


**MELHORIA CONTÍNUA NA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO CAMINHO PARA A QUALIDADE NA SECRETARIA DE UMA ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE EIRUNEPÉ-AM<sup>1</sup>**

**CONTINUOUS IMPROVEMENT IN SCHOOL ADMINISTRATION: PARTICIPATORY MANAGEMENT AS A PATH TO QUALITY IN THE OFFICE OF A PUBLIC SCHOOL IN THE MUNICIPALITY OF EIRUNEPÉ- AM**

**MEJORA CONTINUA EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR: LA GESTIÓN PARTICIPATIVA COMO CAMINO HACIA LA CALIDAD EN LA OFICINA DE UNA ESCUELA PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE EIRUNEPÉ-AM**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n7-085>

**Data de submissão:** 07/06/2025

**Data de publicação:** 07/07/2025

**Maria Lins França de Souza**

Graduanda em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas  
E-mail: victorvalentim105@gmail.com

**Francisca das Chagas Estevão Chavier**

Graduanda em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas  
E-mail: franciscaestevao42@gmail.com

**Patrícia Maria Moreira Cavalcanti**

Graduanda em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas  
E-mail: patriciamcavacanti589@gmail.com

**Cilene Farias Batista Magalhães**

Professor-Orientador. Mestra em Engenharia de Processos (UFPA); Graduada em Administração (UFAM). Docente na Universidade do Estado do Amazonas  
E-mail: lene\_cia@hotmail.com

**Romário Rodrigues Belém**

Especialista em Empreendedorismo pela Faculdade de Venda Nova do Imigrante); Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas)  
E-mail: Romario.rbelem@gmail.com

**Gustavo Costa Reis**

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP)  
E-mail: gc.reis@uol.com.br

**Raimundo da Silva Vasconcelos**

Graduando em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas  
E-mail: negobiscpoito1@gmail.com

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Estágio Supervisionado apresentado à Universidade do Estado do Amazonas (UEA), como requisito à obtenção de grau de bacharel em Administração.

## RESUMO

Este artigo analisa como a gestão participativa pode contribuir para a melhoria contínua da administração escolar, com foco na secretaria de uma escola pública localizada em Eirunepé-Amazonas. O objetivo principal é compreender os impactos do envolvimento ativo da comunidade escolar nos processos administrativos, buscando identificar obstáculos e propor estratégias para a consolidação de uma gestão mais democrática e eficaz. A pesquisa adota uma abordagem mista, com predominância qualitativa, e utiliza como instrumento principal a aplicação de questionários estruturados a diferentes segmentos da escola como gestores, professores, estudantes, funcionários e responsáveis, permitindo captar percepções e experiências relacionadas à participação nas decisões administrativas. Os resultados indicam que, apesar de limitações como a centralização de decisões e o baixo engajamento familiar, há um potencial significativo para o fortalecimento da cultura participativa, sobretudo quando valorizadas a escuta ativa, o diálogo e a corresponsabilidade. Conclui-se que a gestão participativa, aliada a práticas simples, porém intencionais, na secretaria escolar, pode promover um ambiente mais acolhedor, eficiente e conectado às reais necessidades da comunidade educativa, reafirmando o compromisso da escola pública com a qualidade e a cidadania.

**Palavras-chave:** Gestão Participativa. Administração Escolar. Melhoria Contínua. Secretaria Escolar. Educação Pública.

## ABSTRACT

This article analyzes how participatory management can contribute to the continuous improvement of school administration, focusing on the secretariat of a public School located in Eirunepé, Amazonas. The main objective is to understand the impacts of active community involvement in administrative processes, identifying challenges and proposing strategies to strengthen more democratic and effective management practices. The study adopts a mixed- methods approach, with a qualitative emphasis, and employs structured questionnaires as the primary data collection instrument, targeting school stakeholders such as administrators, teachers, students, staff, and parents or guardians. The results reveal that, despite limitations such as centralized decision-making and low family engagement, there is significant potential for strengthening a participatory culture, especially when active listening, dialogue, and shared responsibility are encouraged. The study concludes that participatory management, when combined with simple yet intentional practices within the school secretary's office, can foster a more welcoming, efficient environment that meets the real needs of the educational community, reaffirming the public school's commitment to quality and citizenship.

**Keywords:** Participatory management. School administration. Continuous improvement. School secretary. Public education.

