

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

GABRYELLE RAHYARA MIRANDA CASTRO DA CUNHA

**GESTÃO ESCOLAR E A DEMOCRACIA: O QUE PENSA E PRÁTICA
A EQUIPE ESCOLAR DO ENSINO FUNDAMENTAL I**

Campinas – SP
2020

GABRYELLE RAHYARA MIRANDA CASTRO DA CUNHA

**GESTÃO ESCOLAR E A DEMOCRACIA: O QUE PENSA E PRÁTICA
A EQUIPE ESCOLAR DO ENSINO FUNDAMENTAL I**

Dissertação de Mestrado apresentada à banca de Defesa para aquisição do título de Mestre em Educação junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Área de concentração: Educação, Linha de Pesquisa: Políticas Públicas em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Samuel Mendonça.

Campinas – SP
2020

Ficha catalográfica elaborada por Vanessa da Silveira CRB 8/8423
Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI - PUC-Campinas

371.2
C972g

Cunha, Gabryelle Rahyara Miranda Castro da

Gestão escolar e a democracia: o que pensa e pratica a equipe escolar do ensino fundamental I / Gabryelle Rahyara Miranda Castro da Cunha. - Campinas: PUC-Campinas, 2020.

132 f.: il.

Orientador: Samuel Mendonça.

Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2020.

Inclui bibliografia.

1. Escolas - Organização e administração. 2. Democracia. 3. Dewey, John, \$d 1859-1952. I. Mendonça, Samuel. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Educação. III. Título.

CDD - 18. ed. 371.2

GABRYELLE RAHYARA MIRANDA CASTRO CUNHA

**GESTÃO ESCOLAR E A DEMOCRACIA: O QUE PENSA E
PRÁTICA A EQUIPE ESCOLAR DO ENSINO
FUNDAMENTAL I**

Este exemplar corresponde à redação final
da Dissertação de Mestrado em Educação da PUC-
Campinas, e aprovada pela Banca Examinadora.

APROVADA: 14 de fevereiro de 2020.


DR SAMUEL MENDONÇA
Presidente (PUC-CAMPINAS)


DRA LEONI MARIA PADILHA HENNING (UEL)


DRA MÔNICA PICCIONE GOMES RIOS (PUC-CAMPINAS)

É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática.

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a **Deus** por ter permitido que tudo isso fosse possível, sem Ele jamais teria conseguido chegar aqui e ter forças para continuar. Ainda há muito para percorrer, mas tenho certeza que com a sua companhia chegarei lá.

Aos meus pais, **Kauffman Andreia Miranda dos Santos Cunha** e **Esmeraldo Fernando Castro da Cunha**, por todos os ensinamentos, por proporcionarem todo o meu caminho educacional e por sempre acreditarem na realização do mestrado. Essa vitória também é de vocês e eu sou eternamente grata por tudo que fizeram e fazem por mim!

Ao meu irmão, **Gabryel Fernando Castro da Cunha**, que me fez acreditar que tudo isso era possível e me ajudou sempre que precisei.

Ao meu namorado, **Fábio Fernandes de Araújo**, que me estimulou a prosseguir na academia e cursar uma pós-graduação e por estar sempre ao meu lado me apoiando. Muito obrigada pela paciência e companheirismo.

Ao meu padrasto e amigo, **Pedro Germano Antonino Nunes** (*in memoriam*), por acreditar que o sonho do mestrado ia dar certo. Infelizmente você não viu isto acontecer, mas fica aqui meu agradecimento por acreditar em mim!

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001. Por isso, agradeço a **CAPES** por viabilizar esse trabalho através do financiamento da pesquisa.

Ao meu orientador, **Prof. Dr. Samuel Mendonça**, pela paciência que demonstrou ao longo desse período e por todos os ensinamentos e orientações no decorrer desta pesquisa.

As **amizades aqui feitas**, por me acolherem em Campinas e me ajudarem em tudo que precisei. Vocês foram extremamente importantes nessa etapa da minha vida.

Aos meus **amigos da Paraíba**, me desculpem pela ausência e pela correria dos reencontros. Vocês são uma parte importante deste processo.

Aos **alunos, professores e funcionários do PPGE** (Programa de Pós-Graduação em Educação) da **PUC Campinas** e ao **Grupo de Pesquisa Política e**

Fundamentos da Educação, pelos debates e trocas de conhecimentos que foram vivenciados em sala de aula ou fora dela e pelas ajudas nos bastidores.

As **escolas** e aos **participantes das entrevistas**, muito obrigada pela oportunidade de conhecer a realidade de vocês e por me darem acesso aos documentos para a análise.

Por fim, agradeço aos primeiros leitores: o orientador, **Prof. Dr. Samuel Mendonça**, já citado anteriormente; e, claro, à banca examinadora desta dissertação de Mestrado, a **Prof.^a Dr.^a Leoni Maria Padilha Henning** e a **Prof.^a Dr.^a Mônica Piccione Gomes Rios**, ainda os suplentes **Prof. Dr. Mauro Cardoso Simões** e **Prof. Dr. Artur José Renda Vitorino**, docentes que admiro e que concordaram em disponibilizar algumas horas de seu tempo para analisar esta pesquisa.

CUNHA, Gabryelle Rahyara Miranda Castro Da. Gestão escolar e a democracia: o que pensa e pratica a equipe escolar do ensino fundamental I. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas – SP, 2020.

RESUMO

Gestão democrática é uma temática que vem sendo discutida há muito tempo no Brasil. Para uma compreensão mais ampla desse modelo de gestão educacional, partiu-se do conceito de democracia concebido pelo filósofo, estadunidense, John Dewey. A partir da revisão bibliográfica, realizada na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, no período de 2008 a 2018, não foram encontrados resultados aderentes à temática no município de Campinas. Nesse sentido, a problematização que embasa essa dissertação é: como a gestão democrática e o conceito de democracia são percebidos e experienciados pela equipe escolar de duas escolas do ensino fundamental 1? O objetivo geral da pesquisa é compreender o conceito de democracia, com ênfase em John Dewey, e como ele pode auxiliar a gestão escolar do ensino fundamental I em escolas do município de Campinas-SP. Quanto aos objetivos específicos da pesquisa correspondem a definir conceitualmente do termo democracia segundo Dewey; conceituar políticas públicas e a gestão democrática no ensino fundamental; analisar a concepção da equipe escolar sobre a gestão democrática: analisar os relatos das experiências de gestão democrática. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa qualitativa. Composta por uma pesquisa bibliográfica, que partiu de revisão de literatura realizada na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações e uma pesquisa de caráter empírico com a utilização de três técnicas para coleta de dados na pesquisa de campo: (i) análise do Projeto Político-Pedagógico (PPP); (ii) entrevistas com os: vice-diretores, orientadores pedagógicos e professores; (iii) observação não participante juntamente com um diário de campo, no qual a pesquisadora escreve as suas percepções enquanto está no período de observação. Como resultado da investigação notou-se que a equipe gestora e os professores das duas escolas pesquisadas precisam ampliar e intensificar os estudos sobre as legislações que tratam da gestão escolar e as políticas públicas. A compreensão da gestão escolar, no sentido pensado por John Dewey, que envolve a participação dos representantes de todo o segmento escolar de forma efetiva e como experiência autêntica nos conselhos escolares, não faz parte do ambiente escolar pesquisado. Percebeu-se o quão fragilizado ainda se encontra o conceito de democracia e a sua vivência na escola, principalmente no que se refere à gestão escolar. As escolas possuem princípios democráticos, como previsto em lei, contudo ainda há muito a avançar. Existem muitas questões que ainda precisam ser construídas e desconstruídas nas escolas deste país, tendo em vista que alguns integrantes dos órgãos colegiados não conseguem perceber a importância da sua presença nestes órgãos e nem se reconhecem nas decisões tomadas. Fica como sugestão para as escolas a criação de uma formação continuada para os integrantes dos conselhos escolares, haja vista que os problemas encontrados nessas duas escolas são recorrentes no cenário nacional e tendo essa sugestão um grande potencial para ser pensada como uma política pública.

PALAVRAS-CHAVE: John Dewey, Princípios Democráticos, Escolas.

CUNHA, Gabryelle Rahyara Miranda Castro Da. School management and democracy: what the elementary school team thinks and practices. 2020. Dissertation (Master in Education) – Post graduate program, Pontifical Catholic University of Campinas, Campinas - SP, 2020.

ABSTRACT

Democratic management is a theme that has been discussed for a long time in Brazil. For a better comprehension of this model of educational management, we started with the concept of democracy conceived by the American philosopher, John Dewey. From the bibliographic review, executed at the Digital Library of Theses and Dissertations, from 2008 to 2018, there were no results that adhered to the theme in the city of Campinas. Therefore, the questioning that supports this thesis is how the democratic management and the concept of democracy are perceived and experienced by school staff from two primary schools? The general objective of the research is understanding the concept of democracy, with an emphasis on John Dewey, and how it can assist the school management of elementary school I in schools in the city of Campinas-SP. As for the specific objectives of the research, they correspond to conceptually define the term democracy according to Dewey; conceptualize public policies and democratic management in basic education; to analyze the school team's conception of democratic management: to analyze the reports of democratic management experiences. As for methodological procedures, this research is classified as a qualitative research. Composed of a bibliographic research, which started from a literature review conducted at the Digital Library of Theses and Dissertations and an empirical research using three techniques for data collection in the field research: (i) analysis of the Political-Pedagogical Project (PPP); (ii) interviews with: deputy directors, pedagogical advisors and teachers; (iii) non-participant observation, with a field diary, in which the researcher writes her perceptions while in the observation period. Through the result of the investigation, it was noted that the management team and the teachers of the two schools surveyed need to expand and intensify studies on the laws that deal with school management and public policies. The understanding of school management, in the meaning thought by John Dewey, which involves the participation of representatives from the entire school segment effectively and with authentic experience in school councils, is not part of the researched school environment. It was noticed how fragile the concept of democracy still is and its experience in school, mainly with regard to school management. Schools have democratic principles, as required by law, but there is still much to be done. There are many issues that still need to be constructed and deconstructed in brazilians schools, considering that some members of the collegiate bodies are unable to perceive the importance of their presence in these bodies and not even recognize themselves in the decisions taken. It is a suggestion for schools to create continuing education for members of school councils, given that the problems encountered in these two schools are recurrent on the national scene and this suggestion has great potential to be thought of as a public policy.

KEYWORDS: John Dewey, Democratic Principles, Schools.

LISTA DE ABREVIATURAS

BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CF	Constituição Federal
CPA	Comissão Própria de Avaliação
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EMEF	Escola Municipal de Ensino Fundamental
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
O.P.	Orientador Pedagógico
P Saturno	Professora Saturno
P Vênus	Professora Vênus
PNE	Plano Nacional da Educação
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PROERD	Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência
RPAI	Reunião Pedagógica de Avaliação Institucional
RPME	Rede Pública Municipal de Ensino
SME	Secretaria Municipal de Educação
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TDC	Trabalho docente coletivo
EU	Unidade Escolar

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Gestão Democrática – Ensino Fundamental	47
Quadro 2 – Gestão Democrática – Democracia	48
Quadro 3 – Democracia – Ensino Fundamental.....	52
Quadro 4 – Políticas Públicas – Gestão Democrática	53
Quadro 5 – Políticas Públicas – Democracia	56
Quadro 6 – Recursos Físicos EMEF Vênus	63
Quadro 7 – Recursos Materiais EMEF Vênus	64
Quadro 8 – Recursos Físicos EMEF Saturno.....	66
Quadro 9 – Recursos Materiais EMEF Saturno.....	67
Quadro 10 – A concepção da gestão escolar democrática	75
Quadro 11 – Possibilidades e dificuldades na aplicação da gestão	78
Quadro 12 – O papel da equipe gestora	82
Quadro 13 – Decisões técnicas, administrativas e pedagógicas.	85
Quadro 14 – Participação da Comunidade.....	88
Quadro 15 – PPP	90
Quadro 16 – Dewey	93
Quadro 17 – Trabalho docente coletivo (TDC)	94
Quadro 18 – Forma de mobilização dos pais	97
Quadro 19 – Participação nas decisões da escola	99
Quadro 20 – Fortalecimento da participação no meio escolar	101
Quadro 21 – Facilidades e dificuldades na participação.....	103
Quadro 22 – Conselho escolar.....	109
Quadro 23 – Modelo de gestão desenvolvido na escola	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Descriptores Isolados	46
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
Capítulo 1 John Dewey e a sua concepção democrática	18
Capítulo 2 A gestão democrática nas políticas públicas	35
Capítulo 3 Procedimentos Metodológicos	44
3.1. Revisão de Literatura	45
3.2. Pesquisa Documental	59
3.3. Entrevista	60
3.4. Observação Não Participante	61
3.5. Diário De Campo	61
3.6. Caracterização Do <i>Lócus</i> Da Pesquisa	62
Capítulo 4 Análise e categorização dos resultados	69
4.1. Análise documental	69
4.1.1 Análise Projeto Político-Pedagógico da EMEF Vênus	70
4.1.2 Análise do Projeto Político-Pedagógico da EMEF Saturno	72
4.2. Entrevista	74
4.2.1. Equipe gestora	74
4.2.2 Professores	99
Considerações Finais	118
Referências	124

INTRODUÇÃO

O objeto de investigação desta dissertação de mestrado, desenvolvida na linha de pesquisa Políticas Públicas em Educação, do Programa de Pós-graduação em Educação da PUC Campinas, é a gestão democrática. Temática que vem sendo discutida há muito tempo no Brasil, sobretudo a partir da Constituição Federal de 1988, que em seu artigo 206 dispõe sobre a gestão democrática do ensino público como princípio constitucional. Observa-se uma intensificação de trabalhos científicos sobre o tema, em revisão de literatura que será apresentada por ocasião do capítulo metodológico desta dissertação. Da mesma forma foi encontrada ênfase em políticas públicas dos referidos trabalhos acadêmicos publicados na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), conforme serão demonstrados em capítulo específico. Esta concepção de gestão, oriunda da legislação, também está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, lei 9.394/96, e fundamenta o estado de direito, isto é, dispositivo que leva em consideração o conjunto de regras que organiza a sociedade com determinação clara de ações do poder público.

Para justificar a investigação, há a necessidade de explicitação de minha trajetória acadêmica, para demonstrar em que momento e em quais condições houve o interesse pelo tema da gestão democrática. O interesse pela gestão democrática surgiu por meio do segundo estágio supervisionado realizado no curso de Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba, campus de Bananeiras. Nesse estágio, que foi realizado em trio, eu e as minhas colegas auxiliamos na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Após esse estágio, vieram as disciplinas de Gestão Educacional, nas quais vimos como a gestão escolar é executada em diversos países e também vimos a importância e os benefícios da gestão democrática para a escola.

Passaram-se alguns semestres e no último estágio supervisionado (estágio na educação do campo) percebi que o município no qual realizei o estágio trabalhava com um sistema denominado gestão setorial (nome adotado por eles para indicar que naquele determinado setor só existe um diretor e um vice-diretor para duas ou mais escolas, sendo boa parte destes contratados pela prefeitura).

Então, a curiosidade em estudar a gestão surgiu nesse momento, compreender em que consistia a gestão setorial, se ela possuía princípios

democráticos e como um gestor contratado poderia ser efetivamente democrático. No final da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), percebi como os gestores tentam adotar os princípios democráticos, pois está previsto em lei, e as pessoas que trabalham junto a esses gestores demonstram a existência de alguns desses princípios na prática profissional.

O tema da gestão circunscreve outro mais amplo, o da democracia. A democracia das escolas do município se aplica até certo ponto, devido ao número de pessoas contratadas e o medo de perder o emprego, na época da pesquisa muitos dos gestores escolares da cidade exerciam o cargo por meio de contratos, boa parte das decisões vem de cima para baixo, ou seja, a secretaria da educação toma as decisões e os gestores acatam. Assim, afirmar que as decisões escolares do município de Solânea - PB, por meio de minha vivência, são democráticas é questionável. O que consegui perceber foi à tentativa de vida democrática, no entanto, ficou claro também o compromisso que as pessoas têm pelo emprego e pouco com a democracia de fato.

É válido ressaltar que boa parte das pessoas concursadas que trabalhavam na educação do campo estava nesta área devido à perseguição política, já que o concurso da cidade não especifica em qual local o professor irá atuar, ou seja, se é na cidade ou no campo. Caso o professor ou funcionário concursado não vote em determinado grupo político apoiado pelo atual prefeito, à pessoa irá para o campo como forma de punição. É este o ambiente de perseguição que fragiliza a democracia no sentido mais rasteiro, o formal.

Então, cheguei a Campinas, no estado de São Paulo, para cursar o mestrado no Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas) na qual considero uma grande oportunidade de perceber se aqui na cidade de Campinas existem mudanças na forma de compreender a gestão escolar. Minha experiência acadêmica tendo estudado em um estado do Nordeste se diferencia daquilo que ocorre na região Sudeste, embora a legislação seja a mesma.

Dada toda essa bagagem vivenciada, senti a necessidade de iniciar esta pesquisa compreendendo o que é a democracia para, posteriormente, aprofundar os meus estudos a respeito da gestão democrática. Para isso, utilizei como embasamento teórico o filósofo John Dewey (1859-1952), que em boa parte da

sua vida estudou a democracia para além de uma forma de governo, uma democracia que necessita ser vivenciada diariamente desde criança na escola. É curioso notar que não houve estudo de John Dewey no meu curso de graduação, tendo sido citado de forma genérica, apenas, então, o interesse por conhecer este teórico da educação nasceu no grupo de pesquisa Política e Fundamentos da Educação (CNPq/PUC Campinas).

Após o relato da experiência vivenciada pela pesquisadora, faz-se necessário rememorar que existia um modelo de gestão anterior a Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/96). A intencionalidade dessas legislações é a de democratizar a gestão escolar e, embora essas leis que regem a educação já existam há alguns anos, isto ainda vem sendo construído nos dias de hoje. A terminologia anteriormente utilizada para a gestão escolar era a administração escolar. De acordo com Lück (2008, p.34):

[...] o modelo de direção da escola que se observava como predominante era centralizado na figura do diretor, que agirá como tutelado aos órgãos centrais, competindo-lhe zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos deles emanados. [...] Nesse contexto o trabalho do diretor escolar constituía-se, sobretudo, em repassar informações, assim como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, em acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino.

Nesse modelo de administração escolar, os membros integrantes da escola são vistos de maneira fragmentada, o que resulta em uma concepção de poder hierarquizado e verticalizado (ficando centralizado na figura do administrador) e fica bastante marcado o excesso de autoritarismo. Assim, quanto maior o grau de importância e responsabilidade do indivíduo, maior poder ele tem com relação às decisões tomadas na instituição.

O conceito de gestão escolar (ARAÚJO, 2002; LÜCK, 2008; PARO, 2016), contemplado nas escolas pelo poder público, aprecia um novo olhar para um trabalho educacional visando a participação da comunidade e de todo corpo físico da instituição para a manutenção da mesma. Essa participação acontece em todas as etapas da gestão, desde o ato de planejar os projetos, construí-los, implementá-los e avaliá-los até as questões mais burocráticas da instituição.

Em suma, a gestão democrática significa uma grande conquista na construção de um processo democrático em uma instituição escolar. Corroborando esse pensamento, Lück (1997, p.1) afirma que:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

É possível compreender a gestão escolar democrática, acompanhando a argumentação da autora, no sentido de buscar solucionar os problemas, planejar e tomar decisões em conjunto, fazendo com que outras opiniões sejam ouvidas e que juntos eles procurem e obtenham as melhores saídas para os problemas existentes na escola. Dessa forma, é possível tornar a escola um lugar melhor para seus alunos, equipe e comunidade escolar, descentralizando o poder que antes era de responsabilidade total do gestor. Ao mesmo tempo, cabe indagar se a gestão se efetiva na escola real, compreendida por meio de contradições e problemas sejam relacionados à ausência de condições materiais ou mesmo das fragilidades já apresentadas por pesquisadores em relação à formação de professores e de gestores (AZANHA, 2011). Dentre as fragilidades, Azanha (2011, p. 41, grifo do autor) assinala o problema do abstracionismo pedagógico que significa a:

[...] veiedade de descrever, explicar ou compreender situações educacionais reais, desconsiderando determinações específicas de sua *concretude*, para ater-se apenas a “princípios” ou “leis” gerais que na sua abrangência abstrata seriam, aparentemente, suficientes para dar conta das situações focalizadas.

Embora não se pretenda desenvolver a crítica do pensador, é preciso reconhecer as fragilidades do campo educacional, também desenvolvidas por Gatti (1983, 1992, 2001) e Dalbosco (2014, 2017).

Esse modelo de gestão foi discutido por admiráveis pesquisadores brasileiros, com destaque para Anísio Teixeira (2009, 2007a, 2007b) que exerceu importância singular na construção de bases da política e administração da educação brasileira. Seu mestre, John Dewey ofereceu, nos Estados Unidos, contribuições para diversos âmbitos da educação, desde atividades exercidas em sala de aula, como, principalmente, no que diz respeito à democracia e, por conseguinte, da gestão democrática. Assim, é fundamental retomar o seu pensamento em um trabalho que focaliza esse conceito. É interessante notar que

o conceito de gestão democrática está associado, diretamente, ao pensamento de Anísio Teixeira, na interpretação de Nobre e Mendonça (2016), por inspiração de John Dewey (1979b), do conceito de democracia e, justamente por isto, o referido conceito será examinado na dissertação.

O conceito de democracia para o teórico da educação estadunidense é complexo e será examinado em capítulo específico da dissertação, no entanto, cabe mencionar, de pronto, que diz respeito à maneira de viver das pessoas, ao direito a liberdade como também uma busca para a atuação na construção de valores que envolvem a vida de cada indivíduo. O ponto fundamental é: em que consiste a democracia para John Dewey? Igualmente, que ideal de sociedade tem o referido autor?

Para que esta pesquisa não fique no campo do abstracionismo pedagógico (AZANHA, 2011), interessa questionar os protagonistas do espaço escolar sobre o objeto de investigação, constituindo o seguinte problema de pesquisa: como a gestão democrática e o conceito de democracia são percebidos e experienciados pela equipe escolar de duas escolas do ensino fundamental 1?

O objetivo geral da pesquisa é compreender o conceito de democracia, com ênfase em John Dewey, e como ele pode auxiliar a gestão escolar do ensino fundamental I em escolas do município de Campinas-SP. Quanto aos objetivos específicos da pesquisa correspondem a definir conceitualmente do termo democracia segundo Dewey; conceituar políticas públicas e a gestão democrática no ensino fundamental; analisar a concepção da equipe escolar sobre a gestão democrática: analisar os relatos das experiências de gestão democrática.

Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa qualitativa. Composta por uma pesquisa bibliográfica, que partiu de revisão de literatura realizada na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações e uma pesquisa de caráter empírico com a utilização de três técnicas para coleta de dados na pesquisa de campo: (i) análise do Projeto Político-Pedagógico (PPP); (ii) entrevistas com os: vice-diretores, orientadores pedagógicos e professores; (iii) observação não participante juntamente com um diário de campo, no qual a pesquisadora escreve as suas percepções enquanto está no período de observação.

Este trabalho encontra-se organizado em seis partes, as quais se transformaram nos seguintes capítulos: o primeiro capítulo apresenta a concepção de democracia desenvolvida por John Dewey; o segundo capítulo apresenta as contribuições teóricas a partir das políticas públicas e da gestão democrática que são necessárias para análise da pesquisa empírica; o terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos e as técnicas de coleta de dados utilizados nesta pesquisa, os sujeitos e o *lócus* da pesquisa; o quarto capítulo possui as análises dos resultados das entrevistas, pesquisa documental e observação não participante, com o auxílio das contribuições proporcionadas pelos capítulos anteriores com o propósito de confirmar ou não a hipótese de pesquisa; o quinto capítulo apresenta as considerações finais desta pesquisa e, finalmente, o sexto capítulo apresenta as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

Capítulo 1

John Dewey e a sua concepção democrática

Este capítulo trata de aspectos em torno da contribuição filosófica e acadêmica de John Dewey focalizando especialmente sua concepção democrática. Este é o ponto de partida para a compreensão do tema da gestão democrática, objeto desta dissertação. Trata-se de um capítulo teórico que será utilizado por ocasião da discussão dos achados empíricos, do quarto capítulo.

Para um maior entendimento e aprofundamento acerca da gestão democrática nas escolas faz-se necessário compreender, *a priori*, o que significa democracia. Para Abbagnano (2007, p. 487), a democracia é uma forma de governo que parte da construção política que emana do povo. Curiosamente, admite Abbagnano (2007) que é possível o despotismo em um governo democrático. Assim, embora a democracia seja considerada uma forma de governo, ela também se circunscreve numa concepção de homem. Em uma democracia moderna, há a defesa de princípios que estruturam e orientam a conduta de homens públicos em benefício da res-publica, isto é, da coisa pública. De maneira ainda genérica, no Brasil, a democracia é o regime de governo, seja pela consideração de que há eleições para diversos cargos da República pelo voto, seja, principalmente, pela representatividade que determina este tipo de governo. As escolas, seguindo este espírito, são democráticas, ao menos no que diz respeito à determinação legal. Há colegiados que deliberam sobre orçamento, diretrizes curriculares e a vida escolar, incluindo a família, no entanto, questiona-se, será que este modelo efetiva a democracia em seu sentido etimológico, com o envolvimento do povo?

Como percebemos pelo significado exposto no dicionário, à democracia é vista como uma forma de governo. Porém, a democracia sobressai a essa definição pensada apenas como um sistema político, ou seja, a maneira como o Estado se organiza. Uma sociedade intitulada democrática não é apenas aquela que elege os seus representantes por meio de eleições (do seu voto), mas também é aquela que requer que os seus membros participem, de forma conjunta e ativa, de todos os processos que requerem tomadas de decisões (relacionados ao seu dia-a-dia ou que seja em benefício da qualidade de vida da sociedade

como um todo, podendo ser: na escola, em casa, no bairro etc.) e que possibilite o exercício da experiência compartilhada, efetivando uma vida associada.

Para que a participação na tomada de decisão seja efetiva, faz-se necessário que os sujeitos conheçam e possuam a vivência, desde a infância, dos princípios democráticos. Um exemplo de envolvimento das crianças e iniciação na vida democrática são os conselhos de sala em que as crianças decidem melhorias na infraestrutura e assuntos relacionados às aulas. Essas aberturas contribuem para o desenvolvimento da autonomia das crianças. Mas o que seria essa autonomia? De acordo com Abbagnano (2007, p. 98), autonomia é o:

(in. Autonomy, fr. Autonomie, ai. Autonomia, it. Autonomia). Termo introduzido por Kant para designar a independência da vontade em relação a qualquer desejo ou objeto de desejo e a sua capacidade de determinar-se em conformidade com uma lei própria, que é a da razão. Kant contrapõe a A. à heteronomia, em que a vontade é determinada pelos objetos da faculdade de desejar. Os ideais morais de felicidade ou perfeição supõem a heteronomia da vontade porque supõem que ela seja determinada pelo desejo de alcançá-los e não por uma lei sua. A independência da vontade em relação a qualquer objeto desejado é a liberdade no sentido negativo, ao passo que a sua legislação própria (como "razão prática") é a liberdade no sentido positivo. "A lei moral não exprime nada mais do que a A. da razão pura prática, isto é, da liberdade" (*Crít. R. Prática*, I, § 8). Em virtude de tal A., "todo ser racional deve considerar-se fundador de uma legislação universal" (*Grundlegung zur Met. der Sitten*, II, B A 77). Esse ficou sendo o conceito clássico da A. Mais genericamente, fala-se hoje, p. ex., de "princípio autônomo" no sentido de um princípio que tenha em si, ou ponha por si mesmo, a sua validade ou a regra da sua ação. (grifo do autor)

Compreende-se a autonomia quando o indivíduo entende e passa a perceber que possui o direito de optar por qual trilha deseja caminhar na sua vida e que ao escolher, respeite a posição do outro, do interlocutor, do cidadão que pensa, eventualmente, diferente. A autonomia diz respeito a um dispositivo racional que requer maturidade intelectual e, por isto, é base da vida democrática. Compreende-se que o indivíduo conseguiu alcançar esta autonomia quando este está preparado para tomar as melhores decisões para a vida individual e em conjunto, torna-se capaz de formular as suas próprias regras refletir sobre as decorrências dos seus atos e se dispondendo a assumir todas as suas responsabilidades, sejam estas boas ou ruins. Mas ao atingir essa autonomia, será que o sujeito sempre será autônomo? De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais (BRASIL, 1997, p.62):

É importante salientar que a autonomia não é um estado psicológico geral que, uma vez atingido, esteja garantido para qualquer situação. Por um lado, por envolver a necessidade de conhecimentos e condições

específicas, uma pessoa pode ter autonomia para atuar em determinados campos e não em outros; por outro, por implicar o estabelecimento de relações democráticas de poder e autoridade é possível que alguém exerça a capacidade de agir com autonomia em algumas situações e não noutras, nas quais não pode interferir.

Quando o ser humano atinge esta autonomia, nem sempre quer dizer que ele seja autônomo em todas as situações que ocorrem na sua vida, mas que em boa parte delas ele possua a capacidade de ser autônomo. É válido ressaltar que ter opinião formada e ser capaz de decidir a respeito de determinado assunto não é sinônimo de impor a sua opinião e, muito menos, de ignorar a opinião dos demais, já que atitudes como essas estão bem longe do que se pretende com a democracia. “[...] a autonomia fala de uma relação emancipada, íntegra com as diferentes dimensões da vida, o que envolve aspectos intelectuais, morais, afetivos e sociopolíticos” (BRASIL, 1997, p. 97).

Nesse sentido, percebe-se que para se falar em democracia é preciso referir-se a autonomia, uma vez que elas estão relacionadas. Como o foco deste capítulo é a democracia, pretende-se compreender que ela não pode apenas ser concebida como um sistema de governo, mas que ela vai muito além disso, com destaque para as conquistas individuais que se realizam no tecido social. Seus princípios devem ser incorporados no dia-a-dia dos sujeitos e de todos os grupos da sociedade.

Ao discutir-se a democracia, é corriqueiro vir à memória vários autores que tratam ou trataram do assunto. Neste trabalho escolheu-se John Dewey como principal referência para compreender a democracia. Em um primeiro momento, foi realizado um levantamento da sua vida e obra, para que posteriormente fosse possível aprofundar sua concepção democrática. Justifica-se a escolha de Dewey pela relevância para o campo educacional e também por se referir a um autor estudado no grupo de pesquisa em que a dissertação se desenvolve.

