

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS JAGUARI

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

SARAH PORTO DA PAIXÃO BARBOSA PEREIRA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO  
(PPP): RELAÇÕES DE DISTANCIAMENTO E PROXIMIDADE**

Jaguari  
2023

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS JAGUARI

SARAH PORTO DA PAIXÃO BARBOSA PEREIRA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO  
(PPP): RELAÇÕES DE DISTANCIAMENTO E PROXIMIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de  
Especialização em Gestão Escolar  
no *Campus* Jaguari – RS como  
requisito para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Fabrícia Sônego

Jaguari  
2023

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS JAGUARI

A orientadora, Prof.<sup>a</sup> Fabrícia Sônego e a pós-graduanda Sarah Porto da Paixão Barbosa Pereira, abaixo assinados, cientificam do teor do Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Gestão Escolar.

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO  
(PPP): RELAÇÕES DE DISTANCIAMENTO E PROXIMIDADE**

Elaborado por

Sarah Porto da Paixão Barbosa Pereira

como requisito para a obtenção do título de  
Especialista em Gestão Escolar

Fabrícia Sônego

(Orientador)

Sarah Porto da Paixão Barbosa Pereira

(Estudante)

Jaguari  
2023

# A gestão democrática e o projeto político pedagógico (PPP): relações de distanciamento e proximidade

Sarah Porto da Paixão Barbosa Pereira<sup>1</sup>

Fabrcia Sônego<sup>2</sup>

**Resumo:** Este estudo compõe o Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização em Gestão Escolar, desenvolvida no Instituto Federal Farroupilha. Teve por objetivo investigar se os princípios da gestão democrática acompanham os movimentos percebidos nos Projetos Político Pedagógicos ao longo dos anos, na Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto, em Jaboatão dos Guararapes, Pernambuco. Caracteriza-se por um estudo de caso, com perspectiva qualitativa, e se ancorou na Análise Textual Discursiva (Moraes e Galiazzi, 2006) como metodologia de análise. Autores como Veiga (2009), Luck (2009), Libâneo (2012); Oliveira & Toschi (2012), entre outros, auxiliam no diálogo decorrente do estudo sobre a gestão democrática e o projeto político pedagógico. Dentre o emergente da pesquisa destaca-se que todos os PPPs pontuam, de algum modo, as feições dos documentos, o processo de elaboração e os participantes, como também sinalizam a revisão ou atualização de tais documentos. Os cinco documentos sinalizam também em várias partes os princípios da gestão democrática, no tocante à participação, descentralização e autonomia da instituição, como relações de proximidade e de distanciamento entre a gestão democrática e os movimentos percebidos ao longo dos anos registrados nos PPPs da instituição.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Projeto Político Pedagógico. Gestão Democrática.

## 1. Introdução

A educação, direito de todos e dever do Estado é assegurada pela Constituição Federal Brasileira, essa destaca a gestão democrática como um princípio constitucional que prevê “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (CF, 1988, art. 206, inciso VI). A materialização desse princípio se dá através de práticas participativas, efetivadas pelas comunidades escolares envolvidas na área da educação. Muitas dessas práticas participativas se efetivam por meio de conselhos, os quais são órgãos colegiados que caracterizam parte importante do alicerce democrático da educação brasileira.

A participação prevista nos conselhos pressupõe gestão democrática, e pode ser percebida por meio da consolidação dos Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) nas escolas. Em vista disso, a “gestão democrática deve ser compreendida não apenas como um princípio, mas também como um objetivo a ser atingido” (Veiga, 2009, p. 169). Para isso, a gestão democrática

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - *Campus Jaguari*. E-mail: sarah.portop@gmail.com.

<sup>2</sup> Professora Orientadora, da área de Pedagogia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - *Campus Alegrete*. E-mail: fabricia.sonego@iffarroupilha.edu.br.

escolar envolve toda comunidade escolar em benefício da promoção de uma educação de qualidade.

“O objetivo da gestão nada mais é do que a promoção de aprendizagens efetivas e significativas aos sujeitos escolares, contribuindo para o desenvolvimento de competências demandadas pela vida em sociedade” (Tauchen, 2013, p. 12). O desenvolvimento dos estudantes implica educação de qualidade, e a gestão escolar democrática, por possuir como princípios a autonomia, participação e descentralização traz consigo essa característica (Tauchen, 2013). A gestão democrática, contempla a criação de um projeto de escola, com a participação efetiva da comunidade escolar, envolvida nas diversas dimensões que compõem a instituição escolar, sejam elas administrativa, pedagógica, financeira, etc. Portanto, os princípios democráticos exigem a participação, planejamento e avaliação coletiva para construção da educação de qualidade. Segundo Veiga (2009, p. 168) “qualidade é um conceito dinâmico, reconstruído constantemente, [...] a escola tem condições de intervir para melhorar sua qualidade, de acordo com seus próprios critérios e prioridades”. E a forma desta intervenção está na participação da comunidade escolar nas decisões e definições da escola.

Em vista do exposto, a temática deste estudo partiu da reflexão sobre a gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico (PPP) como ferramenta de consolidação dessa. Teve como objetivo investigar se os princípios da gestão democrática acompanham os movimentos dos Projetos Político Pedagógicos ao longo dos anos. O PPP é um importante documento norteador e instrumento de trabalho nas escolas, construído coletivamente, contempla as orientações e diretrizes da instituição escolar, caracteriza um rumo, uma direção, um compromisso estabelecido coletivamente, caracterizando uma ação promotora da gestão democrática na escola.

Nesse sentido, este estudo questionou: “Como se deu o processo de construção do Projeto Político Pedagógico na Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto, no município de Jaboatão dos Guararapes, Estado de Pernambuco? Quais movimentos perpassam a construção e reconstrução do PPP e como esses movimentos se aproximam dos princípios da gestão democrática previstos na legislação?”