## RESUMEN

Este artículo analiza cómo la gestión participativa puede contribuir a la mejora continua de la administración escolar, centrándose en la oficina de administración escolar de una escuela pública ubicada en Eirunepé, Amazonas. El objetivo principal es comprender los impactos de la participación activa de la comunidad escolar en los procesos administrativos, buscando identificar obstáculos y proponer estrategias para la consolidación de una gestión más democrática y eficaz. La investigación adopta un enfoque mixto, con predominio cualitativo, y utiliza como instrumento principal la aplicación de cuestionarios estructurados a diferentes segmentos de la escuela, como directivos,

docentes, estudiantes, empleados y tutores, lo que permite recopilar percepciones y experiencias relacionadas con la participación en las decisiones administrativas. Los resultados indican que, a pesar de limitaciones como la centralización de las decisiones y la baja participación familiar, existe un potencial significativo para fortalecer la cultura participativa, especialmente cuando se valoran la escucha activa, el diálogo y la corresponsabilidad. Se concluye que la gestión participativa, combinada con prácticas sencillas pero intencionales en la administración escolar, puede promover un entorno más acogedor y eficiente, conectado con las necesidades reales de la comunidad educativa, reafirmando el compromiso de la escuela pública con la calidad y la ciudadanía.

**Palabras clave:** Gestión Participativa. Administración Escolar. Mejora Continua. Secretaría Escolar. Educación Pública.

## 1 INTRODUÇÃO

A configuração sociocultural contemporânea passa por um período na educação que tem reivindicado cada vez mais participação comunitária no ambiente escolar. Em vista disso, a gestão participativa tem sido reconhecida como uma das abordagens mais promissoras no campo da administração escolar, especialmente em contextos onde a busca por qualidade, eficiência e inclusão se impõe como prioridade. Inserida nesse cenário, a presente pesquisa trata da melhoria contínua na administração escolar, tendo como delimitação a análise da gestão participativa na secretaria de uma escola pública, localizada no município de Eirunepé, no interior do Amazonas, realidade marcada por desafios logísticos, sociais e educacionais próprios da região amazônica.

O estudo parte do reconhecimento de que a secretaria escolar, frequentemente vista apenas como espaço técnico-administrativo, pode e deve se constituir em um lugar estratégico de aproximação entre gestão e comunidade. O objetivo geral consiste em analisar de que forma a gestão participativa contribui para a qualidade administrativa da escola, com especial atenção às práticas desenvolvidas no setor da secretaria. Os objetivos específicos visam identificar os principais obstáculos à consolidação de uma gestão participativa, compreender como a presença e o engajamento de alunos e responsáveis influenciam os processos administrativos e apontar estratégias que fortaleçam o envolvimento da comunidade escolar.

A problemática que orienta esta investigação é: quais são os desafios e as potencialidades da gestão participativa na secretaria e de que maneira sua prática pode ser aprimorada para promover uma administração mais eficiente, democrática e sensível às necessidades da comunidade escolar?

Partindo da hipótese de que uma gestão participativa fortalece os vínculos entre escola e comunidade, tornando os processos mais transparentes, empáticos e resolutivos, esta pesquisa busca demonstrar que a escuta ativa, o diálogo horizontal e a corresponsabilidade são elementos fundamentais para qualificar o atendimento prestado, a organização institucional e a vivência democrática no ambiente escolar. Reconhece-se, contudo, a existência de barreiras como a centralização de decisões, o distanciamento das famílias e a carência de espaços efetivos de participação.

A pesquisa adotou uma abordagem metodológica mista, com predominância qualitativa, utilizando-se como instrumento de coleta de dados questionários estruturados aplicados a gestores, professores, estudantes, funcionários da secretaria e pais ou responsáveis. O estudo caracteriza-se como descritivo e explicativo, fundamentado em um estudo de caso, realizado a partir das vivências do estágio supervisionado da autora, o que confere à análise uma dimensão prática e sensível da realidade escolar investigada. O referencial teórico dialoga com autores que discutem a gestão

democrática e participativa na educação pública, como Vitor Henrique Paro (1997), Heloísa Lück (2000, 2007, 2011), Dourado e Costa (1998), além dos dispositivos legais que norteiam o tema, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), os quais sustentam a defesa de uma escola pública acessível, democrática e de qualidade social.

Este artigo está estruturado em seis seções, além desta introdução. A primeira apresenta a metodologia empregada, destacando os procedimentos e critérios adotados na coleta e análise dos dados. A segunda seção aborda o referencial teórico que fundamenta o estudo. Em seguida, os resultados e discussões são apresentados com base nas respostas obtidas por meio dos questionários aplicados. A quarta seção traz as considerações finais, com destaque para os aprendizados, limites e possíveis desdobramentos da pesquisa. A quinta seção, são listadas as referências utilizadas, assegurando o rigor e a transparência científica do trabalho. Por fim, os agradecimentos, reconhecendo todos os suportes que tive ao longo do processo de desenvolvimento deste artigo científico.

Ao validar o protagonismo da comunidade escolar e reconhecer o potencial transformador da gestão participativa, esta pesquisa busca não apenas compreender uma realidade, mas também inspirar práticas mais humanas, democráticas e eficazes na administração das escolas públicas brasileiras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente estudo ancora-se em um referencial teórico que compreende a gestão participativa como um instrumento indispensável à melhoria contínua da administração escolar, especialmente no que se refere às práticas desenvolvidas na secretaria. A construção deste referencial visa sustentar, conceitual e criticamente, os objetivos da pesquisa, dialogando com autores consagrados que tratam das dimensões democráticas da gestão educacional, da participação comunitária e dos princípios da qualidade na administração pública.

