cultural, histórica e as necessidades dos sujeitos que cada escola atende, seja ela da cidade, do campo, de tempo integral, ou qualquer que seja, é através desse documento que as escolas irão conseguir avançar em seus projetos atuais e futuros.

Nesse sentido, Amaral e Mateus (2024) defendem que os processos educativos precisam partir das necessidades concretas da comunidade, valorizando a participação dos diferentes sujeitos na definição dos objetivos e das práticas educacionais. A educação é compreendida como um processo construído coletivamente, em constante movimento, que busca responder aos desafios vivenciados pelos estudantes e pela comunidade.

Essa perspectiva dialoga com os princípios da gestão democrática, uma vez que o Projeto Político-Pedagógico não pode ser elaborado de forma isolada pela equipe gestora, mas deve resultar da participação de professores, estudantes, famílias e demais membros da comunidade escolar. Dessa forma, o PPP torna-se um instrumento de organização da escola e expressa sua identidade, seus objetivos e os compromissos assumidos coletivamente em relação à formação dos educandos.

O Projeto Político-Pedagógico deve ser compreendido como um instrumento dinâmico, permanente revisitado pela comunidade escolar. Sua elaboração não representa o encerramento de um processo, mas o início de um compromisso coletivo com a concretização dos objetivos educacionais definidos pela escola. Nesse sentido, o PPP constitui um importante mecanismo de fortalecimento da autonomia escolar e da participação democrática.

Com isso, podemos considerar que a entrevista revela uma prática de gestão que busca fortalecer os princípios democráticos por meio da participação coletiva, da valorização do diálogo e da construção compartilhada do PPP, elementos considerados fundamentais pelos autores estudados para a efetivação de uma escola pública democrática e socialmente comprometida.

CONCLUSÃO

A entrevista realizada permitiu compreender como a gestão democrática e a construção do Projeto Político-Pedagógico são desenvolvidas na prática escolar. As respostas da gestora evidenciam que o PPP é concebido como um instrumento coletivo, construído com a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar e articulado às diversas ações promovidas pela instituição.

Os resultados encontrados confirmam as discussões de Veiga (2013), Libâneo (2018) e Paro (2016), que compreendem a gestão democrática como um processo construído coletivamente e sustentado pela participação efetiva da comunidade escolar. As experiências relatadas pela gestora demonstram que o diálogo, a corresponsabilidade e a construção compartilhada do Projeto Político-Pedagógico constituem elementos essenciais para o fortalecimento da autonomia escolar e para a promoção de uma educação comprometida com a formação humana e cidadã.

É importante ressaltar que os referenciais teóricos explicitados demonstram que a participação, o diálogo e a construção coletiva são

elementos fundamentais para o fortalecimento da gestão democrática. Além disso, a entrevista revelou a importância da formação continuada do gestor escolar como estratégia para enfrentar os desafios contemporâneos da educação.

Assim, conclui-se que a gestão democrática contribui significativamente para a construção de uma escola mais participativa, inclusiva e comprometida com a qualidade da educação. Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico assume papel estratégico, pois organiza as ações institucionais e expressa os objetivos coletivamente definidos pela comunidade escolar.

Embora este estudo tenha sido desenvolvido a partir da entrevista com uma única gestora escolar, os resultados obtidos permitem compreender aspectos relevantes da gestão democrática e da construção do Projeto Político-Pedagógico no contexto da escola pública. Sugere-se que futuras pesquisas ampliem o número de participantes e contemplem diferentes realidades educacionais, contribuindo para o aprofundamento das discussões sobre gestão democrática no cenário educacional brasileiro.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Cleonice Matos; MATEUS, Kergilêda Ambrósio de Oliveira. Concepções de Educação do Campo: discussões com base nos fundamentos e na construção conceitual desenvolvida nas últimas décadas. **RBEC**, v. 9, 2024.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996.

CARDOZO, Maria José Pires Barros. **Projeto Político-Pedagógico e Gestão Democrática da Escola**. 2020. Manuscrito não publicado.

COSTA, Elisangela A. S.; LIMA, Maria Socorro Lucena; LEITE, Maria Cleide da S. R. A construção da profissionalidade do gestor escolar: concepções e práticas. **RBPAE**, v. 31, n. 1, p. 65-84, jan./abr. 2015.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; ARRUDA, Elenise Pinto de. A gestão da educação de tempo integral no município de Santarém/Pará e sua relação com a Nova Gestão Pública. **Revista Exitus**, v. 15, 2025.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola:** teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola:** uma construção possível. 29. ed. Campinas: Papirus, 2013.

GESTÃO DE SISTEMAS E UNIDADES ESCOLARES: REFLEXÕES A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DE UMA GESTORA DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Elizana Oliveira da Silva

Graduanda em Pedagogia/UFOPA

E-mail: logoeuzana@gmail.com

Íris Kailany Nascimento Lemos

Graduanda em Pedagogia/UFOPA

E-mail: iriskailany26@gmail.com

INTRODUÇÃO

A escola é uma instituição que exerce um papel fundamental na sociedade, pois, além de ser responsável pela transmissão dos conhecimentos historicamente construídos, também contribui para a formação social, cultural e cidadã dos indivíduos. Nesse sentido, compreender a maneira como os sistemas e as unidades escolares se organizam torna-se indispensável para entender os processos que envolvem a garantia do direito à educação e a efetivação das políticas educacionais. As discussões realizadas ao longo da disciplina Gestão de Sistemas e Unidades Escolares possibilitaram ampliar a compreensão acerca da escola enquanto organização educativa, evidenciando que a gestão escolar vai muito além das atividades administrativas. Trata-se de um trabalho que envolve planejamento, participação coletiva, organização do trabalho pedagógico e mediação das diferentes demandas presentes no cotidiano escolar.

Além disso, os estudos desenvolvidos durante a disciplina permitiram perceber que a legislação educacional brasileira atribui à gestão democrática um papel de destaque na organização das instituições públicas de ensino. Dessa forma, a participação dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar constitui um elemento importante para a construção

de práticas mais participativas e comprometidas com a realidade dos estudantes. Com o intuito de aproximar os conhecimentos teóricos das experiências vivenciadas no contexto escolar, foi realizada uma entrevista com uma gestora de uma escola pública da rede estadual de ensino. Em respeito aos princípios éticos da pesquisa, tanto a instituição quanto a profissional entrevistada foram preservadas, sendo identificadas apenas de maneira genérica ao longo deste trabalho. A entrevista possibilitou conhecer aspectos relacionados à elaboração do Projeto Político-Pedagógico, às formas de participação da comunidade escolar, aos desafios enfrentados pela gestão e aos conhecimentos necessários para o exercício da função gestora.

Mais do que apresentar procedimentos administrativos, os relatos evidenciaram a complexidade do trabalho desenvolvido pelos profissionais que atuam na direção das escolas. Diante disso, este trabalho tem como objetivo refletir sobre a organização dos sistemas e das unidades escolares a partir das discussões realizadas na disciplina e das informações obtidas na entrevista, buscando compreender a importância da gestão democrática, do planejamento e da atuação do gestor escolar para o funcionamento da escola e para a promoção de uma educação de qualidade.

