

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO E DOUTORADO**

**LISIANE KRUPPA GONÇALVES**

**LIMITES E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM  
ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE PONTA GROSSA/PR**

**PONTA GROSSA  
2023**

**LISIANE KRUPPA GONÇALVES**

**LIMITES E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM  
ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE PONTA GROSSA/PR**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre na Universidade Estadual de Ponta Grossa. Área de Educação. Linha de pesquisa: História e Políticas Educacionais.

Orientadora: Profa. Dra. Simone de Fátima Flach.

**PONTA GROSSA  
2023**

G635            Gonçalves, Lisiane Kruppa  
                  Limites e possibilidades da gestão escolar democrática em escolas públicas  
                  municipais de Ponta Grossa/PR / Lisiane Kruppa Gonçalves. Ponta Grossa, 2023.  
                  111 f.

                  Dissertação (Mestrado em Educação - Área de Concentração: Educação),  
                  Universidade Estadual de Ponta Grossa.

                  Orientador: Prof. Dr. Simone de Fátima Flach.

                  1. Gestão escolar. 2. Gestão democrática. 3. Qualidade da educação. 4.  
                  Escola pública. I. Flach, Simone de Fátima. II. Universidade Estadual de Ponta  
                  Grossa. Educação. III.T.

CDD: 371.26



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
Av. General Carlos Cavalcanti, 4748 - Bairro Uvaranas - CEP 84030-900 - Ponta Grossa - PR - <https://uepg.br>

## TERMO

**LISIANE KRUPPA GONÇALVES**

### **LIMITES E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE PONTA GROSSA - PR**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Educação, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Ponta Grossa, pela seguinte banca examinadora:

Orientador (a): Dra. Simone de Fátima Flach - UEPG (Presidente)

Dra. Marisa Schneckenberg - UNICENTRO

Dra. Carina Alves da Silva Darcoletto - UEPG

Dra. Paola Scortegagna - UEPG



Documento assinado eletronicamente por **Simone de Fatima Flach, Professor(a)**, em 23/02/2023, às 16:52, conforme Resolução UEPG CA 114/2018 e art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Carina Alves da Silva Darcoletto, Professor(a)**, em 23/02/2023, às 20:17, conforme Resolução UEPG CA 114/2018 e art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Paola Andressa Scortegagna, Professor(a)**, em 24/02/2023, às 09:15, conforme Resolução UEPG CA 114/2018 e art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.uepg.br/autenticidade> informando o código verificador **1291335** e o código CRC **15059DCE**.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que na condução maior de nossas vidas, sempre me colocou ao lado de pessoas que me ajudaram a ser cada dia melhor.

Aos meus pais, referências de integridade, dignidade, bondade, amor incondicional. Agradeço o cuidado, os exemplos de força e superação.

Ao meu companheiro Marcos Vinícius, obrigada pela luta cotidiana, pela presença, pelo apoio sem medida.

À minha filha Clara, pela qual busco ser sempre melhor, como mãe, como profissional, como pessoa. Que meu exemplo seja luz no seu caminhar.

À Professora Dr.<sup>a</sup> Simone de Fátima Flach, pelos conselhos, pela presença, pelo incentivo. Não teria conseguido sem sua dedicação e exemplos de superação. Obrigada por tanto.

Às amigas Andréia, Clóris, Deize, Joana, Giovane, cúmplices e parceiras de uma vida dedicada à educação, obrigada pelo total suporte e por manterem apertado o laço que nos une.

Às amigas Andreia, Agnes, Audrey, Eloísa, Livair, Luzia, Silmara e Silmara, por suportarem comigo as pressões cotidianas e incentivarem meu processo de atualização.

Às autoridades da Secretaria Municipal de Educação, professora Simone do Rocio Pereira Neves, professora Izolde Hilgenberg de Oliveira, pela prontidão em autorizar a efetivação desta pesquisa.

Às diretoras e membros da comunidade que trabalharam comigo, agradeço a oportunidade de conhecer a gestão da escola a partir de suas práticas e engajamento.

*Somente de um trabalho comum e solidário de esclarecimento, de persuasão e de educação recíproca é que nascerá a ação concreta de construção. (GRAMSCI, 2004, p. 245)*

## RESUMO

Esta pesquisa está embasada nas percepções sobre a gestão democrática e suas implicações no trabalho do gestor escolar no município de Ponta Grossa. As reflexões sobre gestão democrática presentes nesta pesquisa tem por objetivo geral analisar a forma com que a gestão democrática norteia as ações nas Escolas Municipais de Ponta Grossa. E mais especificamente entender como o princípio da gestão democrática se efetiva no interior das unidades escolares; conhecer as práticas de gestão democrática que ocorrem em escolas municipais, relatadas por gestores e membros da comunidade; compreender a legislação que embasa a gestão democrática no município de Ponta Grossa. Buscamos a compreensão sobre a gestão diante da seguinte problemática: como os gestores escolares entendem o princípio da gestão democrática nas escolas públicas? Quais as estratégias mais utilizadas para a efetivação da gestão democrática, segundo os sujeitos da pesquisa? No atual contexto social e político há possibilidades de implementação da gestão democrática em uma perspectiva emancipatória? O referencial teórico que fundamenta esta pesquisa é o Materialismo Histórico e Dialético, por permitir a compreensão da realidade acerca dos limites e possibilidades da Gestão Escolar Democrática nas Escolas Públicas Municipais de Ponta Grossa. No primeiro capítulo são apresentadas discussões acerca da gestão e da gestão democrática na educação e na escola; no segundo capítulo são apresentados os caminhos percorridos para a realização da investigação, quais seja, levantamento bibliográfico, para aprofundamento do objeto de estudo e identificação de possíveis lacunas em pesquisas já concluídas, além de breve discussão sobre o referencial epistemológico que dá sustentação às análises a serem realizadas; no terceiro capítulo são apresentados os pressupostos éticos para a realização da pesquisa e a análise dos dados obtidos em cinco escolas municipais, conforme autorização do poder público. Como resultados, apresentam-se alguns limites para o exercício da democracia nas instituições escolares de Ponta Grossa, seja pela falta de autonomia, ou pela necessidade de uma formação mais aprofundada; bem como possibilidade de atuação do gestor para o exercício democrático de sua função, por meio de práticas relatadas por gestores, e que favorecem o exercício democrático do gerir.

**Palavras chaves:** Gestão escolar. Gestão democrática. Escola pública. Qualidade da educação.

## ABSTRACT

This research is based on perceptions about democratic management and its implications on the work of school managers in the municipality of Ponta Grossa. The reflections on democratic management present in this research have the general objective of analyzing the way in which democratic management guides actions in the Municipal Schools of Ponta Grossa. And more specifically to understand how the principle of democratic management is effective within the school units; to know the democratic management practices that occur in municipal schools, reported by managers and community members; understand the legislation that supports democratic management in the municipality of Ponta Grossa. We seek to understand management in the face of the following problem: how do school managers understand the principle of democratic management in public schools? What are the most used strategies for the effectiveness of democratic management, according to the research subjects? In the current social and political context, are there possibilities for implementing democratic management in an emancipatory perspective? The theoretical reference that underlies this research is the Historical and Dialectical Materialism, for allowing the understanding of the reality about the limits and possibilities of the Democratic School Management in the Municipal Public Schools of Ponta Grossa. In the first chapter, discussions are presented about management and democratic management in education and at school; in the second chapter, the paths taken to carry out the investigation are presented, that is, a bibliographical survey, to deepen the object of study and identify possible gaps in already completed research, in addition to a brief discussion on the epistemological framework that supports the analyzes to be carried out; in the third chapter, the ethical assumptions for carrying out the research and the analysis of the data obtained in five municipal schools, as authorized by the public authorities, are presented. As a result, there are some limits to the exercise of democracy in schools in Ponta Grossa, whether due to the lack of autonomy or the need for more in-depth training; as well as the possibility of the manager acting for the democratic exercise of his function, through practices reported by managers, and that favor the democratic exercise of management.

**Keywords:** School management. Democratic management. Public school. Quality of education.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Temáticas Centrais identificadas nos Artigos que tratam sobre Gestão Democrática – 2019 – 2022.....	38
Gráfico 2 -	Temáticas Centrais identificadas nas Dissertações que tratam sobre Gestão Democrática – 2019 – 2022.....	40
Gráfico 3 -	Temáticas Centrais identificadas nas Teses que tratam sobre Gestão Democrática – 2019 – 2022.....	41
Gráfico 4 -	Categorias relacionadas ao objeto de pesquisa selecionadas em Artigos.....	43
Gráfico 5 -	Categorias relacionadas ao objeto de pesquisa selecionadas em Dissertações.....	44
Gráfico 6 -	Categorias relacionadas ao objeto de pesquisa selecionadas em Teses.....	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Temáticas Centrais identificadas em trabalhos que tratam sobre Gestão Democrática – 2019 – 2022.....	37
Tabela 2 -	Categorias relacionadas ao objeto de pesquisa selecionadas para a análise .....	42

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAE	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
APM	Associação de Pais e Mestres
CE	Conselho Escolar
CF	Constituição Federal
CME	Conselho Municipal de Educação
GD	Gestão Democrática
GPA	Gestão para aprendizagem
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PAD	Programa de Adiantamento de Despesas
PAR	Plano de Ações Articuladas
PEE	Plano Estadual de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
RME	Rede Municipal de Educação
SME	Secretaria Municipal de Educação
UDEMOS	Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1 GESTÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO E NA ESCOLA</b> .....	14
1.1 Gestão e gestão escolar .....	14
1.2 A gestão democrática em discussão .....	22
1.3 A gestão democrática na legislação brasileira .....	28
<b>2 CAMINHOS PERCORRIDOS PARA A PESQUISA SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	36
2.1 Levantamento da produção sobre gestão democrática .....	36
2.2 O Materialismo histórico e dialético como referencial teórico metodoló- gico para a análise da gestão democrática.....	66
<b>3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE PONTA GROSSA</b> .....	70
3.1 A ética como princípio orientador da pesquisa .....	70
3.2 Concepções que orientam a gestão em escolas da RME .....	72
3.2.1 O que dizem os gestores/sujeitos da pesquisa.....	74
3.2.2 O que dizem os membros da comunidade escolar .....	79
3.3 Indicativos de gestão democrática na realidade pesquisada. ....	83
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	86
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	89
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS DA PES- QUISA COM OS MEMBROS DA COMUNIDADE</b> .....	102
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS DA PES- QUISA COM OS GESTORES</b> .....	104
<b>ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE</b> .....	106
<b>ANEXO B – SUBMISSÃO NA PLATAFORMA BRASIL</b> .....	107
<b>ANEXO C – TERMO DE APROVAÇÃO DA DISSERTAÇÃO PELA BANCA EXAMINADORA</b> .....	110
<b>ANEXO D – DECLARAÇÃO DE SUPRESSÃO</b> .....	111

## INTRODUÇÃO

Oferecer uma educação de qualidade, com participação coletiva da comunidade escolar nas ações da escola, é um desafio para todo gestor. Os processos de democratização da escola passam por inúmeros percalços, e por vezes a autonomia dada ao dirigente da instituição é relativizada, seja pela legislação que normatiza suas ações, seja por parcerias que a mantenedora firma, seja pela falta de formação para atuação coletiva, etc. Esses inúmeros fatores se mostram consistentes, mas, mesmo com todos os contras, buscamos encontrar ações e atuações gestonárias que mostrem que a gestão democrática é possível, e mais do que possível, necessária para que a escola seja um espaço privilegiado de coletividade e atuação para fortalecimento e busca pela transformação social.