### **2.1 GESTÃO PARTICIPATIVA COMO BASE DA DEMOCRACIA ESCOLAR**

A gestão participativa pressupõe uma escola que se organiza a partir do diálogo, da corresponsabilidade e do protagonismo coletivo. Diferentemente de modelos hierarquizados e centralizadores, ela se pauta em processos decisórios compartilhados entre gestores, professores, estudantes, funcionários e famílias, valorizando a pluralidade de vozes presentes no espaço escolar.

DOURADO; AMARAL (2011, p. 303) ressaltam que:

A gestão democrática, entendida, portanto, como espaço de deliberação coletiva (estudantes, funcionários, professores, pais ou responsáveis), precisa ser assumida como base para a melhoria da qualidade da educação e aprimoramento das políticas educacionais, enquanto políticas de Estado articuladas com as diretrizes nacionais para todos os níveis e modalidades de educação/ensino.

Para LUCK (1996), é fundamental inserir toda a comunidade nas tomadas de decisões relevantes na unidade escolar com esse olhar de quem é diretamente impactado de alguma forma a partir das decisões tomadas apenas pelo alto comando e entende que a gestão, quando vista de forma mais ampla, ultrapassa a simples execução de tarefas administrativas. Mais do que coordenar recursos, gerir passa a significar mobilizar pessoas em torno de um projeto que faz sentido para todos os envolvidos.

Conforme Paro (1997), uma escola democrática exige não apenas a distribuição do poder decisório, mas, sobretudo, a criação de mecanismos que garantam a participação efetiva dos sujeitos envolvidos. Para o autor, o verdadeiro desafio não está na formulação de princípios, mas em sua concretização no cotidiano escolar, o que exige sensibilidade, escuta e compromisso com a justiça social.

É notório e evidente que a gestão escolar não se limita a ações administrativas, mas compreende um processo coletivo de construção do projeto educativo da escola. Nesse sentido, o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar não é apenas desejável, é condição primordial para o sucesso de quaisquer instituições educacionais.

Luck (2011, p. 35) vai além em seu entendimento ao concordar que:

A participação tem sido exercida sob inúmeras formas e nuances no contexto escolar, desde a participação como manifestação de vontades individualistas, algumas vezes camufladas, até a expressão efetiva de compromisso social e organizacional, traduzida em atuações concretas e objetivas, voltadas para a realização conjunta de objetivos.

Por tanto, não é erro argumentar que a prática da participação ocorre em toda e qualquer ação humana, por mais limitado que seja seu alcance. Entretanto, as ações não podem ser embargadas pelos os que sustentam a ideia de uma comunidade democrática e aberta ao diálogo.

## 2.2 O PAPEL ESTRATÉGICO DA SECRETARIA ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A secretaria escolar, muitas vezes relegada a funções operacionais, revela-se, neste estudo, como um ponto estratégico de articulação entre escola e comunidade. Quando organizada com base em princípios participativos, ela deixa de ser apenas um setor burocrático e passa a atuar como espaço de acolhimento, escuta e qualificação do serviço público educacional.

Lück (2007), reforça essa perspectiva ao destacar que a gestão escolar não se limita a ações administrativas, mas compreende um processo coletivo de construção do projeto educativo da escola. Nesse sentido, o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar não é apenas desejável, é condição fundamental para o sucesso institucional.

A valorização da secretaria como núcleo integrador da gestão também se evidencia na fala de Paro (1997), ao reconhecer que a democratização da escola perpassa não apenas o currículo ou a sala de aula, mas também os serviços administrativos. Para o autor, uma gestão escolar verdadeiramente democrática precisa considerar todos os espaços institucionais como cenários de aprendizagem, participação e cidadania.

### 2.3 A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

A presença ativa de alunos, pais e responsáveis nos processos administrativos da escola ainda encontra desafios, sobretudo em contextos socialmente vulneráveis. A escassez de tempo, o desconhecimento dos canais de comunicação e a desvalorização histórica da participação popular limitam o envolvimento comunitário.

Dourado e Costa (1998), apontam que a construção de espaços participativos requer investimentos estruturais, mas também culturais. É necessário romper com a lógica de que apenas especialistas podem decidir sobre os rumos da escola. Ao contrário, é na diversidade de experiências e saberes que reside a potência da gestão democrática.

A criação de espaços de discussão de maior autonomia, em tese, é conferida, sobretudo, aos processos em que a comunidade escolar participa mais diretamente. Questões como a descentralização, autonomia e participação parecem ser elementos de lutas a serem empreendidas no bojo das modalidades de escolha visando aperfeiçoá-las (DOURADO, COSTA, 1998, p.12).