Para dar conta de buscar possíveis respostas a tais questionamentos, investigou-se os princípios da gestão democrática e a atualização dos PPPs da Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto, desde sua criação até os dias atuais. O movimento que possibilitou a pesquisa incluiu a coleta dos PPPs da escola e verificou os anos de elaboração de cada nova versão; analisou se os PPPs foram atualizados e com que periodicidade; mapeou os princípios da gestão democrática nos documentos; avaliou se os textos contemplam os princípios da gestão democrática.

Desse modo, a relevância deste estudo se dá pela verificação da evolução ou estagnação do documento norteador do trabalho escolar, à medida que os documentos vão sendo atualizados ou não, na instituição escolar, como forma de aprimoramento do trabalho coletivo desenvolvido na instituição.

O texto está dividido em seções, organizadas conforme a metodologia de análise escolhida e que será descrita a seguir. Dessa forma, inicia pela parte introdutória com as informações básicas da proposta da pesquisa, seguida da metodologia, em que apresenta o percurso metodológico escolhido. Na sequência apresenta os metatextos permeados pela revisão teórica e pelos resultados emergidos do estudo, culminando nas considerações finais, que apresentarão as conclusões e reflexões resultantes deste trabalho.

## **2. Metodologia**

A presente pesquisa de caráter qualitativo, partiu da temática acerca da gestão democrática e do Projeto Político Pedagógico (PPP) como ferramenta de consolidação dessa. A natureza qualitativa do estudo buscou compreender e explicar a dinâmica das relações sociais, possibilitando explicar o porquê das coisas, por meio de diferentes abordagens (Gerhardt & Silveira, 2009). Fez-se uso do estudo de caso, uma vez que “os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda. O pesquisador procura revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo” (Ludke e Andre, 1986, p. 19).

A fim de compreender-se os movimentos presentes nas construções e reconstruções dos PPPs, investigou-se os princípios da gestão democrática e a evolução dos Projetos Político Pedagógicos da Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto, a partir dos seguintes questionamentos: “Como se deu o

processo de construção do Projeto Político Pedagógico na Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto? Quais movimentos perpassam a construção e reconstrução do PPP e como esses movimentos se aproximam dos princípios da gestão democrática previstos na legislação?”

A Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto, situada no município de Jaboatão dos Guararapes, em Pernambuco, está localizada no bairro de Piedade e atende a comunidade circunvizinhas. Caracteriza-se como uma escola municipal de ensino básico que oferta as turmas da educação infantil e do ensino fundamental anos iniciais, modalidade que abrange crianças entre 04 a 12 anos, com aulas nos períodos matutino e vespertino. Segundo os PPPs da instituição, iniciou suas atividades no ano de 1991, nas proximidades da igreja católica Nossa Senhora do Loreto, no bairro de Piedade, resultante de ação social da própria igreja. Após algum tempo foi municipalizada, e hoje funciona em um prédio alugado pela prefeitura.

A escola foi contactada via e-mail, no qual descreveu-se a pesquisa e solicitou-se os Projetos Político Pedagógicos da instituição, desde sua criação até a data da coleta de dados. A partir da solicitação, nos foram enviados cinco documentos em formato PDF, via google drive, correspondentes aos anos de 2011, 2016, 2019, 2022 e 2023. A coleta de dados se deu pelo estudo documental dos PPPs supracitados, aliado à breve revisão bibliográfica sobre a temática a fim de fundamentar o estudo. Nessa etapa listou-se textos (artigos e livros), selecionados a partir dos materiais trabalhados durante o curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Escolar, do qual decorre esta pesquisa. A seleção desse material levou em consideração as temáticas relativas à gestão escolar, gestão democrática, e Projeto Político Pedagógico (PPP).

No tocante a metodologia para a análise dos dados coletados, utilizou-se a Análise Textual Discursiva (ATD) proposta por Moraes e Galiuzzi (2006), a qual é composta por três momentos, sendo eles: a unitarização; a categorização; e a comunicação de metatextos (Moraes; Galiuzzi; 2006).

No primeiro momento, denominado unitarização, ocorreu a desmontagem dos textos, os materiais foram examinados em detalhes. O *corpus* de análise composto pelos PPPs relativos aos anos 2011, 2016, 2019, 2022 e 2023, foram lidos e unitarizados em uma tabela de coleta de dados. Essa ação gerou as unidades conceituais, organizadas a partir de três

categorias previamente elencadas: processos de construção do PPP; indicação de atualização ou revisão do PPP; princípios da Gestão Democrática. Após essa primeira organização, realizou-se a leitura dos artigos selecionados na pesquisa bibliográfica, gerando as unidades teóricas, que novamente foram organizadas na tabela de coleta de dados, levando em consideração as categorias prévias.

Num segundo momento, denominado de categorização, houve o estabelecimento de relações, a partir da observação das unidades conceituais provenientes dos PPPs e das unidades teóricas, decorrentes da literatura consultada, evidenciaram-se três categorias: participação e planejamento; organização e objetivos, e; princípios e conceitos da gestão democrática. O quadro a seguir apresenta a organização realizada na construção das categorias.