DESENVOLVIMENTO

As discussões sobre gestão escolar exigem, antes de tudo, uma compreensão mais ampla acerca da própria natureza da escola e das finalidades que orientam sua existência. Longe de se constituir apenas como um espaço destinado à transmissão de conteúdo, a instituição escolar desempenha um papel fundamental na formação dos indivíduos e na construção de relações sociais, culturais e políticas. Nesse sentido, a escola se caracteriza como uma organização educativa que reúne diferentes sujeitos, interesses e responsabilidades em torno de um objetivo comum: promover o

desenvolvimento humano e garantir o acesso aos conhecimentos historicamente produzidos pela sociedade.

Ao analisar a organização escolar, Libâneo (2018) ressalta que a escola é uma instituição complexa, composta por pessoas, objetivos, normas e processos que precisam estar articulados para possibilitar a realização do trabalho educativo. Tal compreensão permite perceber que a dinâmica escolar envolve muito mais do que questões administrativas ou burocráticas, abrangendo também aspectos pedagógicos, sociais e culturais que influenciam diretamente a formação dos estudantes. Dessa forma, compreender a escola como uma organização educativa significa reconhecer que seu funcionamento depende das relações estabelecidas entre os diferentes sujeitos que dela fazem parte e da capacidade de integrar esforços em torno de finalidades comuns.

A especificidade da educação escolar também é destacada por Saviani (2013), ao afirmar que a função da escola consiste em assegurar aos indivíduos o acesso ao conhecimento sistematizado, possibilitando-lhes ampliar a compreensão da realidade e desenvolver condições para atuar de maneira consciente na sociedade. Sob essa perspectiva, a instituição escolar assume uma responsabilidade que ultrapassa a preparação para o mundo do trabalho, estando comprometida com a formação humana em suas diferentes dimensões. Assim, a escola não pode ser reduzida a uma estrutura física ou a um conjunto de normas administrativas, uma vez que sua existência está diretamente relacionada à construção de conhecimentos, valores e experiências que contribuem para a constituição dos sujeitos.

Essa compreensão evidencia que a educação é, essencialmente, um processo social e coletivo. Os resultados alcançados pela escola não dependem exclusivamente da atuação de um único profissional ou de um determinado setor, mas da participação e do envolvimento dos diversos sujeitos que compõem a comunidade escolar. As reflexões de Paro (2015) caminham nessa direção ao defender que a escola é resultado de uma ação coletiva e que a democratização das relações constitui um elemento indispensável para a realização de sua função educativa. Desse modo, a

participação dos diferentes segmentos da instituição não representa apenas uma exigência organizacional, mas uma condição necessária para que a educação se efetive de maneira mais significativa.

A importância dessa construção coletiva também é ressaltada por Lück (2009), ao destacar que a qualidade do trabalho desenvolvido nas escolas está relacionada à capacidade de integração entre os diversos profissionais e ao compartilhamento de responsabilidades. Isso significa que a organização escolar não se sustenta apenas por meio de estruturas formais, mas sobretudo pela cooperação, pelo diálogo e pela corresponsabilidade entre aqueles que vivenciam o cotidiano da instituição. Assim, a gestão escolar precisa ser compreendida como um processo que favorece a articulação entre pessoas, saberes e práticas, possibilitando a construção de um ambiente propício ao desenvolvimento das ações educativas.

As informações obtidas por meio da entrevista realizada com a gestora de uma escola pública da rede estadual permitem aproximar essas discussões teóricas da realidade vivenciada no cotidiano escolar. Ao relatar a forma como a instituição se organiza, a entrevistada destacou que todos os profissionais desempenham um papel importante na educação dos estudantes, incluindo aqueles que atuam na portaria, na limpeza e na alimentação escolar. Ainda que nem sempre seja possível a participação de todos em todas as reuniões e momentos de planejamento, a gestora ressaltou que esses profissionais são reconhecidos como parte integrante do processo educativo e das ações desenvolvidas pela escola.

Em outro momento da entrevista, a gestora afirmou que a escola "começa a partir do portão", evidenciando uma compreensão ampliada acerca da educação e das relações estabelecidas no ambiente escolar. Essa percepção demonstra que a formação dos estudantes não se restringe ao espaço da sala de aula, sendo construída também por meio do acolhimento, da convivência e das experiências cotidianas vividas na instituição. Tal entendimento aproxima-se das reflexões de Paro (2015), para quem a educação se constitui em um processo coletivo, marcado pelas relações sociais e pela participação dos diversos sujeitos envolvidos em sua realização.

Além disso, os relatos da entrevistada revelam uma compreensão da escola como um espaço constituído por múltiplas relações e pela atuação conjunta de diferentes profissionais. Ao reconhecer a importância da cooperação e da participação dos diversos segmentos da comunidade escolar, a experiência apresentada pela gestora reforça a ideia de que a qualidade das ações educativas está associada ao trabalho coletivo e ao compartilhamento de responsabilidades, aspectos amplamente discutidos por Lück (2009). Dessa forma, percebe-se que a organização da escola ultrapassa os limites das funções administrativas e depende, fundamentalmente, da capacidade de construir relações pautadas no diálogo, no compromisso e na corresponsabilidade.

Entretanto, a organização das unidades escolares não pode ser compreendida apenas a partir das relações estabelecidas em seu interior. Ela também está vinculada aos princípios e às normas que orientam o sistema educacional brasileiro. Nesse sentido, a Constituição Federal de 1988 representa um marco importante ao estabelecer, em seu artigo 206, a gestão democrática como um dos princípios que devem nortear o ensino público. Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, instituída pela Lei nº 9.394/1996, reafirmou esse princípio e atribuiu às instituições de ensino a responsabilidade de desenvolver práticas fundamentadas na participação e na construção coletiva das decisões.

Ao discutir a organização da educação brasileira, Dourado (2022, p. 60) destaca:

A Constituição Federal e a LDB também estabelecem a gestão democrática e o projeto político-pedagógico da escola como parâmetros fundamentais da gestão e da organização escolar. Tais aspectos, que implicam a ampla participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar nas deliberações político-pedagógicas que norteiam a prática social da educação, devem, pois, ser fortalecidos no processo de construção da autonomia escolar e qualidade de ensino.

As reflexões apresentadas pelo autor evidenciam que a democratização da gestão escolar não se restringe ao cumprimento de determinações legais. Ao contrário, pressupõe a criação de espaços de

participação e de construção coletiva das decisões, fortalecendo a autonomia das instituições e favorecendo a organização do trabalho educativo. Sob essa perspectiva, a efetivação dos princípios previstos na legislação depende da capacidade de transformar esses fundamentos em práticas vivenciadas no cotidiano escolar.

Ao discutir essa questão, Cury (2002) ressalta que a gestão democrática não deve ser entendida apenas como uma determinação legal, mas como uma prática que pressupõe a criação de espaços de diálogo e mecanismos capazes de favorecer a participação efetiva dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar. Dessa forma, a democratização da gestão exige o compartilhamento de responsabilidades e a construção coletiva dos processos decisórios, fortalecendo a autonomia das instituições e a participação dos diversos segmentos envolvidos.

Essa compreensão é reforçada por Dourado (2022), ao afirmar que a gestão educacional precisa articular as dimensões pedagógica e administrativa, de modo a favorecer a organização do trabalho escolar e o envolvimento da comunidade nas ações desenvolvidas pela instituição. Nessa perspectiva, a gestão deixa de ser concebida apenas como uma atividade burocrática e passa a assumir um caráter mais amplo, relacionado à mediação das relações, ao planejamento das ações e à construção de condições que favoreçam o desenvolvimento do processo educativo.