Portanto, é essencial a construção de um processo coletivo, no qual pessoas se reúnem para compreender cenários, tomar decisões e atuar de maneira articulada. O êxito organizacional, nesse contexto, não decorre apenas da capacidade técnica de indivíduos isolados, mas do engajamento mútuo, da troca contínua e da convergência de propósitos. Trata-se de uma dinâmica sustentada pelo diálogo, pela corresponsabilidade e por uma intenção comum que orienta ações conjuntas.

Nesse contexto, a pesquisa busca compreender de que forma os diferentes atores percebem sua possibilidade de participação, quais são os entraves enfrentados e o que pode ser feito para fortalecer os vínculos entre comunidade e gestão escolar. Como destaca Minayo (2018), ouvir os



sujeitos em suas singularidades é um caminho metodológico e ético para dar sentido às práticas investigativas.

## 2.4 MELHORIA CONTÍNUA E QUALIDADE NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

A noção de melhoria contínua, oriunda da administração da qualidade, ganha relevância quando aplicada à gestão escolar. Diferente de um ideal inatingível de perfeição, ela representa o compromisso constante com o aperfeiçoamento dos processos, com base na escuta, na avaliação reflexiva e na abertura para mudanças.

De acordo com Demo (2021), qualidade não é apenas uma meta a ser atingida, mas um processo construído coletivamente, com base em evidências, diálogo e ética. Na escola, isso se expressa na revisão das práticas administrativas, na inovação de procedimentos e no fortalecimento da cultura institucional voltada para o bem comum.

A convergência entre gestão participativa e melhoria contínua se dá, portanto, na busca por uma escola mais eficaz e humanizada. A secretaria escolar, ao modernizar seus processos e envolver os usuários em suas dinâmicas, torna-se um espelho da qualidade desejada: aquela que alia eficiência técnica com sensibilidade social.

## 2.5 BASE LEGAL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

A base normativa que sustenta a proposta de gestão democrática está expressa na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). Em seu artigo 206, a LDB estabelece como um dos princípios do ensino a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, orientando as escolas para a construção de projetos político-pedagógicos com participação efetiva da comunidade.

Vejamos de fato o que a LDB (Lei n. 9394, 1996), estabelece:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI – gestão democrática do ensino público na forma da lei;
- VII – garantia de padrão de qualidade (LDB, Lei n. 9.394, 1996).



Portanto, é mediante a esses princípios que uma escola consegue dialogar com seus membros e consequentemente reforçam o compromisso do Estado brasileiro com uma educação de qualidade social, em que todos os sujeitos sejam reconhecidos como cocriadores do ambiente escolar. Dessa forma, a participação deixa de ser um favor ou uma concessão e passa a ser direito assegurado por lei vigente.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo foi desenvolvido com base em um estudo de caso realizado na secretaria de uma escola pública, situada no município de Eirunepé – AM, durante o Estágio Supervisionado II do curso de Administração. A escolha dessa abordagem se justifica pela possibilidade de compreender com profundidade uma realidade específica, considerando suas singularidades, dinâmicas e contexto social. A metodologia adotada está alinhada ao objetivo de investigar como a gestão participativa contribui para a melhoria contínua na administração escolar, com foco na qualidade dos serviços prestados à comunidade educativa.

A natureza da pesquisa é aplicada, pois visa oferecer soluções práticas e concretas para desafios identificados no cotidiano administrativo da escola, contribuindo tanto para o aprimoramento institucional quanto para a formação crítica da futura profissional. Ao mesmo tempo, possui caráter descritivo e explicativo: descritivo ao registrar as práticas e percepções dos sujeitos envolvidos na gestão da escola; explicativo por buscar entender os fatores que favorecem ou dificultam a participação da comunidade escolar nos processos administrativos.

A abordagem adotada é mista, integrando elementos qualitativos e quantitativos para garantir uma leitura ampla e sensível da realidade investigada. O método qualitativo predominou na análise das percepções, significados e experiências vividas pelos sujeitos; já o método quantitativo, complementar, permitiu a sistematização de dados objetivos por meio da aplicação de questionários estruturados, oferecendo um panorama mensurável do grau de participação e satisfação da comunidade escolar.

Os procedimentos metodológicos envolveram pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, levantamento e observação participante. A pesquisa bibliográfica forneceu o alicerce teórico que sustenta a análise, com base em autores como Paro (1997), Lück (2007), Dourado e Costa (1998), além das normativas legais da Constituição Federal de 1988 e da LDB nº 9.394/1996. A pesquisa de campo foi conduzida no ambiente escolar durante o estágio supervisionado, o que possibilitou contato direto com os processos administrativos e com os diversos sujeitos da comunidade escolar.