John Dewey (1859-1952) é um filósofo estadunidense que tinha como formação o bacharelado em Artes na Universidade de Vermont, e por influência de um ex-professor decidiu fazer seu doutorado em Filosofia na Universidade Johns Hopkins (SOUZA; MARTINELLI, 2009).

A vida religiosa de Dewey constitui uma grande influência para o seu conceito de democracia, de acordo com Souza e Martineli (2009, p. 161):

Para compreendermos o pensamento de Dewey se faz necessário uma retomada da influência religiosa por ele recebida. Os congregacionalistas

defendiam a autonomia para os membros de suas igrejas, não havia ordem hierárquica para nortear as relações dos fiéis. Havia um espírito de igualdade, os ministros eram eleitos, o que poderíamos interpretar como uma forma de democracia religiosa. Instigavam a presença de Cristo nos indivíduos para que então a consequência fosse a solidariedade. Podemos dizer que, da religião, o que influenciou Dewey não foi tanto a teologia, mas a experiência democrática e igualitária vivenciada em sua comunidade.

A partir de sua vida religiosa, Dewey adquiriu mais experiências sobre a democracia, a igualdade e os valores participativos. Essas experiências foram de grande importância na sua visão de mundo e do seu interesse particular sobre a democracia.

Ao realizar uma breve pesquisa sobre os títulos de suas obras, é possível perceber quão vasta e diversa é sua produção intelectual. Dewey não só escreveu sobre a educação e a filosofia, como também livros relacionados a artes, a administração, a psicologia e a política. Dentre sua vasta literatura, citamos os livros mais usados para pesquisas em educação: *Experiência e Educação* (1976); *Vida e Educação* (1978); *Como Pensamos* (1979a); *Democracia e Educação* (1979b); *A Escola e a Sociedade: A Criança e o Currículo* (2002).

Fora as suas publicações em jornais e livros, alguns autores criam os chamados compilados, nos quais juntam alguns textos de Dewey e fazem um livro, como uma espécie de “extra”. Um exemplo disso é o livro *Democracia cooperativa: escritos políticos escolhidos de John Dewey*, que tem como autor o próprio Dewey (2008) em que os organizadores Franco e Pogrebinschi reuniram vários textos de sua autoria e publicaram em formato de livro, como também a *Democracia como forma de vida, que também tem como autor o Dewey* (2010) e Rivera é o responsável pela introdução e seleção dos textos. Dos 15 textos de Dewey selecionados, Rivera usou como critério aqueles que tratassem da Democracia, sendo o referido livro utilizado como referência bibliográfica para a presente pesquisa.

É curioso notar a preocupação de Dewey em torno do intermediário entre termos, isto é, o fato de utilizar da conjunção aditiva “e” para explicitar os títulos de seus livros. Isso evidencia a preocupação de quem não se conteve em compreender realidades estanques, seja a criança, de um lado, o currículo de outro, ou mesmo a educação de um lado, e a democracia de outro. Esta análise

foi feita por Gert Biesta (2014) justamente com o propósito de demonstrar a correlação de Dewey em seus escritos com perspectivas diversas.

Além da experiência adquirida na sua vida religiosa, Dewey cria uma escola laboratório para que lá ele consiga observar, demonstrar e experimentar as suas teorias. Xavier e Pinheiro (2016, p. 181) posicionam-se sobre a escola laboratório do seguinte modo:

Na teoria da escola laboratório a escola era concebida como uma forma orgânica de vida comunitária. Para Dewey só se poderia preparar a criança para a vida social se ela mesma se formasse em um ambiente de intercâmbio e de cooperação, aprendendo e compartilhando seus conhecimentos. Para tanto, se procurou superar a separação entre conhecimento teórico e atividade prática, levando a que o conhecimento escolar e a vida social estivessem articulados na elaboração dos problemas a partir dos quais a escola deveria planejar a seleção de conteúdos a serem ensinados, bem como definir as atividades didáticas a serem desenvolvidas em cooperação, pelos adultos e pelas crianças.

A escola laboratório, criada por Dewey, foi um ambiente pensado com a finalidade de se pôr em prática todo o conhecimento que este possuía a respeito da educação. O filósofo compreende que a criança estaria preparada para viver socialmente se ela estivesse inserida em um ambiente democrático e de cooperação e a escola é o espaço ideal para a compreensão da vida em comunidade. Na Lab School de Chicago os conteúdos eram planejados previamente e ministrados pelos professores. As atividades propostas eram desenvolvidas e executadas tanto pelos alunos quanto pelos professores.

Mas por que escolher um filósofo estadunidense? John Dewey foi uma forte influência para o pensamento da escola nova, no Brasil. O movimento norteou-se nas ideias do filósofo por meio dos educadores: Fernando de Azevedo, Lourenço Filho e, principalmente, Anísio Teixeira. Embora Dewey tenha sido base para o movimento escola nova no Brasil, não há em seus escritos menção ao que seria o equivalente em inglês, *new school*. Curioso notar ainda que ele criticou veementemente o modelo tradicional de escola em seu livro *Experiência e educação* (1976), o que faz supor que sua posição em defesa da escola progressista tem relação com a referida crítica, mas, não é possível colocar o sentido atribuído à escola nova em nosso país no texto de Dewey.

Reitera-se que Dewey exerceu precisa influência na formação de Anísio Teixeira, que conheceu o pensador americano na Universidade de Colúmbia na década de 20 do século passado. O pensamento educacional que defende que o

ensino seja laico, gratuito e para todos é uma marca registrada do *Manifesto dos Pioneiros da Educação* e este é fortemente inspirado nas concepções e textos de Dewey. Devido ao papel importante que Anísio Teixeira exerceu na educação do país, é permitido pensar que Dewey, por meio de seu aluno, influenciou de forma significativa o Brasil quer seja pela sua filosofia, quer seja pela importância que este autor dava aos desafios e princípios educacionais.

John Dewey é mundialmente conhecido por sua atuação na corrente de ideias pragmatistas. A sua concepção de sistema filosófico de ideias é denominada de experimentalismo, pois o mesmo dá ênfase ao caráter experimental e a autenticidade do pensamento. Este pensamento vai se configurando a partir do momento em que o ser humano interage com o seu entorno social e físico. (RIVERA, 2017, s/p)

Dewey é um autor que vem cada vez mais sendo estudado no Brasil, Mendonça e Adaid (2018, p.136) fizeram um levantamento a respeito dos principais brasileiros que estudam e publicam a respeito do pensamento do filósofo John Dewey:

Marcus Vinícius da Cunha da Universidade de São Paulo, *campus* de Ribeirão Preto, Pedro Pagni (2007) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Pesquisa Filho”, *campus* de Marília, Leoni Maria Padilha Henning (2015) da Universidade Estadual de Londrina e Claudio Almir Dalbosco (2017) da Universidade Passo Fundo. Cabe observar que esses pesquisadores da filosofia da educação são conhecidos por suas publicações e por atuação no GT Filosofia da Educação da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, ANPEd. Não se trata, neste ensaio, de recuperar escritos desses autores, mas, reconhecê-los como referências em textos sobre John Dewey é, no mínimo, questão de honestidade intelectual.

Cumprido esclarecer que conhecer, estudar e avaliar escritos de estudiosos de Dewey é fundamental, por isto, este levantamento pode servir como ponto de partida, mas, por certo, não de chegada, sobre a recepção de trabalhos sobre Dewey no Brasil. No entanto, será a leitura direta da produção da *John Dewey Society*, dos Estados Unidos, a tarefa que fará diferença para a compreensão de estudos sobre Dewey. A referida sociedade foi criada após uma série de discussões realizadas entre os anos de 1934/35, e ela realiza eventos, anualmente, nos Estados Unidos, tendo sido a sua última Conferência em abril de 2018, na cidade de Nova Iorque juntamente com a reunião da *American Educational Research Association*.

Além disto, há três periódicos específicos da referida sociedade (*Education and Culture, Dewey Studies, Journal Of School & Society*), o que confere prestígio e reconhecimento de um vasto trabalho realizado sobre o pensamento de John Dewey. É importante ter acesso a esse levantamento para poder ter outros olhares a respeito dos estudos de John Dewey, para ver e entender a sua importância para a educação brasileira e tomar conhecimento dos principais estudiosos a seu respeito, pois, servem como referências para outros trabalhos.

Para efeito de atualização, a revista *Espaço Pedagógico* publicou, no ano de 2018, um dossiê intitulado “John Dewey: 100 anos de democracia e educação”, com diversos textos sobre o pensamento de Dewey e alguns deles serão aqui retomados. É válido ressaltar que a compreensão de Dewey acerca da democracia foi visualizada em um contexto diferente do que se tem, atualmente, no Brasil. A democracia dele foi pensada há 100 anos nos Estados Unidos, mas é um entendimento válido para que seja possível refletir e, por que não, aplicá-lo na nossa sociedade. É importante rememorar, mesmo que de forma rápida, a história de vida do autor para que seja possível conhecer a sua trajetória de vida e o que influenciou para a sua concepção democrática.

Atualmente, muitos pesquisadores, quando pretendem estudar determinado assunto, estão acostumados a receber conceitos pré-estabelecidos. Em seus textos, Dewey não apresenta uma definição conceitual pronta da sua compreensão a respeito da democracia. Trata-se de texto filosófico. Isto não significa que os textos filosóficos não disponham de definição conceitual, mas, sim, que tais definições não sejam simples ou simplificada. Por isso, o filósofo torna-se um autor que exige uma vasta leitura para a compreensão do seu olhar sobre os conceitos que escreve. Em seus escritos, o estadunidense nos dá indícios da sua compreensão a respeito da democracia e que serão discutidos a seguir.

A democracia, quando pensada na dimensão política, refere-se à preservação dos interesses da população, da mesma forma que expressa à necessidade de participação das pessoas no jogo político, seja por meio do voto, em que a prioridade é a consideração dos interesses dos eleitores, na clara defesa da individualidade, garantindo, de certo modo, a participação popular e, por assim dizer, a recusa de uma sociedade de privilegiados.

Neste sentido, Dewey, na perspectiva de Verástegui (2012), enfatiza a importância da discussão, da consulta, da persuasão e de um debate democrático para tomar decisões. Esses procedimentos aumentam e enraízam o entendimento público sobre as problemáticas discutidas e auxiliam a informar a respeito das necessidades sociais (VERÁSTEGUI, 2012). Nesta dimensão, Dewey (1979b) vem discutindo que é necessário que a população tenha educação para que o governo possa ser eficiente, pois se eles não possuírem consciência sobre as problemáticas discutidas, fica muito fácil existir a manipulação e a imposição de algo por parte do governo.

A democracia se opõe ao autoritarismo externo, ela tem como interesse substituí-lo pela aceitação e interesse voluntário. Em *La ética de la democracia*, Dewey (2017e, s/p) ¹ demonstra que a sua visão a respeito da democracia é muito maior que apenas a visão política do termo, como trata o trecho a seguir:

Dizer que a democracia é *unicamente* uma forma de governo é como dizer que uma casa é mais ou menos o mesmo que uma disposição geométrica de ladrilhos e cimento, que a igreja é um edifício onde tem bancos, púlpitos e torres com sinos. Isto é verdade: tais coisas certamente são isso. Porém também é falso: são infinitamente mais. [...] (grifo do autor) (tradução nossa).

Para o filósofo estadunidense, a democracia diz respeito à maneira de viver das pessoas, como também a sua atuação na construção dos valores que envolvem a vida desses sujeitos. A construção de valores é necessária para a concepção do bem social, como também para o desenvolvimento global do ser humano como um indivíduo. Ao tratar disto, faz-se necessário lembrar o ideal democrático. Para Dewey (1979b, p. 92) é constituído por dois elementos orientadores na democracia:

O primeiro significa não só mais numerosos e variados pontos de participação do interesse comum, como, também, maior confiança no reconhecimento de serem, os interesses recíprocos, fatores da regulação e direção social. E o segundo não só significa uma cooperação mais livre entre os grupos sociais (dantes isolados tanto quanto voluntariamente o podiam ser) como, também, a mudança dos hábitos sociais – sua contínua readaptação para ajustar-se às novas situações criadas pelos vários intercâmbios.

Dewey compreende esses aspectos como pontos orientadores para a construção de uma sociedade democrática. Estudar a respeito da democracia

¹ Este livro é um compilado de 15 textos de autoria do John Dewey. O responsável pela introdução do livro, da tradução para o Espanhol e a seleção dos textos foi Diego Antonio Pineda Rivera. A falta de numeração das páginas se dá devido à pesquisadora só ter tido acesso ao e-book e este não é enumerado.

abrange a relação existente entre os indivíduos, da busca de melhorias para a sociedade e isso engloba todos os seus direitos e deveres. Os seres humanos devem se adaptar as possíveis mudanças que podem ocorrer na sua sociedade. Corroborando esta posição, Bertineti (2014, p. 46) assevera que “[...] pensar e agir democraticamente exige que consigamos pensar e ver o outro como alguém capaz de agir e interagir e construir sua vida de forma individual e coletiva”.

Ao tratar da democracia em Dewey, o filósofo da educação e especialista no pensamento do pensador americano, Pagni (2018, p. 70), diz que para que ela exista:

[...] os membros de uma sociedade deveriam apresentar um conjunto de experiências comuns, cujos significados, sentimentos e crenças permitam nos identificar com um de seus grupos, portando seus valores, costumes e pensamentos. Para tal, os vários grupos que constituem a sociedade democrática deveriam ser capazes de intercambiar experiências entre si de modo plural e livre, sem importar as disputas em torno de quais significados, sentimentos e crenças prevaleceriam. A democracia é, assim, condição necessária para a interação e a comunicação livre entre os homens e para que os seus projetos sistematizados ou as suas filosofias, conscientemente, reorientem a experiência e aprimorem as formas de vida social a fim de que elas se tornem melhores.

Desse ponto de vista, a democracia é uma concepção que sempre busca melhorias para a convivência coletiva, em que todos que formam a sociedade possuam liberdade de escolha e de opinião e, com isso, possuam o livre-arbítrio para optarem por aquilo que consideram o melhor para si, desde que isto não afete o próximo de forma negativa.

Não é possível que exista democracia sem que seja cultivada a inteligência reflexiva e que esta atue em todos os atos que necessitem de revisão, investigação ou deliberação pública. Se a democracia é uma forma de viver mais adequada que as demais, é devido à promoção de uma investigação mais sistemática e desenvolver práticas reflexivas de caráter cooperativo, diferentemente dos outros regimes sociais. (RIVERA, 2017, s/p)

Na sua concepção a respeito da democracia, Dewey (1979b) leva em consideração a sociedade em sua totalidade e não apenas o indivíduo em particular. A sua concepção democrática é um ideal não apenas social, mas também moral, no sentido de incluir a preocupação com o outro. A democracia, para ele, é muito mais que uma forma de governo, ou seja, não se restringe apenas ao significado político existente na palavra.

A consolidação da democracia ocorre por meio da experiência do indivíduo na sociedade e se efetiva através da participação. É através dessa participação que se torna possível buscar soluções compartilhadas e colaborar com os problemas coletivos. Neste ideal democrático, percebe-se que as pessoas possuem a incumbência de considerarem o que se deseja individualmente, qual a real necessidade do que é desejado e se preocuparem com a influência, seja ela positiva ou negativa, que essa decisão acarreta no coletivo. Corroborando com a concepção Deweyana de experiência, Rivera nos diz que (2017, s/p):

Não tem conceito mais fundamental em toda a filosofia de Dewey que o da “experiência” [...] sua noção de experiência, sem dúvida, é muito mais complexa que a desenvolvida pela filosofia moderna, particularmente o empirismo, na qual aquela se concebe como um assunto fundamental cognoscitivo, como a afeição que sofre um sujeito cognoscente por acontecimentos ou qualidades do mundo externo; para Dewey, a experiência é algo ativo e passivo, pois se trata da interação que se dá entre a criatura vivente e o entorno físico e social na qual se faz possível seu desenvolvimento. A democracia não pode se conceber, então, se não com certo tipo de experiência e de atitude para a experiência: como a disposição e capacidade permanente para o diálogo, a autocorreção e a cooperação entre iguais para permitir a expansão e o enriquecimento da experiência humana em sociedade. (tradução nossa)

O conceito de experiência é tão importante quanto o de democracia para John Dewey, pois a consolidação da democracia de forma verdadeira se dá a partir da experiência vivenciada pelo cidadão. Vale ressaltar que a experiência não é sempre sinônima de educação, tendo em vista que existem experiências que são educativas e outras não. Corroborando com esta questão, Henning (2011, p. 159) compreende que para o filósofo norte americano:

[...] toda experiência educativa deve respeitar o princípio da continuidade ou o continuum experiencial segundo o qual a “qualidade” da experiência não se expressa somente pelo seu aspecto imediato, o prazer ou o desprazer de experienciar – mas, pela sua capacidade de promover experiências futuras, a partir da percepção processual que indica, do mesmo modo, um fluir de experiências passadas. Possibilitar a apreensão de tais conexões é que torna uma atividade ou disciplina verdadeiramente educativa, não se dando somente pela promoção de uma seleção de experiências congeladas.

A experiência torna-se educativa quando marca a vida do sujeito e para que possua significado deve existir um envolvimento pessoal, uma intencionalidade e uma continuidade. Esta continuidade se dá pela capacidade de proporcionar experiências futuras partindo das suas experiências passadas. A democracia necessita do ser humano certo tipo de experiência e de atitudes para tal. Para o filósofo, a experiência é algo necessário para que seja possível que o ser humano

internalize tudo aquilo que aprendeu e vivenciou em sua vida, neste caso da esfera democrática. Ao tratar de democracia, Dewey (2017b, s/p) a compreende como:

[...] um modo de vida que se encontra regulado pela fé pessoal no trabalho que realizamos juntos todos os dias. A democracia é a crença de que, mesmo quando as necessidades e os fins, ou as consequências, são diferentes para cada indivíduo, o hábito da cooperação amigável - que, como nos esportes, pode gerar rivalidade e competição - é uma colaboração em si mesma inestimável para a vida. Tanto quanto possível, enfrentar qualquer conflito que surja - e eles continuarão surgindo - em uma atmosfera e um ambiente livre da pressão da mídia, como força e violência, e colocá-lo em uma atmosfera de discussão e de julgamento inteligente, é tratar aqueles com quem estamos em desacordo - mesmo quando discordamos profundamente - como pessoas de quem podemos aprender e, nesta mesma medida, como amigos. Uma fé na paz genuinamente democrática significa que nós confiamos na possibilidade de lidar com disputas, controvérsias e conflitos como empresas cooperativas em que cada uma das partes aprende com a outra a dando-lhe a possibilidade de se expressar por si mesma, ao invés de que uma das partes pretenda vencer a outra a suprimindo pela força; tal supressão, por outra parte, não é menos violenta quando tem lugar através de meios psicológicos, como a ridicularização, o abuso ou a intimidação, que quando usado de maneira aberta para o encarceramento ou campos de concentração. Cooperar para que as diferenças tenham oportunidade de se manifestarem, posto que cremos que a expressão das diferenças não só é um direito das outras pessoas, mas um meio através do qual enriquecemos nossa própria experiência da vida, é algo inerente da democracia concebida como estilo de vida pessoal. (tradução nossa)

Como foi dito anteriormente, Dewey foi criado em um ambiente democrático (em especial, na sua religião) e é a partir dessa vivência que ele adquiriu a experiência e a inquietação com a democracia e os seus hábitos democráticos. A democracia para este filósofo é a fé² existente na capacidade dos sujeitos para os julgamentos e ações inteligentes. Mesmo que se estiver a discordar de determinada opinião, deve-se respeitá-la e deixar que a pessoa expresse o seu ponto de vista para, que de forma mútua, ambos aprendam nessa oportunidade de expressão e de troca de conhecimentos. Em seu texto intitulado *La Democracia es Radical* (1937), Dewey (2017d, s/p) trata que:

Para falar de democracia não se têm que levar em conta apenas os fins, muitos dos quais até mesmo as ditaduras reivindicam como deles, com a segurança dos indivíduos e a oportunidade para que eles se desenvolvam como personalidades. Democracia significa, sobretudo, fazer uma ênfase fundamental sobre os meios através dos quais esses fins devem ser alcançados. Os meios que a democracia reconhece como legítimos são aqueles que se baseiam nas atividades voluntárias dos indivíduos, em oposição ao que se baseia na coerção; aqueles que buscam gerar assentimento e consentimento em vez de violência;

² Em seus escritos o autor trata a democracia como uma crença.

aqueles que se baseiam na força da organização inteligente e não na de uma organização imposta de cima e de fora. *O princípio fundamental da democracia é que os fins da liberdade e da individualidade para todos podem ser alcançados unicamente através de meios que sejam consistentes com esses fins. [...]* (grifo do autor) (tradução nossa).

O sujeito que compreende a democracia como apenas uma forma de governo ou como algo que pode levar a determinado fim, pode ser que compreenda que os fins justificam os meios. Quando se tem essa percepção da democracia como forma de vida é impossível desprender os meios dos fins, pois eles são inseparáveis. Não é possível chegar a um fim democrático sem ter percorrido todo um caminho democrático, nessa concepção o meio tem um peso tão grande quanto o fim.

Dewey (1979b) compreende que em uma sociedade, os homens se associam de todos os modos e para todos os fins e a qualidade da educação e os valores que eles vão ter ao associarem-se depende dos hábitos e das aspirações de cada grupo. Corroborando com isso, Bertineti (2014. p. 47) afirma que:

Todos nós fazemos parte da sociedade, interagimos e agimos com os outros e, a partir desta interação, vamos aos poucos, nos constituindo enquanto sujeitos, capazes de agir. Por meio destas ações, precisamos ter atitudes práticas de democracia e tais atitudes precisam surgir de forma voluntária através de ações coletivas e práticas cooperativas. Vivemos em comunidade, temos responsabilidades individuais com o outro e com o meio no qual estamos inseridos. Há um conjunto de responsabilidades que precisam ser consideradas para que possamos conviver com práticas democráticas de fato.

Essa interação é bastante importante, pois é a partir dela que o sujeito consegue se constituir. Ao viver em sociedade, o sujeito precisa entender que ao se tomar determinada atitude deve-se pensar no bem individual, mas, também, no coletivo, essas atitudes pensadas de forma democrática possuem a finalidade de promover o bem comum. Ao pensar na democracia na área educacional, Dewey (1979b) enxerga a escola como uma sociedade em miniatura, sendo esta a instituição responsável por promover uma educação que esteja voltada a cidadania, a democracia, ao debate e ao diálogo. Nessa concepção Deweyana, a escola pretende fazer com que surjam nas crianças, a partir da convivência social e espírito de solidariedade que aquele ambiente proporciona, o sentimento democrático e que estes se aprendidos e confrontados com os conteúdos estudados, podem manifestar o seu grande potencial para a mudança. Para que isso se efetive, os alunos devem ter uma participação ativa na escola. Ao referenciar Dewey, Galiani e Machado (*apud.*, 2004, p.130), afirmam que:

A escola deve assumir a feição de uma comunidade em miniatura, ensinando situações de comunicação de umas a outras pessoas, de cooperação entre elas, e ainda, estar conectada com a vida social em geral, com o trabalho de todas as demais instituições: a família, os centros de recreação e trabalho, as organizações da vida cívica, religiosa, econômica, política.

Para exemplificar o símbolo da escola concebida como sociedade em miniatura, a participação ativa nada mais significa do que a criação e a construção dos combinados da sala de aula, em que o professor faz a mediação da atividade para que junto aos seus alunos sejam criadas e acordadas as regras de convivência na sala de aula e na escola como um todo. Nesse processo, as crianças são incluídas e ouvidas na construção das regras e, a partir de uma conversa, os alunos entram em consenso do que não é correto fazer na escola. Ao construírem estas regras, eles as internalizam, pois lembram que fizeram parte do processo de construção das mesmas.

A educação passa a assumir uma função integradora entre os indivíduos que compõem a sociedade, e esta preservaria o seu caráter democrático para viabilizar a participação de todos os integrantes do segmento escolar no processo político, social e econômico. Ou seja, não adianta educar tendo como finalidade a democracia se a sociedade conservar o autoritarismo, como também, não adianta a sociedade apresentar um caráter democrático se as pessoas não estiverem abertas às novas experiências (GALIANI; MACHADO, 2004).

O modelo educacional democrático constituído por Dewey não se limita apenas a exposição do ideal democrático aos alunos. Para ele, tratar a educação democrática significa também trabalhar a conscientização e a participação que dizem respeito às dimensões da vida social. É preciso que exista a redução da distância entre teoria e prática e, assim, tornar possível a transformação do conformismo na capacidade crítica e que se possa modificar esta capacidade crítica em um processo de responsabilização pelas transformações que almejam (BERTINETTI, 2014, p. 106).

Uma educação voltada aos princípios democráticos pretende fazer o processo de inclusão dos seus alunos na nossa sociedade, mas não de uma forma passiva e sim de maneira ativa, inovadora e crítica. Essa educação pretende fazer com que as crianças sejam parte integrante e constituinte do processo educativo e que, na medida em que adquirem conhecimentos e conceitos, estas sejam capazes de modificar a sua vida.

O filósofo de Vermont compreende que a abordagem utilizada nas instituições de ensino deveria ser embasada no princípio da solução de problema. As atividades planejadas pelos professores devem estimular a curiosidade das crianças. A ideia é que partindo das suas experiências, ideias e ações as crianças possam criar estratégias para resolverem a situação-problema proposta pelo professor. É o momento para a criança experienciar e testar as suas ideias para encontrar uma solução para o problema inicial.

Esse modelo educacional pretende fazer com que a criança seja capaz de criticar aquilo que aprende na escola. Isso não significa que esta deva criticar sem fundamento algum, mas sim de forma aprofundada. Que a sua fala seja embasada em teorias e práticas vistas e vivenciadas anteriormente, com isso, além de conhecerem melhor o seu eu, elas sejam capazes de conhecer mais sobre qualquer assunto, escrever melhor, questionar e conseguir internalizar com maior criticidade aquilo que está sendo discutido e que, ao se tornarem adultos, sejam capazes de colocar em prática tudo que foi aprendido. É válido ressaltar que o modelo educacional proposto por Dewey não transfere o foco apenas para o aluno, o professor continua tendo a sua importância e papel no processo educacional. Nessa concepção Deweyana da educação, o professor e os alunos aprendem fazendo e de forma conjunta. A educação quando planejada e com um direcionamento intencional pode produzir a democracia. Com isso, Dewey (1979b, p.108) entende que:

Uma sociedade é democrática na proporção em que prepara todos os seus membros para com igualdade aquirirem de seus benefícios e em que assegura o maleável reajustamento de suas instituições por meio da interação das diversas formas da vida associada. Essa sociedade deve adotar um tipo de educação que proporcione aos indivíduos um interesse pessoal nas relações e direção sociais, e hábitos de espírito que permitam mudanças sociais sem o ocasionamento de desordens.

Para o autor de *Democracia e Educação*, a sociedade deve preparar suas crianças para se tornarem cidadãos que saibam conviver de forma igualitária e democrática e que sejam capazes de partilhar os seus benefícios e promover a interação de muitas maneiras. E isso se dá através de uma educação que proporcione um interesse pessoal nessas relações. De acordo com Dewey (1979b, p.87):

Não poderemos criar, com as nossas imaginações, alguma coisa que consideremos uma sociedade ideal. Nossa concepção deve basear-se em sociedades que existam realmente, de modo a obtermos alguma

garantia da exequibilidade de nosso ideal. Mas, por outro lado, o ideal não pode limitar-se apenas a reproduzir os traços que encontramos na realidade. O problema consiste em extrair os traços desejáveis das formas de vida social existentes e empregá-los para criticar os traços indesejáveis e sugerir melhorias.

É necessário ressaltar que, ao aprender a ver o mundo com um olhar mais crítico, o indivíduo deve procurar melhorias e mudanças para a sua sociedade. Podendo até buscar em outras sociedades determinados pontos que sejam considerados melhores ou mais evoluídos, realizar comparações entre esses pontos, criticar o que se considera indesejável, indicar algumas melhorias, mas nunca tentar aplicar igualmente aquilo que funciona em outra sociedade na sua. O que dá certo em uma não implica dizer que funcionará da mesma forma em outra sociedade, pois estas possuem culturas e ideais diferentes.

O cidadão precisa perceber aquilo que considera ruim da sua sociedade e tentar modificar, pois a mudança é algo necessário para a evolução (não só do indivíduo, mas da sociedade em si). Em concordância com esse pensamento, o filósofo compreende que tudo está em constante mudança e que nada é fixo e imutável (isso inclui a concepção democrática como forma de vida). Se esta desejar não se estagnar e continuar viva, necessita introduzir as mudanças necessárias e que são exigidas em momentos e lugares determinados (DEWEY, 2017c, s/p). Para que tudo isso ocorra, Dewey (1979b, p. 89) nos diz que:

Para terem numerosos valores comuns, todos os membros da sociedade devem dispor de oportunidades iguais para aquele mútuo dar e receber. Deveria existir maior variedade de empreendimentos e experiências de que todos participassem. Não sendo assim, as influências que a alguns educam para senhores, educariam a outros para escravos. E a experiência de cada uma das partes perde em significação quando não existe o livre entrelaçamento das várias atividades da vida. Uma separação entre a classe privilegiada e a classe submetida impede a endosse social.

Para este autor, é fundamental que em uma sociedade democrática as pessoas disponham de várias experiências e oportunidades que formem valores para a sociedade e que estes sejam iguais para todos os integrantes, não devendo existir distinção de classes sociais. As pessoas precisam ter uma abertura para aprender na área que notarem certo interesse pessoal.

Tomando o devido cuidado para se evitar o anacronismo, mas, ao mesmo tempo pensando o sentido da democratização a partir de parâmetros legais no Brasil, cabe argumentar que a educação é o espaço ideal que possui a abertura para a construção desse sentimento democrático e isso necessita acontecer

desde o primeiro dia em que as crianças chegam à escola, na educação infantil mesmo. Para que isso ocorra, faz-se necessário que elas estejam em um espaço realmente democrático, local este em que a democracia seja colocada em prática constantemente, para que a partir dessa vivência habitual elas se acostumem e praticar a democracia passe a ser um hábito. De acordo com o Plano Nacional da Educação (PNE) do ano de 2010:

Se de um lado, o acesso, permanência e sucesso caracterizam-se como aspectos fundamentais da democratização e do direito à educação, de outro, o modo pelo qual essa prática social é internamente desenvolvida pelos sistemas de ensino, as escolas tornam-se a chave-mestra para o seu entendimento. Esta última faceta da democratização da educação indica a necessidade de que o processo educativo seja um espaço para o exercício democrático. E, para que isso aconteça, surge nova forma de conceber a gestão da educação: a gestão democrática. (BRASIL, 2010a, p.62)

Para o PNE, o processo de democratização deve acontecer, primeiramente, na escola e em todo o seu processo educacional, de maneira que a experiência democrática vivenciada seja de forma consciente e participativa, sendo esta uma ação fundamental para a sociedade. Esta vivência na escola só poderá ser entendida a partir de uma gestão escolar que possua uma rotina democrática na escola, para que seus alunos compreendam o que significa a democracia e como a convivência com os outros pode proporcionar essa concepção. Na escola ocorrem diversas trocas de experiências, nas quais o aluno (possuindo seu conhecimento prévio) ao encontrar e conversar com outras pessoas, acaba se enriquecendo com a experiência compartilhada, existindo assim uma troca recíproca de conhecimento e experiências.