Quadro 1 - Constituição das categorias da ATD

Categorias pré-estabelecidas (iniciais) (a partir das unidades conceituais: PPPs)	Categorias identificadas (intermediárias) (emergidas partir das unidades teóricas: literatura + unidades conceituais: PPPs)	Categorias emergentes (finais) (análise/resumo das duas anteriores. Darão origem aos metatextos)
Processos de construção do PPP	Participação e planejamento	Envolvimento, intenções e caminhos percorridos na feitura dos PPPS
Indicação de atualização ou revisão do PPP	Organização e objetivos	Ações e sentidos da gestão democrática
Princípios da Gestão democrática	Princípios e conceitos da Gestão Democrática	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Por fim, no terceiro momento ocorreu a captação do novo emergente (indicado no quadro anterior), oportunizando a construção de metatextos (Moraes, 2003). Nesse momento a tabela de coleta de dados (unidades conceituais e unidades teóricas) deu lugar a análise e interpretação dos dados, em que as unidades conceituais, identificadas nos PPPs e organizadas a partir de categorias pré-estabelecidas, foram confrontadas com as unidades teóricas, identificadas na literatura, emergindo novas categorias, que constituíram as



categorias emergentes e que deram origem a interpretação dos resultados, apresentada nos metatextos que compõem a seção a seguir.

### **3. A gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico**

A gestão democrática é um tema que faz parte das discussões da sociedade e em especial das relações pedagógico-administrativas na esfera educacional. Amplamente discutido, parece num primeiro momento, um tema esgotado, porém ao contrário disso, se coloca como um tema que traz inerente a sua existência a necessidade de discussão, uma vez que a efetivação de uma gestão democrática está longe de ser um assunto concluso.

Nesse sentido, este estudo teve a pretensão de identificar as relações de proximidade e distanciamento da gestão democrática, nos textos referentes aos Projetos Políticos Pedagógicos de uma instituição escolar em específico, a fim de observar se esse movimento, de presença e efetivação da gestão democrática, se dá de fato. Para isso, apresentamos a seguir uma breve contextualização teórica, seguida do emergente acerca do PPP como ferramenta de consolidação da gestão democrática.

#### **3.1 Gestão escolar, Gestão Democrática e PPP: um breve debate teórico**

A educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda (Luck, 2009, p.19).

A escola é um organismo vivo, se organiza por meio de pessoas, saberes e culturas, e por isso necessita ser organizada e gerida de forma coletiva. Nesse sentido, compreender o conceito de gestão escolar, faz parte do processo de aprendizagem do que é gerir, do que é gestar uma instituição escolar.

Podemos compreender a gestão como “atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos (Libâneo, 2012, p. 438)”. Aliado ao conceito de gestão trazido pelo autor,

como uma forma de proceder ações em prol da instituição, podemos pensar a gestão escolar como uma ação ainda maior,

a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (Luck, 2009, p. 23).

A gestão escolar pode ser entendida como uma atividade, cercada de processos e etapas de construção e reconstrução. Deve levar em consideração valores que orientam as ações educativas, uma vez que possui uma cultura organizacional. Essa, caracteriza-se por “um conjunto de conhecimentos, valores, crenças, costumes, modos de agir e de comportar-se adquiridos pelos seres humanos como membros de uma sociedade” (Libâneo, 2012, p. 439).

Essa cultura, porém, pode ser modificada pelas pessoas, pode ser discutida, avaliada, planejada, num rumo que responda mais de perto aos interesses e às aspirações da equipe escolar, o que justifica a formulação conjunta do projeto pedagógico-curricular, a gestão participativa, a construção de uma comunidade de aprendizagem (Libâneo, 2012, p. 441).

Ou seja, a gestão escolar possui uma cultura organizacional que manifesta seus conhecimentos, valores, e pode ser modificada de modo que venha atender as necessidades da comunidade escolar. Isso demonstra o quanto a gestão é flexível. Nesse sentido, cabe destacar que há diferentes concepções de gestão, a saber: técnico-científica, autogestionária, interpretativa, e democrático-participativa (Libâneo, 2012). Interessa ao nosso estudo, a concepção de gestão democrático-participativa, ponto chave no processo de participação da comunidade escolar na tomada de decisão e delineamento de ações na escola, bem como, referência para análise e reflexões deste estudo.

Um elemento importante, no que tange a gestão democrático-participativa, é o Projeto Político Pedagógico (PPP). O PPP é um documento intrinsecamente coletivo, elaborado e reelaborado sempre que necessário pela instituição de ensino conjuntamente com a comunidade escolar. Para compreendê-lo é necessário enxergá-lo para além de um mero documento escolar, cabendo a cada escola, individualmente, “a

responsabilidade de elaborar, executar e avaliar seu projeto pedagógico" (Veiga, 2009, p. 164). O PPP registra os valores da comunidade escolar, os fundamentos teórico-metodológicos, os objetivos, a metodologia do ensino e aprendizagem, bem como as formas de avaliação utilizadas pela escola (Veiga, 1998). É nele que está descrita a vida da escola

O PPP não é um documento estanque, ou que exista apenas para cumprir uma determinação, dessa forma

o projeto político-pedagógico, como proposta, deve constituir-se em tarefa comum do corpo diretivo e da equipe escolar e, mais especificamente, dos serviços pedagógicos (coordenação pedagógica, orientação educacional). A esses cabe o papel de liderar o processo de construção, execução e avaliação desse projeto pedagógico (Veiga, 2009, p. 165).

E ainda que seja de responsabilidade da equipe gestora a organização desse, a elaboração, sua execução e avaliação é de corresponsabilidade de toda a comunidade escolar, por se entender como um documento coletivo e participativo (Veiga, 2009).

Diante da explanação acerca da gestão escolar, gestão democrática e Projeto Político Pedagógico, nasceram as reflexões iniciais deste estudo, que após o movimento de coleta, retomada, análise, revisão, imersão e emersão, culminaram em duas categorias emergentes que norteiam as seções a seguir e constituem os achados da pesquisa. Antes de adentrarmos nessas reflexões, faz-se necessário contextualizar os achados da pesquisa, de forma geral.