O levantamento de dados ocorreu por meio de questionários estruturados, aplicados a cinco segmentos: gestores, professores, estudantes, funcionários administrativos e pais ou responsáveis. Os questionários continham perguntas fechadas e escalas do tipo Likert, que permitiram mensurar níveis de percepção, engajamento e avaliação sobre a gestão participativa na escola. A escolha exclusiva pelo uso de questionários e não entrevistas visou respeitar a objetividade da coleta e a praticidade no contexto escolar, otimizando o tempo dos participantes e promovendo maior alcance de respostas.

O universo da pesquisa compreendeu a comunidade escolar da instituição: estudantes regularmente matriculados, pais ou responsáveis ativos, professores com atuação mínima de um ano, gestores, coordenadores pedagógicos e equipe administrativa. A seleção da amostra foi não probabilística por conveniência, respeitando critérios de acessibilidade, disponibilidade e vínculo efetivo com a escola. Participaram aproximadamente 1 gestor, 10 professores, 3 funcionários, 15 estudantes e 15 responsáveis.

Para a análise dos dados, adotou-se a triangulação metodológica, combinando técnicas estatísticas descritivas para os dados quantitativos obtidos pelos questionários e análise de conteúdo para as respostas abertas, quando presentes, e observações registradas durante o estágio. Esta integração permitiu interpretar os dados com profundidade, sensibilidade e fidelidade à realidade vivida.

As etapas da pesquisa seguiram uma sequência lógica e planejada: (1) revisão bibliográfica para embasamento teórico; (2) delimitação do campo e dos sujeitos da pesquisa; (3) elaboração e aplicação dos questionários; (4) organização e análise dos dados coletados; (5) elaboração do relatório científico com os resultados e considerações. Todo o processo foi conduzido com base em princípios éticos, garantindo o anonimato, o consentimento livre e esclarecido dos participantes e o respeito à dignidade de todos os envolvidos.

Dessa forma, a metodologia deste estudo não apenas sustenta cientificamente a investigação, mas também valoriza a prática reflexiva, o diálogo entre teoria e realidade e o compromisso com a construção de um conhecimento útil, sensível e transformador como se espera de uma pesquisa séria na área da administração escolar.

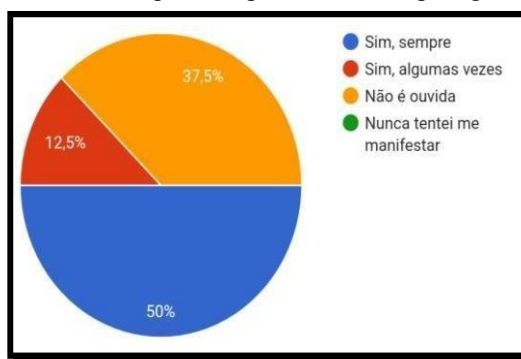
#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise dos dados coletados foi realizada a partir de procedimentos de estatística descritiva e complementada por uma abordagem interpretativa, inspirada na análise de conteúdo. O objetivo foi compreender não apenas os números, mas os sentidos atribuídos pela comunidade escolar à gestão participativa na secretaria da escola. Os resultados evidenciam percepções diversas, refletindo tanto

avanços quanto desafios a serem enfrentados para a consolidação de uma administração escolar mais democrática e eficiente.

A presente análise interpreta os dados coletados por meio de questionário aplicado à comunidade escolar com o objetivo de avaliar a qualidade da gestão participativa, o desempenho da secretaria e os níveis de acolhimento, transparência e engajamento institucional. Como veremos a seguir:

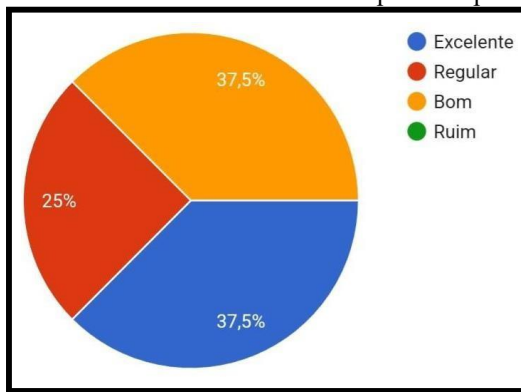
**Figura 1** – Você sente que sua opinião é ouvida pela gestão escolar?



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

De acordo com a figura 1 acima, a pesquisa mostra que 50% dos participantes afirmam que sua opinião é sempre ouvida pela gestão escolar, enquanto 37,5% declaram que não são ouvidos e 12,5% apontam que são ouvidos apenas algumas vezes. Essa análise revela um cenário de dualidade: apesar de metade dos respondentes perceberem abertura ao diálogo, há uma parcela expressiva (quase 40%) que se sente excluída ou ignorada, o que pode indicar falhas nos canais de escuta ativa ou na devolutiva da gestão às demandas da comunidade.