As reflexões sobre gestão democrática, presentes nesta pesquisa, tem por objetivo geral analisar a forma com que a gestão democrática norteia as ações nas Escolas Municipais de Ponta Grossa. E mais especificamente compreender como o princípio da gestão democrática se efetiva no interior das unidades escolares; conhecer as práticas de gestão democrática que ocorrem em escolas municipais, relatadas por gestores e membros da comunidade; e compreender a legislação que embasa a gestão democrática no município de Ponta Grossa.

A problemática nos apresenta algumas questões norteadoras, pretendemos responder como os gestores escolares entendem o princípio da gestão democrática nas escolas públicas? Quais as estratégias mais utilizadas para a efetivação da gestão democrática, conforme dados obtidos em cinco escolas municipais? No atual contexto social e político há possibilidades de implementação da gestão democrática em uma perspectiva emancipatória? Para respondermos a esses questionamentos, buscamos o Estado do Conhecimento, utilizando como filtro os termos “Gestão democrática”, “Gestão democrática da escola”, “Gestão democrática escolar” e “Gestão democrática e escola pública”. Com recorte cronológico entre 2019 e 2022, obtivemos um resultado bastante expressivo de produções, sendo 42 artigos, 75 dissertações e 28 teses. Levando em consideração nossa proposta de pesquisa, delimitamos o material que corrobora com o tema que abordamos, e com o problema da pesquisa que trata da gestão democrática nas escolas públicas municipais de Ponta Grossa, selecionando 28 artigos, 33 dissertações e 14 teses. Mesmo com a vasta gama de publicações sobre o assunto “Gestão democrática”, nenhum dos

trabalhos apresenta a realidade da Rede Municipal de Ponta Grossa, o que torna a pesquisa relevante para conhecermos a realidade educacional pública do município em questão, no âmbito do primeiro segmento do ensino fundamental.

O referencial teórico que fundamentará esta pesquisa é o Materialismo Histórico e Dialético, já que ele permite a compreensão da realidade acerca dos limites e possibilidades da Gestão Escolar Democrática nas Escolas Públicas Municipais de Ponta Grossa. Para tanto, autores como Marx, Engels e Gramsci contribuem para a defesa da participação da classe trabalhadora nas decisões e construção de uma educação emancipatória, que possibilite a formação para uma sociedade democrática, justa e igual.

A proposta, na primeira seção do trabalho, foi trazer os termos e significados históricos que culminaram na defesa da gestão democrática. Abordamos a administração escolar desde o período colonial, onde a educação escolar não era vista como fundamental e o acesso ao saber institucionalizado era praticamente impossível, haja vista a distribuição da população em um território muito vasto, escassez de recursos e de mestres. Com a revolução industrial a administração escolar passa por um processo de espacialização, e o líder das instituições poderia ser qualquer pessoa com o mínimo de conhecimento sobre administração de empresas, com as mesmas técnicas de controle e organização do trabalho, foco na maximização de resultados, eficiência, produtividade, eficácia. Com a promulgação da Constituição de 1988, da administração passamos para o termo gestão escolar.

Na segunda seção do primeiro capítulo buscamos tratar da gestão democrática tal como conhecemos hoje. Historicamente, apresentou-se a necessidade de rompimento de paradigmas que reforçavam a hegemonia capitalista. Segundo Adrião (2005):

A necessidade de um redirecionamento na organização da estrutura escolar se dava em defesa e uma administração coletiva da escola, com a participação da comunidade nas tomadas de decisão e a exclusividade do financiamento da escola pública pelo poder público (ADRIÃO, 2005, p.225-226)

Posto isso, a escola enquanto espaço democrático apresenta uma gama de possibilidades de atuação da comunidade, seja por intermédio dos órgãos colegiados ou por uma gestão participativa mais ampla.

Na terceira seção do primeiro capítulo trazemos a legislação que norteia a prática gestonária das escolas, especificamente nas tratativas de gestão democrática,

sendo o artigo terceiro da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN (Lei nº 9394/96), o artigo 206 da Constituição Federal de 1988, e a meta 19 do Plano Nacional de Educação, lei nº 13005/2014, que tem seu texto abordado também pelo Plano Municipal de Educação, lei nº 12.213, de 23/06/2015.

No segundo capítulo abordamos os caminhos percorridos neste processo de pesquisa, passando pelo levantamento bibliográfico conforme supracitado. Em suma, os trabalhos apresentados concluem que há possibilidades para a construção de um espaço democrático nas instituições escolares públicas, mas apresentam a preocupação dos pesquisadores com relação a formação dos gestores, e com a abertura cada vez mais evidente para imersão do terceiro setor na educação, desfavorecendo a democratização, e tornando cada vez mais remota a participação dos interessados na educação dos que estão sob sua responsabilidade.

Na segunda seção do segundo capítulo, tratamos da importância do materialismo histórico e dialético enquanto método de análise. Além disso, tal perspectiva epistemológica colabora para o rompimento da perspectiva capitalista de qualidade da educação, visto que assume um posicionamento de formação coletiva e ampla de todos.

O terceiro capítulo traz os resultados da pesquisa, o respaldo teórico que trata da ética como princípio norteador da pesquisa e, através dos dados coletados nas entrevistas, análise dos mesmos, e apresentação do que pode ser considerado limite para atuação do gestor nas escolas municipais de Ponta Grossa, e o que podemos considerar como prática gestonária que oportuniza a participação de todos nos processos educacionais.

Com a pesquisa, espero contribuir para que a Gestão Democrática nas escolas municipais de Ponta Grossa aconteça de forma efetiva, trazendo exemplos positivos e apontando possibilidades de atuação dos gestores no sentido de participação da comunidade escolar no ambiente educacional.

## **1 GESTÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO E NA ESCOLA**

Tendo em vista que tanto o termo “gestão”, quanto o termo adjetivado de “gestão democrática” utilizado no campo educacional não é pacífico e abarca uma série de interpretações e possibilidades de implementação prática, o presente capítulo tem por objetivo contribuir para a identificação das concepções que fundamentam a defesa da gestão democrática na educação.

Para tanto, a partir de pesquisa bibliográfica, são apresentados os termos e significados históricos que culminaram com a defesa da gestão democrática da educação na atualidade, e trazendo características dos modelos de gestão praticados, e as posições que defendem a qualidade social em detrimento à qualidade total da educação. Além disso, buscou-se situar legalmente a gestão, com seus princípios e objetivos presente na legislação federal e municipal de Ponta Grossa.

### **1.1 Gestão e gestão escolar**

A gestão escolar no Brasil passou por inúmeras fases até as concepções postas nos dias atuais, tendo seu início no período colonial, através da concepção de administração, embora não com interesses e objetivos claros para seu desenvolvimento. Conforme SAES (2007) “durante o período colonial, a educação tinha pouca importância para os colonizadores e para a população em geral e, conseqüentemente, não se prestou suficiente atenção à sua administração.” (2007, p.20)

Apesar do conceito de administração ser milenar, “seu estudo sistemático é um fenômeno recente associado às necessidades impostas pela explosão organizacional, no bojo da consolidação da Revolução Industrial” (SAES, 2007, p.12). As teorias clássicas e comportamentais da educação nasceram nos Estados Unidos e na Europa, e passaram a ganhar espaço no Brasil, como receitas a serem usadas em prol do interesse econômico e político da época. Essas teorias de administração eram utilizadas em qualquer âmbito, sem considerar peculiaridades dos setores envolvidos, e necessidades específicas do âmbito educacional, pois, a escola, como qualquer outra instituição, precisa ser administrada. Ainda conforme Saes (2007, p.14):

A partir da evidência da inadequação da lógica econocrática e comportamental na gestão da educação, as últimas décadas do século



XX foram testemunhas de uma nova consciência social sobre a importância de redefinir os princípios orientadores dos estudos e práticas de administração da educação, incluindo o próprio significado de eficiência e de eficácia como critérios de desempenho administrativo, face a valores éticos e compromissos políticos que determinam os fins e objetivos da educação. Essa perspectiva se fundamenta na convicção de que a gestão da educação, longe de ser um instrumento ideologicamente neutro, desempenha um papel político e cultural específico, situado no tempo e no espaço.

Considerando a questão histórica e a realidade na época em que se insere, a educação passa a agregar ideologias políticas e culturais, sendo dessa forma influenciada por cada realidade, e respaldada pelos interesses do período. Sendo assim, no Brasil colônia, devido aos aspectos geográficos, isolamento cultural, a influência da Igreja Católica, a falta de recursos e a escassez de mestres, além do desenvolvimento de um modelo secularizado e estatizado de administração, não houve sucesso na tradução dos ideais filosóficos e pedagógicos necessários e emergentes para a época.

Com relação ao início da era republicana, SANDER (2007) coloca a divisão da administração pública em quatro fases: organizacional, comportamental, desenvolvimentista e sociocultural.