Ao pensar uma sociedade que tenha uma educação democrática, precisa-se compreender que isso requer que todas as suas atitudes sejam de fato democráticas e não apenas que possuam princípios democráticos que não saiam do papel. Estudar a democracia apenas na compreensão política e só colocar em prática quando tiver 18 anos é um ponto de vista muito frágil para essa concepção de vida democrática e associada, faz-se necessário vivenciar essa democracia diariamente no nosso cotidiano e o início deve acontecer desde muito, na própria escola. A democracia, a partir da visão aqui discutida pretende formar seres humanos que possam viver os ideais democráticos como também ter uma participação ativa na vida pública, tanto como cidadão como, se achar necessário, no papel político.

Após essa discussão a respeito da visão democrática para além de uma forma de governo, no próximo capítulo busca-se visualizar essa concepção na escola, seja a partir das políticas públicas que regem a educação ou pela gestão educacional de cunho democrático.

Capítulo 2

A gestão democrática nas políticas públicas

Este capítulo trata de aspectos em torno da análise e discussão das políticas públicas no contexto da gestão democrática. É válido ressaltar que foi realizado um segundo levantamento geral no capítulo metodológico com o intuito verificar a relevância da pesquisa, como também para servir de futura referência para a mesma. Mas, afinal, o que são políticas públicas? De acordo com Caldas (2008, p. 5) as políticas públicas são:

[...] a totalidade de ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público. É certo que as ações que os dirigentes públicos (os governantes ou os tomadores de decisões) selecionam (suas prioridades) são aquelas que eles entendem serem as demandas ou expectativas da sociedade. Ou seja, o bem-estar da sociedade é sempre definido pelo governo e não pela sociedade. Isto ocorre porque a sociedade não consegue se expressar de forma integral. Ela faz solicitações (pedidos ou demandas) para os seus representantes (deputados, senadores e vereadores) e estes mobilizam os membros do Poder Executivo, que também foram eleitos (tais como prefeitos, governadores e inclusive o próprio Presidente da República) para que atendam as demandas da população.

A compreensão do que é uma política pública está relacionada às ações que o Estado desenvolve, sejam elas em nível municipal, estadual ou nacional. Possuem a finalidade de garantir a população que os direitos básicos que estão previstos na Constituição Federal sejam efetivados garantindo, assim, o bem estar social. Além dos direitos que são previstos por lei, outros podem surgir e serem garantidos por meio de uma política pública, geralmente isso acontece quando se identifica uma necessidade social. As reivindicações desses direitos podem ser dos mais básicos (como asfaltar determinada rua) ou gerais (como a melhoria da educação ou saúde).

Mas quem são os responsáveis por colocar em prática ações ou mostrar reivindicações para que, posteriormente, possa ser criada uma política pública? Caldas (2008, p. 9) denomina esses grupos responsáveis de Atores e para ele:

No processo de discussão, criação e execução das Políticas Públicas, encontramos basicamente dois tipos de atores: os 'estatais' (oriundos do Governo ou do Estado) e os 'privados' (oriundos da Sociedade Civil). Os atores estatais são aqueles que exercem funções públicas no Estado, tendo sido eleitos pela sociedade para um cargo por tempo determinado (os políticos), ou atuando de forma permanente, como os servidores públicos (que operam a burocracia). [...] Já os atores privados são aqueles que não possuem vínculo direto com a estrutura administrativa

do Estado. Fazem parte desse grupo: a imprensa; os centros de pesquisa; os grupos de pressão, os grupos de interesse e os lobbies; as Associações da Sociedade Civil Organizada (SCO); as entidades de representação empresarial; os sindicatos patronais; os sindicatos de trabalhadores; outras entidades representativas da Sociedade Civil Organizada (SCO).

É válido ressaltar que as políticas públicas, em geral, são definidas por meio do Poder Legislativo, lugar em que os parlamentares (figuras importantes neste processo) estão inseridos. Daí surge a importância da população criar consciência e começar a visualizar e compreender as propostas políticas que os parlamentares apresentam na época das eleições, pois são estas propostas que buscarão realizar. Ser político hoje em dia é bem mais do que ter um discurso pronto, com respostas bem elaboradas.

Caldas (2008, p. 10) compreende que o processo de formação das políticas públicas passa por 05 fases, sendo elas: formação da agenda (seleção das prioridades); formulação de políticas (apresentação de soluções ou alternativas); processo de tomada de decisão (escolha das ações); implementação (ou execução das ações) e a avaliação.

A primeira fase – formação de agenda (seleção das prioridades) – é composta pelo processo que busca enumerar quais os problemas encontrados na sociedade e que vão ser tratados pelo governo. A segunda fase – formulação de políticas (apresentação de soluções ou alternativas) – se dá após a enumeração dos problemas e a sua inserção na agenda governamental. É aqui que se definem as ações que devem ser escolhidas para solucionar tais problemas. Esta fase nem sempre ocorre de forma pacífica, já que alguns grupos tomam as medidas encontradas como favoráveis a eles e outros a consideram prejudiciais. É nesse momento que se inicia o embate político. É aqui, também, que se define qual o objetivo que esta política almeja, o programa a ser desenvolvido e a sua meta. Durante todo o processo de criação da política pública devem-se tomar decisões, mas é na terceira fase – processo de tomada de decisão (escolha das ações) – o momento no qual se escolhem alternativas de ações/intervenções em resposta aos problemas apresentados na primeira fase. É aqui que se definem os recursos e o prazo temporal da política. A quarta fase – implementação (ou execução das ações) – É aqui que tudo o que foi planejado e escolhido transforma-se em ato. A quinta, e última, fase – avaliação – ela é essencial para a construção da política pública. O fato de ela ser a última, não indica que ocorra apenas no final do

processo. A avaliação necessita ocorrer em todas as fases do ciclo das políticas públicas, contribuindo, assim, para o sucesso das ações e na otimização dos resultados obtidos. Fora que a avaliação é um aprendizado para o gestor, pois este é capaz de verificar quais atitudes produzem melhores resultados (CALDAS, 2008, p. 18).

Percebe-se que a criação de tais políticas públicas parece ser algo simples quando observado de fora, mas é algo bastante complexo e requer um tempo para que se constitua como tal. Para a construção e gerenciamento de tais políticas, além dos recursos financeiros, existe o prazo estipulado para duração da mesma. É aí que surge a pergunta: quando surgiu a inquietação com a gestão escolar?

No início do século passado, a administração das escolas começou a se inspirar no modelo organizacional utilizado nas empresas (a Teoria Geral da Administração). De acordo com Hora (2012, p. 34):

O segundo movimento da escola clássica aponta como bases para a Teoria da Administração, segundo Henri Fayol, os princípios da divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses individuais aos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade no quadro de pessoal, iniciativa, espírito de solidariedade e lealdade que constituem um dos modelos da estrutura capitalista.

Nesse sentido, o modelo de administração escolar, na concepção baseada na Teoria Geral da Administração, envolve toda uma operacionalização de decisões: técnicas, financeiras, administrativas, relacionadas à área de segurança, contabilidade e educacionais.

Essa estrutura organizacional é baseada na hierarquia das funções. Nesta concepção o diretor assume o papel central, ele é o líder e é a pessoa responsável por tomar todas as decisões que envolvem a instituição. Isso é demonstrado, também, na concepção de ensino baseado em uma relação hierárquica entre o discente e o docente. Esse tipo de gestão tem uma concepção de poder verticalizado e hierarquizado. Quanto mais próximo do topo da pirâmide o indivíduo estiver, maior poder ele tem com relação às decisões tomadas na escola. De acordo com Brasil (2006, p. 17):

[...] Na empresa capitalista, que tem como objetivo a acumulação do capital, a função da administração é organizar os trabalhadores no processo de produção, com a finalidade de ter o controle das forças produtivas, do planejamento à execução das operações, visando à maximização da produção e dos lucros.

Nessa concepção, as escolas são vistas apenas como empresas e o trabalho é dividido de acordo com a função de cada segmento, com um sistema de superioridade e ocorrendo uma adaptação para o mercado, na qual a escola se adapta de acordo com a demanda e o perfil dos clientes, pois esse sistema acaba tratando os seus alunos como clientes ou como seus produtos.

Além da hierarquia, um dos problemas encontrados no modelo de administração escolar é que ele não consegue atender o que a Administração Geral tem como finalidade, pois os alunos não conseguem dar um retorno financeiro de forma imediata, são pessoas que estão atrás da sua autonomia intelectual e esse retorno só poderá ser observado em longo prazo, sendo ele: social, econômico ou cultural para a sociedade. De acordo com Araújo (2002, p. 73):

[...] fica evidente que uma escola gerida de maneira autoritária não contribuirá para a formação de personalidades morais e para construção do cidadão e da cidadã que acreditam plenamente na democracia. Uma escola em que todas as decisões sejam centralizadas nas mãos de uma pessoa ou de um pequeno grupo, em que as regras de convivência e o projeto pedagógico se encontrem predeterminados a partir dos valores e crenças de algumas pessoas não permite o diálogo e a reorganização constante dos tempos e espaços escolares com base na busca coletiva de novos e melhores caminhos para os desafios cotidianos. Não será fácil professores e professoras que vivem em ambientes autoritários, baseados em relações de heteronomia e de respeito unilateral, trabalharem a construção de valores relativos à autonomia e a democracia com seus alunos e alunas.

A gestão escolar que está baseada no autoritarismo não permite o diálogo entre o segmento escolar, sendo o diretor ou a equipe gestora responsável por todas as decisões que envolvem a escola. O professor que trabalha em uma escola que está fundamentada nesse modelo de gestão educacional tem uma difícil missão de trabalhar os valores democráticos e a autonomia com as crianças. Se a escola não dá a abertura necessária para uma visão democrática, como trabalhar isso com os alunos desde a sua infância? De acordo com Hora (2012, p. 56):

A partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira delineou um novo quadro de mobilização e organização social, suficientemente amplo para provocar mudanças nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação. Essas mudanças exigiram o redimensionamento de toda comunidade escolar, nos processos de decisões, tornando-se, assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar.

A partir das diversas críticas que começaram a surgir a este modelo de Administração Escolar, que tinha como característica a imposição e verticalização, vários estudiosos começaram a se questionar qual seria o modelo ideal para gestão das instituições escolares. Foi por volta da década de 1980 que a visibilidade da gestão democrática aumenta, pois era um momento em que o Brasil saía de um regime ditatorial e compreendeu-se que o ideal democrático também deveria ser estendido as escolas.

É quando a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) aponta as modificações necessárias para a gestão escolar, orientando em seu artigo 206 que dispõe sobre os princípios do ensino, com ênfase no inciso VI que diz: “**Art. 206.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI. Gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

E a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) também traz em três dos seus artigos a gestão democrática como um princípio:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; [...]

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Com isso, percebe-se que a gestão democrática do ensino fundamental é assegurada tanto na Constituição Federal quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e esta última traz algo a mais, na qual além de incluí-la como um princípio já normatiza a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola como também abre espaço para a participação deles e de toda a comunidade escolar nas decisões que precisam ser tomadas. Para Lück (2006b, p. 36), a gestão educacional:

[...] corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento

(tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

A antiga Administração Escolar passa a ser chamada de Gestão Escolar e esta deve possuir princípios democráticos, sendo eles assegurados nas legislações vigentes (LDBEN e CF 88), características essas que não se via anteriormente. Percebe-se, ao longo dos anos, uma grande transformação paradigmática na qual se trocou a concepção autoritária, centralizada, conservadora e fragmentada para um olhar mais democrático e participativo na escola e isso aconteceu, principalmente, após a implementação das legislações que regem a educação.

A gestão democrática requer que a equipe gestora fortaleça na instituição alguns princípios, sendo eles: a descentralização do poder, o trabalho em conjunto, a autonomia, a participação e a transparência com todos os integrantes da escola e da comunidade. Para Bravo (2011, p. 48):

A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados, ao assumirem responsabilidades. Novas ideias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e solução dos problemas, pois dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano.

A maior parte da participação da comunidade escolar ocorre por meio dos órgãos colegiados, que são os espaços abertos para que os representantes³ desses segmentos possam atuar juntamente com a gestão da escola para tomarem as decisões que envolvem o ambiente escolar ou, também, darem sugestões e ideias para a melhoria da instituição. A gestão deve estimular destas pessoas a criatividade para a resolução dos problemas, como também o comprometimento em atingir as metas planejadas e aperfeiçoar as ações que precisam ser desenvolvidas nas escolas. Para Libâneo (2001b, p.21):

A autonomia da escola é o contraponto da centralização da gestão do sistema escolar, que retira das escolas, dos professores, pais e especialistas o poder de iniciativa e decisão. Implica uma organização escolar que supera a visão verticalizada do sistema de ensino, de modo que as escolas possam traçar seu próprio caminho. Essa é a ideia de suporte do projeto pedagógico. A autonomia das escolas depende de uma reconfiguração das práticas de gestão e dos processos de tomada de decisões. As formas de administração estão, ainda, carregadas de práticas autoritárias, centralizadoras. Mas, ao serem criticadas essas práticas, foi perdido o entendimento de que a gestão implicava modos de fazer e agir e não apenas ações políticas. Ou seja, foi perdido o equilíbrio

³ Os representantes de cada segmento escolar devem ser designados por meio de eleições, sendo excluída desta eleição a equipe gestora.

entre o lado político e o lado técnico das práticas de gestão. A participação de todos os membros da escola nos processos decisórios não exclui a necessidade de planejar, de administrar, de coordenar o trabalho das pessoas, de fazer o acompanhamento e a avaliação sistemática do trabalho escolar. Autonomia e participação não podem servir para deixar as escolas ao abandono, funcionando às cegas. Por essa razão, é fundamental que a investigação pedagógica se dedique a estudos sobre o tema da gestão das escolas.

Libâneo destaca a função da gestão, a descentralização do poder no sistema escolar e a questão da autonomia escolar, argumentando que a escola precisa traçar o seu próprio caminho. O autor explicita que para que ocorra a autonomia escolar, faz-se necessário que as práticas aplicadas pela gestão escolar como também as tomadas de decisão sejam reconfiguradas.

O autor ressalta que ao existir a participação de todo o segmento escolar não diminui a necessidade de o diretor planejar, administrar, coordenar o trabalho das pessoas e acompanhar/avaliar toda a sistemática de trabalho da instituição, pois se o gestor não o fizer, a escola ficaria abandonada. Ou seja, tanto a sociedade como um todo, quanto o Estado devem contribuir para as melhorias que as escolas necessitam e o gestor também deve estar engajado a essas pretensões. O conceito participação está associado ao de autonomia e para Libâneo (2001a, p. 89):

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios de tomada de decisões, sua realização, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. Portanto, um modelo de gestão democrático-participativo tem autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

A autonomia é um dos princípios que abrangem a gestão democrática, pois se opõe as formas autoritárias de tomadas de decisões e resulta em uma maior abertura e liberdade para que a escola possa traçar os seus objetivos e planejar as formas para alcançá-los, baseada na realidade na qual está inserida.

Outro conceito importante na gestão democrática é o da descentralização do poder e da tomada de decisões em conjunto. Para Lück (2008, p.46) a descentralização é “[...] considerada tendo como pano de fundo, e fundamentalmente, a perspectiva da democratização da sociedade, como também a melhor gestão de processos sociais e recursos, visando a obtenção de melhores resultados educacionais”. Descentralizar as tomadas de decisões e abrir espaço

para as sugestões da comunidade é fundamental para a concretização da gestão democrática. De acordo com Rios (2012, p. 6):

[...] o papel do gestor escolar é imprescindível para estabelecer um clima participativo que seja convidativo e motivador do diálogo e da realização do trabalho coletivo, em que a cooperação e a colaboração sejam as marcas das ações e processos de tomada de decisão em que os pares conjuguem na primeira pessoa do plural. [...]

É válido ressaltar que o diretor não perde o seu papel na instituição. Quando se fala em descentralizar o poder e de tomar as decisões em conjunto, abre certo espaço para que se pense que o gestor passou a assumir um papel não tão importante na escola, e isso não é verdade. Ele continua com as responsabilidades de liderar, planejar, administrar, com toda a parte burocrática e coordenação dos trabalhos e reuniões, ou seja, suas responsabilidades abrangem os aspectos administrativos e pedagógicos.

O funcionamento da escola precisa ser participativo, no qual tudo que for pensado ou planejado tem que ser discutido e aberto para o coletivo e que todos possam opinar e encontrarem, de forma conjunta, soluções, visando à melhoria institucional. Aproximar e incluir a comunidade nas atividades e órgãos colegiados constitui algo crucial nesse modelo de gestão.

Após esta definição conceitual a respeito da gestão democrática, faz-se necessário identificar as duas ferramentas fundamentais dessa concepção democrática de gestão escolar, sendo elas: o projeto político-pedagógico (PPP) e o conselho escolar.

O PPP é o documento responsável por direcionar a escola e apresenta quais as ações pretendem ser desenvolvidas na instituição, se teve algum ponto importante no último PPP que acham essencial retomar e reformular/remover aquilo que foi visto como ponto negativo das ações propostas pela escola. Este documento caracteriza-se como a identidade da escola, refletindo todo o processo de ensino e aprendizagem escolar. Nele consta as especificidades de cada segmento da escola, os horários e datas planejadas para as reuniões, os projetos, ou seja, é a “cara da escola”. Quanto ao PPP, Veiga (2003, p.279) compreende que:

A elaboração do projeto político-pedagógico sob a perspectiva da inovação emancipatória é um processo de vivência democrática à medida que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e acadêmica participam dela, tendo compromisso com seu acompanhamento e, principalmente, nas escolhas das trilhas que a

instituição irá seguir. Dessa forma, caminhos e descaminhos, acertos e erros não serão mais da responsabilidade da direção ou da equipe coordenadora, mas do todo que será responsável por recuperar o caráter público, democrático e gratuito da educação estatal, no sentido de atender os interesses da maioria da população.

A sua construção e atualização deve ser realizada de forma democrática, em que os representantes de todos os segmentos da escola participem efetivamente desse momento, principalmente nas ações planejadas. Por consequência, os pontos positivos e negativos que a instituição apresentar não é de responsabilidade exclusiva da gestão e sim de todos que fazem parte da comunidade escolar.

A segunda ferramenta democrática mais utilizada na gestão é o conselho escolar. Este conselho é composto por uma comissão eleita⁴ de representantes de todo o segmento escolar (professores, funcionários, pais e alunos) juntamente com a equipe gestora. Quanto aos conselhos escolares, Veiga (2002, p.116)

[...] é necessário criar órgãos de gestão que garantam, por um lado, a representatividade e, por outro, a continuidade e conseqüentemente a legitimidade. Dentre esses órgãos de gestão, o Conselho Escolar é concebido como local de debate e tomada de decisões. Como espaço de debates e discussões, permite que professores, funcionários, pais e alunos explicitem seus interesses, suas reivindicações. A instância de caráter mais deliberativo, de tomada de decisões sobre os assuntos substantivos da escola, proporciona momentos em que os interesses contraditórios vêm à tona.

Este espaço democrático permite que todos exibam os seus interesses e reivindicações e busquem, de forma conjunta, melhorias para a escola. Aqui vemos a descentralização do poder, em que os atores do processo se comunicam e as decisões são tomadas horizontalmente, ou seja, a opinião de todos têm a mesma importância e juntos deliberaram, fiscalizam e se mobilizam com o intuito de solucionar questões importantes para a escola, como por exemplo: o projeto político-pedagógico, a qualidade e as melhorias para o ensino, toda a parte estrutural da escola, materiais para as aulas, a inclusão das pessoas com deficiência, o sucesso escolar, a fiscalização das compras realizadas pela escola, entre outros.

Tendo apresentado as considerações teóricas a respeito das políticas públicas e da gestão educacional, no próximo capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para desenvolver esta pesquisa.

⁴ A comissão é eleita no início do ano letivo, com exceção da equipe gestora.

Capítulo 3

Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa, bem como se caracteriza a revisão de literatura que justifica a escolha dessa temática.

Em um primeiro momento, após realização da revisão de literatura na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, o trabalho foi encaminhado para avaliação no Comitê de Ética em Pesquisa e obteve aprovação e que pode ser consultada sob o CAE: 95435518.0.0000.5481. É extremamente importante a realização desse procedimento para que nenhuma parte se sinta de alguma forma, prejudicada durante a realização da pesquisa empírica ou posteriormente a ela.

Esse estudo utilizou-se de: (i) pesquisa bibliográfica, a partir de uma revisão de literatura realizada na Biblioteca de Teses e Dissertações (BDTD), no qual foi feito um levantamento das pesquisas publicadas sobre a temática estudada, incluindo a leitura e sistematização dos conceitos por autores que tratassem de Democracia e de Gestão Democrática nos seus estudos e que serviram de referências para este trabalho; (ii) pesquisa de caráter empírico, com aplicação de instrumentos na pesquisa de campo, conforme explicitado posteriormente. A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, pois de acordo com Minayo (2009, p.21):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa qualitativa foca nas questões subjetivas dos entrevistados, estudando as suas singularidades e as experiências individuais de cada um. Nesse modelo de pesquisa, os entrevistados ficam livres para apontar os seus pontos de vista sobre os assuntos relacionados à pesquisa.

A pesquisa possui também um caráter empírico, pois os dados foram recolhidos a partir da observação e experiências comuns vivenciadas pelas pessoas que fazem parte da escola. De acordo com Demo (1994, p.37), a valorização da pesquisa empírica ocorre através da:

Possibilidade que oferece de maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base fatural. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática.

A pesquisa empírica possui uma grande importância porque ao se ter construído toda a fundamentação teórica, precisa-se entendê-la vivenciada na prática e isso nada mais é que um teste experimental da sua pesquisa.

Para entender como pensam os integrantes da escola a respeito da gestão escolar, utilizou-se de três instrumentos para coleta de dados: (i) análise do Projeto Político-Pedagógico (PPP) a fim de conhecer as propostas escolares e as diretrizes para a gestão escolar; (ii) vice-diretores, orientadores pedagógicos e professores; (iii) observação não participante juntamente com um diário de campo, no qual a pesquisadora escreve as suas percepções enquanto está no período de observação.

3.1. Revisão de Literatura

Nesta seção é demonstrado o levantamento geral que foi realizado nos principais documentos e trabalhos publicados que dizem respeito à temática tratada. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 183) a pesquisa bibliográfica:

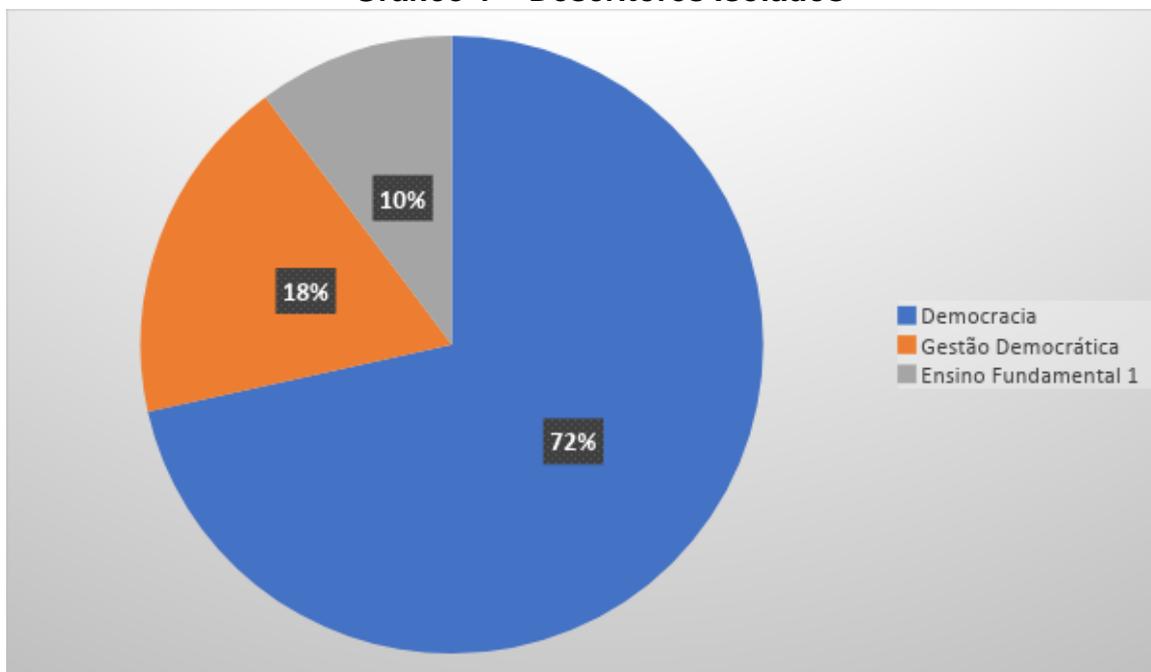
[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filme e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

É necessário realizar esse levantamento de dados previamente, para que seja possível analisar as publicações já realizadas, os documentos publicados tendo como intenção a aquisição de elementos que sirvam de referencial teórico para a referida pesquisa.

Para uma contextualização e melhor desenvolvimento da temática proposta por esse trabalho, foi realizada uma pesquisa no portal da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) nos títulos das dissertações e teses com os descritores “Democracia”, “Gestão Democrática” e “Ensino Fundamental 1” no qual, na data deste levantamento, foi encontrado um total de 1.204 (um mil,

duzentos e quatro) teses e dissertações, estando esses resultados na mesma ordem dos descritores: 861 (oitocentos e sessenta e um) resultados, 220 (duzentos e vinte) resultados e 123 (cento e vinte e três) resultados.

Gráfico 1 – Descritores Isolados



Fonte: BDTD – Gráfico construído pela autora (2020)

Quando os descritores são procurados nos títulos das dissertações e teses de forma conjunta essa quantidade diminui. Utilizou-se das seguintes combinações: “Gestão Democrática – Ensino Fundamental”, “Gestão Democrática – Democracia”, “Democracia – Ensino Fundamental” e “Gestão democrática – Democracia – Ensino Fundamental” e foram encontrados respectivamente: 02 (dois) resultados, 08 (oito) resultados, 1 (um) resultado e ao combinar todos os descritores, não se encontrou trabalhos. É válido ressaltar que houve a delimitação de tempo para a referida pesquisa, selecionaram-se os trabalhos mais recentes (últimos 10 anos) e que nos descritores combinados utilizou-se o descritor “Ensino Fundamental” para que fosse possível ampliar a amostra de teses e dissertações encontradas.

O quadro a seguir exibirá os resultados encontrados para o primeiro descritor combinado “Gestão Democrática – Ensino Fundamental”, com o ano de

publicação das teses e dissertações, o respectivo programa de pós-graduação e a universidade deste programa:

Quadro 1 – Gestão Democrática – Ensino Fundamental

Ano	Programa/ Universidade	Título	Autor(a)	Orientador(a)	Pesquisa
2010	Programa de Pós-Graduação em Educação, da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Amazonas.	Gestão democrática: as representações sociais dos docentes do ensino fundamental da cidade de Coari/AM.	Nara Maciel Falcão Lima	Prof. ^a Jucelem Guimarães Belchior Ramos. Dr. ^a	Dissertação
2016	Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar, Eixo de Política e Gestão Educacional, da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista (UNESP)	Gestão democrática da escola: possibilidades e dificuldades na percepção dos pais e dos gestores do Ensino Fundamental	Rita de Kássia Cândido	Prof. Dr. João Augusto Gentilini.	Dissertação

Fonte: BDTD – Quadro construído pela autora (2020)

Gestão democrática: as representações sociais dos docentes do ensino fundamental da cidade de Coari/AM é uma dissertação e tem como objetivo principal: “[...] analisar a representação social de gestão democrática dos docentes do ensino fundamental construída no contexto das suas relações tecidas no cotidiano de cada um desses profissionais.” Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa foram os “questionários estruturados, entrevistas semiestruturadas e a técnica da associação livre de palavras”. Os resultados encontrados nesta pesquisa apontam que “os docentes, em sua maioria, entendem a participação como um elemento fundamental do processo de construção e implementação da gestão democrática na escola” (LIMA, 2010).