Os PPPs analisados foram cinco e correspondem aos anos de criação em 2011, 2016, 2019, 2022 e 2023. O PPP de 2011 foi o mais antigo no conjunto disponibilizado pela instituição, porém indica que não foi a primeira proposta da instituição. O PPP de 2011 versa acerca dos recursos recebidos pela escola, PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) e PDE (Programa Dinheiro na Escola), mas não detalha a destinação dos valores. O PPP de 2011 apesar de não indicar em nenhum momento de seu texto uma revisão do documento, traz "rabiscos" contendo textos e marcações para retirar ou acrescentar algo, o que indica que o documento passou por uma revisão. Na página 02, há uma assinatura com carimbo da secretaria de educação do município, que indica que o documento foi revisado e há indicação de rever alguns aspectos. O PPP de 2016 não apresenta a bibliografia ao final do

arquivo, o que parece demonstrar que o documento está incompleto, tendo em vista que os demais documentos apresentam ao seu final a bibliografia. A partir do PPP de 2019 os documentos passam a ser mais embasados teoricamente, utilizando autores referências nos estudos do tema da gestão democrática, para embasar os ideais dos documentos. Os PPPs de 2022 e 2023, apresentam praticamente o mesmo texto durante todo o documento. As pequenas modificações dizem respeito a ordem de alguns tópicos, ou a nomenclatura.

### **3.2 Envolvimento, intenções e caminhos percorridos na feitura dos PPPS**

A reflexão que apresentamos aqui, se organizou a partir dos movimentos provenientes da metodologia de análise desenvolvida no estudo. A ATD oportunizou que um intenso movimento de ida e vinda ao material, formasse relações entre os documentos analisados, indicando a presença de categorias, ou aproximações de sentido. Em vista disso, o assunto “Envolvimento, intenções e caminhos percorridos na feitura dos PPPs”, surgiu a partir da junção de duas categorias intermediárias: “participação e planejamento” e “organização e objetivos”, por entender-se que o conteúdo presente nessas categorias trouxeram aspectos que expressam ideias que se aproximam. Por isso, versa sobre como foram pensados, planejados, avaliados e como estão expressos os processos de construção dos PPPs.

É apontado em todos os documentos que a construção do PPP foi feito a partir da participação da comunidade escolar:

Este projeto político pedagógico **foi elaborado a partir da contribuição dos agentes que atuam na unidade de ensino** com o propósito maior de definir normas comuns de convivência, cooperação, união e solidariedade entre todos os segmentos (PPP 2011, p. 09, grifos nossos).

Este projeto **foi elaborado com a participação de toda a comunidade escolar** priorizando ações no sentido de potencializar as fragilidades da escola. Dessa forma, contribuindo não só para melhorar os índices internos e externos exigidos, bem como seguir Diretrizes e Leis pelos sistemas educacionais, mas principalmente melhorar de forma satisfatória as vivências escolares (PPP 2016, p. 13, grifos nossos).

Os PPPs de 2011 e 2016 usam os termos “contribuição” e “elaborado” para se referir ao processo de feitura dos documentos, já a partir do PPP de

2019, é empregado os termos “construído” e “participação”, o que pode indicar uma evolução no entendimento do processo coletivo e participativo de feitura dos documentos.

É, portanto, instrumento de orientação e **foi construído, em grupo**, de maneira democrática, voltado para a formação da Cidadania e de uma Educação de qualidade, com a finalidade de servir de suporte a todo o processo de funcionamento da Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto (PPP 2019, p. 06, grifos nossos).

**A feitura do projeto político pedagógico da nossa escola ocorreu coletivamente pela comunidade escolar, com a participação de: professores, pais, direção, equipe de educação e funcionários.** Os professores, professoras e a equipe pedagógica assumem a responsabilidade de cumprir permanentemente, com competência e qualidade as metas e objetivos propostos, através do sistemático acompanhamento deste projeto (PPP 2019, p. 09, grifos nossos).

**O mesmo foi construído em grupo**, de maneira democrática, voltado para a formação da Cidadania a partir de uma educação de qualidade, com a finalidade de servir como instrumento norteador para todo o processo de funcionamento da Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto (PPP 2022, p. 04, grifos nossos).

Ainda que todos os documentos expressam que a comunidade escolar participou da feitura, apenas o PPP de 2019 descreve quais os sujeitos que participaram da confecção, nomeando-os. Percebe-se ainda que não é citado nesse grupo, os alunos, sujeitos esses que são os que mais recebem interferência das ações escolares e administrativas. Segundo Veiga (2009):

Ao nos referirmos ao projeto político-pedagógico fica claro que construí-lo, executá-lo e avaliá-lo é tarefa da escola; tarefa que não se limita ao âmbito das relações interpessoais, mas que se torna “realisticamente situada nas estruturas e funções específicas da escola, nos recursos e limites que singularizam, envolvendo ações continuadas em prazos distintos (Veiga, 2009, p. 164).

Ao citar que a construção do PPP é tarefa da escola, envolve todos os agentes escolares que atuam dentro da unidade, portanto é um ato coletivo, de esforço, planejamento, participação e compromisso.

O único PPP que expressa uma revisão ou avaliação do documento, com certa periodicidade é o de 2016:

O nosso Projeto Político Pedagógico será avaliado a cada seis meses, momento em que estaremos realizando observações na perspectiva de detectarmos as ações que não foram realizadas, buscando implementar as medidas necessárias para realização das que não foram contempladas. Avaliaremos o projeto em reuniões administrativas e pedagógicas semestrais e nas reuniões do Conselho Escolar que servirão para consolidar as propostas de

redirecionamento do projeto caso seja necessário, buscando sempre a melhoria da qualidade de prática pedagógica de nossa instituição (PPP 2016, p. 12).