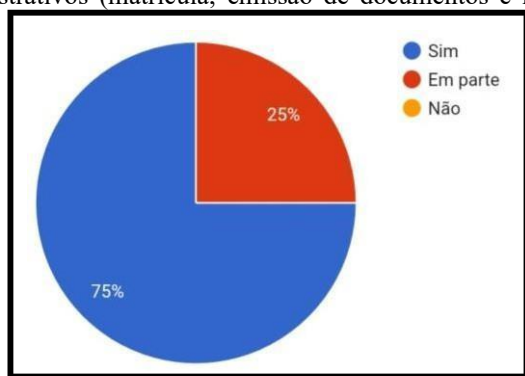
**Figura 2** – Como você avalia o atendimento prestado pela secretaria?



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

Na pergunta 2, a avaliação da secretaria foi dividida entre “excelente” e “bom” (ambos com 37,5%), enquanto 25% consideraram o serviço regular. Não houve respostas indicando atendimento ruim. Isso denota uma percepção geral positiva sobre a qualidade do serviço, embora o percentual de avaliações regulares sugira que há margem para evolução no acolhimento, agilidade ou cordialidade no atendimento.

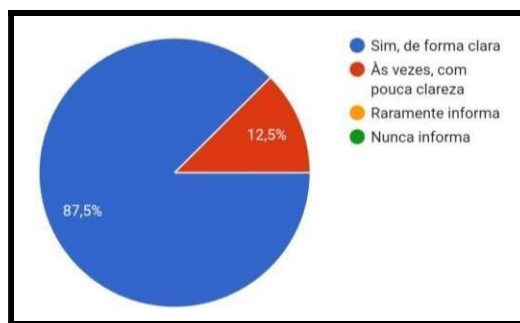
**Figura 3** – Os processos administrativos (matrícula, emissão de documentos e informações) são bem organizados?



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

Conforme o item 3 da investigação, os dados evidenciam que 75% consideram os processos administrativos bem organizados, enquanto 25% os percebem como parcialmente organizados. Nenhum dos respondentes assinalou a opção “não”. Esse dado é positivo, apontando para uma gestão operacional eficiente, especialmente no que tange à matrícula, emissão de documentos e informações. Contudo, a existência de um quarto dos respondentes que veem parcialidade na organização requer atenção à padronização e clareza dos procedimentos internos.

**Figura 4** – A secretaria informa com clareza as decisões tomadas pela gestão escolar?

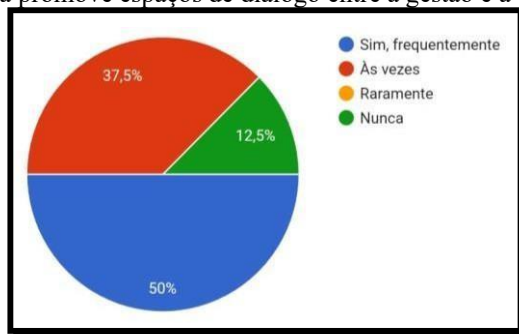


Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

A pergunta da figura 4 indica que 87,5% reconhecem que a secretaria comunica claramente as decisões da gestão escolar, e apenas 12,5% dizem que isso acontece com pouca clareza. Trata-se de um indicativo de transparência institucional satisfatória, com boa disseminação de informações,

possivelmente viabilizada por práticas administrativas eficazes. Ainda assim, o dado residual deve servir de alerta para aperfeiçoamento contínuo na linguagem e acessibilidade das informações compartilhadas.

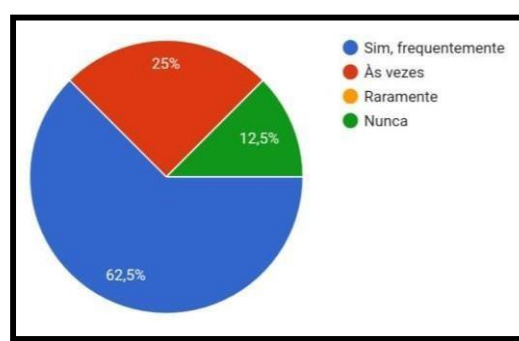
**Figura 5** – A escola promove espaços de diálogo entre a gestão e a comunidade escolar?



**Fonte:** Dados da pesquisa de campo (2025)

Segundo o gráfico da pergunta 5, apenas 50% acreditam que a escola promove frequentemente espaços de diálogo com a comunidade escolar, enquanto os outros 50% se dividem entre “às vezes” (37,5%) e “nunca” (12,5%). Esse equilíbrio entre percepção positiva e negativa exige atenção: apesar do esforço da gestão em fomentar o diálogo, a constância e a efetividade desses espaços ainda são percebidas como limitadas por parte dos envolvidos. Isso pode comprometer o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade.

**Figura 6** – Você se sente convidado(a) ou estimulado(a) pela escola a participar ativamente das decisões e processos administrativos?