Gestão democrática da escola: possibilidades e dificuldades na percepção dos pais e dos gestores do Ensino Fundamental é uma dissertação e tem como

objetivo: “[...] apontar as possibilidades, mas também as dificuldades e entraves à participação dos pais em escolas de ensino fundamental”. Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa foram: “entrevista aberta com os gestores, análise dos documentos escolares (atas de conselho escolar e o Projeto Político-Pedagógico), grupos focais com os pais e, por fim, observação de uma reunião de conselho escolar em cada unidade investigada”. Os resultados encontrados nesta pesquisa apontam que “há um movimento em direção ao processo, com certos avanços, mas que ainda necessita ser aprofundado e aperfeiçoamento para atender, plenamente, as expectativas geradas a partir da LDB 9394/1996” (CÂNDIDO, 2016). Para o segundo descritor combinado sete pesquisas foram encontradas, as quais serão detalhadas a seguir:

Quadro 2 – Gestão Democrática – Democracia

Ano	Programa/ Universidade	Título	Autor(a)	Orientador(a)	Pesquisa
2003	Programa de Pós-Graduação em Educação, da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.	Paradoxos da democracia: um estudo sobre normatividade e possibilidade no campo da gestão democrática do ensino público.	Maria Elizabete Londero Mousquer	Prof. ^a Dr. ^a Maria Beatriz Luce.	Tese
2009	Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Pelotas.	Gestão democrática da educação na rede pública municipal de Pelotas: experiências de democracia participativa.	Nailê Pinto lunes	Prof. ^a Dr. ^a Maria Cecília Lorea Leite.	Dissertação
2011	Programa de Pós-Graduação em Direito, da Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.	Democracia participativa nas comunidades carentes cariocas com Unidades de Polícia Pacificadora: gestão e planejamento democráticos das políticas	Marcio André Conde Martins	Prof. ^a Dr. ^a Vânia Siciliano Aieta.	Dissertação

		públicas urbanas.			
2011	Programa de Pós-Graduação em Educação, da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas.	Democracia e discurso democrático na gestão escolar: estudo de uma escola de aplicação.	Vanderlei Pinheiro Bispo	Prof. Dr. Zacarias Pereira Borges.	Tese
2013	Programa de Pós-Graduação em Educação, do Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco	Democracia e política na gestão educacional: limites e perspectivas de uma gestão democrática.	Marília Teixeira Miranda Silva	Prof. ^a Dr. ^a Alice Miriam Happ Botler.	Dissertação
2016	Programa de Pós-Graduação em Educação, da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto – FFCLRP da Universidade de São Paulo.	A gestão (democrática) da escola pública: (re)produção dos sentidos de democracia nas vozes de seus sujeitos-gestores e sujeitos-professores	Emerson Rodrigo Camargo	Prof. ^a Dr. ^a Filomena Elaine Paiva Assolini.	Dissertação
2017	Programa de Pós-Graduação em Educação, do Centro De Educação e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Carlos	Gestão democrática da escola pública: a participação como princípio da democracia.	Célio Tiago Marcato	Prof. Dr. Celso Luiz Aparecido Conti	Dissertação

Fonte: BDTD – Quadro construído pela autora (2020)

Paradoxos da democracia: um estudo sobre normatividade e possibilidade no campo da gestão democrática do ensino público é uma tese e tem como objetivo principal: “refletir sobre o complexo fenômeno da gestão democrática, instituída pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB nº 9394/96, como Gestão

Democrática do Ensino Público”. A pesquisa se concentra na “análise e interpretação das categorias normatividade e possibilidade no campo da legislação sobre a gestão do ensino, onde se discutem as tensões que atravessam a proposta de um processo emancipatório”. Os resultados encontrados nesta pesquisa apontam que é possível “antever a ambiguidade nos discursos e nas práticas concebidas como democráticas” (MOUSQUER, 2003).

Gestão democrática da educação na rede pública municipal de Pelotas: experiências de democracia participativa é uma dissertação que busca “compreender como as comunidades escolares de duas escolas de Ensino Fundamental da RPME estão colocando em prática os ideais de democracia e participação, presentes no seu Projeto Político-Pedagógico (PPP)”. Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa foram compostos por “análise documental, observações e entrevistas com representantes dos segmentos que compõem a comunidade escolar (estudantes, professores/as, funcionários/as e pais/mães), assim como componentes da Equipe Diretiva de cada escola selecionada”. Os resultados encontrados nesta pesquisa apontam que a “gestão democrática é parte constituinte do texto dos PPP’s nas escolas investigadas. No entanto, as formas eleitas pelas escolas para colocar em prática o que está escrito no PPP evidencia um grau de singularidade decorrente do contexto em que cada instituição está inserida” (IUNES, 2009).

Democracia participativa nas comunidades carentes cariocas com Unidades de Polícia Pacificadora: gestão e planejamento democráticos das políticas públicas urbanas é uma dissertação que busca “refletir acerca do exercício dos direitos fundamentais nessas comunidades, comparando a atual situação das favelas ocupadas com o momento posterior à ocupação e, também, com os demais locais da cidade ditos “no asfalto””. Como a temática abordada nesta dissertação está distante dos objetivos propostos nesta pesquisa, decidiu-se excluí-la das futuras referências (MARTINS, 2011).

Democracia e discurso democrático na gestão escolar: estudo de uma escola de aplicação é uma tese e tem como objetivo principal: “captar alguns dos significados da gestão democrática no interior de uma instituição marcada pela heterogeneidade social.” Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa foram “o estudo de alguns documentos importantes para a vida escolar,

a saber: o Regimento Escolar e o Plano Escolar Anual, análise dos documentos referentes aos processos de consulta à comunidade e a aplicação de questionário aos gestores, professores e pais”. Os resultados encontrados apontam que a “qualificação de práticas e procedimentos como democráticos legitimavam ações muitas vezes distantes da qualidade proclamada” e “que a gestão da escola por mecanismos de representação não garantia a construção e a busca de uma educação efetivamente voltada para o acesso e desenvolvimento cognitivo e intelectual de todos” (BISPO, 2011).

Democracia e política na gestão educacional: limites e perspectivas de uma gestão democrática é uma dissertação e tem como objetivo: “analisar o processo de democratização da gestão educacional do município de Abreu e Lima no tocante às ações/iniciativas materializadas com o intuito de promover a partilha do poder entre a Secretaria de Educação e as Escolas”. Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa foram a “análise de conteúdos para o processamento dos dados coletados e para o aprofundamento da nossa pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante para uma melhor compreensão do nosso objeto de estudo”. Os resultados encontrados apontam que “as práticas vivenciadas na gestão educacional municipal são pautadas por uma cultura centralizadora. No entanto, as relações de poder estabelecidas nesse processo vêm ganhando novas configurações a partir dos conflitos que se intensificam entre a gestão educacional e os professores da rede” (SILVA, 2013).

Existe alguma ação realizada nas escolas para a efetivação da democracia na gestão escolar?

A gestão (democrática) da escola pública: (re)produção dos sentidos de democracia nas vozes de seus sujeitos-gestores e sujeitos-professores é uma dissertação e tem como objetivo principal analisar as “discursivizações do significante democracia pelos sujeitos (gestores e professores)” de uma escola específica. Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa foram as “entrevistas realizadas com os referidos sujeitos como também observações de suas atuações nessa escola”. Os resultados encontrados nesta pesquisa apontam que os participantes “estão inseridos em formações discursivas que não lhes permitem se deslocarem de um lugar onde apenas enunciam os discursos do

Estado, muitas vezes tido por eles como irrefutáveis”, como também não “se veem na condição de sujeitos capazes de se contraporem aos discursos ditos democrático instituídos pelo mundo contemporâneo como verdadeiros, muito menos questioná-los” (CAMARGO, 2016).

Um questionamento para além da gestão, a escola como um todo é democrática? Os professores são democráticos? O que eles compreendem por democracia?

Gestão democrática da escola pública: a participação como princípio da democracia é uma dissertação que tem como objetivo analisar: “[...] os fundamentos da participação, enquanto princípio da cidadania e da democracia, a fim de compreender seus limites e suas possibilidades quando aplicados aos processos educacionais, principalmente os referentes à gestão democrática da escola pública”. É uma pesquisa de cunho bibliográfico e os resultados encontrados apontam que “é inevitável a aproximação dos estudos da ciência política e da educação, visto que democracia e participação são categorias comuns aos dois campos” e que é possível apontar e desenvolver “mecanismos de participação direta na gestão democrática da escola, tornando-a mais efetiva, ao contrário da participação decorativa, estabelecida quando se tenta transpor as premissas da administração da empresa privada para a escola” (MARCATO, 2017). Para o terceiro descritor combinado foi encontrada apenas uma pesquisa, a qual será detalhada a seguir:

Quadro 3 – Democracia – Ensino Fundamental

Ano	Programa/ Universidade	Título	Autor(a)	Orientador(a)	Pesquisa
2014	Programa de Pós-Graduação em Educação, do Departamento de Educação da Universidade Estadual Paulista.	A democratização do ensino fundamental de 06 a 14 anos: que concepção de democracia tem sido adotada nas leis federais?	Telma Renata Ressinetti	Prof. ^a Áurea Carvalho Costa. Dr. ^a de	Dissertação

Fonte: BDTD – Quadro construído pela autora (2020)

A dissertação *tem* como objetivo “discutir a democratização do ensino fundamental, no Brasil, para crianças na faixa etária de 06 a 14 anos”. Os

procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa foram à análise documental e bibliográfica. Quanto aos resultados, constatou-se que “a concepção de democracia liberal foi uma ideologia importante para justificar um processo de democratização do ensino” (RESSINETI, 2014).

Para a quarta e última combinação na qual aparecem todos os descritores (“Gestão democrática – Democracia – Ensino Fundamental”) não foi encontrado nenhum trabalho até a data deste levantamento, mostrando assim, a relevância desse estudo.

Para alcançar os objetivos propostos no segundo capítulo desta dissertação, percebeu-se a necessidade de realizar outra revisão de literatura na BDTD (dos últimos 10 anos, dado que são as publicações mais recentes), nos títulos das dissertações e teses, com os seguintes descritores: políticas públicas - gestão democrática e políticas públicas – democracia. A pesquisa foi realizada tendo como campo os títulos das dissertações e teses que estão nesta plataforma. É válido ressaltar que esta pesquisa corrobora com a anteriormente realizada, já que o intuito de ambas as pesquisas são a aquisição de informações que sirvam de referencial teórico para esta dissertação.

Para o primeiro descritor combinado foram encontrados 11 resultados dos quais apenas 4 possuem afinidade com este trabalho (possuem relação com a área da educação) que estão representados no quadro a seguir, por ordem cronológica:

Quadro 4 – Políticas Públicas – Gestão Democrática

Ano	Programa/ Universidade	Título	Autor(a)	Orientador(a)	Pesquisa
2009	Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul	A formação de conselheiros municipais de educação e a gestão democrática dos sistemas municipais de ensino: uma política pública em ação	Neusa Chaves Batista	Prof. ^a Maria Luce. Dr. ^a Beatriz	Tese

2011	Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.	Controle pelo Ministério Público e implementação de Políticas públicas de gestão democrática da educação: aplicações ao sistema educacional do Distrito Federal	Pedro Thomé de Arruda Neto	Prof. ^a Dr. ^a Cláudia Souza Passador.	Dissertação
2015	Programa de Pós-Graduação em Educação, da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.	Formulação do Plano Nacional de Educação 2014-2024: a gestão democrática da escola na política pública	Líbia Maria Serpa Aquino	Prof. ^a Dr. ^a Nalú Farenzena	Tese
2017	Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco	Cultura organizacional e políticas públicas: processos sociais que envolvem a política de gestão democrática da educação no Brasil e Portugal	Jamerson Kemps Gusmão Moura	Prof. Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes	Tese

Fonte: BDTD – Quadro construído pela autora (2020)

A formação de conselheiros municipais de educação e a gestão democrática dos sistemas municipais de ensino: uma política pública em ação é uma tese e tem como objetivo “[...] analisar como se dá o processo de construção da política nacional de formação de conselheiros municipais de educação e tem como unidade de análise o programa Pró-conselho, com ênfase na gestão”. Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa foram: “entrevistas (conselheiros, secretários de educação, capacitadores), material instrucional de formação de conselheiros, Plano de Educação do governo Lula, Estatutos e Regimentos de associações, textos de Encontros da área de educação”. Quanto aos resultados, constatou-se que “a política nacional de formação de conselheiros municipais de educação, apresenta avanços e recuos no que diz respeito à

intenção de constituir uma ação pública indutora da gestão democrática dos sistemas municipais de ensino” (BATISTA, 2009).

Controle pelo Ministério Público e implementação de Políticas públicas de gestão democrática da educação: aplicações ao sistema educacional do Distrito Federal é uma dissertação e tem como objetivo geral: “por meio da revisão bibliográfica, correlacionar controle pelo Ministério Público e implementação de políticas públicas relativas à gestão democrática da educação e do ensino”. A pesquisa caracteriza-se como “um estudo com análise interpretativa de revisão bibliográfica, em combinação aos dados coletados na forma de documentação e entrevista, em pesquisa de campo”. Quanto aos resultados “identificou-se e correlacionou-se as variáveis comuns no sistema controle-implementação de políticas, o que, espera-se, contribuirá academicamente e na prática para a realização ótima dos direitos fundamentais educacionais no Distrito Federal e no país” (ARRUDA NETO, 2011). Como efetivar a participação da população na gestão da escola? Ela seria mais consultiva ou também deliberativa?

Formulação do Plano Nacional de Educação 2014-2024: a gestão democrática da escola na política pública é uma tese e tem como objetivo geral: “analisar o que significa a gestão democrática, dando ênfase na eleição de diretores e nos conselhos escolares, na formulação da política pública contida no Plano Nacional de Educação para o período 2014-2024”. Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa foram: “análise bibliográfica e documental, de textos governamentais e não governamentais” como também “as entrevistas semiestruturadas junto a determinados atores-chaves que interferiram de maneira direta ou indireta na formulação dessa política pública da educação”. Quanto aos resultados, a tese destaca os “avanços obtidos no texto final do PNE 2014-2014 [sic], e dificuldades para implantação do mesmo, passando pelo significado da discussão do Plano Nacional de Educação em todos os estados e municípios brasileiros” (AQUINO, 2015).

Cultura organizacional e políticas públicas: processos sociais que envolvem a política de gestão democrática da educação no Brasil e Portugal é uma tese e tem como objetivo geral refletir sobre “sobre a relação que se estabelece entre cultura organizacional escolar e a apropriação e viabilização de políticas públicas”. Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa foram a “realização de

entrevistas, aplicação de questionários e análise de conteúdo de documentos dos órgãos estatais e projetos pedagógicos das escolas”. Quanto aos resultados, à tese destaca que “a implementação de políticas públicas tem a sua viabilização diretamente ligada às formas como ela é apropriada e dinamizada em cada cultura organizacional escolar” (MOURA, 2017).

Para o segundo descritor combinado, sendo ele políticas públicas – democracia. Foram encontrados 21 resultados, dos quais apenas 05 possuem afinidade⁵ com este trabalho que estão representados no quadro a seguir, por ordem cronológica:

Quadro 5 – Políticas Públicas – Democracia

Ano	Programa/ Universidade	Título	Autor(a)	Orientador(a)	Pesquisa
2010	Programa de Pós-Graduação em Direito, do Centro De Ciências Jurídicas da Universidade de Fortaleza - UNIFOR.	Controle social das políticas públicas no Brasil: caminho para uma efetiva democracia	Jacqueline Maria Cavalcante da Silva	Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho	Dissertação
2011	Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Democracia, participação e cultura política da juventude brasileira: uma percepção da política pública de juventude	Patrícia Rodrigues Chaves da Cunha	Prof. Dr. César Marcello Baquero Jacome	Tese
2013	Programa de Pós-Graduação em Direito do Estado, da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo.	Legística: sua contribuição para a formulação de políticas públicas na democracia contemporânea	Desirée Sépe de Marco	Prof. Dr. Manoel Gonçalves Ferreira Filho	Dissertação
2014	Programa De Pós-Graduação Em Educação, da Faculdade De Educação da Universidade	Cidades educadoras: possibilidades de novas políticas públicas para	Valter Morigi	Prof. Dr. Jaime Zitkoski	Tese

⁵ Entende-se que possuem afinidade os trabalhos que são da área da educação.

	Federal Do Rio Grande Do Sul.	reinventar a democracia			
2016	Programa de Pós-Graduação em Direito, da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo.	A gestão pública das políticas educacionais para a efetivação democrática do direito à educação no Brasil: da democracia cognitiva à democracia participativa	Fabiana Polican Ciena	Prof. Dr. Fernando Mussa Abujamra Aith	Tese

Fonte: BDTD – Quadro construído pela autora (2020)

Controle social das políticas públicas no Brasil: caminho para uma efetiva democracia é uma dissertação que tem como objetivo geral “identificar de que forma o controle social das políticas públicas pode contribuir para ampliar os processos democráticos no Brasil, visando uma democracia substantiva”. Quanto à metodologia, a pesquisa classifica-se como “qualitativa, por ter partido do referencial teórico existente em busca de uma maior abrangência e aprofundamento do tema” e “quanto ao tipo, é bibliográfica, haja vista ter pesquisado as diversas visões sobre o assunto a partir do referencial teórico existente”. Quanto aos resultados, a dissertação não confirmou “a premissa de ser o controle social das políticas públicas no Brasil um instrumento capaz de ampliar os horizontes dos processos democráticos” e “de contribuir para redução das desigualdades sociais, de forma plena, tendo identificado ser o orçamento participativo a única forma de controle que demonstrou um pouco dessa capacidade” (SILVA, 2010).

Democracia, participação e cultura política da juventude brasileira: uma percepção da política pública de juventude é uma tese e tem como objetivo principal “analisar a participação política juvenil na construção da cultura política e sua percepção sobre a Política Nacional de Juventude no Brasil”. O instrumento para coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o *survey*, trata-se de “um instrumento de investigação composto por um conjunto de perguntas, fechadas ou

abertas, que forma um questionário, uma entrevista estruturada, ou semi-estruturada”. Os resultados “demonstram a tendência dos/as jovens a aprovarem a participação política não convencional” (CUNHA, 2011).

Legística: sua contribuição para a formulação de políticas públicas na democracia contemporânea é uma dissertação que tem como objetivo principal: “analisar a relevância da melhor técnica legislativa, para a formulação e efetivação de políticas públicas, dentro de nossa contemporaneidade democrática”. A pesquisa apresenta um caráter qualitativo e os resultados apontam que “a legística pode sim cumprir o seu papel no processo de criação da melhor lei e da melhor norma com responsabilidade, inclusive como um mecanismo de consolidação e revisão” (MARCO, 2013).

Cidades educadoras: possibilidades de novas políticas públicas para reinventar a democracia é uma tese e tem como objetivo principal: “[...] realizar um paralelo entre Cidades Educadoras com mais de uma década de engajamento à proposta da AICE, analisando a perspectiva de reinvenção das relações urbanas e, a partir das políticas públicas ali efetivadas, discutir os limites e as possibilidades de avanço”. A pesquisa foi desenvolvida “baseada em análise documental a partir dos diversos registros organizados pela AICE, bem como pelos próprios municípios partícipes, além da realização de uma observação participante, em visita(s) às cidades eleitas” e “entrevistas realizadas nos locais com pessoas que representam a gestão e respondem pelo processo de assunção da cidade como educadora”. A conclusão provisória que a pesquisa apresenta é que “a proposta das Cidades Educadoras se organiza em uma associação de cidades - AICE - que está presente em todos os continentes e age como uma rede técnica auxiliar de todos os municípios que buscam uma nova forma de produção de conhecimentos” (MORIGI, 2014).

A gestão pública das políticas educacionais para a efetivação democrática do direito à educação no Brasil: da democracia cognitiva à democracia participativa é uma tese e tem como objetivo principal: “analisar a gestão pública das políticas educacionais no Brasil para efetivação democrática do direito à educação”. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa foram a “revisão bibliográfica, interpretação de normas administrativas e jurídicas, além de pesquisa empírica por entrevistas em escolas públicas da mesorregião do Norte

Pioneiro do Paraná, realizadas durante o ano de 2015. Quanto aos resultados, a tese constata que “ao unir à pesquisa doutrinária a pesquisa em políticas públicas, foi possível empiricamente comprovar que é necessário inovar em tecnologias jurídicas para que exista efetivamente o direito à gestão democrática das políticas educacionais no cotidiano escolar (CIENA, 2016).

3.2. Pesquisa Documental

Esta pesquisadora, junto ao seu orientador, achou pertinente realizar uma pesquisa documental do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como também do Estatuto do Conselho Escolar das duas instituições para que seja possível compreender as diretrizes planejadas que orientem as tarefas realizadas na instituição no decorrer da vigência do PPP. Para Marconi e Lakatos (2003, p.174) uma característica desse tipo de pesquisa é “que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

Analisar essas fontes primárias se faz necessário devido à relevância do PPP na escola. Ele deve ser elaborado de forma colaborativa, por meio da qual todos (inclusive a comunidade) precisam ter voz no momento da construção do projeto. De acordo com Demo (1998, p.248):

Existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo, ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos, como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência.

Cada instituição deve possuir o seu PPP, pois a sua construção é pensada a partir da particularidade que cada escola e esse projeto deve apresentar estratégias para serem corrigidas ou melhoradas as falhas encontradas em anos anteriores, o que a escola pretende ser para os seus alunos, seus propósitos, traçar metas e objetivos comuns, como vai desenvolver o ensino e propor ações para melhoria geral da instituição. O PPP assume uma identidade na escola e como tal está ligada aos princípios da gestão democrática, temática abordada neste estudo.

3.3. Entrevista

Escolheu-se essa técnica de coleta de dados para que fosse possível obter informações pertinentes a respeito da gestão escolar, uma vez que com ele o pesquisador consegue aplicar a pesquisa a uma maior quantidade de pessoas (inclusive as que não sabem ler ou escrever). Para Minayo (2009, p. 64), a entrevista:

[...] tomada no sentido amplo de comunicação verbal, e no sentido restrito de coleta de informações sobre determinado tema científico, é a estratégia mais usada no processo de trabalho de campo. Entrevista é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador. Ela tem como objetivo de construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes com vistas a este objetivo.

E é nessa conversa a dois (ou mais pessoas) que se objetiva captar a percepção do entrevistado, é um momento no qual se dará vez e voz a cada pessoa que irá representar todos os segmentos da instituição, para que seja possível captar todas as concepções e percepções a respeito da temática central abordada. Depois de organizar e analisar essas falas pretende-se compreender a instituição e a sua gestão democrática.

A entrevista foi realizada com vice-diretor, orientadores pedagógicos e professores dessas escolas para que por meio de seus olhares fosse possível ter uma visão da concepção da gestão escolar.

É válido ressaltar que todos os participantes conheceram e assinaram previamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que neste documento foi esclarecida a pesquisa e também garantido o anonimato dos entrevistados. Para ser mais fidedigna com a entrevista, ela foi gravada para que posteriormente fosse analisada com mais cautela. Para a realização da entrevista, Gil (2002, p.117) entende que:

Nos levantamentos que se valem da entrevista como técnica de coleta de dados, esta assume forma mais ou menos estruturada. Mesmo que as respostas possíveis não sejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias.

O roteiro, com as perguntas feitas na entrevista, foi previamente elaborado e dividido em blocos para permitir uma melhor análise das respostas. Preferiu-se

agrupar as pessoas com maior aproximação no que diz respeito ao seu papel na instituição. Nesse roteiro existem questões comuns aos grupos e que foram utilizadas estrategicamente para que fosse possível delinear o perfil dos entrevistados. O primeiro bloco de perguntas foi destinado à equipe gestora (vice-diretor e orientador pedagógico) e o segundo bloco para a equipe escolar (professores).

3.4. Observação Não Participante

Esta pesquisadora optou por fazer, também, uma observação não participante durante sua estadia na escola. De acordo com Godoy (1995, p.27) na observação não participante:

A observação tem um papel essencial no estudo de caso. Quando observamos, estamos procurando apreender aparências, eventos e/ ou comportamentos. A observação pode ser de caráter participante ou não-participante. Quando o pesquisador atua apenas como espectador atento, temos o que se convencionou chamar de observação não-participante. Baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, o investigador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho. [...]

A observação não participante é bastante importante porque é a partir dela que a pesquisadora consegue obter mais informações a respeito da gestão da escola, atuando apenas como espectadora nos momentos em que esteve na escola.

3.5. Diário De Campo

Outra técnica para coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi o diário de campo, que tem a finalidade de registrar/sistematizar de forma precisa e rápida os fatos importantes para o seu trabalho. Essas anotações são impressões que o observador obteve e que foram transcritas para o papel. Trata-se de um instrumento em que se faz um registro do cotidiano e, de acordo com Minayo (1993, p.100) no diário de campo:

[...] constam todas as informações que não sejam o registro das entrevistas formais. Ou seja, observações sobre conversas informais, comportamentos, cerimoniais, festas, instituições, gestos, expressões que digam respeito ao tema da pesquisa. Fala, comportamentos, hábitos, usos costumes, celebrações e instituições compõem o quadro das representações sociais.

Cada pesquisador cria a sua metodologia na hora da esquematização dos dados no seu diário de campo e isso inclui frases isoladas, ideias, mapas, esquemas e até transcrições totais ou parciais de falas. O importante é que ele seja capaz de apontar os fatos que acha interessante e que, posteriormente, consiga realizar uma análise desses dados. Essa técnica é bastante utilizada pelos pesquisadores quando se trata de uma pesquisa de campo.

3.6. Caracterização Do *Lócus* Da Pesquisa

O município de Campinas está localizado no interior do estado de São Paulo, Região Sudeste do país, e possui uma população estimada, para o ano de 2019, de 1.204.073 habitantes. Quando se trata de educação, em 2018 a cidade apresentava um total de 314 estabelecimentos de ensino fundamental, os quais possuíam um total de 123.678 alunos, e 156 estabelecimentos de ensino médio, os quais possuíam um total de 37.686 alunos. No ano de 2010, a cidade possuía uma taxa de 96% de escolarização dos 06 aos 14 anos de idade (BRASIL, 2010b). O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) dos anos iniciais do ensino fundamental da Rede pública de 2017 foi 6,4. Para filtrar o número de matrículas do ensino fundamental – anos iniciais, utilizou-se o Censo Escolar (BRASIL, 2017) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) do ano de 2017.

O município possuía um total de 39.230 alunos matriculados na rede estadual de ensino. Na zona urbana havia um total de 37.647 alunos em tempo parcial e em tempo integral havia um total de 1.583, não possuindo escolas em zona rural. Quanto à rede municipal de ensino: na zona urbana havia um total de 8.791 alunos em tempo parcial e em tempo integral havia um total de 1.577, na zona rural havia um total de 235 alunos matriculados. Quanto à rede particular de ensino, não se teve acesso ao número de alunos matriculados no ano de 2017.

Para esta pesquisa optou-se por escolher 02 (duas) escolas da rede municipal de ensino e, como critério de escolha, utilizou-se os dados do IDEB do ano de 2015, pois até a data de início desta pesquisa ainda não haviam sido divulgados os índices do ano de 2017. Preferiu-se escolher as Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEF) que obtiveram o maior e o menor IDEB (BRASIL, 2015). Escolheu-se este índice, como critério para a efetivação deste recorte, por

considerar a gestão escolar um elemento que influencia diretamente na qualidade da educação da escola e, também, pelo impacto positivo e negativo que o IDEB causa na gestão e na instituição. Por coincidência, as duas escolas estão situadas na área urbana e em dois bairros distintos da Zona Sul da cidade de Campinas.

A primeira escola selecionada é a EMEF Vênus. Esta escola obteve o maior IDEB do ano de 2015, sendo ele 7,1. Para efeito de atualização, o IDEB da escola no ano de 2017 diminuiu para 6,9, sendo este valor correspondente à meta que havia sido instituída para a escola no ano de 2017.

A EMEF Vênus está localizada em uma região tida como periferia do município de Campinas. Atualmente o bairro é considerado central devido à facilidade de acesso ao centro da cidade e ao seu entorno. É um bairro residencial e os moradores da região são considerados de classe média-baixa.

No ano de 2018, a escola possuía um total de 45 funcionários, 258 alunos matriculados nos anos iniciais, 106 alunos na educação de jovens e adultos (EJA) e 06 alunos na educação especial. A escola é organizada por ciclos, fornece alimentação para os seus alunos e água filtrada. Quanto a sua infraestrutura, ela dispõe de:

Quadro 6 – Recursos Físicos EMEF Vênus

Recursos Físicos da EMEF Vênus	Quantidade
Sala de professores;	01
Sala de direção;	01
Sala de vice-diretor/orientação pedagógica;	01
Sala de secretaria;	01
Recepção;	01
Salas de aula;	06
Sala de laboratório de informática;	01
Biblioteca escolar;	01
Banheiro para alunos (feminino);	02
Banheiro para alunos (masculino);	02
Banheiro para funcionários (feminino);	01
Banheiro para funcionários (masculino);	01

Despensa;	03
Sala de materiais pedagógicos de educação física;	01
Almoxarifado;	01
Sala de materiais pedagógicos;	01
Pátio (coberto);	01
Cozinha	02

Fonte: PPP Escolar (Vênus) – Quadro construído pela autora (2020)

A escola é considerada de pequena e o pequeno pátio⁶ serve como refeitório e para as práticas das aulas de educação física. Em relação aos recursos materiais, a escola dispõe:

Quadro 7 – Recursos Materiais EMEF Vênus

Recursos Materiais da EMEF Saturno	Quantidade
Notebook;	04
Jogos educativos (jogos de xadrez e outros de tabuleiro, jogos relacionados à alfabetização, ábacos, bingos de letras e números, dominós, damas e jogos da memória, jogos de matemática, jogos e materiais para educação especial, entre outros);	Não Informado
Baú de madeira (com fantasias e adereços);	Não Informado
Baú das artes (com livros);	Não Informado
Aparelhos de som	04
Livros didáticos (fornecidos pelo Programa Nacional do Livro e do Material Didático - PNLD) ⁷ ;	Não Informado
Placas de alfabeto de madeira nas paredes, mapa mundo e do Brasil;	Não Informado
Microfone;	Não Informado
Câmeras fotográficas (digital);	02
Filmadora;	01
Projektor PROINFO;	01
Tela de projeção com tripé;	01
Caixas de som amplificadas (portátil);	02

⁶ No pátio existem duas grandes mesas e bancos (fixos) e mais seis mesas e bancos (móveis).

⁷ A quantidade de livros recebidos no ano de 2019 foi inferior à quantidade de matrículas efetuadas na escola.

Roteador wireless;	Não Informado
Projektor fixo (sala de aula);	Não Informado
Caixas de som (sala de aula);	Não Informado
Telão para projeção;	Não Informado
Carrinho multimídia;	Não Informado
Computadores (alunos);	15
Computadores (professores)	01
Computadores (administração)	03
Impressoras	03
Bebedouro (alunos)	Não Informado
Bebedouros (equipe escolar)	Não Informado

Fonte: PPP Escolar (Vênus) – Quadro construído pela autora (2020)

A EMEF Vênus dispõe de uma quantidade de recurso material bastante ampla para o desenvolvimento das suas atividades e atende a demanda da escola.

A segunda escola é a EMEF Saturno e obteve o menor IDEB do ano de 2015, sendo ele 4,7. Para efeito de atualização, o IDEB da escola no ano de 2017 aumentou para 5,5, mas está abaixo da meta estabelecida para o referido ano, que era 6,1.

A escola Saturno atende bairros que são considerados de alta vulnerabilidade social. No bairro e em seu entorno existe uma grande concentração de migrantes e uma grande carência, em todos os aspectos, dos benefícios sociais. Devido a grande quantidade de conflitos familiares, muitos dos alunos desta escola moram com seus avós/outros familiares ou são abrigados.