Os PPPs de 2019 e 2022 citam com detalhamento como estes foram feitos,

Para revisão do documento em vista ao ano de 2015 foi aplicada a metodologia de reuniões com grupos focais, representados por todos os atores da comunidade escolar, e aplicação de questionários que fomentaram discussões e reflexões acerca do projeto político pedagógico como instrumento vivo para mudança e transformação no espaço escolar. O documento foi revisado e atualizado nos itens citados anteriormente. Na atualização para o ano de 2019 foi formado um grupo com representantes dos professores, dos estudantes, equipe gestora, administrativos, terceirizados (PPP 2019, p. 23).

A avaliação e reconstrução coletiva deste projeto fundamentaram-se no que estabelece a LDBEN 9.394/96, no artigo 15, que concerne a escola autonomia pedagógica, administrativa e financeira para elaborar seu próprio projeto político pedagógico, definindo suas metas e traçando os caminhos para cumprimento delas, levando-se em consideração as demandas da sociedade e o papel social da escola. A metodologia empregada fundamentou-se numa concepção pautada em uma abordagem dialógica e problematizadora, viabilizada a partir da organização de comissões formada por professores, estudantes, direção, supervisão, equipe pedagógica de apoio e demais funcionários. Para discussão e definição de diretrizes foram estabelecidas normas e orientações referente às ações educativas cotidianas da escola, com participação de grupos focais compostos por estudantes, pais e outros funcionários, para discussão das questões que geram impacto na aprendizagem e nos aspectos indispensáveis para a melhoria da qualidade do ensino e da educação oferecidos por essa unidade de ensino (PPP 2022, p. 35).

O PPP de 2016, destaca que a avaliação será a cada seis meses por meio de reuniões administrativos, pedagógicas e do Conselho Escolar, entretanto é a partir dos PPPs de 2019 e 2022, que é aprofundada a descrição de a atividade, por meio de metodologias como grupo focal, aplicação de questionários, abordagem dialógica e problematizadora e organização de comissões. É possível apontar que a partir de 2019 e 2022, há um maior aprofundamento teórico, no tocante ao uso em maior quantidade de citações de autores e estudiosos na temática da gestão escolar democrática, no documento sobre esses pontos. E além do aprofundamento teórico, tais aspectos podem revelar um esforço em se criar meios de envolvimento e participação da comunidade escolar como um todo.

A existência de uma escola requer o trabalho de muitas pessoas que interferem diretamente no seu cotidiano. Neste sentido, é preciso

envolver todos os seus funcionários – da secretaria, limpeza, cozinha, biblioteca, entre outros – na elaboração do Projeto Político-Pedagógico para que este possa retratar a realidade global da comunidade escolar (Pinto, Lima, 2020, p. 41).

Para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente (Veiga, 1998, p. 3).

Como afirma Veiga (2009), as alterações do PPP se fazem necessárias, e devem resultar de um processo permanente de discussão, avaliação e ajustes. É possível perceber uma evolução nos documentos ao passar dos anos para se criar e desenvolver meios que tornem possível um ambiente de construção coletiva. Entretanto, apenas no documento de 2011 é relatado dificuldades na participação dos funcionários da escola nas atividades pedagógicas.

Através de reuniões e encontros temos tentado envolver todos os funcionários nas atividades pedagógicas da escola. Essa missão não é fácil uma vez que cada segmento encontra-se envolvido com as atividades inerentes da sua função. Mas, o apoio de todos é fundamental para atingirmos nossos objetivos (PPP 2011, p. 05).

Os demais documentos - sendo os PPPs de: 2016, 2019, 2022 e 2023 - não relatam nenhuma dificuldade na participação dos agentes escolares em atividades coletivas. Infere-se que tal dificuldade relatada no PPP de 2011 tenha sido superada, decorrente das ações citadas anteriormente nos PPPs de 2016, 2019 e 2022, que descrevem a utilização de metodologias para criação de ambientes que propiciem a participação coletiva na construção e reconstrução do documento.

A ideia-chave de projeto é, então, de unidade e considera o coletivo em suas dimensões de qualidade técnico-política e de democracia participativa. A construção, a execução e a avaliação do projeto são práticas sociais coletivas, fruto da reflexão e da consistência de propósitos e intencionalidades (Veiga, 2009, p. 165).

Os PPPs citam também, seguir orientações de documentos e legislação nacional e municipal, isso revela que tais documentos seguem princípios e diretrizes:

Recorremos também aos PCNs para apresentação dos temas transversais elegendo métodos e atividades que ofereçam experiência de aprendizagens ricas de situações nas quais os alunos possam opinar, assumir responsabilidades, resolver problemas e

conflitos e refletir sobre as consequências dos seus atos (PPP 2011, p. 09).

Nosso projeto político pedagógico é um instrumento que vem consolidar e dinamizar ações que legitimam e apoiam interesse de uma coletividade. Baseia-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, Lei 11.274/2006, Estatuto da Criança e do Adolescente, Plano Nacional de Educação, Plano Municipal de Educação, Proposta Curricular do Município (PPP 2016, p. 08).

O presente projeto político pedagógico vem consolidar e dinamizar ações que legitimam e apoiam o interesse da coletividade, na busca de uma Educação de qualidade e inclusiva. Baseia-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, Lei 11.274/2006, no Estatuto da Criança e do Adolescente, no Plano Nacional de Educação, no Plano Municipal de Educação, nas Propostas Curriculares em nível nacional e municipal (PPP 2019, p. 06).

Baseia-se na constituição federal de 1988; lei federal de nº 8.069/1990- Estatuto da Criança e do Adolescente; lei federal de nº 9394/1996- diretrizes e bases da Educação Nacional; lei federal de nº 13.005/2014- Plano Nacional de Educação; lei federal de nº 13.146/2015- Estatuto da pessoa com deficiência; lei municipal de nº 626/ 2011- plano Municipal de Educação; proposta curricular do município; declaração universal dos direitos humanos de 1948; estudo da História e cultura afro-brasileira e indígena (lei federal de nº 11.645/08); lei federal de nº 13.185/2015 - programa de combate a intimidação sistemática (bullying) e na resolução cne-cp n 2 que trata da base Nacional comum curricular (PPP 2022, p. 04).