Os relatos da gestora entrevistada evidenciam essa realidade ao demonstrarem que grande parte das demandas enfrentadas no cotidiano escolar envolve situações que exigem diálogo, escuta e tomada de decisões fundamentadas. Ao abordar os desafios de sua atuação, a entrevistada destacou a necessidade de recorrer frequentemente à legislação educacional, ao regimento escolar e aos princípios que orientam a instituição para lidar com diferentes situações que surgem no ambiente escolar. Tal aspecto demonstra que a gestão ultrapassa a execução de tarefas administrativas e exige a capacidade de mediar conflitos, orientar processos e promover condições favoráveis ao desenvolvimento das atividades educativas.

Assim, a efetivação da função social da escola depende não apenas da existência de normas e estruturas organizacionais, mas, sobretudo, da capacidade de transformar esses princípios em práticas construídas coletivamente. Diante dessas reflexões, percebe-se que a escola, enquanto organização educativa, constitui um espaço marcado pela diversidade de sujeitos, pela complexidade das relações e pela necessidade constante de articulação entre diferentes dimensões do trabalho escolar. Mais do que uma estrutura administrativa, a instituição educativa representa um ambiente de formação humana, no qual conhecimentos, experiências e valores são produzidos coletivamente. Essa característica evidencia que a realização dos objetivos educacionais está diretamente relacionada à participação dos diversos sujeitos que compõem a comunidade escolar e à construção de práticas fundamentadas no diálogo, na cooperação e no compromisso com a educação.

CONCLUSÃO

As discussões realizadas ao longo deste trabalho possibilitaram compreender que a gestão dos sistemas e das unidades escolares constitui um processo complexo, que envolve muito mais do que atividades administrativas. A escola, enquanto organização educativa, desempenha uma importante função social e necessita de um trabalho articulado entre os diferentes sujeitos que fazem parte da comunidade escolar. Nesse sentido, a atuação da gestão assume papel fundamental na organização das ações pedagógicas, na mediação das relações e na promoção de espaços de participação coletiva.

Os estudos desenvolvidos na disciplina evidenciaram que a gestão democrática representa um princípio essencial para a construção de uma educação comprometida com a formação humana e com a garantia do direito à educação. Mais do que uma exigência prevista na legislação, a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar constitui um

elemento indispensável para que as decisões e os projetos desenvolvidos pela escola estejam em sintonia com as necessidades e os interesses dos estudantes e da sociedade. A entrevista realizada com a gestora de uma escola pública da rede estadual permitiu aproximar as discussões teóricas da realidade vivenciada no cotidiano escolar. A partir de seus relatos, foi possível perceber que a construção do Projeto Político-Pedagógico, a busca pela participação da comunidade escolar e a necessidade de lidar com múltiplas demandas fazem parte da rotina da gestão. Ao mesmo tempo, os desafios enfrentados demonstram que a efetivação de uma gestão democrática exige diálogo, planejamento e capacidade de articulação entre os diversos sujeitos envolvidos no processo educativo.

Outro aspecto evidenciado pela pesquisa refere-se à importância da formação continuada para o exercício da função gestora. As constantes mudanças presentes no contexto educacional, bem como as diferentes situações que surgem no cotidiano da escola, exigem dos profissionais da gestão uma postura de estudo permanente, pautada no conhecimento da legislação educacional, na escuta cuidadosa e na busca por práticas que favoreçam a convivência e o desenvolvimento dos estudantes. Além disso, as reflexões construídas ao longo da disciplina permitiram compreender que a qualidade da educação não depende exclusivamente da atuação do gestor, mas do compromisso coletivo assumido por professores, estudantes, famílias e demais profissionais que compõem a comunidade escolar. Dessa forma, a gestão escolar não deve ser entendida como uma atividade individual, mas como um processo construído por meio da participação, da cooperação e da corresponsabilidade.

Por fim, conclui-se que a organização dos sistemas e das unidades escolares não se sustenta apenas por meio de normas, documentos ou estruturas administrativas, mas principalmente pelas relações construídas no interior da escola e pelo compromisso coletivo assumido pelos sujeitos que dela fazem parte. As reflexões proporcionadas pela disciplina e a experiência relatada pela gestora entrevistada evidenciam que a gestão escolar é marcada por desafios permanentes, exigindo capacidade de diálogo,

planejamento e sensibilidade para lidar com as diferentes demandas presentes no cotidiano educativo.

Dessa maneira, compreender os processos que envolvem a gestão educacional representa um elemento fundamental para a formação do pedagogo, uma vez que permite reconhecer a escola como um espaço dinâmico, constituído por pessoas, relações e projetos que se constroem coletivamente. Mais do que administrar recursos ou cumprir determinações legais, gerir uma unidade escolar significa participar da construção cotidiana de uma educação que faça sentido para os sujeitos que a vivenciam e que seja capaz de responder às necessidades e aos desafios da realidade em que está inserida.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1996.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

DOURADO, Luiz Fernandes. A educação básica no Brasil e as perspectivas de uma avaliação emancipatória. In: OLIVEIRA, João Ferreira de (org.). **Educação escolar no Brasil: análises críticas e perspectivas de democratização**. Brasília, DF: ANPAE, 2022. p. 53-68.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica**: primeiras aproximações. 11. ed. rev. Campinas, SP: Autores Associados, 2013.

A GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL

Rayla da Silva Gonçalves

Graduanda em Pedagogia/UFOPA

E-mail: raylagoncalvespedago22@gmail.com

Samara Nogueira de Sousa

Graduanda em Pedagogia/UFOPA

E-mail: samaranogueira.stm@gmail.com

Silvane da Silva Rocha

Graduanda em Pedagogia/UFOPA

E-mail: silvane.rocha46@gmail.com

INTRODUÇÃO

A gestão escolar constitui um dos principais elementos para o funcionamento da escola e para a efetivação de uma educação pública de qualidade. Mais do que organizar recursos e administrar atividades, a gestão envolve planejamento, participação coletiva, tomada de decisões e compromisso com a formação humana e cidadã dos estudantes. Nesse contexto, a gestão democrática ganha destaque por defender a participação da comunidade escolar nos processos decisórios e na construção de ações pedagógicas da escola.

Nas últimas décadas, as discussões sobre gestão escolar no Brasil passaram a envolver diferentes concepções de organização da escola. Enquanto algumas perspectivas valorizam práticas democráticas e participativas, outras seguem modelos gerenciais inspirados na administração empresarial, priorizando metas, eficiência e resultados quantitativos. Dessa forma, a escola passa a ser entendida como um espaço de disputa entre diferentes projetos de educação e sociedade.

Além disso, um documento importante para definir os objetivos e metas em prol da instituição escolar que vem com um princípio da gestão

democrática é o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Segundo Ferrari (2011) para a construção coletiva do PPP, um fator importante é o diálogo, onde se busca a definição de metas comuns para os ideais buscados para a instituição, com isso a participação dos sujeitos é primordial para a consolidação da gestão democrática.