A fase organizacional se desenvolve a partir do final da década de 1920, quando uma série de movimentos reformistas passam a estabelecer mudanças na administração do Estado e da gestão da educação.

No campo da educação, essa efervescência intelectual se materializou na fundação da Associação Brasileira de Educação (ABE), em 1924, e no *Manifesto dos Pioneiros da educação Nova*, em 1932, no Rio de Janeiro. A partir de então, a pedagogia tradicional daria espaço à pedagogia nova, que desembocaria na promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em 1961. (SANDER, 2007, p.28)

Tanto na administração da educação como na administração pública, o sistema de organização instalado foi o da tecnocracia. Sendo assim, os técnicos nas diversas áreas seriam os responsáveis pelo bom andamento de todo o sistema. Especificamente na educação, esse modelo trouxe algumas resistências impostas pelo que vinha sendo desenvolvido desde o Brasil colônia, e respaldado pelos defensores da vertente tradicional.

Na administração da educação, este enfoque se manifestou na combinação da pedagogia com o pragmatismo. A pedagogia foi chamada a oferecer as soluções técnicas, de natureza educacional, para resolver problemas reais enfrentados pela administração no

cotidiano das instituições e sistemas de ensino. O pragmatismo trouxe para o campo da gestão da educação as potencialidades das doutrinas norte-americanas de William James (1909) e John Dewey (1916) para explicar o valor das orientações pedagógicas em termos de satisfação e utilidade prática. (SANDER, 2007, p.29).

No Brasil, Anísio Teixeira foi um dos defensores dessa pedagogia, acreditando numa mudança de paradigmas, embora a inspiração seja, fundamentalmente, baseada nos princípios da administração clássica. Embora Anísio Teixeira tenha uma posição divergente, acreditando que a escola tinha peculiaridades incompatíveis com a administração de empresas, no I Simpósio de Administração Escolar (ANPAE<sup>1</sup>) e segundo Motta (1987, p.35) defendeu que:

A Administração escolar supõe uma filosofia e uma política diretoras pré-estabelecidas; consiste no complexo de processos criadores de condições adequadas às atividades dos grupos que operam na escola em divisão de trabalho; visa a unidade e economia de ação, bem como o progresso do empreendimento. O complexo de processos engloba atividades específicas – planejamento, organização, assistência à execução (gerência), avaliação de resultados (medidas), prestação de contas (relatório) – e se aplica a todos os setores da empresa – pessoal, material, serviços e financiamento.

Nota-se, portanto, que a administração da escola era equiparada a administração das empresas, por intermédio da atribuição de ações comuns entre os sistemas empresarial e educacional.

Durante o período da segunda guerra mundial (1939 – 1945), o Brasil passou a se preocupar com a dimensão humana das organizações, e nisso se incluía a administração da educação. Com isso, a formação de líderes também passou a estar presente, com respaldo da psicologia e da sociologia.

Após a década de 1950, diversos países em estado de pós guerra teriam que pensar uma alternativa de reconstruir seus territórios e sua economia. Apesar do Brasil não ser afetado diretamente pela guerra, esse modelo respingou em território nacional. Na educação, o enfoque seria voltado à economia, e seria uma estratégia para formação de mão de obra, principalmente com os processos de industrialização.

---

1

A Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) é uma associação civil de utilidade pública e natureza acadêmica no campo da política e da gestão da educação, que congrega pesquisadores, docentes e estudantes de educação superior; dirigentes e técnicos dos sistemas de ensino; e professores e diretores de escolas e outros espaços sociais de educação e formação cidadã. Fundada em 1961 por professores universitários de administração escolar e educação comparada, a ANPAE se consolidou, ao longo das décadas, como entidade líder da sociedade civil organizada no campo das políticas públicas e do governo da educação.

[...] os serviços educacionais eram minuciosamente planejados em função dos requerimentos de mão-de-obra para atender as necessidades dos processos de industrialização. Em termos de preparação das pessoas para a vida, a educação desenvolvia-se em função do mercado de trabalho, que requeria indivíduos mais eficientes e economicamente produtivos. (SANDER, 2007, p.47).

Percebe-se que eficiência e produtividade eram os termos da vez no mundo educacional, e que a formação era meramente tecnicista, preparando exclusivamente para a atuação no âmbito das indústrias cada vez mais emergentes.

Por fim, o meio acadêmico se apropriou da fase sociocultural da educação, tendo Paulo Freire (1921 – 1997) como protagonista, e apontando para os ideais de libertação das relações econômicas e políticas “copiadas” da esfera internacional como modelos adequados a qualquer realidade política ou social. As práticas de administração escolar passaram a se apresentar inadequadas, e passou-se a analisar mais a fundo as influências sociais e culturais no que se refere ao contexto escolar. Conforme Sander (2007), a ANPAE, através do IX Simpósio de Administração da Educação, teve participação decisiva na análise da educação consonante com o contexto social.

Apesar de inúmeros avanços históricos apontados na realidade educacional, a administração escolar ainda continuou fazendo parte do contexto brasileiro. A partir da década de 1970 passou-se a, através das lutas sindicais e dos movimentos sociais, pensar um pouco mais sobre a democratização dos espaços escolares, embora o conceito de administração se fizesse presente. Segundo Vitor Paro (1996, p.18), administração é:

Em seu sentido geral [...] é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Assim pensada, ela se configura em uma atividade essencialmente humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos.

Refletindo sobre esse conceito, a racionalização é evidente nos ensaios de como administrar o ambiente educacional e, apesar da nomenclatura “gestão” já ser citada, ainda não é uma realidade no que se refere ao Brasil. A educação ainda é vista com visão empresarial, em que qualquer agente que apresente certa desenvoltura administrativa pode atuar em sua liderança, não havendo a necessidade de formação específica para organizar a atividade de gerenciamento.

Além da atividade administrativa, o diretor, conforme nos coloca Paro (1996, p.133-134), é colocado entre dois focos de pressão:

[...] de um lado, professores, pessoal da escola em geral, alunos e pais, reivindicando medidas que proporcionem melhores condições de trabalho e promovam melhoria do ensino; e de outro, o Estado, não satisfazendo tais reivindicações diante do qual o diretor deve “responder pelo cumprimento, no âmbito da escola, das leis, regulamentos e determinações” dele emanadas, evitando, inclusive, que as ações dos primeiros venham a representar quaisquer ameaça aos interesses dominantes. [...] Entretanto, em seu papel de gerente (é assim que ele é colocado diante do Estado), ele sente sobre si todo o peso de constituir-se no responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola e tem consciência que poderá ser punido por qualquer irregularidade que aí se verifique.

Essa contradição entre o que se espera do diretor no interior da escola e o que se espera enquanto braço do Estado na instituição é constituída historicamente pelas concepções de Estado, Educação e suas relações com a sociedade e da participação popular no ambiente educacional.

Portanto, com as diversas reformas educacionais e com alicerces nos movimentos de globalização econômica e comercial, propostos pela vertente neoliberal, a produtividade e a eficiência são enfatizadas no processo educacional.

Nasce, assim, a pedagogia corporativa, que lança mão dos princípios e métodos da qualidade total na gestão escolar, em que os professores são prestadores de serviço, as empresas se transformam em cliente da escola e, como tal, recebem dela os alunos que passaram pelo processo massivo de produção educacional. Esses conceitos impõem decisões administrativas preocupadas em aumentar a produtividade e a eficiência econômica, incentivando a competitividade a qualquer custo, independentemente de seu significado substantivo e de sua validade ética e relevância cultural. (SANDER, 2007, p.70).

Com foco na administração, a escola tinha liderança semelhante às empresas, com as mesmas técnicas de controle e organização do trabalho, foco na maximização de resultados, eficiência, produtividade, eficácia. Com a promulgação da Constituição de 1988, da administração passamos para o termo gestão escolar, a princípio com a educação tendo como meta a produtividade, a formação para o mercado de trabalho, sem a preocupação com a transformação social ou melhoria das condições da classe trabalhadora. Essa submissão da sociedade ao capital só poderia ser superada com a crescente participação das massas nas instituições, fazendo com que a classe operária não se contentasse com a qualidade total, mas busque constantemente, pela luta, pela resistência, a democracia em sua condição social. Lima (2004, p.19) nos situa sob a ótica do que ocorreu no período em que a constituição foi promulgada:

Na década de 1980 tivemos um vislumbre de governos populares, ou seja, governos que estariam administrando sob controle popular. "Vislumbre" porque não se ampliou a perspectiva da democratização ou não se radicalizaram os preceitos de democracia. Constatamos que, naquela década, as políticas implementadas na escola como formas participativas (os conselhos escolares, os grêmios, a descentralização) perderam seu caráter de controle popular pela burocratização do aparelho de Estado. Ou seja, não foram rompidas as formas de controle via centralização, mas o discurso que sustentava tais políticas persistiu em modelos participativos.

Mesmo com a ampliação da perspectiva de democratização nota-se que na prática essa postura não foi exteriorizada, e segundo Lima (2004, p.19), do conceito de "democratização política" passamos a ter uma "democratização" mercadológica, vinculada ao conceito de "cidadania controlada" participação instrumental e competitividade individual.

Do ponto de vista estatal, não há vantagens na democratização dos espaços escolares, e pensando na sociedade e no regime capitalista de produção, o que evidencia o Estado burguês é a exploração do trabalho. Segundo Saes (1998, p.75):

Como caracterizar sumariamente o Estado burguês? Para os fins deste trabalho, interessa sobretudo lembrar o seu duplo papel, de desorganizador das classes trabalhadoras e de organizador da classe dominante. Tendo relações capitalistas de produção (exploração do trabalho processada sob a forma de compra e venda da força de trabalho como base, o Estado burguês, pela própria natureza das suas instituições [...], desorganiza politicamente as classes trabalhadoras na medida em que desempenha a dupla função (isolar, unindo) [...]

Como já destacado pelo autor, desorganizar a classe trabalhadora, minar espaços de discussão e depreender contra a união do proletariado é papel do Estado burguês, o que reflete na realidade educacional pelo pouco incentivo à participação nos embates que poderiam fortalecer o processo democrático. Flach (2020, p.77) nos traz uma importante contribuição, deixando claro que:

Em sociedades periféricas, como a brasileira, a democracia é frágil, pois para sobreviver inserido na lógica capitalista, o Estado<sup>2</sup> age para a manutenção da exploração da classe trabalhadora, debilitando iniciativas que tenham como fundamento ampliar a participação na definição de políticas sociais com a finalidade de amenizar as desigualdades.