É possível perceber que ao decorrer dos PPPs analisados há uma progressão nos documentos e legislação nacionais e municipais citados, não apenas na quantidade de documentos, mas numa maior abrangência de discursos e diversidade de temas. O de 2011, cita apenas a orientação por meio dos PCNs, que se refere a proposta curricular e escolha de temas de trabalho. O PPP de 2016 cita a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Estatuto da Criança e do Adolescentes (ECA), Plano Nacional de Educação (PNE), Plano Municipal de Educação (PME) e Proposta Curricular do Município. No PPC de 2019, cita os mesmos documentos que no PPC de 2016, entretanto, diferente do documento de 2016 além da Proposta Curricular do Município, inclui também, como é citado no documento, uma Proposta Curricular Nacional. No ano de 2022, é citado primeiramente a Constituição Federal (CF), além da Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, a Lei Federal de nº 11.645/08 que versa sobre o estudo da História e cultura afro-brasileira e indígena, a Lei Federal de nº 13.185/2015, sobre o Programa de combate à intimidação sistemática (bullying) e a Base Nacional Comum



Curricular (BNCC).

Ao citar tais documentos, os documentos demonstram que houve uma dimensão maior no conhecimento de diretrizes legais e temas emergentes socialmente. Trazer à tona o debate sobre situações de diversidade social, contempla um aspecto democrático, pois traz à tona o debate e reconhecimento do direito de certos grupos sociais e determinadas problemáticas.

A gestão democrática é um princípio consagrado no artigo 206, inciso I, da Constituição Federal, e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. A LDB (Lei nº 9.394, de 1996) define também normas de gestão democrática do ensino público na educação básica (Veiga, 2009, p. 166).

É importante destacar que os PPPs, relativos aos anos de 2011, 2016 e 2019 também apontam a utilização alguns recursos financeiros,

Recursos financeiros: programa dinheiro direto na escola (PDDE) R\$ 6.684,00; programa dinheiro na escola (PDE) R\$ 2.400,00 (PPP 2011, p. 07).

Serão utilizadas, as verbas recebidas pela escola para execução do PPP, sob a competência do C.E (Conselho Escolar). As verbas são de R\$ 3.800 da segunda parcela do PDDE de 2014, liberadas em fevereiro. Esta verba foi destinada, a partir da reunião do C.E para compra de material escolar/pedagógico (materiais diversos) necessários para execução das ações. Estamos também à espera das verbas do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Escolar (PADE) que não sabemos o valor para podermos comprar os outros materiais pedagógicos necessários para o bom desempenho do ano letivo. Estamos enviando em anexo uma consulta de preços de alguns materiais que utilizaremos para a realização do projeto (PPP 2016, p. 11).

Serão utilizadas, as verbas recebidas pela escola para execução do PPP, sob a sobre a competência do C.E (Conselho Escolar). As verbas do PDDE de 2019 somam R\$ 14.660,00. Sendo este valor dividido em duas parcela no valor de 7.330,00, a primeira paga em maio e a segunda sem data prevista. A verba foi destinada, a partir da reunião do C.E para compra de material escolar/pedagógico (materiais diversos) necessário para execução das ações. Os valores totais são: 11.728,00 (de custeio) e 2.932,00 (de capital). Recebemos ainda verbas do programa novo mais alfabetização, para pagarmos ao auxiliar que desenvolve as atividades de alfabetização e letramento com os alunos do projeto. Ainda não recebemos os valores, o projeto ainda não teve início. Outra verba vem do programa de apoio ao desenvolvimento escolar (PADE), com previsão de saída em agosto, os valores também não nos foi informado. A escola conta ainda com doações da comunidade, que nos auxilia principalmente para que possamos fazer as festividades do dia da criança. As gestoras, supervisoras, secretária e docentes ainda se cotizam para auxiliar na realização dessa festividade tão significativa para as nossas crianças (PPP 2019, p. 18).

Os PPPs de 2016 e 2019 detalham com maior cuidado os recursos utilizados e as fontes de financiamento, o que permite apontar que há uma autonomia financeira da instituição no uso dos recursos, pois são direcionados a partir das necessidades existentes, já que a decisão foi tomada por meio do Conselho Escolar. Já os PPPs de 2022 e 2023 não especificam nos textos os recursos financeiros recebidos pela instituição, tampouco sua destinação.

Em vista do exposto, com o intuito de avistar o PPP como ferramenta de consolidação da gestão democrática, podemos perceber que o processo de construção do Projeto Político Pedagógico na Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto se deu de forma participativa, uma vez que os movimentos que perpassam a construção e reconstrução do PPP se deram de forma colaborativa e próximos dos princípios da gestão democrática previstos na legislação.

### **3.3 Ações e sentidos da gestão democrática**

Os movimentos inerentes à análise realizada neste estudo conduziu à reflexão acerca de “ações e sentidos da gestão democrática”, tal reflexão emergiu a partir da ocorrência da categoria intermediária “Princípios e conceitos da Gestão Democrática”, a qual indicava compreensões sobre a gestão democrática, presente nos PPPs. Entretanto nas leituras, foi possível observar que tais conceitos estavam engessados, e a partir de um novo olhar, convergimos para reflexão sobre as ações e sentidos da gestão democrática, uma vez que o PPP é em si resultado de práticas da gestão democrática, é um documento em essência resultante de uma gestão democrática escolar, pois é um documento concebido coletivamente. Compreendemos aqui por ações e sentidos, o que pode ser feito, as práticas, como é expresso ou percebido, e observamos como isso é colocado nos textos para que se efetive essa gestão democrática.