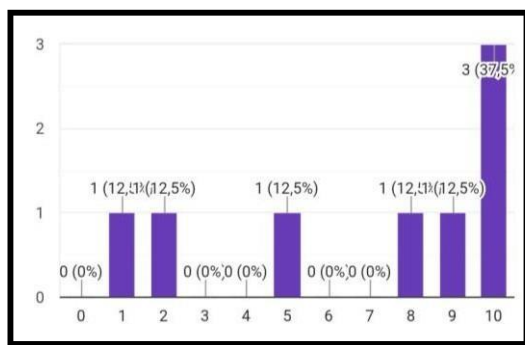


**Fonte:** Dados da pesquisa de campo (2025)

A pergunta 6 traz um dado relevante: 62,5% sentem-se frequentemente convidados a participar das decisões e processos administrativos, e 25% indicam que isso ocorre apenas às vezes. Entretanto, 12,5% relatam nunca se sentir estimulados. Embora a maioria perceba abertura à participação, ainda existe um grupo que não se reconhece como parte ativa nas decisões escolares, o

que reforça a necessidade de ações mais inclusivas, especialmente com públicos menos engajados ou com menor letramento institucional.

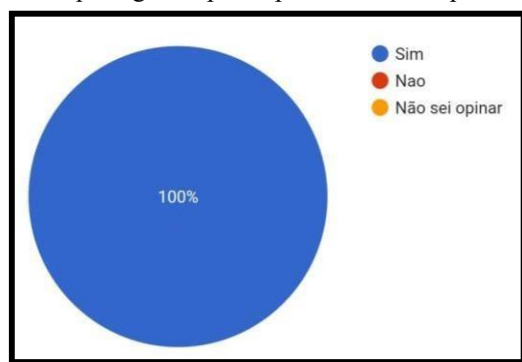
**Figura 7** – Em uma escala de 0 a 10, quanto você recomendaria esta escola como espaço participativo, acolhedor e com boa gestão?



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

Na escala de 0 a 10 da pergunta 7, as notas atribuídas variam entre 1 e 10, com a maior concentração em notas altas como 10 (37,5%) e 9 (12,5%). Ainda assim, houve avaliações mais críticas, como as notas 1, 2, 3, 4 e 5, todas com 12,5% cada. Este resultado indica uma heterogeneidade significativa na percepção da comunidade, refletindo tanto reconhecimento por boas práticas quanto indícios de insatisfações pontuais, possivelmente ligadas à comunicação, atendimento ou escuta.

**Figura 8** – Você acredita que a gestão participativa contribui para a melhoria da escola?



Fonte: Dados da pesquisa de campo (2025)

A figura 8 evidência um consenso extraordinário, onde 100% dos participantes afirmam que acreditam que a gestão participativa contribui para a melhoria da escola. Essas opiniões fortalece a validade e a relevância da abordagem participativa como ferramenta estratégica de gestão, e evidencia que a comunidade reconhece os impactos positivos da corresponsabilidade, mesmo que a implementação ainda careça de ajustes e aprofundamento.

A análise dos dados revela fortes indícios de valorização da gestão participativa, reconhecida como elemento essencial para a melhoria da escola. Entretanto, persistem lacunas em aspectos como escuta ativa, promoção de diálogo contínuo e incentivo à participação, que devem ser vistos como oportunidades de melhoria.

Algumas recomendações são essenciais para contribuir no processo participativo da comunidade, como:

- Intensificar os canais permanentes de escuta e devolutiva (como ouvidorias, assembleias, murais interativos);
- Fortalecer a comunicação transparente, especialmente com linguagem acessível e contextualizada;
- Investir em formações internas sobre atendimento humanizado e participação cidadã para todos os membros da equipe escolar;
- Desenvolver políticas claras de incentivo à participação da comunidade escolar, especialmente dos segmentos menos engajados;
- Promover a sistematização e avaliação contínua dos processos administrativos da secretaria, com foco em eficiência e acolhimento;

Essas ações não apenas aprimoram a gestão democrática, mas também reforçam a escola como espaço de pertencimento, inclusão e corresponsabilidade social.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo deste estudo, foi possível compreender com profundidade como a gestão participativa se apresenta como um caminho viável e necessário para a melhoria contínua na administração escolar, especialmente no contexto da secretaria da escola pública no interior do Amazonas. A investigação permitiu não apenas identificar práticas já existentes, mas também lançar luz sobre os desafios enfrentados e as possibilidades de transformação institucional a partir do envolvimento efetivo da comunidade escolar.

Os dados coletados revelaram que, embora haja uma percepção relativamente positiva sobre a participação nas decisões escolares, ainda existe um distanciamento entre os princípios da gestão democrática e sua efetivação cotidiana. Essa lacuna se manifesta, sobretudo, na falta de mecanismos estruturados de participação, na comunicação ainda unilateral em muitos processos administrativos e no sentimento de exclusão vivenciado por parte dos alunos e familiares.