---

<sup>2</sup> A autora trabalha com a concepção gramsciana de Estado, na qual sociedade civil e sociedade política agem em conjunto, seja pela coerção ou pelo consenso, de forma a manter a hegemonia.

Nesse sentido, e pensando a educação como uma das vias responsáveis por levar o educando a assumir sua condição de agente ativo de transformação social, ela também deveria tomar partido dos interesses da maioria da sociedade, formando uma consciência crítica diante das realidades sociais. Conforme exposto por Souza (2009, p. 125 – 126), a Gestão Democrática é compreendida como:

um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Ao pensarmos o ambiente escolar podemos conferir à figura do Gestor como responsável por dar um ponta pé inicial nas relações democráticas na escola, e oportunizar que as ações sejam sustentadas pela relação dialógica, participação efetiva, poder de decisão coletivo e acesso a informação. Santos (2006, p.2) contribui sobre o conceito da Gestão Democrática e os paradigmas que embasam essa prática:

O termo 'gestão democrática' não aparece no vocabulário, na literatura e nas conduções das políticas públicas para a educação da atualidade por acaso. É fruto de ideias e valores que conduzem e amparam a organização sociopolítica da nossa sociedade. As ideias, os sentidos, os valores de determinadas práticas sociais estão embasadas no que chamamos de paradigma. Paradigma entendido não apenas como modelo ou padrão, mas também como um campo complexo de conceitos que contém e comporta uma determinada concepção de homem e de mundo e das relações que se estabelecem entre sujeito e objeto do conhecimento. A análise das bases epistemológicas da gestão democrática da escola supõe, e até exige, uma análise dos paradigmas que estão na base das formas de organização social e política assumidas pela sociedade atual.

Essas questões paradigmáticas também aparecem quando se fala de forma contraditória sobre gestão e administração escolar, sendo o segundo termo, como já citado anteriormente, utilizado quando se trata de uma relação verticalizada no ambiente escolar, embora o termo "gestão" não signifique que a relação é horizontalizada, pois muitos são os fatores e as concepções que influenciam as relações no ambiente escolar.

Historicamente, ao falarmos propriamente sobre Educação, percebemos a figura do Gestor Escolar como centralizadora do poder, e ditador de toda a política interna da escola, com plenos e absolutos poderes no processo decisório. Entretanto, ao expormos o termo democracia, temos que pensar que a concepção depende das variantes históricas que estão em questão, assim como as ideias políticas do momento, como bem coloca o autor Decio Saes, em seu livro Democracia (1987). Segundo Schlesener (2019, p.365), desconsiderar a estrutura econômica da sociedade como origem das divisões políticas implica apresentar “uma definição abstrata da democracia e, conseqüentemente, de gestão democrática”. E, segundo Flach (2020, p.78):

A isso equivale dizer que o entendimento sobre democracia pressupõe considerar a relação entre o econômico, o político e o ideológico, sob pena de termos e defendermos uma realidade distorcida. Por isso, a discussão a respeito da democracia não pode ser unívoca, mas oferecer subsídios para o entendimento do seu significado no interior da sociedade capitalista e propor subsídios para que outras possibilidades de vivência democrática sejam possíveis, ultrapassando os efeitos da hegemonia dominante e contribuindo para a luta por outra hegemonia.

Essa relação entre sociedade e educação nos remete ao estudo sobre democracia na Gestão, que precisa ser visto como um processo estruturado e complexo, que depende não só do entendimento de Estado, Democracia e coletividade, mas dos limites e possibilidades que existem nas relações dialógicas dentro da instituição escolar e do convívio social. Schlesener (2018, p.372) remete a complexidade e os pressupostos necessários para o entendimento das experiências na Gestão:

[...] entende-se que uma teoria e uma prática de gestão precisam ser definidas a partir da noção de democracia e da natureza do Estado. Assim, torna-se importante explicitar a estrutura de poder vigente, seus conflitos internos e os limites das relações políticas. Na sociedade capitalista, o modo de produção e seus desdobramentos políticos, a exploração do trabalho e a ampliação da desigualdade social são pressupostos para entender qualquer experiência de gestão, assim como os limites da democracia no âmbito do Estado moderno.

Outra questão importante quando tratamos de Gestão Democrática nas escolas é que, em uma sociedade organizada sob a lógica capitalista, a democracia e a gestão democrática são permeadas também por tal lógica. Por isso, o referencial teórico

materialista histórico e dialético dá sustentação às reflexões, visto que auxilia no desvelamento das relações de classe e das desigualdades sociais decorrentes da exploração do trabalho. Entendemos que uma das possibilidades de superação desse modelo capitalista é pela educação das massas (atrelada a uma revolução social e novas formas de organização do trabalho), realizada em instituições com liderança militante no sentido de engajamento político e defensora da superação da estrutura vigente, limitada pelo poder do capital e longe de exercer o poder de forma democrática.

Na próxima seção, trataremos da gestão democrática, suas concepções e impactos na escola.

## **1.2 A gestão democrática em discussão**

Ao refletirmos sobre a gestão democrática, precisamos compreender de que forma ela é estabelecida no ambiente escolar, seja por ações ou tentativas de participação da comunidade no âmbito da escola. Para iniciarmos, é importante caracterizarmos as concepções que tratam da qualidade educacional, e defendermos a que consideramos passível de ajudar na construção de uma sociedade democrática, com caráter emancipatório.

Mesmo antes da Constituição Federal de 1988 houve pressão dos movimentos sociais em prol da democratização, tão necessária para a superação do período autoritário vivido até então. A mobilização social contribuiu para o avanço da discussão em torno da democracia e conseguiu influenciar o texto constitucional. Segundo Drabach e Souza (2014), o princípio da gestão democrática na Carta Magna foi marcado por um atribulado processo conflitivo. Segundo as autoras:

Houve debate em torno do sentido que este deveria atribuir à gestão da educação, que se deu entre os setores que defendiam a escola pública e a gestão democrática da educação como um dos pilares para a construção de uma sociedade democrática e o grupo que defendia os interesses privados, composto por representantes do empresariado educacional e das escolas confessionais. (DRABACH; SOUZA 2014, p.224)

Na década de 1980, nos bastidores das discussões em torno da gestão democrática, o grupo de defensores de uma educação com processo real de democratização estaria vencido pelos setores conservadores, havendo uma vitória parcial em prol da democratização. Ainda assim, diversos grupos se movimentam no



sentido de democratização social e participação efetiva da sociedade na tomada de decisões, defendendo a luta pela emancipação, e com a escola como ferramenta para objetivar. Segundo Drabach e Souza:

Em relação à educação, a crítica se dava essencialmente no caráter centralizador, hierárquico, verticalizado e burocrático que orientava a gestão educacional, produzindo um enfraquecimento da autonomia escolar e limitando a participação dos profissionais que atuam na escola, nos processos de decisão. (2014, p.223-224)

Percebemos, com as contribuições dos autores, que havia duas vertentes conflitantes entre si, uma com características neoliberais e a favor do gerencialismo educacional, e outra, social, tendo como princípio a emancipação social. É importante destacar que, mesmo tendo características democráticas, apenas a perspectiva social demonstra compromisso com a participação autônoma da classe trabalhadora em processos realmente participativos que possibilitem o exercício decisório. Vejamos, a seguir, as características de cada uma das vertentes.

Na década de 90, com o neoliberalismo ganhando espaço, houve diminuição do poder estatal, e por consequência uma abertura das escolas brasileiras aos investimentos da iniciativa privada. A escola passou a ser entendida sob os pressupostos capitalistas, de modo que a educação se tornou mercadoria e, como tal, vista como espaço privilegiado de ação do terceiro setor<sup>3</sup>. Segundo Peroni (2012):

Entendemos que as mudanças na gestão são partes de alterações societárias. Em uma sociedade hegemônica pelo capital, a gestão pública sempre teve como parâmetro o mercado, mas diferentes organizações da produção interferem de diferentes formas na gestão do trabalho e nos parâmetros para o setor público, em particular, para a educação. Outro fator que também consideramos importante para a mudança nos parâmetros da gestão pública é a proposta de quase-mercado da Public Choice, corrente neoliberal que propõe aproximação cada vez maior entre as escolhas públicas e os parâmetros do mercado. (PERONI, 2012, p.19)

E ainda:

O neoliberalismo defende claramente o Estado mínimo e a privação de direitos, além de penalizar a democracia, por considerá-la prejudicial aos interesses do mercado. Já a Terceira Via se coloca entre o neoliberalismo e a antiga social-democracia, mas não rompe o diagnóstico de que o Estado é culpado pela crise. (PERONI, 2012, p.21)

---

<sup>3</sup> O terceiro setor designa as instituições que não fazem parte nem do setor público e nem do setor privado, sendo o campo da sociedade civil organizada.

Nessa perspectiva, Institutos e Fundações propuseram ações no sentido de evidenciar fragilidades educacionais e indicar possibilidades de atuação para sua resolução. Tais ações foram centradas em mensuração de índices educacionais, ranqueamento de resultados de aprendizagem e ações escolares e, com o intuito de indicar soluções, passaram a oferecer serviços voltados para a formação de professores. Tais ações, de caráter mercadológico, foram centradas na mostra quantitativa sobre as ações e resultados educacionais em detrimento de uma discussão mais aprofundada sobre a qualidade da educação. Sob a influência do neoliberalismo em plena ascensão, Flach (2012) alerta que,

A partir dos anos 90 houve no contexto brasileiro um processo de alastramento das ideias neoliberais que se desenvolveram a partir de governos neoconservadores em outros países, propondo, em linhas gerais, uma diminuição da influência estatal na economia, caracterizando o intervencionismo estatal como parte de um problema que precisava ser reduzido para regularização do mercado. (2012, p.07)

Esse modelo valorizava a eficiência em detrimento da qualidade, tinha por base o gerencialismo e avaliava o custo-benefício da educação, tratando os problemas educacionais da mesma forma que a administração de empresas. A vertente neoliberal trouxe os resultados como objetivos educacionais, obtidos através de avaliações de larga escala, a até mesmo com gratificações aos docentes que apresentassem melhores resultados. Em um período mais recente, especialmente depois da ascensão de um governo de direita é possível afirmar que aos pressupostos neoliberais foi agregado o pensamento conservador, evidenciando propostas e ações governamentais que, além de preocuparem-se com as questões de custos educacionais evidenciam influências de posicionamentos autoritários. Tais propostas e ações governamentais podem ser percebidas nas Escolas Militarizadas e em Propostas Legislativas como o “Projeto Escola sem Partido” e “*Homeschooling*”, as quais trazem em seu bojo uma defesa de qualidade educacional que se distancia da possibilidade de alcançar uma educação socialmente referenciada, a qual tem o compromisso com a transformação social.