Nesse contexto, o presente capítulo intitulado *A gestão escolar numa perspectiva democrática em uma escola municipal* é resultado de um trabalho realizado durante a disciplina Gestão de Sistemas e Unidades Escolares do curso de Pedagogia da Universidade Federal do Oeste do Pará. Assim, tem o objetivo de discutir a gestão escolar democrática, a partir dos textos estudados na disciplina, relacionando-os com a pesquisa realizada em uma escola municipal de ensino fundamental localizada em Santarém - Pará, aqui denominada Escola "A", a fim de preservar o anonimato da instituição de ensino e da participante entrevistada. Os dados da pesquisa de campo foram obtidos por meio de uma entrevista estruturada com 4 perguntas norteadoras e realizada com a vice-gestora da instituição de ensino, que neste trabalho será referida como "Entrevistada A", e cujo áudio foi registrado utilizando o gravador de voz de um aparelho celular e, posteriormente, transcrito integralmente para análise.

Por meio dessas perguntas e da análise do PPP dessa escola pública municipal, buscou-se compreender como é feita a elaboração do documento e a sua importância para a instituição de ensino, além de verificar o sentido da participação coletiva na construção do PPP e da atuação do gestor escolar no fortalecimento da gestão democrática.

DESENVOLVIMENTO

A organização da escola está relacionada às concepções de gestão adotadas em seu cotidiano. Segundo Libâneo (2001), existem diferentes formas de gestão escolar, destacando-se a técnico-científica e democrático-participativa. A primeira aproxima a escola do modelo empresarial, valorizando a hierarquia e a centralização das decisões. Já a gestão

democrática compreende a escola como um espaço coletivo, construído pela participação de professores, estudantes, família e comunidade escolar.

Nessa perspectiva, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) torna-se importante instrumento de organização da escola. Para Cardozo (2020), o PPP deve ser construído coletivamente, orientando as ações pedagógicas e fortalecendo a formação cidadã dos estudantes. Sua elaboração exige planejamento, participação da comunidade e definição de objetivos voltados à realidade da escola.

A pesquisa realizada na Escola "A" demonstra elementos da gestão democrática, pois ao ser questionada sobre a elaboração do PPP, a entrevistada afirmou que: "O projeto político-pedagógico, ele é formado com uma parte da escola, da comunidade, todos participam para a gente poder fazer ser um projeto político-pedagógico democrático" (Entrevistada A, 2026).

A escola considera a trajetória, a cultura e a história da comunidade escolar, além de adotar princípios da Constituição Federal de 1988, da LDB nº 9.394/96 e do Plano Nacional de Educação, compreendendo que a participação coletiva fortalece a autonomia pedagógica, administrativa e financeira. Nesse contexto, destaca-se também a importância do Conselho escolar como órgão de participação e de democratização das decisões.

Outro aspecto discutido nos textos refere-se à gestão escolar como campo de disputa entre práticas democráticas e modelos gerencialistas. Enquanto a gestão democrática valoriza o diálogo e participação, a gestão gerencialista prioriza resultados quantitativos e avaliações externas, reduzindo muitas vezes a qualidade da educação a indicadores como o IDEB.

O texto de Dias e Rodrigues (2026) sobre a Amazônia paraense destaca desafios como clientelismo político, centralização das decisões e influência de modelos empresariais na escola pública, fatores que dificultam a efetivação da gestão democrática. Mas quando questionada sobre as dificuldades relacionadas à participação da comunidade escolar na elaboração do PPP, a entrevistada destacou: "Não, não existe assim. Quando a gente vai fazer o projeto [...] os membros que a gente convida, tanto da comunidade, como

da comunidade escolar, eles participam, eles são muito participativos" (Entrevistada A, 2026).

O que demonstra ao analisarmos o projeto político-pedagógico da escola municipal, que na construção deste, propõe a participação de todos os indivíduos, para que com isso se promova a percepção de pertencimento na instituição de ensino. Além do planejamento o projeto político-pedagógico reflete a identidade da escola, e indica que a participação da comunidade escolar foi fundamental para a sua elaboração e efetivação das propostas. Como aponta Ferrari (2011): "É nas vozes de toda a comunidade que são expressas as reais necessidades da instituição, a qualidade na educação e transformação social se tornam ideais a serem conquistados".

Na entrevista realizada, o membro da gestão relatou que a escola promove reuniões constantes para garantir a participação da comunidade escolar nas decisões. Afirma: "A gestão democrática aqui na escola, é uma gestão muito que todos participam, tudo que a gente vai fazer a gente sempre faz reunião para que todos participem, não só a escola mas também a comunidade" (Entrevistada A, 2026). Essa prática demonstra a valorização do diálogo e da construção coletiva das ações escolares.

Os textos também ressaltam a importância da profissionalidade do gestor escolar, que deve desenvolver competências técnicas, éticas, políticas e humanas. Mais do que administrar recursos, o gestor precisa promover inclusão, escuta e participação, pois:

A nossa função como gestor é uma função assim, como a gente fala sobre o Projeto Político-Pedagógico é uma gestão participativa. A gente tem esse olhar para que todo mundo participe, que todo mundo possa estar acompanhando tudo que a gestão faz. Aí nós temos também o projeto político-pedagógico que tem tudo dentro dele, o que a gente, o que a escola vai fazer sobre essa gestão democrática (Entrevistada A, 2026).

A fala evidencia uma gestão baseada na transparência, no diálogo e no compromisso coletivo. Assim, percebe-se que a gestão democrática depende da participação coletiva, do fortalecimento dos órgãos colegiados e da atuação comprometida dos gestores e profissionais da educação. Dessa

forma, os dados coletados na Escola “A” confirmam que os desafios apontados pela literatura são enfrentados diretamente na busca por uma identidade escolar democrática e participativa, consolidando a necessidade de reflexão contínua sobre essas práticas.

CONCLUSÃO

A partir das leituras realizadas e da pesquisa desenvolvida na Escola “A”, compreende-se que a gestão escolar democrática é fundamental para a construção de uma educação pública inclusiva e de qualidade. Os textos estudados mostram que a escola é um espaço de disputa entre modelos gerencialistas e práticas democráticas, sendo a participação coletiva essencial para fortalecer a autonomia escolar.

Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico assume um papel central na organização das ações da escola, considerando a realidade e a cultura da comunidade escolar. A pesquisa demonstrou que a Escola “A” busca construir o PPP de forma participativa, promovendo reuniões e incentivando o diálogo entre a gestão e a comunidade.

Conclui-se, portanto, que a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta desafios políticos e estruturais, mas a participação da comunidade, o fortalecimento dos conselhos escolares, e a atuação ética e participativa dos gestores contribuem para a construção de uma escola mais democrática e comprometida com a transformação social.

REFERÊNCIAS

CARDOZO, Maria José Pires Barros. **O Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática da escola**. 2020. Manuscrito não publicado.

COSTA, Elisângela André da Silva; LIMA, Maria Socorro Lucena; LEITE, Maria Cleide da Silva Ribeiro. A construção da profissionalidade do gestor escolar: concepções e práticas. **RBPAE**, Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 65-84 jan./abr. 2015.

DIAS, Sara Corrêa; RODRIGUES, Doriedson do Socorro. Gestão Escolar como campo de disputa: uma análise dos desafios à gestão democrática na Amazônia paraense. **Revista Exitus**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. e 026012, 2026. DOI: 10.24065/re.v16i1.2948. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/2948>. Acesso em: 17 maio. 2026.

FERRARI, G. V. A importância do coletivo na construção do projeto político pedagógico da instituição escolar. In: **Perspectiva, Erechim**. v.35, n.132, p.159-170, 2011.

FONSECA, Marília; FERREIRA, Eliza Bartolozzi; SCAFF, Elisangela Alves da Silva. Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e prática. Goiânia. Editora Alternativa, 2001.