Por outro lado, observou-se que pequenas ações, como o atendimento humanizado, a organização do ambiente escolar e a disposição para escutar com empatia, já configuram sementes de



uma gestão mais acolhedora, eficiente e coerente com os valores da educação pública de qualidade. Tais iniciativas, quando fortalecidas e sistematizadas, podem transformar a secretaria escolar em um verdadeiro polo de aproximação entre gestão e comunidade.

O estudo também confirmou a hipótese de que uma gestão escolar pautada na participação, no diálogo e na corresponsabilidade tem potencial para qualificar os processos administrativos, aumentar a confiança institucional e promover um ambiente mais justo e colaborativo. No entanto, essa construção depende do compromisso coletivo, do investimento na formação dos profissionais e do reconhecimento da importância de todos os atores envolvidos no cotidiano da escola.

Entre as limitações desta pesquisa, destaca-se o recorte local e o tempo restrito para a coleta de dados, o que impediu o aprofundamento de algumas dimensões da gestão escolar, como a articulação entre secretaria, coordenação pedagógica e direção. Ainda assim, os resultados obtidos oferecem subsídios significativos para reflexões mais amplas e podem servir de base para outras investigações em contextos semelhantes.

Recomenda-se, para estudos futuros, o aprofundamento da análise sobre as estratégias de formação continuada em gestão participativa, bem como a criação de indicadores que permitam avaliar de forma sistemática o impacto da participação comunitária na qualidade dos serviços escolares. Além disso, seria relevante investigar como os estudantes, especialmente os do ensino médio, podem ser mais integrados aos processos administrativos, não apenas como observadores, mas como sujeitos ativos de transformação.

Por fim, este trabalho reafirma que a melhoria contínua na administração escolar não é um processo mecânico ou meramente técnico, mas sim um movimento humano, ético e coletivo. A gestão participativa, nesse cenário, não deve ser vista como um desafio a mais, mas como uma oportunidade concreta de fazer da escola pública um espaço verdadeiramente democrático, onde cada voz importa, cada gesto conta e cada pessoa tem o poder de contribuir com um futuro educacional mais justo, acessível e transformador.

### **AGRADECIMENTOS**

A Deus, fonte de toda força, sabedoria e esperança, meu primeiro e eterno agradecimento. Em cada silêncio de desânimo, foi a fé que me sustentou e me lembrou que há um propósito maior em cada passo dado.

À minha mãe, que já não está neste plano, mas que permanece viva em mim. Sua coragem, seu amor incondicional e sua luta incansável por uma vida melhor e por uma educação digna para mim são o que me movem todos os dias. Este trabalho é também seu, mãe. É a materialização do que você sempre sonhou para mim. Que minha trajetória honre sua memória.

Aos meus irmãos, que foram meu alicerce em tantos momentos difíceis. Obrigada por cada gesto, cada palavra e, principalmente, por cuidarem com tanto carinho do meu filho quando eu precisei estudar, pesquisar e seguir. Vocês não apenas me apoiaram, vocês me empurraram para frente quando o cansaço quis me parar.

Ao meu marido, por ser meu porto seguro. Obrigada por acolher meus medos, por ouvir minhas incertezas e, principalmente, por acreditar em mim até quando eu mesma duvidei. Sua paciência, companheirismo e amor foram essenciais para que eu pudesse dar esse passo com coragem e serenidade.

Agradeço também à minha orientadora e aos professores que me acompanharam durante a jornada acadêmica, pela inspiração, pela escuta generosa e pelas contribuições que enriqueceram meu olhar sobre a educação e a administração pública. Este artigo é reflexo do que aprendi com cada um.

Encerro com gratidão plena por cada desafio que me tornou mais forte e por cada pessoa que, direta ou indiretamente, fez parte desta caminhada.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. 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*: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DEMO, Pedro. *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2021.
- DOURADO, Luiz Fernandes; COSTA, Márcia. *Escolha de dirigentes no Brasil: relatório final da pesquisa*. Brasília: ANPAE, 1998.
- DOURADO, Luiz F.; AMARAL, Nelson C. Financiamento e gestão da educação e o PNE 2011-2020: avaliação e perspectivas. In: DOURADO, Luiz F. (org.) *Plano Nacional de Educação (2011-2020) avaliação e perspectivas*. Goiânia: Editora UFG; Belo Horizonte: Autêntica, 2011, p. 303.
- FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. In: LÜCK, Heloísa et al. *Gestão educacional: novos olhares*. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 31-46.
- LÜCK, Heloísa; FREITAS, Luiz Carlos de; GIRLING, Richard; KEITH, James. *Gestão participativa na escola*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- LÜCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. 11. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.
- LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In: FINGER, A. et al. *Educação: caminhos e perspectivas*. Curitiba: Champagnat, 1996, p. 37.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2018.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez, 1997.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SAMPERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LÚCIO, Pilar Baptista. Metodologia da pesquisa. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 25. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.