A questão central desse modelo voltado para os pressupostos neoliberais (e conservadores) é que não há preocupação ou compromisso com a função social da escola, com a materialidade em que as instituições se inserem e com as condições sociais em que os alunos e suas famílias vivem. Nesse contexto, a perspectiva de

gestão democrática se molda aos interesses hegemônicos impedindo a participação da comunidade nas relações pedagógicas da escola.

Em contraposição, é possível apontar outra forma de entender a qualidade educacional. Essa outra forma de entender a qualidade procura superar o entendimento mercadológico da escola e da educação, de forma a valorizar os sujeitos que fazem o processo educativo. Essa outra concepção pode ser encontrada na produção da área como “qualidade social da educação”. Ao abordar a questão, Flach (2012), indica que:

A qualidade social em educação evidenciou-se mais fortemente como objetivo central no Projeto Político dos governos de esquerda, demonstrando preocupação com a introdução de uma educação de qualidade social para todos. Nessa concepção alguns eixos demonstram-se como estruturantes: educação de qualidade social como direito de cidadania, gestão democrática com participação popular, valorização dos trabalhadores da educação, financiamento em regime de colaboração e integração entre as políticas e outros entes jurídicos e sociais. (2012, p.09)

Nessa perspectiva, e sob à luz do materialismo histórico e dialético, não podemos desconsiderar a totalidade das relações existentes no contexto a ser estudado. Por isso, analisar a qualidade educacional sem levar em consideração os aspectos sociais que interferem no processo seria mera ingenuidade.

Defendemos aqui a qualidade social da educação como capaz de estruturar relações, desvelar realidades e proporcionar aos indivíduos a atuação nos processos internos das instituições, tendo por base uma perspectiva participativa e emancipatória. Paro contribui, parafraseando Gramsci:

Assim, a educação se revela como um elemento de transformação social, por um lado, no caráter pedagógico que assume a luta política da classe trabalhadora em seu esforço revolucionário com vistas à desarticulação do poder da classe burguesa e à construção do novo bloco histórico, já que “toda relação de ‘hegemonia’ é necessariamente uma relação pedagógica” (Gramsci, 1978a: 37), através da qual a classe que aspira à direção da sociedade procura convencer os diversos grupos sociais da universalidade e validade social de seus propósitos. Por outro lado, a educação se revela como fator de transformação social, também, em seu caráter intrínseco de apropriação do saber historicamente acumulado, na medida em que, através dela, a classe revolucionária se apodera da ciência, da tecnologia, da filosofia, da arte, enfim, de todas as conquistas culturais realizadas pela humanidade em seu desenvolvimento histórico e que hoje se concentra nas mãos da minoria dominante. (PARO, 1996, p. 104-105)

Percebe-se, portanto, que os processos emancipatórios estruturados socialmente e dos quais a escola pode e deve fazer parte, são fundantes no fator de transformação. Dessa forma, o papel da escola não se restringe a apropriação do saber acumulado, mas, por meio dele pode contribuir para a consciência de classe, de pertencimento à determinado grupo, com a identificação de necessidades e objetivos coletivos que auxiliem em uma postura política em prol da justiça social. Sob o amparo de Souza:

A superação das desigualdades sociais e a construção de uma sociedade democrática passam necessariamente por um processo formativo e de conscientização para o qual a escola contribui de maneira muito significativa, pois é o local de formação por excelência. (2014, p.226)

Por si só, a escola não pode mudar a sociedade, mas sem ela, essas mudanças são ainda mais utópicas, e para que haja qualquer chance dessa transformação, a formação é necessária.

Esse processo formativo e de conscientização depende de sujeitos dispostos a contribuir para que aconteça, partindo tanto dos sistemas de ensino, que a seguir são caracterizados legalmente como responsáveis pela efetivação do processo democrático, quanto dos gestores escolares predispostos a darem a abertura necessária tanto aos órgãos colegiados, quanto ao próprio quadro de funcionários e comunidade envolvidos. Esse processo envolve uma certa complexidade, visto que vai além da simples abertura dos portões da escola e participação popular, passando pelos mecanismos de eleição ou indicação de diretores, elaboração da proposta pedagógica da escola e constituição dos conselhos escolares. Conforme Souza:

A existência de mecanismos como eleição de diretores, a construção coletiva do projeto pedagógico e o conselho escolar potencializam o desenvolvimento da gestão democrática na escola, como espaço para o diálogo, a participação, a expressão dos anseios da comunidade escolar. (2014, p.229)

Entretanto, esses instrumentos, por si só, não são capazes de apresentar garantias para a efetivação da Gestão democrática nas escolas, e somente as relações entre o que é teoria e as ações podem ser potencialmente capazes de identificar se a participação coletiva está construindo a democracia no âmbito escolar. Práticas efetivas de favorecimento dialógico, participação efetiva dos interessados nos processos decisórios, se identificados, podem sim caracterizar um gestor como democrático, sendo aquele que, apesar de entender, não valoriza a hierarquia como

principal mecanismo para efetivação de práticas pedagógicas e administrativas da escola. Essa superação de relações hierárquicas e autoritárias gera uma corresponsabilização pelo processo, significando a possibilidade, segundo Souza, de:

[...] incluir toda a comunidade escolar no processo de tomada de decisões importantes sobre os rumos da escola, e, sobretudo, significa caminhar na direção da superação da dualidade entre teoria e prática e entre os que elaboram e os que executam as tarefas na escola. A participação de todos na construção do PP favorece a corresponsabilidade e o controle da sua concretização. Quanto maior o envolvimento dos sujeitos com as decisões referentes ao projeto pedagógico da escola, maior será o potencial de participação em outras decisões que dizem respeito à gestão escolar. (2014, p.233)

Da mesma forma, Drambach e Souza (2014) contribuem sobre a formação dos conselhos escolares apontando que sem uma clara intencionalidade de participação política da comunidade na instituição escolar tais espaços podem se constituir como estratégias para o cumprimento burocrático, que se distanciam da possibilidade de exercício democrático.

Um dos problemas que envolve a constituição dos conselhos escolares é que ele tem sido tomado como uma medida isolada, desligado de uma política mais ampla de democratização da escola o que acaba evidenciando muito mais a sua face burocrática do que a sua inspiração democrática. (2014, p. 234)

Face a alegação do autor sobre conselhos escolares não atuarem conforme seria de sua função, não aproveitando o espaço de autonomia legalmente conquistado pelos membros e pela instituição, ainda existe o controle por meio do sistema, da autonomia com relação ao trabalho desenvolvido pela escola. Apesar do conhecimento da responsabilidade da escola, a prestação de contas do trabalho efetivado é dada como obrigação, demonstrando mais uma vez como a qualidade total da educação é uma realidade presente nos sistemas educacionais brasileiros.

Acontece uma transferência de funções para a escola em nome da autonomia que traz em seu bojo o significado supostamente democrático. Outro elemento que compõe a ideia de autonomia é a adoção de meios de controle sobre o trabalho desenvolvido na escola. Se, por um lado, a escola conquista a autonomia, por outro, é obrigada a prestar contas desta autonomia, através, por exemplo, das avaliações externas, centralizadas. [...] É importante destacar que a escola possui responsabilidade sobre o trabalho desenvolvido, porque é nela que as políticas educacionais ganham significado e, portanto, é a partir da escola que as políticas educacionais devem ser pensadas. (SOUZA, 2014, p.237)

Na perspectiva posta, a relatividade da autonomia é cada vez mais evidente, tornando o ambiente e as relações pedagógicas da escola cada vez mais controladas. Nesse contexto, a participação popular nos processos que envolvem a responsabilidade pelo trabalho desenvolvido é limitada, evidenciando a necessidade de políticas eficazes no sentido de minimizar os impactos dessa desmoralização do trabalho do gestor, e abrindo o espaço escolar para que a comunidade participe além da prestação de contas financeira ou de rankings educacionais.

Na próxima seção abordaremos como a legislação brasileira contempla a gestão democrática em seus documentos.

### **1.3 A gestão democrática na legislação brasileira**

Em termos de Brasil, o modelo de Gestão que ficou vigente até 1985, resultado das questões políticas da época, tinha como característica que cada profissional desempenhava somente a sua função, sem haver um processo dialógico e que considerasse as posições dos envolvidos no processo. Conforme Silva (2016)

A prática cotidiana de uma gestão democrática ainda é um dos maiores desafios da educação no Brasil. As mudanças educacionais despontaram no decurso do processo de redemocratização da política brasileira em 1985, após o fim do Regime Militar no Brasil. Até então, a gestão educacional era exercida em consonância aos princípios do sistema político vigente, isto é, rígido, hierárquico e não estimulava a integração dos variados atores nas deliberações da escola. (SILVA, 2016, p.178)

Essa falta de integração entre os pares ainda é considerada um desafio, e alguns movimentos foram favoráveis para a superação dos entraves. Um dos exemplos é a Constituição Federal de 1988, que institui bases para uma mudança expressiva, embora traga em seu texto a questão de qualidade da educação.

A Gestão democrática está contemplada tanto na Constituição Federal de 1988, quanto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394/96. O artigo 206 da Constituição apresenta que:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- IX - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 108, de 2020). (BRASIL, 1988)

A Constituição Federal defende o aspecto democrático da Gestão como princípio norteador do processo educacional, abordando também questões importantes de acesso, permanência e valorização profissional. O texto constitucional deixa claro que o padrão de qualidade deve ser uma meta, e desconsidera no seu corpo a qualidade social almejada pelo movimento que busca a participação da comunidade na escola, trazendo um discurso vazio, desconsiderando que “em uma construção coletiva a educação tende a se transformar, contribuindo para que a sociedade ao seu redor também sofra um processo de transformação”. (FLACH, 2014, p.13).