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DA ENTREVISTA COM O GESTOR DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SANTARÉM-PARÁ

Larissa Oliveira da Silva

Graduanda em Pedagogia/UFOPA
E-mail: laryssarissa@gmail.com

Luciana Ferreira Marcião

Graduanda em Pedagogia/UFOPA
E-mail: liz.marciao.lobato@gmail.com

Roberta Vinhote Rodrigues

Graduanda em Pedagogia/UFOPA
E-mail: robertarodrigues881@gmail.com

INTRODUÇÃO

De acordo com Fonseca, Ferreira e Scaff (2020), o Projeto Político-Pedagógico (PPP) tem ganhado notoriedade desde a década de 1980, época na qual a educação como um todo passou a ser mais discutida e ganhou maior visibilidade. Sendo ele um documento que funciona como um guia que define a missão, os objetivos, metas e diretrizes pedagógicas de uma instituição de ensino e que possui uma longa durabilidade, para além disso o PPP é um documento que deve integrar a realidade da escola e da região onde se situa, atendendo às exigências dos artigos 12 e 13 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), que estabelecem a obrigatoriedade da escola elaborar e executar sua proposta pedagógica (Brasil, 1996).

Essa notoriedade se deu a partir do fim da ditadura militar já que enquanto esse regime perdurava pelo país, o governo era o único que detinha opinião/poder sobre o currículo. Este era construído e enviado para as instituições de ensino de forma que as escolas deviam apenas receber estes

documentos e cumprir/seguir com as normas nele contidas. Ou seja, não havia autonomia por parte da instituição, da gestão, dos alunos e da comunidade escolar, eles não obtinham liberdade para opinar sobre o currículo implantado na escola (Fonseca; Ferreira; Scaff, 2020).

Este trabalho tem por objetivo realizar a análise de uma entrevista realizada com o gestor de uma escola do campo, identificado como gestor 1. A realização da entrevista baseou-se em quatro perguntas norteadoras. A primeira era voltada para a elaboração do PPP (Como a escola realiza o projeto político-pedagógico? Quem participa? Como os projetos da escola são contemplados no documento?); a segunda pergunta se voltava para os desafios da participação (Existem problemas de participação na elaboração do PPP? Se sim quais estratégias para superá-los?); a terceira voltada para a perspectiva democrática (Como organizar e desenvolver o PPP sob a ótica da gestão democrática?); e a última (Como o gestor escolar constrói, dentro do atual contexto, os conhecimentos necessários ao exercício de sua função?).

Ao fazer a análise da entrevista tornou-se possível observar que a gestão da escola consegue trazer os alunos e a comunidade escolar para participar da construção do PPP. O gestor 1 nos passou a informação de que a escola possui uma comunidade bastante ativa e participativa, não só na construção do PPP, mas em reuniões, eventos e em demais momentos se necessário.

O presente trabalho é dividido em três partes textuais de acordo com o modelo indicado (introdução, desenvolvimento e conclusão), seguidas das referências.

Elaboração do Projeto Político-Pedagógico

Considerando a importância do Projeto Político-Pedagógico (PPP) para o pleno desenvolvimento das atividades nas Instituições de Educação básica, este subtópico aborda a percepção do gestor 1, vinculado a uma escola municipal do Campo, localizada na região do Eixo Forte, no município de

Santarém, Pará, sobre o processo de elaboração desse documento na escola em que atua, a fim de se descrever as principais ações que o norteiam.

De acordo com Ramos, Cardozo e Dias (2021), o PPP constitui o documento orientador da organização do trabalho pedagógico da escola. Seu processo de elaboração, execução e avaliação possibilita à comunidade escolar compreender a função social da instituição e reconhecer a importância da democratização do conhecimento. Nesse contexto, o gestor 1 explicou como a escola realiza o projeto político-pedagógico, quem participa e como os projetos da escola são contemplados no documento.

Ele relata que o PPP é realizado a partir de uma reunião do Conselho escolar, constituído por treze membros, que distribuem tarefas, a fim de organizar e pensar estratégias para a construção coletiva do Projeto. Ao comparar o primeiro e o último PPP da escola, o gestor enfatiza uma melhoria, e destaca que “ele é um documento que [...] tem que ser renovado constantemente” (Gestor 1, 2026). Essa última fala demonstra que há uma preocupação em revisitar o documento para possíveis adequações conforme as necessidades observadas no âmbito educacional.

Esse depoimento dialoga com o artigo de Cardozo (2020), intitulado O Projeto Político-Pedagógico e Gestão Democrática da Escola, ao mencionar que o planejamento que resultará no PPP não é um documento pronto e acabado, apenas para cumprir uma formalidade, mas deve ser passível de constante aperfeiçoamento. Assim, a autora demonstra que esse processo não é engessado, mas permite a construção coletiva, visando melhorias para a instituição escolar.

Diante disso, o gestor 1, reforça que esse planejamento ocorre com antecedência, e exemplifica que para a atualização do PPP no ano de 2027, a gestão já prevê possíveis reuniões com os pais, alunos e equipe escolar para o mês de novembro de 2026, pois, entre outras coisas, precisam articular a vigência dos projetos existentes. Portanto, é possível inferir que o envolvimento dos diferentes atores sociais que constituem a comunidade escolar é indispensável para o desenvolvimento de um PPP que respeite as especificidades da instituição de ensino e fortaleça sua autonomia.

Participação da comunidade escolar

A partir das respostas obtidas na entrevista com o gestor, observou-se que a relação família, comunidade e escola não é um entrave para o processo de construção coletiva do PPP, pois, ele retrata diferentes situações em que essa parceria se expõe, tais como, a problemática mais recente, relacionada ao enquadramento da instituição no Censo como escola de tempo integral ou escola de ensino regular. Diante da indecisão, a comunidade se articulou através de um abaixo assinado para manter o ensino regular, como demonstra o texto abaixo:

Eu fiz uma reunião com os pais, aí nós tínhamos duas opções: ou a escola permanece no tempo integral e os alunos de pré ao quinto saem todos, ou a escola fica no tempo regular com todos os alunos. Aí os pais assinaram a ata que a escola deveria ficar com o tempo regular. Aí foi o que aconteceu (Gestor 1, 2026).

Esse cenário ocorreu devido a escola ter sido inicialmente pensada para ser escola de tempo integral, contudo, foi perdendo essa característica ao longo dos anos, devido ao aumento da demanda de matrículas, de forma que atualmente recebe estudantes da educação infantil ao nono ano de maneira regular, e aguarda a retomada do tempo integral para uma turma no próximo semestre.

O cenário revela uma tensão entre as decisões político-administrativas da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) e a autonomia da comunidade escolar na definição de seus encaminhamentos pedagógicos. A mobilização das famílias em defesa do ensino regular demonstra que a elaboração e implementação do PPP não se restringem ao cumprimento de diretrizes institucionais, mas envolvem processos de participação, diálogo e disputa em torno dos rumos da educação ofertada pela escola.

Dessa forma, o gestor considera como positiva a participação dos pais nas diversas situações que envolvem a escola, ele inclusive, aponta que durante o atual processo de escolha de gestores no município, a comunidade escolar fez um abaixo-assinado, coletando mais de trezentas assinaturas para

solicitar à SEMED, a permanência do presente gestor na escola. Esse fato pode simbolizar evidências de uma gestão democrática, uma vez que as decisões acontecem de maneira coletiva e articulada, de forma que não se busca apenas atender as exigências dos órgãos educacionais, mas dialogar pensando no melhor para sua realidade escolar.