Ainda que tenhamos tentado compreender a concepção de gestão democrática e seus princípios expressos nos PPS, foi possível perceber que tal categoria emergiu a partir de como a gestão democrática era apresentada nos textos, por meio das ações ou situações propiciadas pela gestão escolar. Ao traduzir como tais processos eram feitos, ao expressar encontros, reuniões,

quem participou e quais ações eram ou seriam tomadas, foi possível pontuar princípios da gestão democrática nos PPPs.

Para efetivarmos todas as propostas aqui explicitadas, temos como objetivos ações que serão de responsabilidade da nossa comunidade escolar (Equipe técnica, funcionários, professores, alunos e pais), os objetivos deverão ser alcançados durante o ano letivo de 2016. 1) Dinamizar o processo de gestão compartilhada e democrática, estimulando a participação de todos visando à construção de uma sociedade mais solidária. Ação: Realizar reuniões com diversos segmentos da escola para representação e atuação do C.E, e na tomada de decisões referentes às ações para melhoria no funcionamento da escola; 5) Fortalecer o relacionamento da escola com a família e a comunidade. Ação: Realização de plantões pedagógicos a cada término da unidade. Realização de reuniões de pais e Mestres. Vivenciar junto aos pais, as datas comemorativas na escola. Promoção de palestras para os pais, alunos e comunidade; 9) Maior participação da comunidade no C.E. Ação: Promover reuniões para esclarecer a comunidade escolar sobre as atribuições do C.E; 10) Promover aquisição de mobiliário e utensílios para o funcionamento da escola. Ação: Realizar reuniões do Conselho Escolar para tomadas de decisões referentes à utilização das verbas do PDDE” (PPP 2016, p. 05 e 06).

Para efetivarmos todas as propostas aqui explicitadas, temos como objetivos ações que serão de responsabilidade da nossa comunidade escolar (Equipe técnica, funcionários, professores, alunos e pais), os objetivos deverão ser alcançados durante o ano letivo de 2019. 1) Dinamizar o processo de gestão compartilhada e democrática, estimulando a participação de todos visando a construção de uma sociedade mais solidária. Ação: realizar reuniões com diversos segmentos da escola para representação e atuação no C.E, e na tomada de decisões referentes às ações para melhorias no funcionamento da escola; 5) fortalecer o relacionamento da escola com a família e a comunidade. Ação: realização de plantões pedagógicos a cada término da unidade. realização de reuniões de pais e mestres. vivenciar junto aos pais, as datas comemorativas na escola. Promoção de palestras para os pais, alunos e comunidade; 9) Maior participação da comunidade escolar no C.E. Ação: Promover reuniões para esclarecer a comunidade escolar sobre as atribuições do C.E. Ação: dia da família. Palestras para os pais dos alunos e oficinas para os alunos com intenção de sensibilizar sobre a importância dos laços familiares; objetivo: promover a interação entre pais, estudantes e escola; 14) reuniões. Ação: reuniões mensais (professores, gestão, conselho escolar, supervisão, serviços gerais); objetivo: realizar reuniões com os diversos segmentos da escola” (PPP 2019, p. 24 a 26).

Os cinco PPPs expressam em seus textos a descrição de ações na intenção de atingir determinados resultados. Nos documentos citados acima referentes à 2016 e 2019, os textos demonstram poucas modificações, os documentos de 2022 e 2023 também possuíam praticamente o mesmo texto, que pode indicar que as ações continuam as mesmas e houve pequenos ajustes e atualizações nos PPPs.

No tocante à participação, como afirma Libâneo (2012), a participação é o principal meio de se assegurar que a gestão democrática seja efetivada, pois possibilita o envolvimento de todos os agentes na tomada de decisões e organização da escola como um todo.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. Nas empresas, a participação nas decisões é quase sempre estratégia que visa ao aumento de produtividade. Nas escolas também se buscam bons resultados, mas há nelas um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder, de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos. O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia se opõe às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho. A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola (Libâneo, 2012, p. 450 e 451).

Portanto, é expresso em alguns momentos dos PPPs a indicação de participação coletiva.

Para efetivarmos todas as propostas aqui explicitadas temos como objetivo nossas metas e ações, as quais serão de responsabilidade da nossa comunidade escolar (Equipe técnica: funcionários, professores, alunos e pais)” (PPP 2011, p. 13).

Portanto, para que esta prática se concretize é necessário que se construa uma gestão democrática que só é possível com planejamento participativo que conta com envolvimento dos segmentos representativos da comunidade escolar, nos processos de tomada de decisão, bem como na definição de metas e estratégias de ação, demandando por parte de todos os compromissos, cumplicidade e co-responsabilidade na consecução de objetivos definidos” (PPP 2011, p. 09).

A gestão administrativa está baseada nos princípios de gestão democrática, sendo composta por equipe gestora, equipes técnicas e conselhos que trabalham, conjuntamente e em parceria com outras instituições sociais, para oferecer um serviço Educacional qualificável e reconhecido pela comunidade de órgãos competentes. [...] Portanto, faz-se necessário que, toda comunidade escolar esteja engajada nesse processo dinâmico que é o ensinar e o aprender, para que tudo o que está posto nesse projeto seja de fato realizável e realizado, dado a sua notória significância (PPP 2022, p. 06 e 07).

O PPP de 2011 expressa em seu texto tais conceitos de modo mais sucinto e direto, a partir dos próximos PPPs (2016, 2019, 2022 e 2023) é que percebemos um maior aprofundamento teórico em tal abordagem, para se falar da gestão democrática, até citando estudiosos e trabalhos acadêmicos com profundidade na temática, o que pode indicar que está se havendo não apenas uma atualização do documento, mas de uma busca maior por estudos e compreensão da temática.