Segundo Paro (2007), “Em relação ao aspecto da gestão, a LDB reafirmou o que já dizia a CF: desobrigou o ensino privado de instituir a gestão democrática nas escolas”. Portanto, os princípios propostos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394/96 defendem a Gestão democrática nos espaços de ensino:

- Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
  - II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
  - III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
  - IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
  - V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
  - VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
  - VII - valorização do profissional da educação escolar;
  - VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; (grifo meu)
  - IX - garantia de padrão de qualidade;
  - X - valorização da experiência extraescolar;
  - XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

XII - consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Lei nº 13.632, de 2018)

XIV - respeito à diversidade humana, linguística, cultural e identitária das pessoas surdas, surdo-cegas e com deficiência auditiva. (Incluído pela Lei nº 14.191, de 2021) (BRASIL, 1996).

A LDBEN delegou aos sistemas de ensino a implantação da Gestão Democrática, o que de certa forma limita as instituições com relação a autonomia do processo de democratização. No município de Ponta Grossa, no texto que dispõe sobre a criação do Sistema Municipal de Ensino (Lei Ordinária nº 13135/2018), está disposto, em seu artigo terceiro, que:

Parágrafo único. A gestão democrática, com vistas a garantir o preceito da autonomia pedagógica, administrativa e financeira prevista pela Lei Federal nº 9.394/1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação será definida por Lei Municipal própria para as instituições públicas que pertençam ao Sistema Municipal de Ensino, respeitada a legislação pertinente à eleição de diretores e à implantação de Conselhos Escolares. (PONTA GROSSA, 2018).

A implantação dos conselhos escolares ocorreu em todas as instituições municipais de ensino de Ponta Grossa, respaldada sob Lei Ordinária nº 12815/2017, que dispõe sobre a implantação e organização dos Conselhos Escolares das Unidades de Ensino Fundamental e de Educação Infantil da Rede Municipal de Ensino de Ponta Grossa. O documento discorre sobre os segmentos a serem eleitos e esclarece suas possibilidades de atuação.

Além da implementação da lei, o Decreto nº 16.885, de 29/01/2020, estabelece as normas para a elaboração do Regimento Interno dos Conselhos, esclarecendo a legislação que respalda a atuação dos conselheiros:

O Conselho Escolar é um órgão colegiado permanente de debate, representativo e articulador dos vários segmentos da Comunidade Escolar e Local, com a finalidade de contribuir para a democratização da escola pública e na melhoria da qualidade de Ensino, ofertada em cada instituição, em conformidade com as políticas e normas do Sistema Municipal de Ensino e do Conselho Municipal de Educação, observando-se a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei nº 9394/96, o Plano Nacional de Educação Lei nº 13.005/14, o Estatuto da Criança e do Adolescente - Lei Federal nº 8069/90, a Lei Municipal nº 12.815/17, o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento Escolar da instituição de ensino. (PONTA GROSSA, 2020).



Compreender o funcionamento e atuação do Conselhos escolares das instituições é uma das formas de estabelecer critérios sobre a democratização ou não do ambiente escolar. Esta pesquisa tem esse intuito, e os sujeitos da pesquisa, sendo gestores ou membros atuantes nos órgãos colegiados, poderão nos elucidar a forma com que vem ocorrendo essa abertura do ambiente escolar para a comunidade.

Outra forma de democratização se encontra na forma de seleção de diretores para atuação nas unidades de ensino. Sob o decreto Nº 19.375, de 24/08/2021, Ponta Grossa estabeleceu a eleição como critério para assunção do cargo, apresentando no documento a orientação sobre todo o processo, desde eleição de comissões eleitorais até a apuração do resultado final. Entretanto, o candidato é considerado apto a participar do pleito sob algumas condições, e entre elas está a aprovação no curso de gestão, que no caso de Ponta Grossa foi desenvolvido pelo Fundação Lemann. Essa atuação do setor privado no momento democrático de escolha de diretores nos leva a crer que, mesmo que a legislação defenda a prática da Gestão Democrática, o entendimento do processo é complexo, pois não basta abrir os portões da escola ou dar voz aos órgãos colegiados, mas os profissionais envolvidos precisam passar por mudanças teóricas, metodológicas e práticas, o que demanda formação. Para Flach (2020, p.84):

Os princípios constitucionais que sustentam a organização social e política brasileira não são previsões abstratas que podem ou não ser observadas, mas se caracterizam como observância obrigatória a ser seguida, independentemente do grupo que exerce o poder. No entanto, como já observado sobre democracia e gestão democrática, tais princípios sofrem interpretação conforme as concepções e/ou entendimento do grupo hegemônico que exerce o poder em determinado momento histórico. Por isso, o exercício da democracia e a efetivação da gestão democrática são limitados por tais concepções, as quais não deixam de estar circunscritas na defesa de ações democráticas, mesmo quando estão contrapostas. (FLACH, 2020, p.84)

Infelizmente, em razão dos embates políticos, econômicos e sociais, o cenário brasileiro não é favorável à democracia. Não há consenso como a luta de classes evidencia as desigualdades sociais e sobre a necessidade de sua superação; não há compromissos políticos (dos gestores públicos) em relação à emergência de uma educação que promova uma formação integral dos estudantes; não há valorização da escola pública (em todos os níveis e modalidades). Nesse contexto, parece ser natural que não haja incentivo à participação popular no âmbito educacional, o financiamento

educacional é deficitário e os programas de formação continuada e qualificação profissional são subvertidos à lógica do mercado.

Em relação ao campo específico da pesquisa aqui apresentada, no município de Ponta Grossa, o Plano Municipal de Educação – Lei Municipal nº 12.213/2015, tem como objetivo:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (PONTA GROSSA, 2015)

Na tentativa de assegurar essas condições, apresentam-se estratégias para o cumprimento dessa meta<sup>4</sup>, como por exemplo o repasse de transferências voluntárias da Secretaria Municipal de Educação para as instituições, sob responsabilidade das Associações de Pais e Mestres. O texto do Plano Municipal discorre sobre o intuito de:

19.1 Priorizar o repasse de transferências voluntárias do município na área da educação para as associações de pais e mestres (APMs) e associações de pais e funcionários (APFs) que tenham aprovado seu plano de trabalho pelo órgão competente da SME respeitando-se a legislação vigente. (PONTA GROSSA, 2015)

No caso de Ponta Grossa, o repasse é feito através de um Programa de Adiantamento de Despesas (PAD), sob Lei Nº 12.961, de 19/10/2017 (Regulamentada pelo Decreto nº 13922/2018), em que as APMs recebem o repasse para despesas emergenciais, seja de material de consumo ou prestação de serviços. Com relação ao Plano Nacional de Educação, há alteração na redação no sentido de que os entes federados precisam cumprir alguns requisitos para que possam receber o recurso:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar. (BRASIL, 2014)

A meta 19 do PME ainda prevê:

19.4 Assegurar condições para que o Fórum Municipal de Educação possa realizar as Conferências Municipais de Educação, bem como

---

<sup>4</sup> Entendamos como meta o que se pretende alcançar, o objetivo a ser atingido, a finalidade; e como estratégia o planejamento, as ações que levarão a atingir a meta.

efetuar o acompanhamento da execução do PNE, do PEE e do PME. (PONTA GROSSA, 2015).

O texto apresentado é o mesmo disposto no PNE, com alteração da esfera de abrangência. Conforme dados coletados no site da Secretaria Municipal de Educação, Ponta Grossa sediou, em setembro de 2021, a segunda conferência municipal de educação. A Conferência teve a participação de delegados e secretários de Educação de onze municípios – Carambeí, Castro, Imbituva, Ipiranga, Ivaí, Palmeira, Piraí do Sul, Ponta Grossa, Porto Amazonas, São João do Triunfo e Tibagi. Entretanto, conforme fonte consultada, o intuito não foi de acompanhar a execução do plano posto, mas de planejar metas para o plano que entrará em vigor em 2024.

Além dos espaços para acompanhamento do proposto no documento, estão previstos espaços para atuação dos órgãos colegiados, bem como momentos de formação com esses órgãos. A proposta é:

19.5 Estimular a participação de toda a comunidade escolar em órgãos colegiados como Associação de Pais e Mestres (APMs), Associações de Pais e Funcionários (APFs), Conselho Escolar e Grêmios Estudantis assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas unidades escolares, fomentando a articulação orgânica entre as representações dos mesmos.

19.6 Estimular o fortalecimento dos Conselhos Escolares nas escolas públicas, do Conselho Municipal de Educação e no sistema de ensino como instrumentos de fiscalização, participação e acompanhamento da gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-lhes condições de funcionamento autônomo.

19.7 Realizar anualmente encontro municipal com as Associações de Pais e Mestres (APMs), Associações de Pais e Funcionários (APFs) e Conselho Escolar com o objetivo de fortalecer esses órgãos colegiados e promover o relato de experiências entre seus representantes.

19.8 Promover o fortalecimento dos Conselhos Escolares através de cursos de formação em parceria com a União e o Estado. (PONTA GROSSA, 2015).

Com exceção do apresentado nos itens 19.7 e 19.8, o texto no PME em suas estratégias 19.5 e 19.6, apresenta-se redigido de forma muito próxima ao que está disposto no PNE, embora neste apareça, respectivamente, como 19.4 e 19.5. Com relação ao exposto, esperamos esclarecer como vem ocorrendo a formação dos conselheiros escolares, e de que forma a gestão da escola está oportunizando esses espaços de discussão com os representantes. Além disso, pretendemos verificar na fala dos sujeitos da pesquisa, ações como:

19.9 Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares.