A situação vivenciada pela escola dialoga com a discussão de Fonseca, Ferreira e Scaff (2020) acerca dos limites da autonomia local nas políticas educacionais. A mobilização da comunidade em defesa do ensino regular e escolha de gestor evidencia as tensões entre as diretrizes da Secretaria de Educação e as necessidades locais, reforçando a importância da participação coletiva na construção do Projeto Político-Pedagógico e demais processos decisórios.

Por fim, os relatos do gestor evidenciam que não há dificuldades em relação a participação coletiva, pois enfatiza a adoção de estratégias voltadas à participação da comunidade escolar, como a realização de reuniões em diferentes horários, momentos de acolhimento e encontros entre famílias e professores. Além disso, a participação dos responsáveis nas reuniões do Conselho Escolar demonstra seu envolvimento em discussões relacionadas ao funcionamento da instituição.

Em diálogo com a perspectiva de Colares, Soares e Cardozo (2021), que defendem a gestão democrática como processo de superação de práticas fragmentadas e construção de participação efetiva, observa-se que a escola investigada apresenta mecanismos de participação como reuniões, Conselho Escolar e encontros com a comunidade. Esses elementos indicam aproximação com práticas democráticas, embora a ausência de dificuldades apontada pelo gestor possa também sinalizar uma visão idealizada do processo.

Projeto Político-Pedagógico na perspectiva da gestão democrática

O gestor 1 ao ser questionado sobre a organização e o desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico (PPP) sob a ótica da gestão democrática, dá início a sua resposta mencionando a Secretaria Municipal de Educação (SEMED). Ele relata que, em algumas das visitas realizadas ao órgão, ouviu discursos que diziam que a instituição era uma escola de estrangeiros. Porém, ele contradiz esse pensamento ao afirmar que a escola possui uma clientela diversificada, atendendo tanto discentes nativos da região quanto imigrantes. Outrossim, diante dessa pluralidade, defende ainda a importância de abrir espaço para que a comunidade se sinta acolhida a compartilhar ideias, opiniões e críticas, classificando a participação da comunidade como fundamental. Entretanto, o gestor 1 usa em sua fala o termo “clientela” o que nos faz perceber que apesar da gestão escolar se mostrar bastante democrática, ainda existe resquícios de uma gestão gerencialista, vinculando o processo educacional a uma lógica empresarial. Dias e Rodrigues (2026) nos mostram um pouco sobre essa contradição existente, fazendo menção ao Plano Nacional de Educação (PNE) que por um lado assegura que haja a gestão democrática, sendo uma de suas metas, porém em sua extensão é notável que há critérios técnicos de mérito e desempenho o que é tradicional do modelo gerencialista, e que por sua vez busca o controle de qualidade, almejando a eficácia, eficiência e afetividade nos sistemas de ensino. Sendo o contrário do que a gestão democrática busca estabelecer.

Dando continuidade à análise de sua resposta podemos compreender melhor como a organização e o desenvolvimento do PPP ocorre. A participação da comunidade na construção do projeto político-pedagógico é fundamental para garantir a autonomia da escola, fortalecendo assim a identidade e realidade da escola, o que, por sua vez ajuda a construir os princípios e diretrizes para que possa haver o real cumprimento de sua função social nos lembrando que ela não é apenas um documento pronto que deve ser seguido, mas sim um reflexo da realidade.

Essa perspectiva se alinha com o pensamento de Gadotti (2014), o qual acredita que a autonomia e a gestão democrática são intrínsecas à natureza do ato pedagógico e, portanto, pilares do PPP. Sob a égide da gestão democrática, desta forma reconhece-se que a escola não deve trabalhar apenas como um mero instrumento governamental que possui o objetivo de cumprir ordens/demandas de forma verticalizada, ao contrário, ela deve ser reconhecida e lembrada como uma conquista da própria comunidade na qual está inserida.

De acordo com Oliveira (2022), a verdadeira democratização da educação escolar no Brasil precisa passar pela superação de estruturas centralizadoras e excludentes. Para o autor a construção de uma escola pública de qualidade social exige a participação ativa dos sujeitos locais na formulação de suas diretrizes políticas e pedagógicas. Desta forma, ao acolher a diversidade e abrir espaço para que a comunidade possa compartilhar suas ideias com a gestão escolar, acaba então materializando a perspectiva de democratização que é defendida pelo autor, o que torna o espaço educacional um lugar de inclusão e emancipação.

Conhecimentos Necessários ao exercício de sua função

Na última parte da entrevista, o gestor 1 foi convidado a responder um pouco sobre os conhecimentos necessários ao exercício de sua função, na sua resposta indica que os conhecimentos que adquire vem mais do dia a dia da sua função, por meio da experiência do cotidiano. Em sua fala, o gestor 1 afirma “a gente vai aprendendo muito com o tempo”, mostrando que a prática advinda da rotina escolar contribui de maneira relevante para sua formação profissional. Além disso, foi ressaltado na fala do gestor 1 a importância de agir com segurança, acolher as pessoas da comunidade escolar e estabelecer boas relações com professores, alunos e funcionários. Nesse sentido, Costa, Lima e Leite (2015) afirmam que:

[...] à construção dos conhecimentos necessários ao exercício da gestão é um processo contínuo, que se materializa de forma contínua e em relação direta com os desafios que emergem do cotidiano institucional e da relação do gestor com as diferentes instâncias de gerenciamento da educação e com os sujeitos das práticas educativas (Costa; Lima; Leite, 2015, p. 74).

Com isso, percebe-se que o gestor 1 desenvolve seus conhecimentos não apenas através de formações específicas, também por meio de situações que vivencia diariamente na escola. Outro ponto importante que é falado na entrevista, foi a valorização das relações humanas, pois para o gestor, a forma como recebe os alunos, professores e funcionários é um diferencial durante o trabalho desenvolvido. Isso destaca a necessidade de um gestor desenvolver competências além de aspectos técnicos, como “[...] à capacidade de dialogar, de colocar-se no lugar do outro, de realizar uma escuta sensível das diferentes demandas dos sujeitos de analisar contextos e de posicionar-se frente às questões de natureza política que se manifestam cotidianamente no chão da escola” (Costa; Lima; Leite, 2015, p. 74).

A fala do entrevistado demonstra que para a gestão escolar os conhecimentos necessários são construídos tanto pela experiência quanto pelas relações que são estabelecidas no dia a dia no ambiente escolar. Ser gestor é um processo de aprendizagem constante, que não envolve somente aquele conhecimento de gestão, também habilidades relacionadas ao diálogo, acolhimento e à convivência com a comunidade escolar.

CONCLUSÃO

A análise da entrevista contribuiu para uma compreensão mais significativa sobre o desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e gestão democrática. As respostas dadas pelo gestor 1 destacam a importância do envolvimento dos pais, alunos, professores e funcionários nos processos desenvolvidos, fortalecendo a construção coletiva e a realidade do ambiente escolar. A construção do PPP da Escola Municipal do Campo

acontece de forma coletiva, com a participação do conselho escolar, gestão, alunos, pais e comunidade escolar.