No ano de 2017, a escola possuía um total de 61 funcionários, 372 alunos matriculados nos anos iniciais, 287 nos anos finais, 225 na educação de jovens e adultos (EJA) e 26 na educação especial. A escola é organizada por ciclos, fornece alimentação para os seus alunos e água filtrada. As dependências da instituição não são acessíveis aos portadores de necessidades especiais. Quanto a sua infraestrutura, ela dispõe de:

Quadro 8 – Recursos Físicos EMEF Saturno

Recursos Físicos da EMEF Saturno	Quantidade
Sala de professores;	01
Sala de direção;	01
Sala de coordenação e vice-direção;	01
Salas de aula;	12
Sala de laboratório de informática;	01
Biblioteca escolar;	01
Banheiro para alunas (01 Box adaptado em cada);	02
Banheiro para alunos (01 Box adaptado em cada);	02
Banheiro para professoras;	01
Banheiro para professores;	01
Banheiro para funcionários;	01
Banheiro para a secretaria (feminino);	01
Banheiro para a secretaria (masculino);	01
Almoxarifado para materiais esportivos;	01
Almoxarifado para produtos de limpeza;	01
Almoxarifado para materiais pedagógicos;	01
Quadra (coberta);	01
Campo de futebol (terra);	01
Pátio (coberto);	01
Refeitório;	01
Cozinha;	01
Despensa;	01
Cozinha para funcionários.	01

Fonte: PPP Escolar (Saturno) – Quadro construído pela autora (2020)

A escola é considerada de pequeno porte diante a quantidade de alunos que a mesma atende. Ela possui outros espaços com gramados e lago, mas eles não podem ser utilizados devido à presença de carrapatos. Em relação aos recursos materiais, a escola possui:

Quadro 9 – Recursos Materiais EMEF Saturno

Recursos Materiais da EMEF Saturno	Quantidade
Material dourado;	Não Informado
Jogos educativos (matemáticos, geométricos, língua portuguesa, artes, músicas, ciências, geografia, atualidades, esportivos, dama, xadrez e bingo);	Não Informado
Caixas de Top Letras;	Não Informado
CDs (musicais);	Não Informado
DVDs: (infantis, atualidades, documentários, entretenimento, temas de conhecimentos específicos);	Não Informado
Livros didáticos (Língua Portuguesa, Matemática, Arte, Educação Física, Geografia, Ciências, História e Inglês);	Não Informado
Livros de temas variados, infantis, infanto-juvenis entre outros;	Não Informado
Computador na Secretaria;	02
Computador na sala da Direção;	01
Computador na sala de vice-direção;	02
Computador da coordenação de ciclo;	01
Computador na Sala de Informática;	11
Computador na sala dos professores;	01
Computador na rádio escolar;	01
Impressora;	01
Aparelhos de telefone;	07
Telão para projeção;	13
Televisor;	01
Aparelho de DVD (<i>blueray</i>);	01
Aparelho de som grande;	01
Aparelho de som portátil;	04
Máquinas de Xerox – Tipo multifuncional;	04
Filmadora;	01
Micro-ondas;	02

Purificador de água;	05
Bebedouro para alunos com filtro e geladeira conjugada;	01
Datashow;	15
Notebook;	04
Internet	Não Informado

Fonte: PPP Escolar (Saturno) – Quadro construído pela autora (2020)

A escola possui uma quantidade de recurso material bastante ampla para o desenvolvimento das suas atividades. Tendo sido comprado mais alguns recursos no ano de 2019, tais como: livros literários, materiais esportivos, mesa de *ping-pong*, etc. Após a realização deste levantamento, percebe-se um fato relevante e preocupante com relação a essas escolas: as dependências das duas escolas não são acessíveis às pessoas com deficiência física, inviabilizando a mobilidade dos espaços por este público.

Como previsto em lei, as escolas devem garantir o acesso e a permanência dos seus alunos nos espaços educacionais. Para a efetivação desse direito, ambas as escolas já deveriam ter realizado um planejamento, tendo como base a LDBEN e as Políticas de Inclusão, com o intuito de desenvolver ações para a garantia das condições mínimas de acessibilidade para as pessoas com deficiências.

No PPP do ano de 2019, a EMEF Saturno trouxe essa preocupação e construiu um projeto de revitalização do espaço escolar em que, dentre outros problemas estruturais, ela reconhece que a escola está dificultando a locomoção das pessoas com deficiência física, pois não possui rampas de acesso às salas de aula, a escola está com o chão esburacado e a sala de recursos é inapropriada. O objetivo do projeto é que o espaço seja revitalizado, dando plenas condições para que as pessoas com deficiência possam ter acesso a todo ambiente escolar.

Capítulo 4

Análise e categorização dos resultados

Neste capítulo, será apresentada a análise dos resultados obtidos a partir da aplicação dos procedimentos metodológicos e as técnicas de coleta de dados utilizados nesta pesquisa detalhados no capítulo anterior, a partir da bibliografia debatida no primeiro e segundo capítulo.

Foram construídos quadros para cada pergunta realizada na entrevista e cada quadro contém as respostas na íntegra dos participantes. A análise foi realizada por ordem das questões e foram criadas categorias a partir da ideia central das respostas dos participantes, com o intuito de responder a questão de forma objetiva.

4.1. Análise documental

O projeto político-pedagógico (PPP) ou projeto pedagógico (PP) é um documento que traz consigo a importância de afirmar, publicamente, a responsabilidade que a comunidade escolar possui em aprimorar, de forma contínua, a educação que é ofertada naquela instituição. Para Veiga (2002, p. 9):

O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos no processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles professores, equipe técnico-administrativa, pais, alunos e representantes da comunidade local. É, portanto, fruto de reflexão e investigação.

A construção do PPP deve ser realizada de forma democrática e para isso é necessário a participação de todo o segmento escolar. O documento precisa conter os objetivos, os desejos, as ações que serão realizadas na escola, que tipo de ser humano pretende-se formar, qual a função da escola, o tipo de escola que comunidade quer, ou seja, é um projeto que traz as características da escola, as metas e objetivos que se pretende alcançar. Nas escolas do município de Campinas este documento é elaborado a cada 04 (quatro) anos e atualizado anualmente, esta atualização é denominada de adendo.

A prefeitura de Campinas, estado de São Paulo, entende a importância que este documento possui dentro da escola e que ele deve estar à disposição de toda

a comunidade. Desta forma, a prefeitura decidiu criar um site⁸ em que todos os PPP's das escolas municipais estão disponíveis, esta plataforma disponibiliza os documentos desde o ano de 2015. O PPP aqui analisado é o referente ao ano de 2019 e a sua vigência é de 2019-2022.

4.1.1 Análise Projeto Político-Pedagógico da EMEF Vênus

O PPP da escola traz projetos ligados à convivência ética que tem por finalidade diminuir a violência (seja ela verbal, física e/ou psicológica) na escola e os problemas relacionados ao *bullying*; a hora da leitura que é um momento em que os alunos têm um espaço para realizarem leituras, esta é uma forma de incentivar o aluno a tomar gosto pela leitura; e um projeto para melhorar a alimentação dos alunos, a finalidade deste projeto é incentivar os alunos a terem uma alimentação mais saudável.

No PPP estão dispostos os horários de cada funcionário da escola; calendário escolar; plano de trabalho; avaliação institucional; integrantes dos órgãos colegiados; horário de funcionamento; estratégias para avaliação do PPP; plano de trabalho e os planejamentos dos professores.

Com relação à gestão da escola, o PPP possui o plano de trabalho da equipe gestora para o ano de 2019. A equipe gestora está desfalcada, pois a gestora está ocupando outro cargo na Secretaria Municipal de Educação (SME).

A escola pretende dar continuidade as Assembleias de Classe, pois compreendem que este é um canal de diálogo acessível a todo o segmento escolar. Para uma maior participação dos professores e funcionários na equipe escolar, em 2019 a equipe gestora⁹ pretende garantir que ocorram as assembleias de professores e funcionários. A pesquisadora notou na época em que esteve presente na escola, e fazia observação não participante, que essa prática estava um pouco esquecida, pois ao conversar informalmente com alguns membros da equipe escolar, os mesmos não sabiam do que se tratava a assembleia de professores e funcionários.

⁸ O link que dá acesso aos PPP's está disponível nas referências.

⁹ Em Campinas denomina-se equipe gestora os profissionais que fazem parte da gestão, sendo eles: diretor, vice-diretor e orientador pedagógico (OP). Por ser uma equipe, supõe-se que ocorra um trabalho coletivo e democrático com o intuito de desenvolver intervenções na rotina escolar com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino e da escola.

As reuniões da equipe gestora ocorrem semanalmente com a finalidade de analisar e deliberar a demanda escolar para um melhor atendimento e solução dos possíveis conflitos. Essas reuniões visam estreitar ainda mais os laços com os pais e responsáveis, dando vez e voz nas tomadas de decisões do planejamento financeiro e pedagógico da instituição por meio dos órgãos deliberativos e consultivos da instituição. Esta participação está prevista na LDBEN, que em seu artigo 14 traz como um dos princípios da gestão democrática a participação da comunidade:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

É essencial o fortalecimento da presença e a participação da comunidade escolar nos conselhos, comissões, associações e reuniões deliberativas e consultivas, pois esses são os espaços que dão abertura para que todos os representantes possam participar, de forma democrática, direta ou indiretamente das tomadas de decisões pedagógicas, administrativas, financeiras e políticas da escola.

Alguns objetivos gerais e pedagógicos são listados como pontos norteadores da equipe gestora. Dentre os vários objetivos listados, foram selecionados os que mais chamaram a atenção:

[...] ampliar a participação da comunidade na escola;

[...] propiciar momentos de reflexão sobre as práticas profissionais ocorrentes na escola; promover conselhos de classe; promover a integração dos pais no processo pedagógico;

[...] promover reuniões permanentes de discussões e planejamento; estimular nos funcionários e no corpo docente o companheirismo, a cooperação e o apoio;

[...] organizar horários, calendário letivo e o cronograma de atividades da escola (CAMPINAS, 2019b).

Parece possível afirmar que a escola tenta incluir a comunidade escolar nas suas decisões, pretendendo ampliar e efetivar a participação. A equipe gestora busca mecanismos para que se efetive esta participação. Como forma de avaliação do PPP, a escola propõe que este será avaliado no decorrer do ano letivo e de seis formas: a primeira é por meio da assembleia de classe, em que os alunos avaliam o resultado do plano de ação pedagógica; a segunda é através da

assembleia de professores e funcionários, essas reuniões acontecem de forma bimestral e é o espaço em que eles possuem vez e voz para falar dos vários aspectos da escola; a terceira ocorre por meio do trabalho docente coletivo (TDC), em que a orientadora pedagógica (OP) juntamente com os professores avalia o desenvolvimento dos projetos; a quarta forma de avaliar é através das reuniões do conselho de ciclo, em que se avaliam a aprendizagem do aluno como também é o local em que se discute o retorno do processo proposto pelo PPP; a quinta avaliação ocorre através da comissão própria de avaliação (CPA), comissão responsável por avaliar todo o PPP e verificar todos os objetivos propostos, alcançados e o que não foi realizado ou precisa melhorar; e por fim, a sexta forma de avaliar o PPP é através das reuniões pedagógicas de avaliação institucional (RPAI), que ocorrem duas vezes por ano e tem o intuito de avaliar este projeto, a primeira reunião é no final do primeiro semestre com a finalidade de melhorar, corrigir ou modificar alguma parte do PPP e no final do ano para avaliar o PPP.

4.1.2 Análise do Projeto Político-Pedagógico da EMEF Saturno

O PPP da escola traz projetos ligados à prática de *volleyball*, com a finalidade de praticarem o esporte e adquirirem confiança, motivação, autoestima e uma maior socialização entre as crianças; trabalho, justiça e cidadania, momento para a divulgação de conhecimentos a respeito do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), direitos humanos, direito do trabalho, ética, cidadania, etc.; o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD), que possui o intuito de educar quanto à prevenção do uso das drogas; Programa Apoio à Alfabetização, uma iniciativa da prefeitura de Campinas para auxiliar os alunos com dificuldades nas áreas de português e matemática; e o show de talentos, com a finalidade de desenvolver o lúdico e a criatividade nas diversas áreas artísticas.

No PPP estão dispostos os horários de cada funcionário da escola; calendário escolar; plano de trabalho; avaliação institucional; integrantes dos colegiados; horário de funcionamento; estratégias para avaliação do PPP; plano de trabalho e os planejamentos dos professores.

Quanto à democratização e participação do segmento escolar, a EMEF Saturno criou um projeto no ano de 2019 intitulado: “Projeto implantação da CPA (Comissão Própria de Avaliação)”. Este projeto tem a finalidade de organizar e

implantar a CPA na escola. A comissão é o órgão responsável pela autoavaliação da escola e possibilita que os seus integrantes revejam o que não deu certo na escola, dar sugestões para aprimorar o que foi positivo, com o intuito de melhorar a qualidade da educação escolar.

Outro projeto que foi criado no ano de 2019, e já foi citado no capítulo anterior, mas merece destaque é o de revitalização do espaço da escola. Este projeto foi pensado para além das melhorias da fachada da instituição. Ele é voltado também para proporcionar que a escola seja um espaço inclusivo, que as pessoas com deficiência possam ter acesso aos diversos locais que a escola possui. Pretende que além da escola passar a ser um ambiente acessível, seja um espaço em que as crianças possam brincar e que não coloque a integridade de todos em risco. Esse projeto pretende que a escola passe a ser um espaço que represente as ações pedagógicas propostas pelo PPP.

O PPP sugere o plano de trabalho da equipe gestora e traz alguns objetivos e pontos norteadores e dentre os 08 (oito) pontos traçados, apenas 03 (três) possuem afinidade com a temática proposta nesta dissertação, quais sejam: “sugerir, orientar e desenvolver projetos que integrem a escola e a comunidade”; “[...] participação coletiva dos atores no processo educativo: alunos, pais, funcionários, professores, equipe gestora, etc.”; “autoavaliação da equipe escolar”. (CAMPINAS, 2019a). A equipe gestora destaca o diálogo com toda a comunidade escolar e que este será realizado nos órgãos colegiados da instituição.

A EMEF Saturno não apresenta em seu PPP informação adicional a respeito da equipe gestora ou da gestão da escola. Apenas que será apresentado e socializado o Regimento Escolar Comum das Unidades Educacionais da Rede Municipal de Ensino de Campinas (CAMPINAS, 2018), este regimento dispõe sobre a organização pedagógico-administrativa da escola e as incumbências de cada integrante da escola.

Apresentar e socializar um regimento não indica que a escola se aproprie e efetive o que está sendo proposto no documento. A EMEF Saturno não traz em seu projeto detalhes que evidenciem que a escola seja de fato democrática e que a abertura para a participação de todo o segmento escolar seja efetiva. Veiga (2010, p.18) afirma que:

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do

poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora.

Desta forma, é fundamental que os processos de decisões administrativas e pedagógicas incluam a participação da comunidade escolar. A efetiva participação é a base para a democratização da gestão e da escola e é no PPP que deve ser afirmado e discutido a respeito desta participação, pois este é o documento que apresenta as características da escola.

4.2. Entrevista

A entrevista foi realizada com: 01 vice-diretor, 02 orientadores pedagógicos e 03 professores. Nos subtópicos seguintes estão apresentadas suas respectivas análises. Esta pesquisadora apresentou dificuldades na aplicabilidade da entrevista, seja por falta de funcionários nas instituições, seja por rejeição por parte do corpo escolar. A vice-diretora Saturno, por motivos pessoais, não autorizou a gravação da sua entrevista e esta passou a ser respondida como um questionário. Os sujeitos foram enumerados de acordo com a sua escola, para que o leitor possa visualizar melhor qual a concepção da gestão escolar de cada uma das duas instituições.

É válido ressaltar que, levando em consideração o cenário político brasileiro, percebeu-se certo grau de rejeição ou de receio dessas pessoas para com a pesquisa, pois a mesma envolve a temática democracia e, devido aos acontecimentos nos últimos anos, esta é uma temática polêmica e que causa estranhamento. A todo o momento os entrevistados questionaram a finalidade da pesquisa e se ela possuía alguma relação com a prefeitura de Campinas.

4.2.1. Equipe gestora

Os participantes desta entrevista são graduados em licenciatura plena em pedagogia. A OP Vênus possui especialização em coordenação pedagógica, a OP Saturno possui especialização em psicopedagogia e a Vice-diretora Saturno possui especialização em gestão escolar. Os entrevistados trabalham nessas instituições há mais de 09 anos.

Quadro 10 – A concepção da gestão escolar democrática

Concepção da gestão escolar democrática			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
O P Vênus	<p>A gestão e a organização é com a participação de toda equipe. Eu acho que a gente precisa trabalhar ouvindo todas as pessoas: professores, funcionários e a comunidade em geral (os pais de alunos). A equipe gestora precisa tomar as decisões ouvindo a opinião de todo mundo. Aqui na escola a gestão é democrática, principalmente envolvendo toda a equipe gestora no nosso caso, somos quatro pessoas: são duas vice-diretoras, a diretora e eu (a OP). Para que todo mundo aponte a sua visão do problema que tem que ser resolvido, das demandas que a gente tem que fazer, para que todo mundo possa participar e a gente possa tomar a decisão correta. Como nós temos período noturno tem uma vice-diretora pela manhã e a tarde e a outra a tarde e a noite que a. Aí eu e a diretora percorremos os três períodos.</p>	<p>A organização e a participação de todo o segmento, ouvindo a opinião para que todos apontem sua visão e participem.</p>	Participação
O.P. Saturno	<p>A democracia é um termo que está muito em alta ultimamente e eu acho que a gestão escolar tem que ser democrática até certo ponto. É lógico que a escola é viva e ela está caminhando, ela está dentro desse processo aí, cada escola tem uma forma diferente. Mas eu acho que ela tem que ser democrática sim. Ela tem que trazer a participação de todo mundo. Como eu falei, a escola é viva e ela não é só aluno e professor, ela é de tudo um pouco: ela é da comunidade, ela engloba a sociedade. Mas eu acho que assim, ao mesmo tempo em que ela tem que ser democrática, dentro dessa democracia tem que existir hierarquia e para as coisas funcionarem, em determinados momentos, algumas coisas a direção daquilo tem que ser mostrada. A gente tem que caminhar por aqui, porque a gente não consegue ter a participação de todo mundo a todo o momento. Principalmente no caso da gestão e no caso do orientador pedagógico, nós que estamos dentro da gestão em termos de olhar para o diretor. Em alguns momentos o diretor que tem que dizer: “a gente vai ter que ir por esse caminho, de alguma forma vai ter que</p>	<p>Democracia até certo ponto; participação de todo mundo; deve existir hierarquia; não dá para participar a todo o momento em todas as decisões; a gestão tem que ser democrática, porém não pode ser totalmente democrática; não há como ter democracia em todos os momentos; a democracia é difícil de administrar; o diretor tem que ter bom senso e ele tem que decidir.</p>	Participação; Hierarquia Democracia.

	<p>ser assim". Ele tem que se posicionar, porque é o que eu falei não dá para participar a todo o momento em todas as decisões. Em alguns momentos você vai ter que uma posição sobre determinada questão. O que vai sair daquela decisão aí sim vai ter um pouco mais de discussão. A gestão eu acho que ela tem que ser democrática, mas ela não pode ser totalmente democrática. Não existe e não tem como. Porque, realmente, no caso do diretor, eu acho que a escola é um pouco a cara do diretor. A gente tem um grupo, mas ela é um pouco a cara diretor. Assim se o diretor é autoritário a escola tende a ser autoritária, cada diretor tem o seu modelo. Mas eu acho que assim, não há como ter democracia em todos os momentos. Por exemplo, tem o caso das eleições nós elegemos o presidente, eleito de direito de fato e ele vai demandar. Ele vai ter que dizer eu quero mais ou menos assim, ele vai encaixando. Vai escolhendo os ministros. Vai tentando fazer, mas têm determinadas questões que ele vai ele vai direcionar. Então assim as demandas vão surgir daí, as discussões talvez vão surgir daí. Eu acho que funciona um pouco como um filho. Em alguns momentos tem coisas que você pode negociar, então assim tem questões que você pode negociar, falar isso aqui à gente pode fazer desse jeito ou que nós vamos pensar assim. Mas tem outras coisas como, por exemplo, o filho tem que tomar banho. Para mim, enquanto mãe, não é negociável isso com os meus filhos. Você tem que tomar banho então vai subir para tomar o banho. Para mim isso não é uma coisa negociável e isso depende de pessoa para pessoa. A democracia ela é difícil de administrar, mas eu acho que se você tem um diretor que tem bom senso ela se torna mais fácil e o grupo se abre para essa para esse relacionamento, esse direcionamento, esse gerenciamento. Porque sabe que o diretor tem coisa que ele tem que decidir, tem que pensar é assim que tem que funcionar. Mas se o diretor tem um bom senso e consegue passar isso para o grupo se torna mais fácil essa gestão.</p>		
Vice-diretora Saturno	É o que eu acredito. Eu acho que a gestão tem que ser democrática e	Gestão democrática e participativa;	Participação; Gestão

	<p>participativa. <i>Tem que existir a participação de todos da comunidade. Por exemplo, na criação de um projeto tem que se discutir com os professores, o conselho de escola e que todos participem das discussões e das decisões.</i></p>	<p>participação de todos nas discussões e das decisões.</p>	<p>Democrática</p>
--	--	---	--------------------

Quadro construído pela autora (2020)

Parece possível afirmar que a O.P. Vênus e a Vice-diretora Saturno têm uma concepção da gestão escolar por vias democráticas. Em todo momento, em suas falas, nota-se que o termo participação é bastante utilizado. Para Brasil (2006, p.67) a ideia básica da gestão como:

[...] um processo de idas e vindas, construído por meio da articulação entre os diferentes atores, que vão tecendo a feição que esse processo vai assumindo. A gestão democrática é a expressão de um aprendizado de participação pautado pelo dissenso, pela convivência e respeito às diferenças em prol do estabelecimento de espaços de discussão e deliberação coletivos.

A participação de todo o segmento escolar nas discussões que envolvem a escola é um papel fundamental dentro da gestão democrática. Apenas a Vice-diretora Saturno inclui a participação da comunidade. A O.P. Saturno também fala da participação, porém entra em contradição a respeito da democracia. Para ela, a gestão tem que ser democrática, mas precisa existir uma hierarquia. A escola precisa ser democrática, mas não totalmente democrática. Precisa da participação, mas essa participação não pode ser a todo o momento e em todas as decisões. De acordo com Dewey (2017a, s/p):

O que significa a democracia se não que o indivíduo deve participar na determinação das condições e dos fins que regem seu próprio trabalho e que, em geral, qualquer trabalho é feito melhor quando feito através da livre e mútua harmonização de indivíduos que são diferentes, e não quando foi planejado, executado e dirigido por alguns, por mais sábios ou intencionados como estes são? (tradução nossa)

John Dewey tinha uma concepção precisa do que seria a democracia. Ela é vista como uma forma de vida e deveria ser vivenciada desde a infância e em todos os momentos da vida do sujeito. Para ele, não tem como ser democrático apenas em determinados momentos e é na educação que esse sentimento democrático se constrói ou é aprimorado. E como ele diz no questionamento acima, a democracia também significa participação na determinação dos fins e das condições que regem o seu próprio trabalho. E quando se trata de autoritarismo Dewey (2017a, s/p) nos diz que:

[...] A prevalência de métodos autoritários de direção e sujeição externas tendem automaticamente a perpetuar as condições efetivas de ineficiência, falta de interesse, incapacidade para assumir posições autodeterminadas, condições que constituem as razões que servem de base à justificação de um regime autoritário. (tradução nossa)

Na visão do autor, o autoritarismo perpetua a ineficiência, falta de interesse e incapacidade de assumir posições. Quando se trata de uma gestão autoritária, o gestor é a pessoa responsável por tomar todas as decisões que envolvem a escola e este não é aberto ao diálogo.

Quadro 11 – Possibilidades e dificuldades na aplicação da gestão

As possibilidades e dificuldades percebidas na aplicação da gestão educacional			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
O P Vênus	<p><i>Quanto às dificuldades têm as burocráticas, que às vezes a gente tem boas ideias, com necessidades relevantes e a burocracia atrapalha bastante a atender as coisas com rapidez. Por outro lado tem coisas que às vezes são fáceis de resolver, como é o caso das demandas da comunidade. Às vezes atender o interesse de todo mundo e agradar a todas as pessoas é realmente difícil. Tem as decisões estruturais que temos dificuldades com a burocracia como a contratação, o pagamento e a prestação de contas. Tudo isso atrapalha um pouco. A gente quer instalar som, projetor e notebook em todas as salas e isso traria um benefício pedagógico, mas a gente até agora só conseguiu instalar em três salas de aulas. Porque cada vez que você tem que fazer os orçamentos tem que ser três orçamentos iguais, com o mesmo material e com a mesma mão de obra. Depois tem que mandar para ser aprovado e se alguma verba não der para pagar, tem que pagar com a outra. É um processo burocrático que atrapalha um pouco a gente a fazer as coisas mais rapidamente e atender as necessidades da escola. Outras coisas que a gente vê que é uma dificuldade é a de atender a necessidade da escola, dos alunos e dos professores. Às vezes a gente agrada uns e desagradam outros, por exemplo: montar o horário do professor, o atendimento de reforço e a reunião de pais. Às vezes tem os pais que vem e preferem que seja em</i></p>	<p>Dificuldades burocráticas, atender a necessidade da escola, dos alunos e dos professores. As possibilidades: a gestão democrática, diálogo, conversar e tomar decisões juntos, ouvir a comunidade.</p>	<p>Burocracia; Gestão Democrática; Diálogo; Participação.</p>

	<p>um determinado período outros em outro horário. Então, organizar essas coisas do cotidiano escolar é um pouco complicado, mas a gente sabe que como não vai agradar todo mundo mesmo então a gente vai trabalhando, ora de um jeito ora de outro e vai tentando agradar aos poucos. As possibilidades eu acho que é a questão da gestão democrática. Quanto mais a gente dialoga, conversa e toma decisões juntos a gente vê melhores resultados. Eu já tive experiência com uma gestão mais fechada e é muito difícil. Se você tem uma diretora/diretor que segura tudo pra si e que toma as decisões só, fica mais difícil você acertar. Conforme a gente conversa mais com as pessoas antes de tomar as decisões, a gente tem um ambiente melhor para trabalhar. Fica um clima mais gostoso, a gente trabalha melhor e vê melhores resultados. Eu acredito que o clima e a convivência entre as pessoas são muito importantes para os bons resultados no trabalho, principalmente na educação que você está lidando com pessoas. Então, o professor que está bem, que sabe que ele vai ser ouvido e que a proposta dele vai ser atendida ele desenvolve melhor a sua proposta em sala de aula. Pensando mesmo lá no final, quando chegar ao aluno, que o professor esteja bem disposto para trabalhar, ele precisa ter um ambiente bacana, de acolhimento da equipe gestora para o seu planejamento e para as suas necessidades. Tem a contrapartida que a gente cobra algumas coisas dos professores para que ele faça um bom trabalho, mas o professor que vem com boas propostas se ele não é atendido dificulta o trabalho com o aluno. A gente tem que ouvir em relação a tudo: a infraestrutura, a questões burocráticas, predial e o pedagógico. Até mesmo nas básicas, por exemplo, quando o professor precisa de material e a escola tem que comprar no tempo que ele precisa pra fazer a atividades. Na organização do trabalho de quem vai atender as crianças que precisam de atendimento de reforço, então a gente tem sempre que ouvir e aí ouvir também a comunidade.</p>		
--	---	--	--

O.P. Saturno	<p>As possibilidades eu acho que é o diálogo, é você entender a escola (enquanto âmbito da escola mesmo) e eu falo dessa escola. Eu acho que é quando você percebe o quanto a tua escola pode proporcionar (em termos de grupo docente, enquanto espaço rico). Dessa escola, particularmente, as possibilidades se abrem quando a gestão vê na escola - tem alguns professores que também estão e os funcionários que também estão - o que está acontecendo, sobre os problemas e as dificuldades. Os próprios alunos falam e isso chega de uma forma ou de outra para o diretor e ele acolhe ou não. Eu acho que as possibilidades são quando o diretor enxerga isso, quando ele percebe esse conjunto, tudo que tá acontecendo. Então ele vai investindo na escola, porque tem coisas que parecem que são imperceptíveis. É que nem uma casa se você não arrumar uma coisinha outra o negócio começa a ficar problemático. Então essas são as possibilidades e as dificuldades são quando não tem esta essa parceria, não tem essa sintonia entre direção e o restante da escola. É uma coisa que têm que acontecer e você tem que demandar, mas aí quando o grupo fica com aquele desconforto. Se você não tem esse apoio tudo se torna dificuldade, por mais que se tenha uma dificuldade no dia-a-dia normal, acaba se tornando difícil porque quando você não tem essa parceria você não consegue esse encaixe. Lógico que não vai ser 100% tem coisas que: "- olha gente vai ser assim... É assim que a coisa vai caminhar". Mas quando o grupo não se convence ou acha que assim não tá tendo uma gestão saudável que movimenta a escola aí tudo vira um problema. Quando o grupo abraça, mesmo dentro das dificuldades a gente faz, é uma coisa que eu já percebi aqui. Às vezes tem dificuldades, tem os problemas, mas a gente vai caminhando, pois o grupo está ali junto e está fazendo. Agora quando não tem isso as pessoas fazem, por exemplo, o diretor pode determinar que isso e aquilo se cumprissem. Mas aí nos bastidores, pode até se cumprir, mas a coisa parece que não vai para frente. Não</p>	<p>Possibilidades: Diálogo; Entender a escola e ver o que está acontecendo; Dificuldades: Não ter parceria e sintonia entre a gestão e o restante da escola; Falta de Apoio; Não se enxergar no que foi proposto. Não dá para ser tudo negociável, mas de uma forma geral sim.</p>	<p>Diálogo; Soberania; Ausência de parceria.</p>
--------------	--	--	--

	<p>é um boicote, mas assim é uma coisa que não vai para frente porque a gente não está se enxergando naquilo, a gente não tá acreditando naquilo. Não dá para ser tudo negociável, mas de uma forma geral sim. Ontem mesmo teve atribuição e nisso tem as divergências. A gente vai tentando acertar e o diretor também vai se posicionando: “- gente eu fiz isso porque, realmente, isso aqui, nesse ponto...”, é essa clareza. Às vezes o diretor quer ser, ele tá soberano na situação e assim ele tem tudo sobre controle. Não é assim, a gente sabe que não é assim. Então às vezes o diretor nesse diálogo “- Olha gente eu tive que fazer assim por isso e isso Eu entendo o lado de vocês, mas tem coisas que não tem jeito e eu tenho que pensar, eu tive que solucionar dessa forma”. E fica mais claro, fica mais aberto. Tudo bem, eu tenho que aceitar aquilo? Poxa é uma coisa que realmente é difícil? Vai ter que ser assim? Mas pelo menos tem um porque, pelo menos todo mundo sabe. Tem um equilíbrio tenta-se pensar sobre, mas não dá para ser assim todo o tempo, todo o tempo não dá.</p>		
<p>Vice-diretora Saturno</p>	<p>Acho que a possibilidade é a própria conversa mesmo é mostrar, aqui não teve muita resistência porque a gente tem uma equipe de gestão bem coesa. A gente senta, discute e depois em reunião de TDC conversa com os professores e no conselho. A gente não chega determinando assim, entendeu? Não funciona assim, a gente tem que chegar e mostrar e perguntar o que vocês acham? É viável? É um grupo e se você chegar impondo, você não consegue nada. Tem um grupo de professores com doutorado e mestrado. E se você chegar impondo aqui não vai dar em nada. Tem que chegar e discutir junto. Aqui nessa comunidade se você chegar impondo não dá certo. Se chegar ao conselho de classe você precisa conversar, tem que comprar esse. Aí nessa conversa você já consegue uma melhor resposta. A gente tem propostas e ouve proposta também da comunidade, dos professores e funcionários, entendeu? A gente traz uma proposta para reunião e, é claro, e ouve deles para ver o que é</p>	<p>Possibilidade: Conversa; Sentar e discutir; Não dá certo impor alguma coisa.</p>	<p>Diálogo;</p>

	<i>melhor.</i>		
--	----------------	--	--

Quadro construído pela autora (2020)

Antes de tudo é preciso explicar: o que significa a expressão gestão educacional? A expressão se orienta por meio de princípios democráticos e é utilizada como sinônimo da expressão gestão democrática. Essa explicação é válida para o leitor não ficar confuso ao ver termos diferentes e achar que são tipos diferentes de gestão (LÜCK, 2006b).