19.10 Fortalecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino.

19.11 Fortalecer e ampliar as formas de acompanhamento das famílias no desempenho escolar dos estudantes, visando à qualidade do ensino. (PONTA GROSSA, 2015)

O texto apresentado pelo município de Ponta Grossa é consonante com o Plano Nacional de Educação, apresentando apenas a estratégia 19.11 para além do proposto. Vale ressaltar que, assim como nas demais estratégias acima apresentadas, há obviamente a diferença no texto quando aborda a esfera executiva compreendida. Da mesma forma como apresentou-se nas estratégias anteriores, houve divergência na apresentação dos itens, haja vista que o município acrescentou estratégias para a busca do cumprimento da meta.

Embora apresente que há um prazo de dois anos para a efetivação da gestão democrática no município, como já mencionado, objetivamos analisar a forma com que a gestão democrática norteia as ações nas Escolas Municipais de Ponta Grossa, procurando entender as concepções que estão arraigadas às práticas dos gestores, e de que forma contribuem ou não para o processo de transformação social.

Outras normativas municipais contemplam em seu texto a abertura para participação ativa da comunidade na elaboração, como por exemplo a Proposta Político Pedagógica, levantando questões a serem respondidas na pesquisa, no sentido de saber se a participação foi ativa, se todos os segmentos puderam participar, e se o que foi exposto por cada segmento foi incluído no texto; questões essas a serem respondidas no momento da entrevista com os sujeitos. Segundo a deliberação 02/06 do município de Ponta Grossa, “A organização da proposta pedagógica, enquanto documento formal explicitador do trabalho da escola, precisa ser pensado de forma flexível, podendo ser feita conforme a realidade específica” (PONTA GROSSA, 2006). Pensar cada realidade pode ser uma forma de dar certa autonomia ao gestor; e desvelar a forma como aconteceu a participação dos pares na elaboração do documento pode evidenciar a concepção de gestão presente nas instituições. Inclusive, de acordo com a Lei Ordinária nº 13135/2018, que dispõe sobre a criação

do Sistema Municipal de Ensino, é incumbência dos profissionais do magistério a participação na elaboração da Proposta Pedagógica da Instituição.

Além da lei supracitada, há legislação própria estabelecendo controle sobre o trabalho do profissional da educação, sob Decreto 11834/2016, são estabelecidos critérios para avaliação de desempenho, discorrendo que:

Art. 2º A avaliação de desempenho deve ser compreendida como um processo permanente, em que o professor tenha a oportunidade de analisar sua prática, percebendo seus pontos positivos e visualizando caminhos para a superação de suas dificuldades, possibilitando, dessa forma, seu crescimento profissional.

Art. 3º A avaliação de desempenho será norteada pelos princípios previstos nos incisos I, II, III, IV e V do Art. 45 da Lei Municipal nº 12.269/2015: participação democrática; universalidade, amplitude, objetividade e transparência. (PONTA GROSSA, 2016)

Embora a avaliação de desempenho não seja o objetivo desta pesquisa, podemos refletir sobre a forma de controle evidenciada nos processos avaliativos, e, de acordo com a fala dos gestores, podemos ter um panorama geral para considerarmos a gestão democrática ou autocrática, tendo em vista que a avaliação dos profissionais que atuam na escola é de responsabilidade da gestão. Então, resta-nos saber se é um instrumento participativo ou de coerção, haja vista que o decreto que regulamenta a prática avaliativa cita a Lei Municipal nº 12.269/2015, que estabelece que “I - participação democrática: a avaliação deve ser realizada em todos os níveis, com a participação direta do avaliado e da equipe responsável” (PONTA GROSSA, 2015).

No próximo capítulo abordamos o estado do conhecimento, através do levantamento bibliográfico sobre o tema gestão democrática.

## **2 CAMINHOS PERCORRIDOS PARA A PESQUISA SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Considerando a necessidade de aprofundar a discussão sobre o objeto da pesquisa aqui apresentada, alguns procedimentos metodológicos iniciais se fizeram necessários, dentre os quais a realização de levantamento da produção sobre a temática central estudada, identificação de pesquisas que utilizaram o materialismo histórico e dialético como fundamento epistemológico e, ainda, estudo sobre esse referencial, visto que é aquele que dará sustentação à análise dos dados da pesquisa.

Sobre o levantamento bibliográfico é importante destacar que sua realização auxilia a situar a importância da pesquisa, identificar possíveis lacunas nos estudos realizados, similaridades e distanciamentos da pesquisa proposta e, ainda, situar o pesquisador em relação à originalidade de sua investigação, pois, conforme aponta Alves-Mazzotti (2012, p. 46)

[...] é a familiaridade com o estado do conhecimento na área que torna o pesquisador capaz de problematizar um tema, indicando a contribuição que seu estudo deve trazer à expansão desse conhecimento, quer procurando esclarecer questões controvertidas ou inconsistências, quer preenchendo lacunas. Para tanto, o descritor “gestão democrática” foi central nas buscas realizadas.

Convém ressaltar que a análise da produção também permite identificar o referencial teórico utilizado pelos pesquisadores, de forma a identificar aqueles que se aproximam e contribuem para a pesquisa em andamento.

O Materialismo histórico e dialético contribui para a defesa da participação da classe trabalhadora nas decisões e construção de uma educação emancipatória, que possibilite a formação para uma sociedade democrática, justa e igual. Tal perspectiva epistemológica colabora para o rompimento da perspectiva capitalista de qualidade da educação, visto que assume um posicionamento de formação coletiva e ampla de todos.

### **2.1 Levantamento da produção sobre gestão democrática**

Para compreensão e análise das contribuições acerca da gestão democrática nas escolas públicas, foi realizado o levantamento bibliográfico, entre os anos de 2019 e 2022, na base de teses e dissertações da plataforma CAPES, e na plataforma scielo,

utilizando os termos “gestão democrática escolar”, “gestão democrática” e “gestão democrática da educação”, obtendo como resultado: 74 dissertações, 28 teses, 42 artigos. Na Tabela 1, os artigos, teses e dissertações levantados estão categorizados para que possamos estabelecer os que, de acordo com o objetivo da pesquisa, podem trazer maiores contribuições.

Tabela 1 - Temáticas Centrais identificadas em trabalhos que tratam sobre Gestão Democrática – 2019 - 2022

<b>Categorias</b>	<b>Artigos</b>	<b>Dissertações</b>	<b>Teses</b>
Avaliação como estratégia para Gestão Democrática		05	02
Carreira docente		01	
Conselhos de Educação	03	08	06
Conselhos escolares	01	02	
Coordenador Pedagógico/Supervisor no processo de Gestão Democrática	01	03	
Cultura organizacional		02	
Direito à Educação		01	
Educação de jovens e adultos		01	
Eleição / seleção de diretores	01	02	01
Financiamento da educação	02	02	
Formação de gestores	01	02	
Formação de professores		01	
Formação para democracia		01	
Gestão Democrática e colégios cívico militares	02	02	
Gestão Democrática e escolas de tempo integral/turnos escolares	01	02	04
Gestão Democrática e professores		01	
Gestão Democrática e trabalho pedagógico		02	01
Gestão Democrática inclusiva		01	01
Gestão Democrática, controle social e accountability		01	
Gestão educacional	01		
Gestão universitária	01	01	01
Incentivo à gestão		01	
Legislação, políticas educacionais e Gestão Democrática	03	04	03
Limites e possibilidades da Gestão Democrática	19	12	03
Planos de gestão		01	
Plano diretor		01	
Política educacional	01		
Programas do governo federal		02	01
Proposta pedagógica		01	
Protagonismo estudantil/Programas (jovem do futuro)	03	04	01
Qualidade da educação – índices de desenvolvimento		01	01
Relação público/privado na educação, agenda neoliberal	02	04	03
Representação da escola		01	
Trabalho e educação		01	
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>74</b>	<b>28</b>

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Os Gráficos 1 e 2 dimensionam as temáticas centrais abordadas nos trabalhos encontrados.

Gráfico 1 - Temáticas Centrais identificadas em artigos que tratam sobre Gestão Democrática – 2019 - 2022



Fonte: dados da pesquisa (2022)

Podemos notar que a grande maioria dos artigos levantados fazem parte da categoria “Limites e possibilidades da Gestão Democrática”, representando 47% do percentual total, seguido por 7,1% que tratam dos conselhos de educação, assim como o que tratam da legislação e das políticas educacionais. Os artigos que tratam do financiamento da educação, dos colégios cívicos militares e da relação público privada na educação, representam individualmente 4,76% do percentual total. Os demais artigos representam, cada um deles, 2,38% da totalidade de trabalhos. Verificamos, portanto, com relação aos artigos, uma grande preocupação dos autores no que diz respeito às possibilidades de atuação do gestor, e de que forma a



autonomia está sendo relativizada, seja pela legislação, sejam pelas parcerias firmadas com instituições privadas.

Gráfico 2 - Temáticas Centrais identificadas em Dissertações que tratam sobre Gestão Democrática – 2019 - 2022