No que foi observado, a gestão valoriza a participação e a interação da comunidade na construção do PPP e nas decisões, a escola busca desenvolver uma gestão democrática, distanciando-se daquele modelo tradicional, onde a gestão costuma ser centralizada, mais autoritária nas decisões, rompe essa hierarquia rígida, proporcionando uma gestão mais aberta, colaborativa e constituída por todos. A gestão democrática envolve abertura para espaço de diálogo, troca de opiniões, sugestões e críticas. Nesse contexto, a comunidade escolar desempenha um papel fundamental na construção do PPP e do desenvolvimento de ações na escola. O gestor acolher a diversidade, incentivar o diálogo e reconhecer que a participação coletiva é essencial, contribui para fortalecer a autonomia da instituição de ensino e promover uma educação mais inclusiva e democrática.

Em suma, o PPP é importante para a organização do trabalho pedagógico, não é apenas um documento formal, é um instrumento de planejamento, participação e democratização. A interação do Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática constrói um ambiente escolar mais participativo, acolhedor e comprometido com a formação dos alunos e o cumprimento da função social da escola.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei n 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

CARDOZO, Maria José Pires Barros. **O projeto político-pedagógico e gestão democrática da escola**. 2020. Manuscrito não publicado.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; SOARES, Lucas de Vasconcelos; CARDOZO, Maria José Pires Barros. A gestão educacional como política: proposições na escola pública. **HOLOS**, Natal, v. 2, p. 1–20, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481582848006>. Acesso em: 17 de jun. de 2026.

COSTA, Elisangela André da Silva; LIMA, Maria Socorro Lucena; LEITE, Maria Cleide da Silva Ribeiro. A construção da profissionalidade do gestor escolar: concepções e práticas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 74, jan./abr. 2015.

DIAS, Sara Corrêa; RODRIGUES, Doriedson do Socorro. Gestão Escolar como Campo de Disputa: uma análise dos desafios à gestão democrática na Amazônia paraense. **Revista Exitus**, v. 15. Santarém, 2025. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/index>. Acesso em: 17 de jun. de 2026.

FONSECA, Marília; FERREIRA, Eliza Barttolozzi; SCAFF, Elisangela Alves da Silva. Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local. **Educar em Revista**, v. 36, Curitiba: 2020.

GADOTTI, Moacir. **O Projeto Político Pedagógico S Escola**: na perspectiva de uma educação para a cidadania. São Paulo: Cortez, 2014.

OLIVEIRA, João Ferreira de. **Educação escolar no Brasil**: análises críticas e perspectivas de democratização. Brasília, DF: Anpae, 2022.

RAMOS, Melcka Yulle Conceição; CARDOZO, Maria José Pires Barros; DIAS, Adriana da Silva. Projeto Político Pedagógico: por uma escola que democratiza o conhecimento. **Revista Cocar**, [S. l.], v. 15, n. 33, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/4506>. Acesso em: 17 jun. 2026.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: UMA ANÁLISE A PARTIR DA NARRATIVA DE UM GESTOR ESCOLAR EM SANTARÉM-PARÁ

Jussara Rodrigues dos Santos

Graduanda em Pedagogia/UFOPA
E-mail: jrodrigsdossantos@gmail.com

Rayssa Paz dos Santos

Graduanda em Pedagogia/UFOPA
E-mail: rayssapaz49@gmail.com

Thainara Cunha dos Santos

Graduanda em Pedagogia/UFOPA
E-mail: santosthainara934@gmail.com

INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática constitui um dos principais fundamentos para a organização das instituições educacionais brasileiras, especialmente após a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB, Leiº 9.394/1996), que passaram a defender a participação coletiva na construção das decisões pedagógicas e administrativas da escola, garantindo princípios fundamentais de igualdade, liberdade, diversidade e qualidade em todos os níveis de ensino.

Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) assume papel central, pois organiza as ações educativas, define objetivos, estabelece princípios e orienta o funcionamento da escola de acordo com a realidade social da comunidade em que está inserida, segundo Cardozo (2020), o PPP deve ser compreendido como um instrumento construído coletivamente, resultado da participação de professores, gestores, funcionários, estudantes e comunidade.

Este trabalho tem como objetivo analisar a gestão democrática e Projeto Político-Pedagógico a partir da entrevista realizada com um gestor escolar de uma instituição pública municipal, localizada na região urbana de Santarém-Pará, aqui denominada Escola A, preservando o anonimato da instituição e do participante, identificado como Gestor A.

A coleta de dados ocorreu através da entrevista oral com o Gestor, perguntas abertas, gravadas, que depois foram transcritas para análises e sistematização. Os temas foram: questão A “Elaboração do PPP, como a escola realiza o projeto político-pedagógico? Quem participa? Como os projetos da escola são contemplados no documento?”, questão B “Desafios da participação: existem problemas de participação na elaboração do PPP? Se sim, quais estratégias para superá-los?”, questão C “Perspectiva Democrática: como organizar e desenvolver o PPP sob a ótica da gestão democrática?” e questão D “Como o gestor escolar constrói dentro do atual contexto, os conhecimentos necessários ao exercício de sua função?”.

O trabalho busca relacionar as falas do entrevistado com os referenciais teóricos estudados na disciplina Gestão de Sistemas e Unidades Escolares, ministrada pela Professora Dra. Maria Lília Imbiriba Sousa Colares, destacando os desafios da gestão democrática, da participação da comunidade e da construção coletiva do PPP.

DESENVOLVIMENTO

O Projeto Político-Pedagógico (PPP), foi estabelecido legalmente por meio da constituição de 1988, ensejando a busca pela autonomia das escolas, a construção de sua própria identidade, tornando-se assim um instrumento democrático, para a tomada de decisão no ambiente escolar. O Art. 12 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) institui que “Os estabelecimentos de ensino, respeitando as normas comuns e as de seu sistema de ensino, terão incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”. Fica a critério dos estabelecimentos de ensino, elaborar a

proposta pedagógica para a escola, o gestor fica responsável pela organização do PPP na escola.

A elaboração do PPP envolve todo o corpo docente e a comunidade escolar, caracterizando uma gestão democrática e participativa, nesse sentido, as escolas utilizam o documento como instrumento para alcançar objetivos e resultados educacionais. Ao ser questionado sobre como ocorre a construção do Projeto Político-Pedagógico, quem participa de sua elaboração e de que maneira os projetos escolares são contemplados no documento, o Gestor A afirmou que:

Todos os projetos da escola são feitos através do PPP, e o PPP é aplicado anualmente na escola, as suas atividades são distribuídas no primeiro e segundo bimestre. Então os nossos trabalhos na escola são voltados no primeiro momento, para o primeiro período, de janeiro a junho. Voltadas internamente na escola e comunidade. Os projetos são distribuídos por disciplinas por professor, por grupos de professores e distribuídos por polos (Gestor A, 2026).

A escola possui um papel social onde ocorre a sistematização e transmissão dos conhecimentos, com o objetivo de desenvolver integralmente os indivíduos que fazem parte dos ambientes escolares. Cardozo (2020) ressalta a importância da organização do trabalho escolar que visa à antecipação das práticas educativas em que essas ações possam promover resultados com práticas pedagógicas mais eficazes.