Voltando ao questionamento, pensar as possibilidades e também as dificuldades que a escola enfrenta na aplicabilidade da gestão democrática é muito importante. Após a obrigatoriedade desse modelo de gestão, muito se fala que ele tem que ser colocado em prática, mas os educadores não se atentam para os desafios e as possibilidades que as escolas enfrentam diariamente. A O.P. Vênus relata que a maior dificuldade que ela encontra na aplicabilidade da gestão é na parte burocrática, pois se a escola ou os professores têm ideias boas e precisam de materiais com certa urgência, as burocracias financeiras para adquirir materiais atrasam as atividades. A O.P. Saturno relata que a falta de sintonia entre a gestão e o restante da escola, a falta de apoio é a maior dificuldade.

Quanto às possibilidades, ambas entram em consenso ao dizerem que é o diálogo, é a conversa. A O.P. Vênus e a Vice-diretora Saturno incluem a comunidade e os professores nesse processo. Corroborando com a importância da existência do diálogo na escola, Silva (2007, p.25) compreende que:

Todos os alunos e servidores que compõem a comunidade escolar têm suas idéias e sonhos, que precisam ser respeitados. Por isso, em uma gestão educacional verdadeiramente democrática, é fundamental ouvir a opinião das pessoas. Mas ouvir significa coletar as diversas opiniões e reorganizá-las de forma coerente, traduzindo as mesmas em ações concretas, visando solucionar os problemas cotidianos.

Na concepção democrática da gestão, o diálogo nas escolas é fundamental. A escola, realmente, precisa abrir esse espaço para ouvir a comunidade escolar e coletar essas opiniões para, posteriormente, transformá-las em ações concretas para resolução dos problemas enfrentados pela escola.

Quadro 12 – O papel da equipe gestora

O papel da equipe gestora na gestão democrática			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
O.P. Vênus	<i>Ouvir e colocar em prática as ações para uma melhor educação. Eu acho que a equipe é quem vai coordenar</i>	Coordenar e fazer a escola funcionar; Ouvir e tomar as	Mediar; Ouvir e tomar decisão.

	<p>o trabalho e quem vai fazer a escola funcionar para o aluno e para o professor. Eu, especialmente, faço o meu trabalho de orientadora pedagógica (e de coordenadora pedagógica em outra rede) e é exatamente trabalhar para o professor e para promover a melhor condição de trabalho para ele atender o aluno. Então a equipe gestora na gestão democrática é isso mesmo, é ouvir e tomar as melhores decisões para atender todas as necessidades e demandas da escola.</p>	melhores decisões.	
O.P. Saturno	<p>O papel da equipe gestora é a gente tentar, porque no caso da equipe gestora a gente tem questão administrativa. A gente tem que dar conta o pedagógico e, eu acho que assim a gente vai. Não é que cada um perde a sua função ou se mistura, mas eu acho que um complementa o outro mesmo. Então a gestão ela não pode ser só administrativo ou só o pedagógico. A partir do momento que as coisas chegam de todas as partes, do caso da OP, que é um mediador a, gente tá ali envolvido com tudo e a gente vai lá e discute: “-tá assim, tá acontecendo desse jeito” e aí também a direção não se exime, ela ouve e tenta buscar isso, tenta trazer uma devolutiva. Eu acho que assim que funciona porque se a gente consegue ter essa, lógico que também não é 100%. Se a gente tem essa relação de parceria e as coisas vão surgindo e a gente vai fazendo, vai pensando, vai trazendo e vai buscando. Eu acho a gestão democrática vem dessa ideia. A gente que vive no cotidiano da escola, que tá compartilhando tudo, que tá vendo tudo, tá sem inteirando de tudo e tá no meio da situação, a gente vai fazendo as coisas que tem que fazer, vai tomando as decisões e vai se propondo, buscando e tentando de um jeito ou de outro. Está bom aqui um ano, não está bom no outro? A gente muda e vai acontecendo assim. As vezes parece que a gestão democrática só tá ligada a questões de dar opinião. E qual é a sua opinião? Você não vem toda hora e fala assim: “- Olha diretora eu acho que aquilo é assim, assim e assim”. As coisas vão acontecendo e as</p>	Questões administrativas e pedagógicas; Um complementa o outro; mediar; ouvir e tentar buscar soluções; Liberdade de poder se colocar.	Mediar; Buscar Solução

	<p>demandas vêm do TDC, vem dos próprios funcionários que vem trazer um problema como no encanamento ou qualquer coisa. Então eu acho que a gestão democrática é isso, é você ter a liberdade de poder se colocar, de poder que falar sobre as coisas da escola e aí a gente vai discutindo, vai tentando resolver e vai tentando se mobilizar. Ninguém vai parar a todo o momento, a gente tem as nossas reuniões de avaliação que aí é o momento que a gente avalia mesmo, paramos para ler item por item e vamos pensar, vamos avaliar. Essa avaliação ela vem do dia-a-dia, ela vem das nossas demandas, daquilo que está acontecendo e que você pode chegar e falar: “- olha tá acontecendo isso e isso”. Isso é gestão democrática porque o outro tipo de gestão é aquela que você só tem que ouvir e aí você tem que cumprir o que tem que ser cumprido, mas você se sente inibido e constrangido de se expor mesmo. É lógico que tem formas e formas. Eu também não vou chegar e falar, pois tem vezes que a gente também tá meio nervoso. Às vezes pode acontecer, mas assim essa é liberdade de poder falar e aí então nós vamos pensar sobre vamos tentar achar a melhor solução.</p>		
Vice-diretora Saturno	<p>O papel da equipe gestora na gestão democrática é fundamental, se a equipe gestora não tiver um pensamento de democracia e de gestão democrática, se ela não acreditar, ela não funciona, entendeu? Se ela não for assim, ela vai passar para o grupo uma coisa que ela não vivencia, como é que ela vai dar certo? Não pode ser uma gestão assim: eu determino pronto e acabou e o lugar é esse, vai ter que acontecer esse projeto, entendeu? Ela não dá certo. A equipe tem que ter em mente e acreditar que funciona a gestão democrática se não, não consegue. Se você não acreditar como é que você vai passar? Eu sempre fui de acreditar na gestão democrática e participativa.</p>	Papel fundamental; acreditar; participação.	Participação

Quadro construído pela autora (2020)

O papel da equipe gestora para a O.P. Vênus é o de coordenar e fazer a escola funcionar como também o de ouvir e tomar as melhores decisões. Para a

O.P. Saturno é (além das questões administrativas e pedagógicas) um complementa o outro, mediar, ouvir, tentar buscar soluções e ter a liberdade de poder se colocar. Para a Vice-diretora Saturno é um papel fundamental, a entrevistada afirma acreditar nessa concepção democrática e participativa. O que seria essa equipe de gestão? Quais as suas funções? Para Lück (2009, p.22):

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

Nessa equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares.

A equipe gestora tem um papel fundamental na escola. São os responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica escolar (como afirma a O.P. Saturno). Eles também devem promover a abertura da escola e de seus bens culturais para a sociedade e a resolução e encaminhamento de problemas do dia-a-dia da escola. Lück (2009) também fala quem faz parte dessa equipe de gestão, formada por: diretores, diretores assistentes (vice-diretores), coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais (ou pedagógicos - OP) e secretários escolares.

Quadro 13 – Decisões técnicas, administrativas e pedagógicas.

Como são tomadas as decisões técnicas, administrativas e pedagógicas da escola?			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
O.P. Vênus	<i>A gente conversa, por exemplo, decisões que envolvem diretamente os professores a gente sempre passa no TDC que é o horário de trabalho pedagógico docente. A gente sempre passa com os professores, se vai mexer com algum horário ou com alguma coisa que atinja diretamente ele. Compra de materiais para escola? A gente fala com os professores. Vamos fazer um evento? A gente fala com os professores. E coisas</i>	Decisões que envolvem os professores são resolvidas no TDC; Decisões administrativas são tomadas pela equipe gestora e são repassadas para os professores; A comunidade é ouvida na reunião de CPA e na reunião de	Professores; Equipe Gestora; Comunidade

	<p>administrativas aqui, por exemplo, precisa resolver algum problema sei lá fazer a limpeza da caixa d'água. Não tem nada a ver com professor, mas a gente toma decisão aqui entre a equipe gestora, entre nós quatro. Às vezes, nesse tipo de caso, elas apenas me comunicam para ver se tem alguma coisa que possa impedir e ainda assim a gente passa para os professores. Um dia que, de repente, eles têm que cuidar com a questão da água, se vai precisar sair mais cedo ou se os professores vão precisar usar um único banheiro, esse tipo de coisa. Material pedagógico? A gente sempre ouve os professores, para fazer um estudo do meio. A gente gasta verba com isso então até para direcionar onde a gente vai gastar a quantidade de dinheiro. Tem dinheiro para gastar com ônibus? Então vamos gastar com ônibus. Tem dinheiro para pagar do mais educação (programa de governo federal) para contratação de professores para reforço, quantos a gente vai contratar? O que a gente precisa? A gente ouve os professores e a própria equipe. A comunidade a gente ouve na reunião de CPA e na reunião de conselho. Então a gente passa para eles quais são as nossas propostas e pega o que eles trouxeram para a gente. No ano passado nós tínhamos uma possibilidade de alteração do horário da escola. A gente fez uma pesquisa com a comunidade para ver o que eles preferiam e acabou que ficou do mesmo jeito, não modificou. A gente queria puxar 30 minutos para mais tarde, mas aí não deu. Então, na reunião a gente pede demandas deles e às vezes eles trazem coisas que eles pegam com os próprios alunos. As crianças falam em casa: “-precisava ter não sei o quê, toda vez que eu vou ao banheiro tá quebrado...”. Aí a pessoa na reunião traz para a gente esse tipo de coisa e depois tem a prestação de contas na reunião do conselho trimestral.</p>	<p>conselho; A comunidade traz as reclamações dos alunos.</p>	
O.P. Saturno	<p>As demandas administrativas, as papeladas essas coisas a gente tem que ir não tem jeito, não tem como fugir. Cada um tem sua</p>	<p>A gestão toma as decisões administrativas; Discutir, pensar,</p>	Equipe Gestora

	<i>função: o OP é a ata e o diretor tem o segundo conselho de escola. Cada um com as suas atribuições, mas essa outra parte do chão da escola das coisas que surgem e que estão ali. Também tem que ter um planejamento. É lógico que temos um projeto pedagógico, a gente tem que estar se aproximando dele, tem que estar sempre buscando consonância com projeto, no caso principalmente do OP. Mas assim essa coisa do que surge que a gente vai discutindo, devolvendo e nesse processo aí. Ouvir, pensar, buscar, trazer e por aí vai. É um círculo que fica nesse sentido.</i>	ouvir, buscar.	
Vice-diretora Saturno	<i>Algumas decisões a gente tem que tomar, mas alguns pontos tem que ter a participação da comunidade. Algumas vezes a gente decide na hora, é assim pronto. Outras decisões são tomadas em reunião de TDC ou no conselho de escola. Infelizmente, algumas decisões precisam ser tomadas na hora e a gente toma, não tem o que fazer.</i>	Algumas decisões são tomadas pela gestão; Alguns pontos tem a participação da comunidade.	Equipe Gestora; Comunidade

Quadro construído pela autora (2020)

Parece possível afirmar que as decisões que envolvem a parte administrativa da escola são tomadas pela equipe gestora. A O.P. Vênus traz, em sua fala, a participação dos professores e da comunidade escolar no processo de tomada de algumas decisões. A O.P. Saturno não fala sobre a participação e a Vice-diretora Saturno relata que alguns pontos necessitam da participação da comunidade. Na concepção de Libâneo (2001a, p.132) a gestão democrática “[...] valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso”.

Será que realmente existe a participação da comunidade? Como se dá essa participação? É de forma ativa ou passiva? A participação da comunidade no processo de tomadas de decisão é essencial. Na concepção democrática, os problemas devem ser compartilhados e resolvidos de forma coletiva e compartilhada. É por meio do diálogo que se busca o consenso do que é melhor para a instituição.

Quadro 14 – Participação da Comunidade

A comunidade participa das atividades da escola? Como?			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
O.P. Vênus	<p><i>Eles participam através do conselho da escola. Tem que ter representante dos pais e dos alunos, no caso dos alunos maiores de idade que são os alunos da EJA e os pais dos alunos menores. Eles participam trazendo sugestões e fazendo a prestação de contas, olhando tudo que a gente pagou e que a gente gastou, onde a gente comprou e vendo onde a gente vai continuar investindo. E na reunião de CPA também. A reunião de CPA deveria acontecer mensalmente, mas não é bem assim por que as coisas vão atribulando e quando a gente vê já passou. Mas é, também, uma reunião onde a gente apresenta o nosso plano de trabalho. A gente pega as sugestões desses pais que participam da CPA. A CPA é a comissão própria de avaliação e a gente tem representantes de todos os segmentos também, nós temos um pai e uma mãe que estão participando atualmente e não temos nenhum um aluno do noturno esse ano. Já tivemos em outros anos. Os alunos do diurno participam com as assembleias deles, o que eles trazem das assembleias de classe deles a gente leva para reunião do CPA. E aí, por exemplo, a gente teve problema com infestação de ratos no início do ano, então a gente, juntamente com a equipe dos pais, levantou várias possibilidades do que fazer: se ia ser feita uma dedetização ou uma desratização etc. Por conta dos riscos e acabamos fazendo em um feriado. Um pai sugeriu de fazer armadilhas na escola. A gente pega a participação deles dessa maneira. Nós temos, também, um problema com a travessia da rua aqui na frente para ir para quadra. Coisa de anos, vários anos, desde que eu cheguei aqui. Várias vezes os pais se mobilizaram a ir junto com a gente procurar a EMDEC, procurar a secretaria de educação para ver as possíveis melhorias na travessia. Então tem essa participação além da participação pedagógica, por exemplo, nas festas e nos eventos.</i></p>	<p>Participam através do conselho da escola; A participação se dá: trazendo sugestões, fazendo prestação de contas e como vão continuar investindo; Reunião de CPA; Os alunos do diurno possuem assembleias de classe e o que for discutido é levado para a CPA; Se mobilizam juntamente com a escola; Participação pedagógica; Reuniões de pais.</p>	Participam

	<i>Todo ano a gente tem a amostra pedagógica, a festa da família a festa junina etc. Eles vêm e participam com a gente, vem nas reuniões de pais e participam bastante. São mais 60%, acho que mais que 70% das famílias participam frequentemente das reuniões de pais, é bastante gente.</i>		
O.P. Saturno	<i>Ela participa de uma forma mais pontual, em alguma festividade que a gente tenha ou alguma coisa que a gente convide. A participação dos pais é assim: tem pais mais participativos que vem nas reuniões e que se preocupam e que às vezes agendam um horário com a gente para conversar sobre o filho, se o filho está com problema diferente à participação deles é dessa forma. Tem alguns pais que participam do Conselho de escola, mas não é assim uma coisa tão fora desse contexto. É dessa forma ou nas reuniões ou nas festividades. Às vezes se fala também muito na participação dos pais na escola, tem pais que participam sim da vida escolar dos filhos porque eles estão acompanhando e já tem outros que não. Mas é porque às vezes eles também trabalham têm as atividades deles enfim, mas é mais dessa forma que eles participam não é uma coisa tão assim.</i>	Participação de forma pontual; Festividades ou alguma coisa que sejam convidados; Tem pais participativos que vem nas reuniões, agendam horários; Conselho de escola.	Participam pontualmente
Vice-diretora Saturno	<i>A nossa comunidade não é participativa. Só em reunião de pais, aí é quando tem uma participação maior. No nosso conselho os pais são poucos participativos, nas festividades eles participam quando as crianças cantam ou dançam aí os pais vem assistir.</i>	A comunidade não é participativa; Reunião de pais; Festividades.	Participam pontualmente

Quadro construído pela autora (2020)

A O.P. Vênus afirma que a participação na escola chega a 70%. Que são pais participativos, que trazem sugestões, aprovam as contas e que se mobilizam junto à escola. A O.P. Saturno relata que a participação naquela instituição é de uma forma mais pontual, que se dá ou nas festividades ou em reuniões. Já a Vice-diretora Saturno relata que a comunidade não é participativa e que só nas reuniões de pais é que a participação aumenta. Os pais não são participativos nos conselhos e nas festividades só participam quando os filhos cantam ou dançam.

Na concepção democrática da gestão escolar é preciso que a instituição instrua a comunidade escolar (no geral) a desenvolverem um caráter coletivo,

participativo e engajado. Com a inclusão desses critérios no dia-a-dia da escola parece possível constituir a democracia no âmbito escolar. De acordo com Lück (2009, p.71):

Com essa perspectiva, a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

A participação de todo o segmento escolar deve se intensificar cada vez mais. Na visão democrática, a escola tem que buscar mecanismos para que essa participação aumente e, com isso, a gestão passe a ter uma maior interação e participação desses segmentos na resolução dos conflitos e dos obstáculos diários, cuja finalidade desta participação é o sucesso escolar.

Quadro 15 – PPP

Os princípios da gestão democrática estão no PPP? O PPP é atualizado de quanto em quanto tempo? Quem coordena essa atualização?			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
O.P. Vênus	<i>Estão sim. Então ele já foi atualizado de 4 anos e de 3 anos. Esse último é o 4º ano dele, o ano que vem a gente vai construir um projeto pedagógico novo, mas alguns princípios a gente mantém. Então modifica a equipe gestora, modifica o tema do projeto pedagógico para trabalhar com as aulas, alguma coisa mais substancial. Os princípios são o mesmo, a diretriz curricular é a mesma então assim a maneira como a gente trabalha a equipe mantém. Quem coordena a atualização sou eu. É assim como o projeto é bem completo, ele pega tudo que tem na escola. A gente meio que divide um pouco o trabalho, mas acaba ficando a maior parte para eu inserir no sistema. O nosso projeto pedagógico ele é online. A gente não tem imprimido mais porque são muitas páginas, a gente disponibiliza para as pessoas que vem procurar. Ele é online, então a parte de horário de professor a</i>	Sim; Atualizado anualmente e feito a cada 4 anos; Quem coordena sou eu; Divide o trabalho; A parte que eu organizo com os professores; A parte que a diretora organiza.	Anualmente; Equipe Gestora; Professores

	<p>gente se divide para colocar. Tem as partes que eu organizo com os professores, tem a parte que a vice-diretora organiza, o calendário escolar às vezes ela coloca, o plano da equipe gestora geralmente a diretora é quem insere, os planos dos professores sou eu que insiro. Eles podem inserir, mas eu peço que eles me passem para eu revisar antes de colocar e eu mesmo acabo colocando quando eu dou um ok para eles, mas eles têm acesso para visualizar tudo. Os projetos da escola sou eu quem coloca. Então a gente meio que se divide. A avaliação a outra diretora coloca. A gente vai se dividindo e cada uma coloca uma parte do projeto, mas a gente monta assim: juntos. Como eu disse o plano da equipe gestora a diretora é quem insere, mas a gente faz junto. Se nós vamos fazer, ela redige e insere esse texto. O horário de trabalho dos professores a gente conversa com todos os professores para colocar, aí sou quem coloca. Então eu acabo ficando mais responsável por ele completo, por finalizar tudo, mas tem a participação de todo mundo.</p>		
O.P. Saturno	<p>Eles estão em alguns pontos, mas não tem uma coisa específica falando da gestão democrática, é mais naquilo que a gestão se propõe. Tem algumas coisas que tem nos princípios, mas não de uma forma específica. O PPP tem vários eixos, querendo ou não a gente vai pontuando em algumas partes. Ele tem validade de 4 anos, mas é atualizado anualmente, a gente fala que é o adendo. Algumas coisas como o quadro de professores ou o próprio planejamento. Tem coisas que a gente faz anualmente, mas algumas outras não. Então ele é revisto e atualizado anualmente e quem coordena somos nós os OP's. O projeto pedagógico é de nossa incumbência, mas a participação deles é nas questões que tem que ser levantadas em relação ao PPP, por exemplo, plano de ação do trabalho que vai</p>	<p>Em alguns pontos, mas não de forma específica; Validade de 4 anos e atualizado anualmente; Quem coordena e organiza somos nós os OP's; Algumas coisas que devem ter no PPP (como as formações) a gente discute com o grupo e tira dele;</p>	<p>Anualmente; Equipe Gestora; Professores</p>

	<p><i>ser realizado na escola, o próprio planejamento são eles que fazem. Então a gente organiza e a gente coordena essa parte. As formações que os professores gostariam, todas essas coisas que tem no PPP que a gente tem que discutir com grupo e tirar dele. Não é tudo, mas assim muitas coisas são da discussão das nossas reuniões para serem colocados no PPP. Os professores indicam, dependendo da formação, e tem que demandar para a secretaria ou a gente pode trazer uma palestra. A gente trouxe recentemente uma palestra para falar de uma organização escolar diferente. Tem algumas formações indicadas por eles, algumas a gente quem traz e na prefeitura tem as formações que são do deles mesmos, que os professores podem ter e a essa daqui da escola é uma mais pontual. É algum assunto interessante, alguma coisa que eles querem ver, mas tem uma formação na própria secretaria também.</i></p>		
Vice-diretora Saturno	<p>Sim. De 4 em 4 anos é refeito e todo ano é avaliado. Coordenada pela equipe gestora, tem participação dos professores nos projetos que ele tem que escrever no planejamento. Todo ano é feita uma avaliação e se verifica se as metas foram atingidas, o que deu certo o que não deu.</p>	<p>Sim; De 4 em 4 anos; Coordenada pela equipe gestora e tem a participação dos professores.</p>	<p>Anualmente; Equipe Gestora; Professores</p>

Quadro construído pela autora (2020)

Por meio das falas das entrevistadas percebe-se que o PPP deve ser atualizado anualmente e refeito a cada quatro anos. Quanto aos princípios da gestão democrática estar no PPP a O.P. Vênus afirma que estão no PPP, a O.P. Saturno afirma que estão no PPP, mas não de forma específica (a gestão democrática é pontuada nos diferentes eixos) e a Vice-diretora Saturno afirma que estão no PPP. Parece possível afirmar que existe certa participação dos professores na atualização e na construção do PPP. A O.P. Vênus e a O.P. Saturno afirmam que elas coordenam as atualizações, com o auxílio da equipe

gestora e participação dos professores. A Vice-diretora Saturno afirma que quem coordena a atualização é a equipe gestora. De acordo com Lück (2009, p.22):

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e idéias como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola.

Lück (2009) compreende que na concepção de gestão democrática envolver os funcionários é um papel fundamental e que uma escola eficaz envolve os seus funcionários desde o planejamento do projeto político-pedagógico até as discussões de projetos da escola. Ainda neste pensamento, Lück (2009, p.38) afirma que o PPP “é um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional”. As entrevistadas afirmam que as atualizações e a construção do PPP têm contribuições da gestão e dos professores. Sentiu-se falta da abertura, participação e colaboração dos alunos, pais e funcionários na construção e atualização do PPP, já que é um projeto que direciona o fazer educacional.

Quadro 16 – Dewey

Na sua formação (inicial ou continuada) já ouviu falar sobre Dewey? Se sim, o que você entende dos princípios democráticos de Dewey?			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
O.P. Vênus	<i>O pensador? Já ouvi falar, mas não lembro, não consigo recordar não vou saber para te falar. Eu já ouvi sim e já devo ter lido algumas coisas sobre ele. Mas a minha memória não é muito boa e eu não consigo ligar nome as pessoas.</i>	Sim. Não lembro.	Não lembra
O.P. Saturno	<i>Eu já ouvi falar na época da faculdade, mas eu não lembro.</i>	Sim. Não lembro.	Não lembra
Vice-diretora Saturno	<i>Já ouvi falar, até estudei para concurso sobre ele, mas não consigo recordar.</i>	Sim. Não lembro.	Não lembra

Quadro construído pela autora (2020)

Elas já ouviram falar a respeito de John Dewey, mas não souberam relatar o que estudaram sobre ele. Isso não indica que não exista democracia naquela escola e nem que os princípios deweyanos a respeito da democracia não sejam implementados pelas instituições. Porém, esta pesquisadora acha válida a existência de formação continuada para todos os integrantes da escola a respeito da concepção de democracia nos dias de hoje. Dewey é uma forte influência para

essa vivência na escola, já que o mesmo vê a escola como uma sociedade em miniatura e, também, como um local que as crianças devem ser introduzidas à vida democrática desde a educação infantil. Dewey (1979b, p.167) não só estudou a democracia como também as práticas pedagógicas da escola e para ele:

[...] o único caminho direto para o aperfeiçoamento duradouro dos métodos de ensinar e aprender consiste em centralizá-los nas condições que estimulam, promovem e põem em prova a reflexão e o pensamento. Pensar é o método de se aprender inteligentemente, de aprender aquilo que se utiliza e recompensa o espírito.

Dewey (1979b) compreende que a escola é o lugar que pode desenvolver nos seus alunos uma capacidade de pensar e esse pensamento seria de uma forma reflexiva e desenvolve a consciência crítica. Ele também nos mostra uma maneira de ensinar e aprender por meio da reflexão e do pensamento. Sendo assim, o filósofo é um autor completo e que precisa ser revisitado pelas pessoas que fazem parte da escola.

Quadro 17 – Trabalho docente coletivo (TDC)

A escola possui TDC? Como funciona? Qual a periodicidade das reuniões?			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
O.P. Vênus	São reuniões de 50 minutos. <i>Eu tenho três reuniões, uma em cada período, podendo fazer as reuniões separadamente, então eu teria: uma reunião pela manhã, uma tarde e uma noite. Mas o período da manhã e da tarde como é ciclo 1 de manhã e dois à tarde eu tento juntá-las o máximo possível, mas a disposição dos nossos horários atrapalha. Já tentei fazer à noite, depois das 18 horas, mas para o pessoal que trabalha pela manhã isso gera um gasto a mais (voltar para escola no final do dia para fazer essa reunião), então sempre tem algumas coisas que atrapalham alguns “nãos”. Aí o formato que nós conseguimos o ano passado, neste ano e provavelmente vai ficar assim o ano que vem: a gente faz uma junção dos dois períodos. Eu começo com os professores da tarde a partir das 11h10min aí às 12 h a gente junta com o pessoal da manhã que acabou de sair. Ficamos um período juntos, para tomar decisões juntas até às 12h50min, que é quando o pessoal da tarde vai para sala de aula. Aí eu tenho um</i>	Tomar decisão; Pré-conselho; Formação; Pega com os professores algumas temáticas querem discutir durante o ano; Professores trazem estudos; Discussões do cotidiano.	Formação; Tomada de decisão

	<p>período só com pessoal da manhã que vai até às 13h40min. Então das 11h10min até às 12h50min é um TDC, depois intercala com outro que começa das 12h e vai até às 12h50min e depois das 12h50min até às 13h40min outro TDC. Então a gente faz assim para poder ter um momento de conversar com todo mundo junto e não ter esse problema de locomoção, que seria só para os professores do turno da manhã porque os da tarde já estariam aqui. Funciona, mas atrapalha. Então, por exemplo, quando a gente precisa fazer formação fica difícil porque o período que está todo mundo junto é muito curto, é menos de uma hora. Aí a gente combina de fazer à noite, então naquela semana que vai ter uma formação a gente combina e vem todo mundo às 18h, é um combinado. A gente vai fazer assim, mas quando tiver formação o pessoal da manhã tem que vir à noite. O pessoal do noturno tem um TDC específico porque a pauta é geralmente muito diferente da pauta da manhã. O que tiver equivalente que seja um evento, o calendário ou alguma coisa assim eu passo nas duas reuniões, mas a discussão do cotidiano é muito diferente. À noite eu tenho o EJA 2, que são de 6º ao 9º ano para jovens e adultos e da manhã do 1º ao 5º ano. Então é muito distinta, a conversa, os problemas e o pedagógico. Tem coisas que seria interessante se juntar, mas mais como uma formação para um ouvindo o outro, mas para o trabalho cotidiano não é interessante. O pessoal da EJA acaba sempre ficando de lado porque sempre a pauta do regular é mais importante, é mais urgente e mais preocupante. Mas é assim, eu monto mais ou menos no começo do ano e pego com os professores algumas temáticas que a gente quer discutir durante o ano. E as coisas que vão surgindo também, as demandas que eles trazem e tem alguns estudos e algumas discussões do cotidiano. É o momento de a gente tomar decisão. Então se vai ter alguma coisa, na semana anterior a gente</p>		
--	---	--	--

	<p><i>discute e organiza a escola para aquele evento, qualquer que seja. A gente usa também para fazer pré-conselho, para fazer uma parte do Conselho por que essas datas elas entram em dias letivos, então não dá para a gente usar muita coisa, a gente tem que ficar pegando o tempo do TDC também. Os professores têm formação oferecida pela Prefeitura em três segmentos: têm do EGDS que é para o servidor, a escola do servidor que é para todos os servidores públicos e os da educação também podem participar, é fora daqui, no horário contrário do trabalho dele e é gratuito; tem as formações da educação oferecidas pelo CEFORTEPE, que é o Centro de Formação da Educação e que os professores recebem horas para isso, para fazerem esses estudos com formadores que a prefeitura e a secretaria da educação contratam que podem ser professores da própria rede ou de fora; e tem também a formação dentro da escola. A formação dentro da escola nós mesmos que decidimos então eu posso contratar. Como eu já contratei em alguns anos e esse ano também, os professores da EJA estão com uma formação na escola sobre cinema e educação.</i></p>		
O.P. Saturno	<p><i>Aqui temos 3 TDC: o dos professores do primeiro ao quinto ano, que é das 12h às 12h45min é realizado na segunda-feira, aí tem à tarde que são a maioria das professoras da noite e a que é para os professores da tarde que começa às 10h20min e vai até às 12h. Então no TDC a gente discute basicamente as demandas da escola, as questões com os alunos e da própria organização da escola porque é muita coisa. Tem várias coisas que a gente tem que organizar e desse andamento da escola. A segunda parte é mais de formação que a gente traz algumas questões aí para conversar com os professores que tem a ver com o assunto importante ou, por exemplo, as bases nacionais comuns curriculares que a gente trouxe para estar discutindo. São basicamente duas coisas para a formação e as</i></p>	<p>Discute as demandas da escola; Questões dos alunos; Organização escolar; Formação.</p>	<p>Formação; Tomada de decisão</p>

	<i>demandas. Os encontros são semanais.</i>		
Vice-diretora Saturno	<i>A OP é quem coordena. A gestão às vezes vai até o TDC quando tem algum assunto para decidir, apresentar, vê os pontos, mostrar ao grupo e eles veem e discutem esses pontos. Quando tem evento, conselho de ciclo, como vai acontecer. E eles, também, têm formação.</i>	OP coordena; Resolução de problemas; Espaço para formação.	Tomada de decisão; Formação

Quadro construído pela autora (2020)

A O.P. Vênus diz que o TDC é um local para tomar decisão, eles realizam também o pré-conselho para tomarem decisões, é um espaço de formação em que os professores trazem estudos e realizam discussões do cotidiano. Para a O.P. Saturno é um ambiente em que se discutem as demandas da escola, as questões dos alunos, a organização escolar e formação para os professores. Já a Vice-diretora Saturno relata que a OP coordena o TDC e é o espaço de resolução de problemas e é um espaço para formação. De acordo com Costa e Varani (2017, p. 62), o trabalho coletivo docente:

[...] passa pela necessária reflexão sobre as condições materiais do trabalho do professor. [...] Este conceito passa então: pela compreensão da interação entre sujeitos na constituição e formação do trabalho pedagógico mais potencializado; passa também pela compreensão do encontro não como algo burocratizado nem tampouco artificial, mas como objeto de reflexão da necessidade dos encaminhamentos das práticas pedagógicas.