O PPP de 2011 relata em um determinado momento dificuldade na participação da vida escolar dos filhos,

a nossa clientela em sua maioria é de baixo poder aquisitivo, vivendo de subemprego ou trabalho assalariado. A ausência dos pais na participação da vida escolar dos filhos se dá ora por questões de trabalho e também por apresentar baixo índice de escolaridade. Alguns pais se envolvem com as dificuldades enfrentadas pela escola e sempre que possível contribuem para solucionar os problemas existentes (PPP 2011, p. 07).

Mas não é expresso em nenhum outro momento que tal fator impediu ou impossibilitou que as ações de cunho coletivo fossem realizadas ou que impedissem as atividades da gestão. Essa observação não esteve presente nos demais PPPs que se seguiram, o que pode indicar que tal dificuldade foi sanada.

Como afirma Veiga (1998), a feitura do PPP é em essência um processo de gestão democrática, porque a sua construção convida à participação coletiva da comunidade escolar, se assim não for, não é um documento que expresse a comunidade escolar de fato.

A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico (Veiga, 1998, p. 6).

Portanto, a participação é um processo essencial, e indica um movimento de construção coletiva, oportunidade de reconhecimento das dificuldades da comunidade escolar, intenção de superação de dificuldades instaladas e o exercício da democracia, que em todos se reconheçam nela.

Tendo em vista o PPP como ferramenta de consolidação da gestão democrática, as ações e sentidos da gestão democrática observadas durante o estudo, demonstram que o processo de construção desse, na instituição analisada, se deu de forma colaborativa. Indicam também a proximidade dessas ações frente às previsões legais de instrução da gestão democrática.

#### **4. Considerações Finais**

O percurso de análise dos PPPs foi inicialmente trabalhoso, porém a opção de escolha metodológica envolvendo a Análise Textual Discursiva, possibilitou um intenso movimento de construção e reconstrução da própria pesquisadora, bem como o aprofundamento do estudo, fazendo emergir as considerações aqui expressas.

O processo de construção dos Projetos Políticos Pedagógicos da Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto, ao que foi citado nos documentos referentes aos anos de 2011, 2016, 2019, 2022 e 2023, foram vivenciados pela comunidade escolar, através da participação coletiva. O que é destacado nos documentos é que a construção foi vivenciada por meio de encontros coletivos, os ambientes foram momentos propiciados ou por meio de encontros do Conselho Escolar ou houveram a criação de momentos conduzidos por metodologias que propiciam a participação do grupo, como foi o caso do recurso de grupo focal.

Os PPPs também citam documentos e legislações municipais e nacionais, o que apontam que seguem princípios e diretrizes, tendo em vista que a gestão democrática é citada na própria Constituição Federal de 1988. Os documentos também apontam o uso de recursos financeiros e sua distribuição, apontando que a destinação se deu por meio de decisões tomadas a partir de encontros do Conselho Escolar. Todos os documentos também trazem a descrição de ações e objetivos para se consolidar os princípios da gestão democrática. De tal modo, os PPPs da instituição apontam que a feitura dos mesmos envolvem os princípios da gestão democrática, no tocante à autonomia, participação e descentralização. O princípio democrático é consolidado quando permite a participação e convida a atuação coletiva, na participação e corresponsabilidade de ações e participação de todos, visível na escrita dos PPPs.

Percebe-se que as categorias que emergiram da análise dos PPPs, “Envolvimento, intenções e caminhos percorridos na feitura dos PPPS” e “Ações e sentidos da gestão democrática”, indicam que nos textos, há a descrição da participação dos agentes escolares na construção dos PPPs. Em suma, é possível perceber uma evolução nos textos, tanto nos aspectos da escrita, que envolvem mais embasamento teórico, quanto nos aspectos que demonstram os princípios da gestão democrática no âmbito escolar.

Todos os PPPs pontuam, de algum modo, nas feitura dos documentos, o processo de elaboração e os participantes, como também sinalizam a revisão ou atualização de tais documentos. Os cinco documentos sinalizam também em várias partes os princípios da gestão democrática, no tocante à participação, descentralização e autonomia da instituição.

Por fim, por este trabalho se tratar de uma análise documental, não podemos afirmar com consistência que tais concepções estão sendo postas em prática. Mas nos possibilita analisar que a instituição possui os PPPs, e que tais documentos são construídos e atualizados com certa periodicidade. Essa observação indica a possibilidade de trabalhos futuros que agreguem pesquisas de campo sobre a temática.

## Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 02 set 2023.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. (org. Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, Heloísa. Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MORAES, Roque. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. *Ciência & Educação*, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces**. *Ciência & Educação*, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006.

PINTO, J. M.; LIMA, D. V. C.. **Gestão democrática no contexto escolar**. *Justitia Liber*, v.2, n.1, p.33-44, 2020.

Plano Político Pedagógico [PPP]. Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto. Jaboatão dos Guararapes - Pernambuco, 2011.

Plano Político Pedagógico [PPP]. Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto. Jaboatão dos Guararapes - Pernambuco, 2016.

Plano Político Pedagógico [PPP]. Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto. Jaboatão dos Guararapes - Pernambuco, 2019.

Plano Político Pedagógico [PPP]. Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto. Jaboatão dos Guararapes - Pernambuco, 2022.

Plano Político Pedagógico [PPP]. Escola Municipal Nossa Senhora do Loreto. Jaboatão dos Guararapes - Pernambuco, 2023.

TAUCHEN, Gionara. **Gestão escolar democrática: apontamentos sobre os princípios e funções de organização**. In: *Gestão e organização escolar*. (org. Gionara Tauchen). Rio Grande: Editora da FURG, 2013.



VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1998.

VEIGA, Ilma P. A. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade**. Revista Retratos da Escola. Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan/jun, 2009.