Na participação da execução do PPP, o Gestor A relata que não tem problema referente à participação dos funcionários da escola, o problema se instala na falta de participação das famílias. Essa falta de participação impacta diretamente no desenvolvimento integral do aluno. Grandó (2025) discute que a participação das famílias ainda é repleta de obstáculos que atrapalham o envolvimento nas vivências escolares. Ao ser questionado sobre os desafios enfrentados na execução e elaboração do PPP, especificamente em relação à participação da comunidade escolar, o Gestor A ressaltou que:

O nosso maior problema hoje em dia é trazer a comunidade para a escola, esse é um desafio, porque nós precisamos ter a todo momento, que os pais, e as famílias estejam dentro da escola, e é muito difícil. Porque é uma escola que fica próximo a uma rodovia e a maioria da nossa clientela, é uma clientela que trabalha durante o dia. E então tentamos fazer, a maioria desses envolvimento no final de semana. Tentando conciliar com o trabalho (Gestor A, 2026).

Por ser uma escola de bairro periférico¹, atende alunos do ensino fundamental e EJA² no período noturno, há dificuldade de pais ou responsáveis de alunos se envolverem na escola e participarem do desenvolvimento escolar dos filhos, deixando de participar da parceria entre escola e comunidade na tomada de decisões para a melhoria do espaço. Com a existência da falta de aproximação das famílias, a escola deve encontrar mecanismos que visem envolver as famílias. O Gestor A apontou um único mecanismo para aproximar as famílias, utilizar os finais de semana para reuniões conciliando com o trabalho dos pais dos alunos.

Vale destacar a importância da participação da família na tomada de decisão na escola, pois possibilita uma gestão aberta à comunidade nos seus processos contínuos, a participação na construção do PPP da escola, que se efetiva por meio da colaboração de todos formando um grupo de engajamento democrático no ambiente escolar, com membros internos e externos. Na organização do Projeto Político-Pedagógico (PPP), a Escola A, conta com corpo técnico administrativo composto por:

O nosso corpo técnico administrativo da escola é composto por 3 pedagogos. 1 direção, 1 vice direção e o secretário, então nos reunimos em corpo técnico, aí passa para os nossos professores, os coordenadores dos setores, as suas funções. Delega suas funções para que nós possamos desenvolver durante o ano esses projetos, de janeiro a dezembro (Gestor A, 2026).

Os projetos são organizados e passados para cada setor para o desenvolvimento anual, na escola, buscando a participação e interação do

¹ O termo "periférico" refere-se ao fato de a escola estar afastada do centro da cidade.

² Neste trabalho, o termo EJA refere-se à Educação de Jovens e Adultos.

corpo técnico administrativo da escola, projetos que constam no PPP. Na concepção democrática-participativa, Libâneo (2001, p.98) explica que:

A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas dentro de uma real diferenciação de funções e saberes (Libâneo, 2001, p.98).

Percebemos a gestão como um sistema que é compartilhado, mas as funções são exercidas de maneiras individuais por cada setor administrativo. Silva *et al.* (2026) compreende que a gestão democrática é um processo coletivo para construir a identidade do espaço escolar dentro de seus valores existentes, concretizando-se pela organização de ensino.

Lück (2009) explica que a qualidade da educação depende de competências dos profissionais para oferecer experiências de caráter formativas para a construção de conhecimentos, habilidades e atitudes para enfrentar os desafios dos avanços da sociedade. Nessa visão, o autor aponta competências que fundamentam a educação e a gestão escolar, listando que o diretor deve garantir o funcionamento pleno da escola; aplicar em sua prática princípios e diretrizes educacionais; promover um trabalho dentro de uma visão social; implementar padrões de qualidades para as práticas educacionais; Promover a integração de ações para o desenvolvimento educacional; promover o sentido de unidade para garantir os padrões elevados; englobar várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais e ter uma visão abrangente da escola.

Essas competências representam que a sociedade vive em constantes mudanças, com desafios e exigências e que o gestor escolar deve estar conectado com a realidade da escola, construindo conhecimentos para superar os desafios do espaço escolar onde está inserido. Ao refletir sobre como constrói os conhecimentos necessários para o exercício de sua função

no contexto atual, o Gestor A destacou que a prática da gestão escolar exige constante diálogo, reuniões e adaptações diante dos desafios cotidianos presentes no ambiente escolar. Segundo o entrevistado:

Muita reunião, diálogo, nós estamos sempre dialogando e nos reunindo. Por que na escola, como nossa escola é muito grande, uma escola que trabalha com muitos adolescentes, então todo dia tem um desafio em comum. E somos a única escola do Município hoje que trabalha com fundamental II, somente com fundamental II e EJA, somente com 6º ao 9º ano e somente com 3ª e 4ª etapa, então todo dia é um desafio (Gestor A, 2026).

A fala do gestor evidencia que a construção dos conhecimentos necessários à gestão escolar não ocorre de forma isolada, mas por meio das experiências coletivas, da escuta e da interação constante com os diferentes sujeitos da escola, nesse sentido, o diálogo aparece como elemento fundamental para a prática democrática, permitindo que a equipe escolar enfrente os desafios cotidianos e reorganize suas ações conforme as necessidades da comunidade atendida.

Gadotti (2014) afirma que a gestão democrática está diretamente relacionada à participação, à construção coletiva e ao fortalecimento das relações dentro dos espaços educacionais, essa realidade demanda do gestor conhecimentos pedagógicos, administrativos e humanos que vão sendo construídos na prática cotidiana, especialmente através da convivência com professores, estudantes e comunidade escolar.

CONCLUSÃO

Concluimos na pesquisa, que a gestão democrática tem que ser coletiva, englobando todos os sujeitos do espaço escolar e da sociedade, para a tomada de decisões, na melhoria da qualidade do atendimento à comunidade. Considerar a gestão como participativa no Projeto Político-Pedagógico, juntamente com todo o corpo docente, para a construção do PPP, é de suma importância a participação de todos para dialogar sobre

objetivos e metas propostos, durante o período de 2 anos, a cada ano fazer revisões das propostas alcançadas, o gestor precisa ter a responsabilidade da administração, buscando o alcance das atividades propostas para o bem comum da comunidade escolar.

Há muitos desafios na gestão, famílias que não acompanham o desempenho dos filhos, tornando uma responsabilidade somente da escola, afetando as metas desenvolvidas nos projetos da escola, rendimento dos estudantes, trazem problemas para a efetividade do PPP. Para tanto, o gestor precisa conhecer o espaço social da escola, para melhorar seu trabalho geracional dentro e fora do espaço escolar, tornando uma gestão democrática com todos os sujeitos que participam diretamente e indiretamente da escola.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 23 de dez, 1996.

CARDOZO, Maria José Pires Barros. **O Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática da escola**. 2020. Manuscrito não publicado.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. Brasília, DF, Ministério da Educação, 2014.

GRANDO, Alzira Veiga Martins. Fortalecimento do vínculo família-escola: estratégias para uma educação integral no ensino fundamental. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 11, n. 8, p. 1244–1255, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/20621>. Acesso em: 26 maio. 2026.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia, Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v.1. 2009.

SILVA, Gabriela Costa e; SALERNO, Soraia Kfouri; LOPES, Rosana de Sousa; SILVA, Isis Kfouri; DIAS, Fátima Aparecida da Silva. O Projeto Político Pedagógico: Percursos, Distorções e Participação. Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 02–11, 2026. DOI: 10.17921/2447-8733.2026v27n1p02-11. Disponível em: <https://revistaensinoeeducacao.pgsscogna.com.br/ensino/article/view/14284>. Acesso em: 23 maio. 2026.



2026