O Trabalho Docente Coletivo (TDC) é o espaço em que a equipe gestora se reúne com os professores A ideia central é que neste momento devam ocorrer formações continuadas que podem ser solicitadas pelos próprios professores ou surgirem a partir do cotidiano da escola. É a circunstância que dá abertura para a reflexão, interação e cooperação entre os sujeitos elemento importante nas práticas pedagógicas. As escolas têm utilizado esse espaço para tomar decisões que envolvem, especificamente, os professores.

Quadro 18 – Forma de mobilização dos pais

Qual a forma de mobilização da participação dos pais?			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
O.P. Vênus	<i>É dessa maneira que eu falei: chamá-los nas reuniões para conhecer a escola, nos eventos da escola, na CPA e nas assembleias. E aqui tem até a questão que os pais</i>	Chamar para as reuniões, eventos, na CPA e na assembleia; Buscar os filhos na porta da sala.	Reuniões; Assembleias; Eventos

	<p>buscam os alunos na porta da sala de aula e isso acontece que é para eles entrarem na escola, conhecerem a escola, para ver o professor e conhecê-lo, para perguntar alguma coisa que for preciso (nesse momento a gente tenta cortar um pouquinho para não ficar meia hora com professor), mas para entrar na escola e ver a escola. E que também é uma coisa de segurança, pois o professor sabe quem é que vem buscar a criança.</p>		
O.P. Saturno	<p>Na escola são por esses caminhos aí mesmo de estarem participando da vida escolar dos filhos (o que é dever deles). Tem uns que participam e outros não. Vindo para as reuniões, se interessando pela vida escolar do filho, atualizando o prontuário, deixando telefone de contato, atualizado toda a vida escolar do filho, trazendo histórico e participando, em alguns momentos, como: participando do conselho de escola (os que querem) e participando das dos eventos que tem na escola. As pessoas que fazem parte do conselho elas podem ser indicadas ou podem vir de livre e espontânea vontade. A gente divulga o conselho e as suas as informações e as pessoas podem chegar e querer vir participar ou às vezes, entre nós mesmos, a gente pergunta. Geralmente tem algum pai que tem interesse, que é participativo e que pode realmente participar, aí a gente convida. Não existe formação, eles têm as orientações daquilo que compete a eles, mas uma formação mais geral.</p>	Participando da vida escolar do filho; Reuniões; Atualizando prontuário; Conselho; Eventos.	Reuniões; Assembleias; Eventos
Vice-diretora Saturno	<p>Uma forma de mobilizar os pais, por exemplo, sábado agora vai ter a formatura do PROERD – programa que trabalha sobre drogas, respeito. Vai ter a amostra do trabalho, a festa do pastel.</p>	Participar dos eventos; Colocar banner.	Eventos

	<i>Colocamos banner na frente para mobilizar os pais, chamando os pais e familiares.</i>		
--	--	--	--

Quadro construído pela autora (2020)

Para a O.P. Vênus a forma de mobilizar a participação dos pais se dá em chamá-los para as reuniões e eventos, participar da CPA e da assembleia e buscar os filhos na porta da sala. Para a O.P. Saturno é participando da vida escolar dos filhos das reuniões, do conselho e dos eventos, como também atualizando prontuário. Para Vice-diretora Saturno a mobilização ocorre convidando-os para os eventos e colocando banner.

De acordo com Lück (2006a, p.86): “a participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola”. A instituição deve criar estratégias de mobilizar a participação dos pais e trazê-los para a escola. Seja para ajudar nas questões burocráticas, seja para decidir os problemas que acontecem na escola ou para participar da vida educacional do seu filho. Por mais que se esteja em uma época em que os pais andam bastante ocupados, eles não devem deixar a vida escolar dos seus filhos em segundo plano. A escola deve reconhecer isso e procurar meios e horários que facilitem a participação desses pais de forma ativa.

4.2.2 Professores

Os participantes desta entrevista são graduados em licenciatura plena em pedagogia. A P Vênus 1 possui especialização em psicopedagogia, a P Vênus 2 possui especialização em educação matemática e a P Saturno possui especialização em novas tecnologias. Os participantes trabalham nessas instituições há mais de 10 anos.

Quadro 19 – Participação nas decisões da escola

Participação nas decisões da escola			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise

P Vênus 1	<i>Participo como professora e na mesma medida que as outras que tem o mesmo cargo, não mais. São decisões coletivas, mas que envolvem mais a chefia do que o quadro de professores. Algumas vezes os professores são consultados, sempre que a parte é mais pedagógica do que administrativa frequentemente os professores são consultados. Quanto mais administrativa é a questão, quanto mais dentro da lei, quanto mais amarradas às leis estão, eu acho que não cabe mesmo muita discussão, pois tem coisa que é específica da gestão.</i>	Participa; Frequentemente os professores são consultados	Participa
P Vênus 2	<i>Sim, a gente sempre tem dois momentos que geralmente a gente faz que são: os TDC's que os encontros são semanais e nas reuniões de RPAI's. Nessas reuniões de RPAI a gente além de tomar decisões, a gente faz avaliação também, sobre o ano, o que foi feito e o que não foi feito e onde precisa melhorar.</i>	Participa; TDC; RPAI.	Participa
P Saturno	<i>Quase sempre. Geralmente as decisões são tomadas em reuniões feitas pela diretora, ela coloca e a gente dá uma opinião. Sempre foi assim, a diretora Y é muito aberta nesta parte. Sempre traz os problemas e a gente discute.</i>	Participa quase sempre	Participa

Quadro construído pela autora (2020)

Os 3 participantes da entrevista afirmam que participam das decisões da escola por meio de reuniões. A P Vênus 1 afirma que ao se tratar da parte administrativa em que tudo é acobertado por lei, não cabe muita discussão e que tem assuntos que são específicos da gestão. Para Lück (2009, p.23):

Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.

Para a autora, o processo de gestão escolar resulta do trabalho da equipe gestora envolvendo a participação ativa dos professores e da comunidade escolar. Essa participação se efetiva nos órgãos colegiados consultivos e deliberativos,

momentos em que os participantes possuem vez e voz para decidirem o que é melhor para a escola. Mesmo que exista uma legislação que fundamenta toda a parte burocrática da instituição, a aprovação das contas, o que fazer com a verba que vem para a escola, o que melhorar e os orçamentos são assuntos que devem ser discutidos e decididos de forma conjunta nos conselhos. A gestão escolar democrática dá essa abertura para a participação ativa da comunidade escolar.

Quadro 20 – Fortalecimento da participação no meio escolar

Fortalecimento da participação no meio escolar			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
P Vênus 1	<p><i>O que fortalece mais a participação coletiva são os conselhos e os momentos de TDC que a gente tem os encontros semanais e os professores ficam reunidos com a gestão também e com a OP uma vez por semana e aí nós tratamos às questões pedagógicas e algumas administrativas também, festas e eventos que podem ter; datas, inclusive, de reuniões que podem ter também são muitas vezes acordadas. Acredito que acordadas até demais, porque tem vezes que não tem como, tem pessoas que “-Eu não posso que seja tal dia, pois eu tenho casamento” ou “- Não posso, pois a faxineira vai tirar o dia de folga”. São umas coisas desse tipo e no fundo nunca tem empecilho nenhum, mas frequentemente as datas e reuniões são modificadas, por pedido dos professores. É sempre assim, um não pode outro não pode ou não pode nos determinados horários. As reuniões também, até o horário tem que ser combinado. Às vezes são feitas pela manhã e às vezes a tarde, pois tem professores dos dois períodos, mas frequentemente as pessoas da tarde preferem vir de manhã.</i></p>	Conselhos; Momentos de TDC	Conselhos

P Vênus 2	<p>A gente sempre tem as reuniões de conselhos que os pais são chamados, a CPA, na RPAI os funcionários participam. Agora a comunidade mesmo é nos momentos de festa que eles vêm, além da CPA que eles podem participar também e do conselho de escola. São poucos pais que vem, pra gente às vezes encher a sala em reunião de conselho de escola dá trabalho. Amanhã, por exemplo, tem uma e se vier meia dúzia é muito. Eles são convocados antecipadamente e tudo, mas poucos participam e da CPA. Na CPA a comunidade escolar trata dos problemas da escola, melhorias e levam para a prefeitura. Às vezes não resolve aqui na reunião de conselho e levamos para a prefeitura.</p>	Conselhos; CPA; RPAI; Festas; Convocados antecipadamente	Conselhos
P Saturno	<p>Depende muito da pessoa, tem pessoas que não gostam de se envolver e já tem outras que participam mais. A diretora Y é muito aberta, além de ser a nossa diretora ela se mostra uma amiga. É um ponto bastante positivo. Mesmo se acontece algo relacionado aos pais, ela ouve para depois se posicionar. Muito ativa e consciente. Sempre chamando todo mundo para participar, convidando para as reuniões dos conselhos.</p>	Reuniões Conselhos	Conselhos

Quadro construído pela autora (2020)

Para os participantes, as escolas utilizam os conselhos como forma de fortalecimento da participação escolar. De acordo com Brasil (2004b, p. 37), a atribuição do Conselho Escolar é:

[...] deliberar, nos casos de sua competência, e aconselhar os dirigentes, no que julgar prudente, sobre as ações a empreender e os meios a utilizar para o alcance dos fins da escola. O conselho existe para dizer aos dirigentes o que a comunidade quer da escola e, no âmbito de sua competência, o que deve ser feito.

O conselho é um dos espaços democráticos existentes na escola em que a equipe gestora e os representantes do corpo docente, discente, funcionários e membros da comunidade local atuam de forma direta nas contribuições, tomadas de decisões, nos debates e direcionamentos das questões que envolvem a escola. Para Brasil (2004b, p.37) “[...] o conselho será a voz e o voto dos diferentes atores da escola, internos e externos, desde os diferentes pontos de vista, deliberando

sobre a construção e a gesto de seu projeto político-pedagógico”. Esse é um espaço que além de possuir função consultiva e fiscal, promove e mobiliza a participação de todos os segmentos (através dos seus representantes) nas decisões da escola. Para Brasil (2004a, p.41), os conselhos possuem as funções “deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras”. A função mobilizadora do conselho ocorre quando:

[...] promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação. (BRASIL, 2004, p.41)

Uma das funções do conselho é a de mobilizar a participação dos representantes que integram o conselho e de toda a comunidade nas diversas atividades realizadas na/pela escola. Essa mobilização contribui para a efetivação da democracia na gestão escolar de forma participativa, dando abertura para que as pessoas que fazem parte da comunidade escolar possam colaborar e vivenciar a gestão escolar de forma democrática.

Quadro 21 – Facilidades e dificuldades na participação

O que facilita e o que dificulta essa participação			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
P Vênus 1	<i>O que dificulta são as pessoas, digamos que todas elas procuram uma forma de benefício ou elas procuram ao menos amenizar a sua punição quando elas não têm nenhum benefício a ser oferecido. O que acontece, nós já ganhamos para algumas coisas, por exemplo, essas reuniões de TDC elas são pagas, então a ausência nessas reuniões traria a perda do benefício que é o salário, você teria o salário reduzido com certeza. Então essas reuniões elas contam com a maioria absoluta, sem problema. Eu também acho que tem que ser assim. Já por exemplo, essas reuniões de conselho que são voluntárias, “-Ah professores, amanhã estejam de meio dia, pois precisamos de vocês”, o que acontece, existe uma pressão para que as pessoas venham, eu</i>	Benefícios: Participa por pontuação; Reuniões desagradáveis; Barganha; Obrigação moral; Assinar documentação; Horário facilita; Entende que estar no horário da reunião é uma fatalidade. Considera a possibilidade de aumentar a participação caso seja remunerado ou ofereçam lanche.	Horário facilita

sei que **parece que uma vez por ano a pontuação é contada e tem um item que é a participação em conselho**, esses conselhos que tem na escola mesmo. Eu no ano passado não tive toda a pontuação nesse item, pois faltei algumas reuniões e compareci em outras. Neste ano eu compareci em todas, vou ser bem franca com você **venho por pontuação**. Eu acho uma coisa extremamente **desagradável** **essas reuniões**, eu acho extremamente desagradável mesmo. Eu viria para essas reuniões se **me pagassem e mesmo assim se me pagassem bem**, ou se eu tivesse passando fome porque é terrível. Ela acontece de meio dia, se eu saio da minha casa de meio dia eu estou vindo para a escola uma hora antes, eu **não estou ganhando para isso**. E isso envolveria, naturalmente, algum tipo de **barganha** do tipo: vai sair mais cedo ou chegar mais tarde. Aqui não tem como fazer isso porque trabalhamos diretamente com as crianças e quem vai ficar com elas? Na minha cabeça, **eu venho por uma obrigação moral principalmente** porque eu mudei do período da manhã para a tarde e eu notei que a tarde as pessoas têm todo o apoio possível para o que elas necessitam, na medida do possível. À tarde, especificamente, uma mão lava a outra, de modo que a gente mesmo não ganhando a mais e sendo **um prejuízo financeiro porque eu vou sair mais cedo da minha casa**. Eu venho por uma questão moral, acho que é o que mais pega, mas que é desagradável é. Durante essas reuniões os assuntos pedagógicos não são tratados, eles são tratados em TDC. Esses nos interessam e nós precisamos participa porque é uma coisa que não tem como, assunto pedagógico é do corpo docente. Agora o assunto administrativo tem coisas que não tem como

você participar, na minha cabeça tem coisas que não tem como você participar embora. **Não sei se a lei determina ou por respaldo judicial** você tem que ter um corpo de pais e professores assinando aquilo para pra que se um dia alguma coisa aconteça alguma coisa o diretor não seja penalizado sozinho. É uma coisa que eu fico pensando “- Faz sentido vir aqui para olhar isso? Faz realmente sentido eu vim para olhar tal coisa?” Aí como eu tenho obrigação moral de vir, eu pego meu maço de redações que eu tenho 50 das duas salas e eu fico corrigindo, eu ouço alguma coisa ou outra. Às vezes nós já chegamos a ver alguns pais, que os pais quase não vêm e quando vem, vem embriagado ou fica dando risada e fica fazendo piada. É uma coisa assim, aí no final todo mundo assina. A prática comum (sempre foi assim não só esse ano): **as pessoas que estão aqui fazem da maneira que tem que ser feito entre uma, duas, três ou quatro pessoas e a gente assina.** Se tiver algum tipo de barganha, por exemplo, as reuniões acontecem sempre no período do pessoal da noite aí à noite pessoal tá aqui, mas como eles estão aqui para trabalhar e recebem pra isso não podem recusar. Aí **se tiver alguma coisa para ser assinado, é assinado e acabou.** A gente vem por causa daquilo que eu te falei, por consideração que nós temos com as pessoas que estão na direção, porque nós não ganhamos dinheiro e não é algo gostoso. **E o que é facilita na verdade é o horário,** quando eu falo algum tipo de barganha é, por exemplo, quando a reunião acontece no horário que a pessoa **fatalmente está ali é certeza de quórum.** Eu se fosse parte da gestão pegaria o horário que tem mais pessoas e faria naquele horário que eu não sou boba nem nada isso é uma coisa facilitadora. A questão da barganha é um negócio

	<p>complicado pensando na parte da direção não tem como barganhar, você vem mais tarde ou vai embora mais cedo e quem fica com os alunos? Eu fico pensando assim que poderia ser sempre, na minha cabeça passa algumas coisas que poderiam ser feita até no horário do TDC que é na parte pedagógica. Eu também fico pensando de que maneira aumentar a participação. Essa é uma preocupação frequente de todas as gestões e de todos os períodos: o que fazer para as pessoas participarem? Mas ninguém até hoje conseguiu, acho que só se der dinheiro ou então, por exemplo, chamar os pais para uma boca livre na escola. Eu nem sei se cabe isso aí, mas os pais vêm isso é certeza. Os pais gostam de boca livre, os professores gostam de barganha. Algumas pessoas viriam por dinheiro, mesmo que ele fosse pouco.</p>		
P Vênus 2	<p>A dificuldade é a participação. Eu acho que a escola poderia chamar mais. Eles recebem um papelzinho e são convocados para reunião como, por exemplo, do conselho de escola, mas não tem outra forma de chamá-los e são poucos os que vêm. O que facilita às vezes é o horário. A gente já tentou vários horários para ver se facilita a participação, principalmente dos pais, mas mesmo assim é difícil. Nos conselhos são os pais, professores e a gestão. Os funcionários participam de outras reuniões com a gente, como a RPAI. É uma reunião que ocorre com toda a equipe escolar e a gente faz análise do que precisa ser feito, tanto pedagogicamente quanto estruturalmente e avaliação sobre o que precisa melhorar. São 04 reuniões no ano.</p>	<p>Participação; Procurar outros meios para aumentar a participação; Horário facilita</p>	<p>Horário facilita; Participação é uma dificuldade</p>
P Saturno	<p>Tudo fica mais fácil quando você tem uma gestão que pode sempre contar com ela, que está sempre pronta para ouvir e conversar. Acho que ajuda</p>	<p>Facilita: gestão aberta ao diálogo; Horário; Dificulta: Localização da</p>	<p>Horário facilita; Localização da escola é uma dificuldade.</p>

<p><i> muito. O que dificulta um pouco são as outras colegas, aqui cada um pensa individualmente e falta muito pensar no coletivo. Mesmo se algo não estiver 100% bom para mim, acho que a gente tem que aceitar e procurar melhorar. Os horários das reuniões também facilitam e a <i>gestão</i> sempre procura encaixar um horário que dê certo para todo mundo. Eu acho isso válido, pois a participação é muito boa. Um ponto negativo é o fato de o bairro ser violento, ter muito assalto e sequestro de professores. Aqui é muito perigoso e isso é um ponto negativo para a escola, mas as maiorias das pessoas da comunidade são bastante prestativas.</i></p>	<p>escola;</p>
--	----------------

Quadro construído pela autora (2020)

Um ponto em que as três professoras concordam que facilita a participação na escola é o horário, que deve ser compatível com a realidade da maioria dos conselheiros. Em ambas as escolas as reuniões ocorrem entre o turno da manhã e o da tarde, momento em que os professores da manhã estão saindo e os da tarde chegam um pouco mais cedo. Para Gracindo (2007, p.58): “[...] a gestão democrática do sistema e da escola necessita desenvolver mecanismos para propiciar a participação de todos os segmentos escolares e comunitários nas decisões que cada um desses níveis precisa tomar [...]”. A gestão democrática precisa desenvolver mecanismos que facilitem a participação de todos os segmentos escolares nas reuniões para as tomadas de decisões que envolvem a instituição.

A P Vênus 2 sente que a participação dos pais é mínima e acha que a escola deveria chamar mais, ela relata que a escola já tentou outros horários e a participação não aumentou. O outro horário proposto pela escola Vênus foi no intervalo do período da tarde para o início do período da noite. Esses horários são pensados para facilitar a participação dos segmentos professores, funcionários e gestão. Quando se trata do segmento “pai de aluno”, percebe-se que são horários que os pais ou estão em horário de almoço ou na saída do trabalho. O horário das reuniões não é compatível com a rotina da sociedade moderna, em que temos os pais e as mães trabalhando o dia inteiro. Uma solução para o aumento da

participação dos pais nesta escola seria que essas reuniões ocorressem aos sábados ou à noite, sendo esta após o horário comercial.

A P Saturno afirma que o motivo que dificulta a participação é a falta de segurança do bairro, pois é um bairro violento em que ocorrem assaltos e sequestros com frequência. As reuniões devem ser pensadas e planejadas a partir da realidade de cada escola e se esta enfrenta um problema maior com a falta de segurança, é preciso repensar os meios de aumentar a participação. Sair da zona de conforto do horário semanal é uma dos meios para que ocorra o aumento da participação e para esta escola a solução seria que as reuniões ocorressem aos sábados, pois o horário do almoço é um momento complicado devido aos pais trabalharem fora e, devido à falta de segurança, a noite existe um receio de sair da sua residência para participar das reuniões.

A P Vênus 1 afirma que participa das reuniões por uma obrigação moral, já que no ano anterior não obteve a pontuação mínima exigida de participação das reuniões e como a gestão alterou o seu horário de trabalho, ela se sente obrigada a participar. Parece possível afirmar que a professora tem dificuldades de compreender a forma democrática do modelo de gestão. Acredita que as reuniões são desagradáveis e que seria mais fácil assinar os papéis. A inclusão da democracia na gestão escolar é uma conquista para a escola e deve ser aproveitada para a melhoria da qualidade da educação, pois são os representantes de todos os segmentos pensando e propondo melhorias, a partir do seu ponto de vista, para a escola. Essa professora também afirma que utiliza esse momento para corrigir as suas atividades passadas em sala e que para aumentar a participação nas reuniões às soluções seriam: oferecer dinheiro, barganhas ou lanches. Para Castro (2008, p. 25):

O Conselho Escolar deverá se reunir periodicamente, conforme a necessidade da escola, para encaminhar e dar continuidade aos trabalhos aos quais se propôs; a função do membro do Conselho Escolar não será remunerada por se tratar de órgão sem fins lucrativos. Além das reuniões, recomendam-se também assembleias gerais, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Diferente do que propõe a P Vênus 1, o conselho é um órgão colegiado e, por não possuir finalidade lucrativa, os seus membros não receberão qualquer remuneração para fazerem parte do mesmo. Os membros são eleitos anualmente como representantes dos segmentos a que pertencem e as reuniões acontecem regularmente à medida que a escola necessita. As participações nessas reuniões

devem ocorrer de forma efetiva e ativa, pois são nesses momentos em que se votam e decidem as questões para a melhoria da escola como um todo, resultando no sucesso escolar. De acordo com Brasil (2004a, p.54):

A democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, em especial do Conselho Escolar, pode-se apresentar como uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola. Esse processo, certamente, possibilitaria um aprendizado coletivo, cujo resultado poderia ser o fortalecimento da gestão democrática na escola.

O conselho é uma das principais ferramentas democráticas da gestão escolar e deve envolver a comunidade local e escolar na tomada de decisão das questões relacionadas à escola para o bom andamento da instituição e de suas atividades, sendo este um espaço de aprendizado e de construção coletiva, com a finalidade de fortalecer a gestão democrática na escola.

O que falta em ambas às escolas é uma formação continuada para os conselheiros e para Brasil (2004c, p.49) uma das atribuições do conselho é a de “elaborar o plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando ampliar a qualificação de sua atuação”. A formação continuada para o conselho escolar é de suma importância para que os conselheiros compreendam a real finalidade deste órgão colegiado, visando melhorias no desempenho dos conselhos junto à escola.

São nos momentos de formação que os membros passam a conhecer e compreender a importância das políticas públicas educacionais que contornam a escola e a gestão escolar seja essa política no âmbito municipal, estadual e/ou nacional. A formação esclarece os objetivos do conselho e aumenta a atuação efetiva dos seus membros, estes passam a deixar de ir para a reunião “assinar” ou “corrigir atividades” e passam a definir as prioridades da escola e elegerem as melhorias necessárias para que seja possível alcançar uma educação de qualidade.

Quadro 22 – Conselho escolar

Existe Conselho Escolar? Se sim, como funciona?			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
P Vênus 1	<i>Funciona dessa maneira, quando tem que resolver algumas</i>	Quando tem que resolver algo da	Existe; Reuniões mensais

coisas da escola. Este ano eu estou achando que até **aumentou a frequência**, eu não sei se é **porque eu estou vindo mais ou se é porque aumentou mesmo a demanda.** Olha, tem uma estimativa das reuniões serem **uma vez por mês ou um mês e meio.** Terrivelmente ocorrem dessa maneira, sempre ocorrem por volta de meio-dia. Por que meio dia? Porque as professoras que trabalharam desde as 7 da manhã até o meio-dia e de meio-dia elas vão para esse conselho. E eu imagino a alegria imensa que elas tenham em fazer parte do mesmo, porque eu até o ano passado trabalhava de manhã (contra o meu gosto). E eu posso falar que é muito pior você está saindo do trabalho e ter que ficar, do que o contrário, chegando com uma hora de antecedência para trabalhar. **Quando eu tenho minhas redações que eu preciso corrigir, eu já me organizo que eu não sou boba e nem nada e já vou corrigindo as redações enquanto estão fazendo a reunião.** Aquele pessoal que está ali, assim como eu, **estão de corpo presente** então fica a seguinte pergunta: **que diferença faz estar lá como uma casca de árvore ou estar na minha casa e assinar depois?** As decisões são tomadas lá, mas são absurdas e óbvias do tipo: “-Precisa por uma faixa na travessia escolar, quem é a favor?”. Lógico que todo mundo é a favor, **é só assinar** e mandar para a EMDEC. Aí eu fico pensando: **“Eu gastei horas para decidir sobre isso?”.** Coisas relativas à merenda, coisas que você vê que aquilo não é da sua ossada, que aquilo passa com certeza. Imagine que tem algum muito acéfalo que diga: “- Não, eu não quero a faixa de pedestres”. **Tem coisas que não tem muito que discutir. Acredito que a parte pedagógica cabe muito mais discussão, por isso acho mais chata.** Eu até gosto da parte **administrativa** porque **frequentemente** você **ganha tudo na lei, é lei** você faz e se

escola;
Aumento da frequência;
Reuniões mensais;
Faz suas obrigações de sala nas reuniões (corrigir redação);
Acha a reunião desnecessária e poderia assinar depois;
Funcionários não participam do conselho;
Recebem a pauta com os assuntos das reuniões.

	<p>não for lei você não vai fazer por causa dos processos. É tudo muito claro, claro como a matemática. Eu nunca vi nada sendo imposto. Os funcionários não participam do conselho, quem vem são os pais, os professores e a equipe gestora. Os pais dão os nomes e não participam. Reclamam do horário e quando a gestão muda eles não aparecem. Acho que a pessoa fica se perguntando: “Eu vou sair da minha casa e vou lá para quê?”. Quanto aos assuntos das reuniões, a gente recebe a pauta antes e frequentemente elas passam.</p>		
P Vênus 2	<p>São 04 reuniões, fora as extraordinárias. A gente tem professores titulares e suplentes que são convocados, a equipe gestora e pais que são poucos. Temos muitos professores e poucos pais e a gente sente a falta disso, dos pais participarem mais. Os pais querem de repente opinar em alguma coisa e não estão presente, nem no conselho e nem na CPA. Fica difícil de tomarmos decisões. É sempre uma reunião aberta e a direção consulta os pais sobre assuntos para serem fechados ou verbas. Tudo que envolve a melhoria da escola</p>	<p>04 reuniões; Pouca participação; Funcionários não participam; Consulta aberta.</p>	<p>Existe; Consulta aberta</p>
P Saturno	<p>Nas reuniões traz a pauta para comprar alguma coisa, vê o que precisa, faz orçamento e é escolhido com a verba que temos. A nossa escola é uma das poucas que tem Datashow em todas as salas, cada sala tem seu equipamento. Trocamos todos os armários, cobrimos a quadra e eu acho que não é qualquer escola que faz tudo isso. Temos laboratório de informática e tudo passou por aprovação do conselho. Está precisando de mais coisa? Está, mas ela está fazendo aos poucos. É bem aberto, explicado e colocado. Vemos os preços melhores e sempre arrumando a escola.</p>	<p>Reuniões com pautas; Decidem o que é melhor para a escola; Tudo passa por aprovação do conselho</p>	<p>Existe; Reuniões com pautas</p>

Quadro construído pela autora (2020)

As escolas possuem conselho escolar, os conselheiros são eleitos e as datas das reuniões são marcadas no início do ano. A comunidade tem acesso às datas das reuniões ordinárias e estas estão dispostas na atualização anual do PPP. Neste documento é possível encontrar, além das datas, os integrantes do conselho.

Na fala das professoras da escola Vênus, fica claro que os funcionários não participam efetivamente do conselho. Formalmente, no projeto político-pedagógico, constam dois nomes de representantes dos segmentos dos funcionários no conselho. Percebe-se uma divergência entre o que está disposto no documento e o que se pratica efetivamente na escola. A participação efetiva de todo segmento escolar é essencial e de acordo com Brasil (2004a, p.34):

A construção de uma escola em que a participação seja uma realidade depende, portanto, da ação de todos: dirigentes escolares, professores, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local. Nesse processo, a articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola e a criação de espaços e mecanismos de participação são fundamentais para o exercício do aprendizado democrático que possibilite a formação de indivíduos críticos, criativos e participativos.

A gestão escolar necessita criar espaços e mecanismos para que ocorra participação de forma ativa e articulada dos representantes e suplentes de todo o segmento escolar. E que espaços são esses? O conselho escolar, grêmio estudantil, associação de pais, conselhos de classes etc. são os espaços estabelecidos para que ocorra a participação e o exercício da democracia de forma ativa, crítica e participativa dos seus integrantes.

O conselho escolar tem um papel fundamental nas decisões democráticas da escola, envolver e ouvir os funcionários nessas decisões é essencial. No município de Campinas-SP a participação dos funcionários nos conselhos está prevista em Lei Ordinária Nº 6662 de 10 de outubro de 1991 (CAMPINAS, 1991). Esta lei é responsável por criar os conselhos de escola nas unidades escolares (UE's) do município e traz em seu corpo os objetivos, atribuições, competências, número de conselheiros, sua proporção (ficando os funcionários destas UE's responsáveis por integrar 5% do total dos conselheiros da UE), as eleições dos conselheiros e suplentes e as reuniões ordinárias e extraordinárias do conselho.

A P Vênus 1 parece não estar contente em participar das reuniões do conselho, com a forma/horário em que as reuniões acontecem e com a

participação dos pais no conselho. A todo o momento ela afirma que “acha uma perda de tempo”, que “poderia assinar a ata depois” e que utiliza esse momento para corrigir as redações. A partir da observação não participante, a pesquisadora teve acesso a uma pauta de uma reunião extraordinária em que se buscava resolver problemas referentes à travessia dos alunos, aprovação de contas e sobre os problemas do estacionamento.

Percebe-se que a gestão exterioriza os problemas existentes na escola e faz uso dessas reuniões para que os conselheiros votem e opinem sobre as decisões que precisam ser tomadas. Dewey (2017a, s/p) em seu texto *La democracia en la educación* (1903) questiona-se sobre:

O que significa democracia, senão que o indivíduo deve participar da determinação das condições e propósitos que governam seu próprio trabalho e que, em geral, qualquer trabalho é mais bem realizado quando é feito através da harmonização livre e mútua de indivíduos que são diferentes e não quando foi planejado, executado e dirigido por alguns, por mais sábios ou bem-intencionados que sejam? (tradução nossa).

Neste sentido, para o filósofo, o indivíduo deve participar ativamente das decisões e dos propósitos que fazem parte do seu trabalho, pois este é mais bem realizado quando feito através da harmonia dos diferentes do que quando é planejado e dirigido por poucos, ou seja, quando a decisão é feita de forma verticalizada. Como também provocar no indivíduo a capacidade de refletir sobre as decisões e que, através dos princípios democráticos, optem pelo melhor para a escola.

Quadro 23 – Modelo de gestão desenvolvido na escola

Qual o modelo de gestão que a escola desenvolve? E como você analisa?			
Participante	Resposta na íntegra	Ideia central	Categoria de Análise
P Vênus 1	<i>Eu acho que é uma gestão bastante democrática. Eu acho até que, nesses casos que eu te falei, consulta até demais porque são casos que não tem o que fazer. Precisa de uma faixa? Tem que por, não tem o que fazer. Precisa assinar um cheque ou uma conta? Como você vai ser contra? O que vai para o conselho geralmente são demandas, coisas que vem e sempre que pedem para que a gente participe são coisas desse tipo. Precisa de</i>	Modelo: democrático; Aprova a gestão; Acha democrática até demais; As coisas que são votadas no conselho sempre vão ser aceitas; Acha que o pai não tem base para participar;	Democrática; Aprova a Gestão

cheque para ontem, precisa abrir a conta para antes de ontem. E aí **não tem muito que fazer**. Por exemplo, naquela reunião que o pai veio para perturbar era uma reunião desse tipo e o pai ficava perguntando umas coisas absurdas, assim sabe quando **uma pessoa não tem qualquer base para entender aquilo?** E ele ficava perguntando e de certo modo atrapalhava a reunião. A diretora respondia, educadamente e ele até reconheceu e agradeceu a diretora por ser tão educada e responder tudo, mas na verdade **ele era um pai que estava participando do conselho e eu acho que ele estava fazendo aquilo por graça, pela situação**. De que maneira convocar essas pessoas para que elas participem do conselho? Então, espertamente, as pessoas da direção esperam, por exemplo, **a primeira reunião do ano e é certeza ter gente**. Principalmente as mães de alunos pequenos. Nos primeiros momentos de presença dos pais na escola, **é o momento de “laçar” os pais na escola**. Eles conseguem metade do que eles precisam nessas reuniões. A gestão é de momento, ela vem em ondas. Nós já tivemos uma péssima gestão (em 2011). A escola não era nada democrática, era uma ditadura pior que a cubana. As pessoas não podiam ir ao banheiro, a diretora exercia pressão sobre os professores o tempo inteiro, era extremamente grosseira, já estava para se aposentar. E depois a gestão que veio era extremamente democrática como a de agora. Foi um período muito necessário para a escola, pois estávamos acostumados a não termos horário nem de café no recreio dos alunos. Era um recreio de 10 minutos e as crianças tinham que comer sentados e depois voltarem para a sala. **Os professores não tinham direito de falar sobre nada que envolvesse a escola**, uma direção extremamente truculenta. Mas a atual gestão é extremamente democrática, a

	<p>gente vota coisas do tipo: que cor vocês querem para a toalha da mesa? Quais lixeiras deverão comprar? Partimos de uma gestão extremamente autoritária, que ordenava tudo e vemos hoje uma gestão extremamente democrática, que você vê o pessoal falar: “- Eu estou votando até a estampa da cortina?” Uma equipe formada faz muita diferença, essa equipe está aí tem um bom tempo. Mesmo com a entrada/saída de diretor, a equipe permanece a mesma. Qualquer um que chega aqui, com tudo definido, com quadro de professores fixo e equipe gestora pronta, não têm como o diretor deixar a sua cara. A gente só conhece a pessoa quando damos poder a ela. A diretora não tem o pleno poder, porque é uma pessoa que tem dia para sair da escola. Acredito que a gestão como está é democrática sim e eu gosto, mas eu não tenho como responder que se ela fosse ficar no quadro como gestora como seria. E eu posso garantir que todo mundo que provou do poder, mudou muito.</p>		
P Vênus 2	<p>É tranquilo. Eu trabalho aqui já faz tempo, então ao longo dos anos você vai percebendo quem entra na gestão. Essa atual gestão é bem democrática, é bem participativa, é sempre aberta para ouvir os professores, os funcionários e os alunos. A direção geralmente consulta os pais sobre os assuntos para serem fechados, por exemplo, verba para ser aprovada e melhorias na escola, coisas para serem resolvidas do tipo: horário do lanche, entrada e saída dos alunos. Eu acho muito boa essa gestão. É o primeiro ano da diretora e tem as vice-diretoras que estão há um tempo com a gente. Eu considero muito bom, mesmo porque eu não tenho muita base para fazer comparação com outras escolas, pois só fiquei um ano em outra escola da prefeitura e depois eu vim para cá. Na verdade aqui eu</p>	<p>Democrática; Participativa; Aberta ao diálogo; Aprova a Gestão</p>	<p>Democrática; Aprova a gestão</p>

	<i>já vi algumas gestões e se eu for comparar com a gestão que era antes da temida diretora X, realmente fica bem difícil, pois não era nada democrática. As gestões que eu tenho visto depois, eu avalio bem.</i>		
P Saturno	Muito democrática e bem aberta. <i>A gestão escuta bastante, fala e também dá umas broncas quando necessita, ela sabe ser bem enérgica quando precisa. Eu acho que é o tipo ideal, eu gosto muito daqui e me dou muito bem com a equipe gestora, não tenho queixas. É uma equipe muito responsável, sempre presente e eu acho isso muito importante. Eles colaboram com os alunos e com a gente, então qualquer problema eles sempre estão presente e o mais importante ela escuta a comunidade. Ela escuta e passa para gente e tira a opinião com a gente e isso eu acho muito importante. O diálogo é muito grande entre eles, a diretora Y é muito querida. Eu estou aqui dentro há muito tempo e já vi muita coisa, então eu já percebi que ela é muito respeitada e ao mesmo tempo sabe ser carinhosa. Acho que é uma boa equipe gestora, pena que vai se aposentar.</i>	Democrática; Aberta ao diálogo; Aprova a gestão; Escuta a comunidade;	Democrática; Aprova a gestão

Quadro construído pela autora (2020)

Parece possível afirmar que as três entrevistadas aprovam a gestão de suas respectivas escolas e consideram que elas desenvolvem um modelo democrático, participativo e aberto ao diálogo. Conforme Brasil (2004a, p.26):

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões. Trata-se de processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica de cada sistema de ensino (municipal, estadual ou federal), de cada escola.

A gestão democrática deve propiciar espaços coletivos em que os membros aprendam e experienciem o exercício da democracia, solicitando a participação de todos nas tomadas de decisões. Os membros participantes dessas reuniões devem identificar os problemas existentes na escola e procurarem soluções de

forma conjunta. Desta forma, todos elaboram e buscam soluções para os problemas apontados de forma coletiva.

A P Vênus 1 afirma que os pais não possuem base para participarem dessas reuniões, citou um exemplo em que o pai questionou bastante na reunião e a professora acha que ele estava atrapalhando a reunião e que estava fazendo as perguntas por graça. A participação da comunidade escolar e local nos conselhos é prevista na LDB e não deve ser excluída por falta de base, como afirma a referida professora. Questionar e se informar sobre o que é discutido nas reuniões nada mais é que o exercício da democracia, o membro integrante do conselho não deve estar nas reuniões apenas de corpo presente. Ele deve ser um membro crítico, reflexivo, questionador e aberto a discutir e a procurar as melhores soluções para os problemas apresentados nas reuniões.

Considerações Finais

A presente dissertação de mestrado dedicou-se a pesquisar como a gestão democrática e o conceito de democracia são percebidos e experienciados pela equipe escolar de duas escolas do ensino fundamental 1. A pesquisa iniciou definindo conceitualmente os termos democracia e gestão democrática, esse estágio inicial foi essencial para fundamentar esta pesquisa. Compreender o significado de uma concepção democrática para depois compreender o que é e qual a função da gestão democrática na escola é fundamental para a internalização dos conceitos e para uma maior e efetiva participação da comunidade escolar.

Um dos instrumentos utilizados neste trabalho foi a pesquisa documental que investigou o Projeto Político Pedagógico (PPP) das duas escolas buscando informações a respeito da gestão democrática. Obteve-se toda a documentação por meio do portal da Secretaria Municipal de Educação de Campinas, que disponibiliza o PPP atualizado de todas as escolas do município.

No PPP da EMEF Vênus tem disposto alguns pontos referentes à gestão escolar de forma democrática e tenta incluir a comunidade escolar nas suas decisões, pretendendo ampliar e efetivar a participação da comunidade. Pelo menos de maneira formal, a escola insere a democracia em seus documentos. Quanto ao PPP da EMEF Saturno não apresenta informações adicionais a respeito da equipe gestora ou da gestão da escola. A EMEF Saturno não traz em seu projeto detalhes que evidenciem que a escola seja de fato democrática e que a abertura para a participação de todo o segmento escolar seja efetiva.

A entrevista e a observação não participante foram as vivências mais marcantes para a pesquisadora. A princípio, a pesquisa se estendia a todo o segmento escolar, dar vez e voz a todos que compõem os órgãos consultivos e deliberativos da escola, inclusive aos alunos. Por se tratar de uma época em que houve uma mudança de governo federal/estadual e esta pesquisa envolvia democracia, a pesquisadora enfrentou problemas na aplicação dos instrumentos. A escola aceitar que o pesquisador realize sua investigação não indica que os membros da instituição desejem participar.

Anteriormente a pesquisa englobava 22 participantes e os critérios eram: ser dois representantes de cada segmento e que fizessem parte do conselho

escolar juntamente com a equipe gestora. Não sendo possível efetuar as entrevistas com todo o segmento escolar, a pesquisadora as realizou com os membros que aceitaram participar. Passando a serem apenas 06 entrevistados que tiveram as suas respostas analisadas. Através dos relatos dos entrevistados a vivência democrática na escola ocorre nos conselhos escolares.

A concepção de democracia do filósofo John Dewey é pensada pelo lado da formação humana com o propósito de se ensinar pela e para democracia. Através das entrevistas percebe-se uma confusão a respeito da democracia na gestão escolar e uma limitação na participação por alguns segmentos. Observam-se nas falas dos entrevistados alguns pontos de vistas, tais como: “democrática até certo ponto”, “para uma maior participação se faz necessário barganhas”, “tem que existir uma hierarquia” ou que “os pais não possuem base para participar das reuniões”.

Para uma concepção democrática da gestão não existe ser democrático até certo ponto, ou a gestão escolar é democrática ou não é. Os representantes dos conselhos não devem se fazer presentes nas reuniões esperando algo em troca, devem compreender que aquele espaço democrático existe para que todos possam votar e discutir os problemas e encontrar soluções de forma conjunta. Não é porque os pais não possuem uma formação de nível superior que não devam participar dessas reuniões. A sua participação é prevista em lei (LDBEN 9394/96) e não podemos desconsiderar o conhecimento tácito do ser humano, eles devem ter direito a vez e voz nos conselhos. A P Vênus 1 se sentiu incomodada por um pai questionar e procurar entender o que estava sendo proposto em uma determinada reunião do conselho, achou que ele queria aparecer.

As reuniões de conselho são os momentos destinados a discussões e questionamentos, não se deve concordar com tudo que é apresentado pela gestão. Se fossem momentos apenas para concordar com o que imposto, qual seria finalidade de uma reunião? Qual a finalidade da democracia na gestão? A escola retornaria a ter uma gestão autoritária, verticalizada e hierarquizada. Então fica o seguinte questionamento: qual seria o ideal de gestão escolar?

Fazem 32 anos da promulgação da Constituição Federal e 24 anos da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, leis que estabelecem a gestão democrática como um princípio. Já a LDBEN vai além e

prevê a participação de toda a comunidade escolar e local nos conselhos escolares. Nos documentos pesquisados (PPP) são citados os nomes de alguns funcionários como membros dos conselhos, mas na prática isso não acontece. Os entrevistados afirmam que não existe a participação dos funcionários no conselho escolar. Mesmo após esse tempo de promulgação, ainda vemos bastante dificuldade de efetivar a participação de todo o segmento escolar nos conselhos escolares, seja pela falta da inclusão de alguns segmentos ou pela ausência da participação de outros.

As escolas precisam ampliar e intensificar os estudos sobre as legislações que tratam da gestão escolar e as políticas públicas. A compreensão da gestão escolar, no sentido pensado por John Dewey, que envolve a participação dos representantes de todo o segmento escolar de forma efetiva e como experiência autêntica nos conselhos escolares, não faz parte do ambiente escolar pesquisado.

Ao final deste trabalho foi possível perceber o quão fragilizado ainda se encontra o conceito de democracia e a sua vivência na escola, principalmente no que se refere à gestão escolar. As escolas possuem princípios democráticos, como previsto em lei, contudo ainda há muito a avançar. Existem muitas questões que ainda precisam ser construídas e desconstruídas nas escolas deste país, tendo em vista que alguns integrantes dos órgãos colegiados não conseguem perceber a importância da sua presença nestes órgãos e nem se reconhecem nas decisões tomadas. Fica como sugestão para as escolas a criação de uma formação continuada para os integrantes dos conselhos escolares, haja vista que os problemas encontrados nessas duas escolas são recorrentes no cenário nacional e tendo essa sugestão um grande potencial para ser pensada como uma política pública.

Além da criação da formação continuada para os conselheiros, aconselha-se também a construção de um conceito de democracia nessas instituições. Este trabalho retoma a concepção do filósofo John Dewey acerca da democracia, mas fica a critério da escolar escolher os autores que desejam estudar a respeito. É preciso ter um conceito claro e preciso sobre o significado da democracia e sua utilidade dentro da gestão escolar. Sair do senso comum é extremamente importante, pois isso fará com que a comunidade escolar esclareça as possíveis dúvidas. Acredita-se que ocorrerá o aumento da participação de forma efetiva,

associada e ativa, com isso será possível buscar soluções conjuntas para os problemas apresentados pela escola.

A pesquisadora pretende retornar às duas escolas participantes para dar um *feedback*, trazendo as contribuições científicas para o aprimoramento da prática na gestão escolar. Espera-se que ambas as escolas repensem o formato das reuniões para uma maior participação e que forneçam formação para os integrantes do conselho, para que os conselheiros percebam a importância de estarem inseridos naquele espaço, se reconheçam nas decisões e para que seja possível aumentar a participação e efetivar a democracia nos espaços escolares.

Referências

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007. Disponível em:

<<https://marcosfabionuva.files.wordpress.com/2012/04/nicola-abbagnano-dicionario-de-filosofia.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

AQUINO, Líbia Maria Serpa. **Formulação do plano nacional de educação 2014-2024: a gestão democrática da escola na política**. 2015. 251 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

ARAÚJO, Ulisses F. **A construção de escolas democráticas: histórias sobre complexidades, mudanças e resistências**. São Paulo: Moderna, 2002.

ARRUDA NETO, Pedro Thomé de. **Controle pelo Ministério Público e implementação de Políticas Públicas de Gestão Democrática da Educação: aplicações ao sistema educacional do Distrito Federal**. 2011. 225 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração de Organizações, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

AZANHA, José Mário Pires. **Uma Ideia de Pesquisa Educacional**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade São Paulo, 2011.

BATISTA, Neusa Chaves. **A formação de conselheiros municipais de educação e gestão democrática dos sistemas municipais de ensino: uma política pública em ação**. 2009. 250 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

BERTINETI, Elizane Pegoraro. **Gestão Escolar Democrática e Participação dos sujeitos: Uma análise a partir dos Fundamentos Filosóficos de John Dewey**. 2014. 114f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2014.

BIESTA, Gert. Pragmatismo, conhecimento e currículo: para além do objetivismo e do relativismo. **Revista de Educação Puc-campinas**, [s.l.], v. 19, n. 2, p.87-98.

BISPO, Vanderlei Pinheiro. **Democracia e discurso democrático na gestão escolar: estudo de uma escola de aplicação**. 2011. 283 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.

BRASIL. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 22 out. 2018.

_____. Conferência Nacional de Educação (CONAE). Documento Final: 2010. **Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: O Plano Nacional de Educação, diretrizes e estratégias de ação**. Brasília, 2010a. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/conae/documento_referencia.pdf>. Acesso em 22 out. 2018.

_____. IBGE. **Censo Demográfico**, 2010b. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/campinas/panorama>>. Acesso em 22 out. 2018

_____. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, 2015 Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/cidade/1737-campinas/ideb/ideb-por-escolas>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

_____. INEP. **Censo Escolar**, 2017. Disponível em: <<http://inep.gov.br/resultados-e-resumos>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da Educação Escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2019.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília: 2004a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf>. Acesso em: 20 set. 2019.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: Conselhos Escolares: uma estratégia de Gestão Democrática da Educação Pública**. Brasília: 2004b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_gen.pdf>. Acesso em: 22 out. 2018.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: 2004c. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_gen.pdf>. Acesso em: 22 out. 2018.

_____. **Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN's):** introdução aos parâmetros curriculares nacionais. Brasília: MEC/SEF, 1997. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2018.

_____. Senado Federal. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 22 out. 2018.

BRAVO, Ismael. **Gestão educacional no contexto municipal**. Campinas: Alínea, 2011.

CALDAS, Ricardo Wahrendorff. **Políticas Públicas:** conceitos e práticas/supervisão por Brenner Lopes e Jefferson Ney Amaral. Belo Horizonte: Sebrae/mg, 2008. 48 p. (Políticas Públicas).

CAMARGO, Emerson Rodrigo. **A gestão (democrática) da escola pública:** (re)produção dos sentidos de democracia nas vozes de seus sujeitos-gestores e sujeitos-professores. 2016. 243 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

CAMPINAS. Lei Municipal Nº 6.662, de 10 de outubro de 1991. **Cria o Conselho de Escola nas Unidades Educacionais do Município de Campinas**. Campinas, 1991. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/c/campinas/lei-ordinaria/1991/667/6662/lei-ordinaria-n-6662-1991-cria-o-conselho-de-escola-nas-unidades-educacionais-do-municipio-de-campinas>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

_____. Portaria SME Nº 69, de 31 de outubro de 2018. **Regimento Escolar Comum das Unidades Educacionais da Rede Municipal de Ensino de Campinas**. Campinas, 2018. Disponível em: <<http://www.campinas.sp.gov.br/uploads/pdf/853383742>>.pdf. Acesso em: 20 set. 2019.

_____. **Projeto Político Pedagógico EMEF Saturno**. 2019a. Disponível em: <<https://pponlinesme.campinas.sp.gov.br/homologados/visualizacao-publica.php>>. Acesso em: 20 set. 2019.

_____. **Projeto Político Pedagógico EMEF Vênus**. 2019b. Disponível em: <<https://pponlinesme.campinas.sp.gov.br/homologados/visualizacao-publica.php>>. Acesso em: 20 set. 2019.

CÂNDIDO, Rita de Kássia. **Gestão democrática da escola:** possibilidades e dificuldades na percepção dos pais e dos gestores do Ensino Fundamental. 2016. 153f. Dissertação (Mestrado em Educação Escolar) – Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar, Universidade Estadual Paulista, Pelotas, 2016.

CASTRO, Adenise Figueira Barbato. **A autonomia do Conselho Escolar: uma Gestão Democrática**. Maringá: SEED/UEM/FECILCAM, 2008. Programa de Desenvolvimento Educacional. Disponível em <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1521-6.pdf>>. Acesso em 20 out. 2019.

CIENA, Fabiana Polican. **A gestão pública das políticas educacionais para a efetivação democrática do direito à educação no Brasil: da democracia cognitiva à democracia participativa**. 2016. 302 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

COSTA, Adriana Alves Fernandes; VARANI, Adriana. Do trabalho coletivo docente: o conceito revisitado (Teacher's working in group). **Crítica Educativa**, [s.l.], v. 3, n. 1, p.50-66, 15 ago. 2017.

CUNHA, Patrícia Rodrigues Chaves da. **Democracia, participação e cultura política da juventude brasileira: uma percepção da política pública de juventude**. 2011. 176 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Ciência Política, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

DALBOSCO, Cláudio A. As relações entre filosofia da educação e pesquisa educacional. Mini-curso GT 17 – Filosofia da Educação. **37ª Reunião da ANPEd**. 2017. Disponível em <<http://37reuniao.anped.org.br/minicursos>>. Acesso em 10 jun. 18

_____. Pesquisa educacional e experiência humana na perspectiva hermenêutica. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, v. 44, n. 154, p. 1028-1051, dec. 2014.

DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DEWEY, John. **A escola e a sociedade: a criança e o currículo**. Lisboa: Relógio D'Água, 2002.

_____. La democracia en la educación (1903). In: DEWEY, John. **La democracia como forma de vida**. Tradução de Diego Antonio Pineda Rivera. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2017a.

_____. **Como pensamos: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo, uma reexposição**. Tradução: Haydée Camargo Campos. 4 ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979a.

_____. **Democracia cooperativa:** escritos políticos escolhidos de John Dewey: 1927 -1939. FRANCO, Augusto de; POGREBINSCHI, Thamy (Org.). Porto Alegre: Edipucrs, 2008. 152 p.

_____. Democracia creativa: la tarea que tenemos por delante (1939). In: DEWEY, John. **La democracia como forma de vida.** Tradução de Diego Antonio Pineda Rivera. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2017b.

_____. **Democracia e Educação:** introdução à filosofia da educação. Tradução de Godofredo Rangel e Anísio Teixeira. 4 ed. São Paulo: Editora Nacional, 1979b.

_____. El desafío de la democracia a la educación. In: DEWEY, John. **La democracia como forma de vida.** Tradução de Diego Antonio Pineda Rivera. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2017c.

_____. **Experiência e educação.** Tradução: Anísio Teixeira. 2 ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1976.

_____. La democracia es radical. In: DEWEY, John. **La democracia como forma de vida.** Tradução de Diego Antonio Pineda Rivera. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2017d.

_____. La etica de la democracia (1888). In: DEWEY, John. **La democracia como forma de vida.** Tradução de Diego Antonio Pineda Rivera. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2017e.

_____. **Vida e educação.** Tradução: Anísio Teixeira. 10 ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

GALIANI, Claudemir; MACHADO, Maria Cristina Gomes. As propostas educacionais de John Dewey para uma sociedade democrática. **Educação em Questão**, Natal, v. 21, n. 7, p.116-135, 2004.

GATTI, Bernardete A. Pós-graduação e pesquisa em educação no Brasil: 1978-1981. **Cadernos de pesquisa.** São Paulo, n. 44, p.3-17, fev. 1983.

_____. Implicações e perspectivas da pesquisa educacional no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa.** São Paulo, no 113, p. 65-81, jul. 2001.

_____. Pesquisa em educação: um tema em debate. **Cadernos de Pesquisa.** São Paulo, n. 80, p. 106-111, fev. 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. 72 p.

HENNING, Leoni Maria Padilha. Contribuições ao ensino de Filosofia no Brasil a partir dos princípios deweyanos sobre educação. **Educação em Revista**, Marília, v.12, n. 1, p.155-168, jan-jun. 2011. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/educacaoemrevista/article/view/1545/1339>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas: Papirus, 2012.

IUNES, Nailê Pinto. **Gestão Democrática da Educação na rede pública municipal de Pelotas: experiências de democracia participativa**. 2009. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão na Escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001a.

_____. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. **Educar em Revista**, Curitiba: n.17, p. 153-176, 2001b.

LIMA, Nara Maciel Falcão. **Gestão democrática: as representações sociais dos docentes do ensino fundamental da cidade de Coari/AM**. 2010. 96 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2010.

LÜCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. **Gestão em Rede**, Brasília, n. 3, nov. 1997.

_____. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006a

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. (Cadernos de Gestão).

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em:

<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis: Editora Vozes, 2006b.

MARCATO, Célio Tiago. **Gestão democrática da escola pública: a participação como princípio da democracia.** 2017. 72 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

MARCO, Desirée Sépe de. **Legística: sua contribuição para a formulação de políticas públicas na democracia contemporânea.** 2013. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Direito do Estado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Marcio André Conde. **Democracia participativa nas comunidades carentes cariocas com Unidades de Polícia Pacificadora: Gestão e planejamento democráticos das políticas públicas urbanas.** 2011. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

MENDONÇA, Samuel; ADAID, Felipe Alves Pereira. Experiência e Educação no pensamento educacional de John Dewey: teoria e prática em análise. **Prometeus**, v. 26, p.135-150, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade.** 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

_____. **Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1993.

MORIGI, Valter. **Cidades Educadoras: possibilidades de novas políticas públicas para reinventar a democracia.** 2014. 153 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

MOURA, Jamerson Kemps Gusmão. **Cultura organizacional e políticas públicas: processos sociais que envolvem a política de gestão democrática da educação no Brasil e Portugal.** 2017. 279 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Sociologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Paradoxos da democracia**: um estudo sobre normatividade e possibilidade no campo da gestão democrática do ensino público. 2003. 270 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NOBRE, José Aguiar; MENDONÇA, Samuel. **Desafios para a educação democrática e pública de qualidade no Brasil**. 1 edição. Curitiba: Appris, 2016. 187p.

PAGNI, Pedro Angelo. Ética, democracia e educação em John Dewey: uma releitura de Democracia Educação à sombra da ontologia do presente. **Revista Espaço Pedagógico**, [s.l.], v. 25, n. 1, p.65-81, 25 abr. 2018. UPF Editora.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

RESSINETI, Telma Renata. **A democratização do ensino fundamental de 06 a 14 anos**: que concepção de democracia tem sido adotada nas leis federais?. 2014. 194 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2014.

REVISTA ESPAÇO PEDAGÓGICO. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, v. 25, n. 1, 2018. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/rep/issue/view/624>>. Acesso em: 16 maio 2018.

RIOS, Mônica Piccione Gomes. Desafios da gestão escolar para a melhoria da qualidade dos processos do ensino e da aprendizagem do ensino fundamental. In: III CONGRESSO IBERO AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2012, Zaragoza. **Cadernos ANPAE**. Zaragoza: Cadernos Anpae, 2012. v. 15, p. 01 - 15. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MonicaPiccioneGomesRios_int_GT8.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019.

RIVERA, Diego Antonio Pineda. Introducción la democracia como forma de vida: algunas coordenadas para su comprensión. In: DEWEY, John. **La democracia como forma de vida**. Bogotá: Editorial Pontificia Universidade Javeriana, 2017.

SILVA, Jacqueline Maria Cavalcante da. **Controle social das políticas públicas no Brasil**: caminho para uma efetiva democracia. 2010. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Direito Constitucional, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010.

SILVA, Jesué Graciliano da. **Do discurso à ação**: uma experiência de gestão participativa na educação pública. Blumenau: Nova Letra, 2007. Disponível em:

<<https://liderancaeticaeservidora.files.wordpress.com/2012/10/livro-do-discurso-c3a0-ac3a7c3a30-prof-jesue-nilva-e-silvana.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

SILVA, Marília Teixeira Miranda. **Democracia e política na gestão educacional: limites e perspectivas de uma gestão democrática**. 2013. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

SOUZA, Rodrigo Augusto de; MARTINELLI, Telma Adriana Pacífico. Considerações históricas sobre a influência de John Dewey no pensamento pedagógico brasileiro. **Revista Histedbr On-line**, Campinas, n. 35, p.160-172, set. 2009.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação é um direito**. 4. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2009.

_____. **Educação para a democracia: introdução à administração educacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007a.

_____. **Em marcha para a democracia: à margem dos Estados Unidos**. Org. Clarice Nunes. Rio de Janeiro, UFRJ, 2007b.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p.267-281, dez. 2003.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; FONSECA, Marília (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 28. ed. Campinas: Papirus, 2010.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (Org.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2002.

VERÁSTEGUI, Rosa de Lourdes Aguilar. Dewey e a proposta democrática na educação. **Redescrições: Revista on-line do GT de pragmatismo e Filosofia Norte-Americana**, v. 3, n. 4, p.24-32, 2012. Quadrimestral.

XAVIER, Libânia Nacif; PINHEIRO, José Gledison Rocha. Da Lab School de Chicago às escolas experimentais do Rio de Janeiro dos anos 1930. **História da Educação**, [s.l.], v. 20, n. 50, p.177-191, dez. 2016.