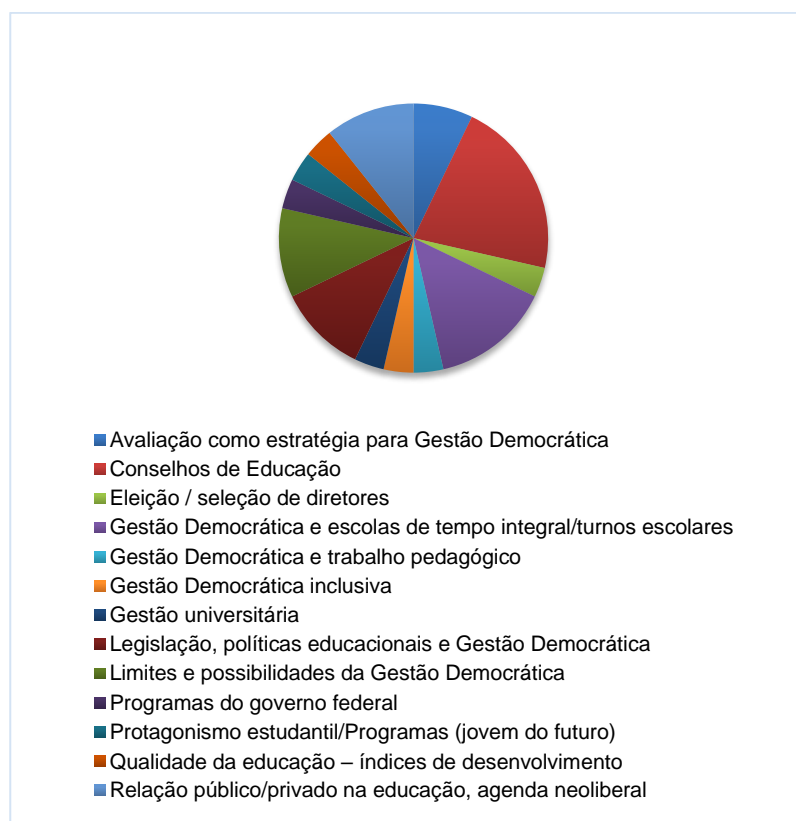


Fonte: dados da pesquisa 2022

O Gráfico 2 apresenta 16% do percentual total de dissertações levantadas que tratam dos limites e possibilidades do exercício da gestão democrática, seguido por 10,66% que tem como tratativa os conselhos de educação e sua atuação para a democratização da educação, seguimos com 6,66% das dissertações que levantam o processo avaliativo e suas relações com a gestão democrática. Legislação, protagonismo estudantil e relações público privadas nas relações com a gestão representam, cada um deles, 5,33%. As demais dissertações que aparecem na tabela

como levantadas totalizam os restantes 56% dos trabalhos. Assim como pudemos verificar no levantamento dos artigos, os limites e possibilidades de atuação do gestor aparece com mais frequência. Procuraremos, portanto, no município de Ponta Grossa, verificar como se dá a autonomia gestonária e de que forma a legislação e as relações com instituições privadas vem acontecendo no município alvo da pesquisa.

Gráfico 3 - Temáticas Centrais identificadas em Teses que tratam sobre Gestão Democrática – 2019 - 2022



Fonte: dados da pesquisa 2022

Diferente do exposto com relação aos artigos e dissertações, as teses com mais frequência no levantamento tratam dos conselhos de educação e sua atuação para a democratização da educação, representando 21,42% do total de trabalhos, seguido por 14,28% que apresentam a problemática em torno das escolas de tempo integral, e aí sim seguido por 10,71% das teses que apontam os limites e possibilidades para exercício da gestão, das relações público privadas na educação e da legislação que normatiza a gestão democrática. Os demais trabalhos apontados na tabela 01 representam o percentual de 32,14%.

Como percebemos, há uma vasta produção que trata da Gestão Democrática na Educação. Entretanto, esta pesquisa visa desvelar as concepções de Gestão democrática que são presentes nas vozes dos gestores do Município de Ponta Grossa, não havendo nenhuma produção a respeito.

Ao analisarmos as temáticas levantadas, identificamos algumas como fundamentais para entendermos a dinâmica gestonária conforme objetivamos. Algumas temáticas identificadas serão consideradas categorias do objeto pesquisado e estão relacionadas na Tabela 2, visto serem aquelas que melhor evidenciam as possibilidades de efetivação e/ou preocupação com a gestão democrática no contexto educacional.

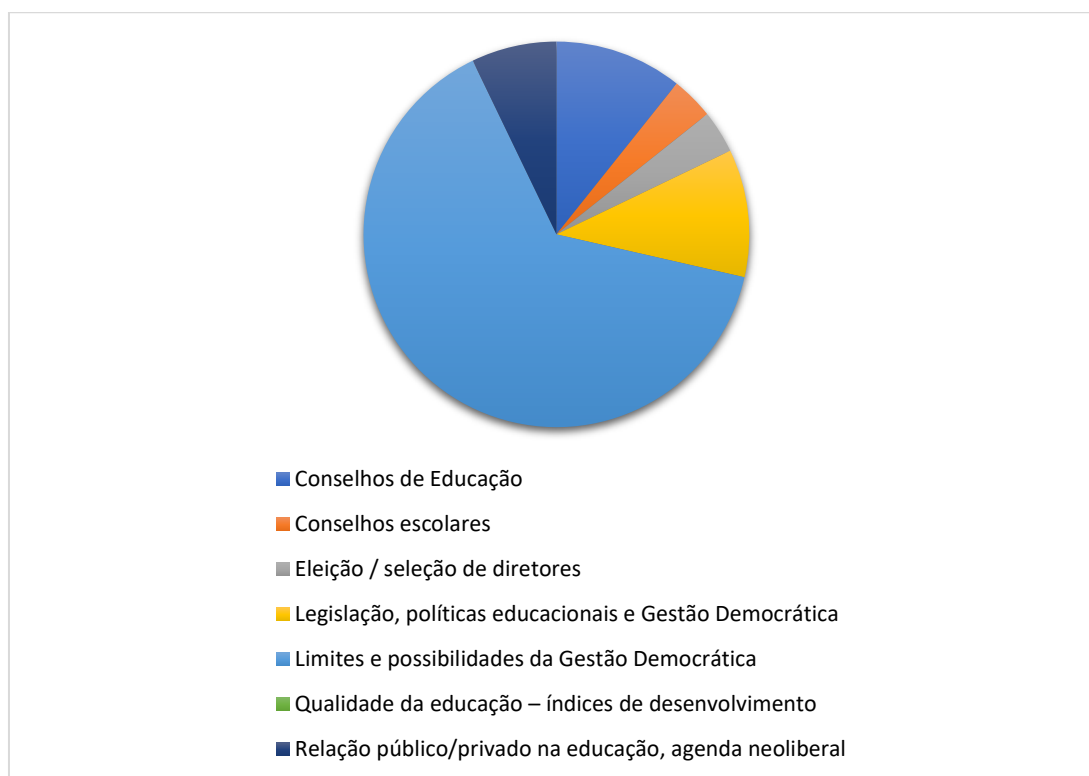
Tabela 2 - Categorias relacionadas ao objeto de pesquisa selecionadas para a análise

<b>Categorias</b>	<b>Artigos</b>	<b>Dissertações</b>	<b>Teses</b>
Conselhos de Educação	03	08	05
Conselhos escolares	01	02	
Eleição / seleção de diretores	01	02	01
Legislação, políticas educacionais e Gestão Democrática	03	05	03
Limites e possibilidades da Gestão Democrática	18	12	01
Qualidade da educação – índices de desenvolvimento			01
Relação público/privado na educação, agenda neoliberal	02	04	03
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>14</b>

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Para melhor visualização das categorias, os gráficos abaixo apresentam trabalhos que serão utilizados no levantamento bibliográfico.

Gráfico 4 - Categorias relacionadas ao objeto de pesquisa selecionadas em artigos



Fonte: dados da pesquisa 2022

Dentre os artigos selecionados para uma análise mais minuciosa, podemos destacar conforme o gráfico acima que 64,28% abordam os limites e possibilidades para o exercício da gestão democrática, os que apresentam os conselhos de educação como tratativa representam 10,71%, assim como os que abordam a legislação, as políticas educacionais e suas relações com a democracia na gestão. No que se refere à investida neoliberal nas instituições escolares, com relação as consequências da atuação do setor privado para a democratização da escola, temos 7,14% dos artigos. Os conselhos escolares e a eleição e/ou seleção de diretores representam juntos os outros 7,14% do total de artigos levantados.

Abaixo, o gráfico que representa a seleção das dissertações que ajudarão a respaldar a pesquisa desenvolvida.

Gráfico 5- Categorias relacionadas ao objeto de pesquisa selecionadas em Dissertações

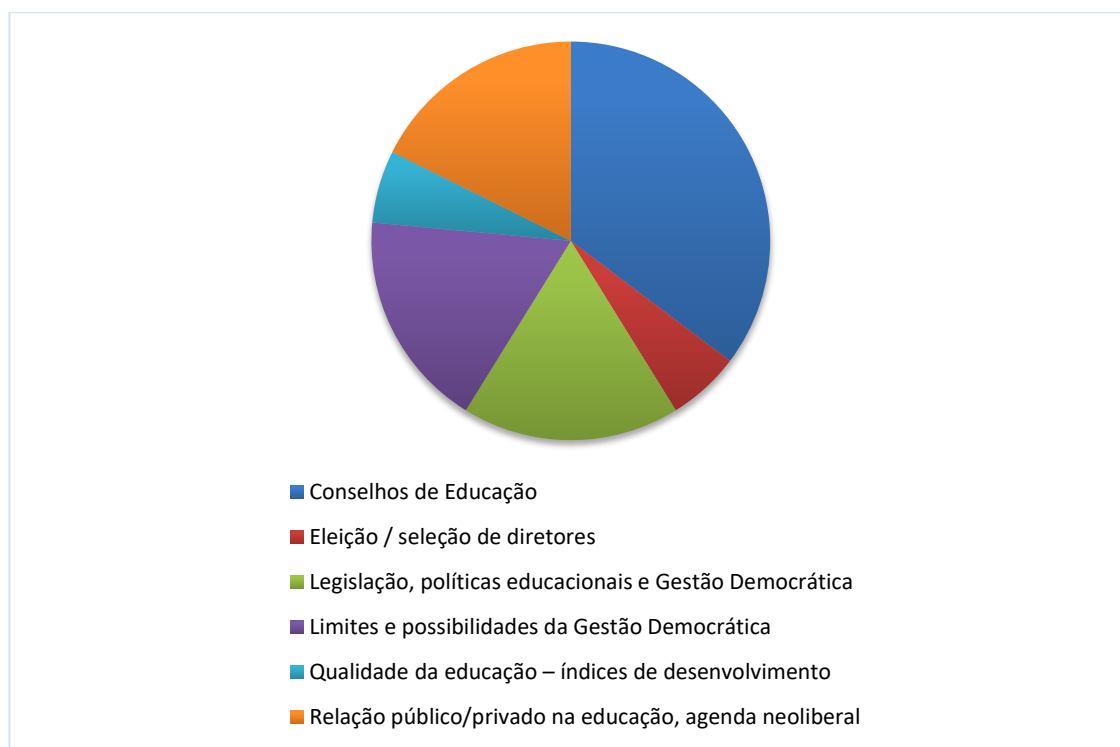


Fonte: dados da pesquisa 2022

Fica evidente no gráfico acima que, assim como o levantamento dos artigos, a maior preocupação dos pesquisadores se dá com relação aos limites e possibilidades de atuação do gestor nas escolas públicas, representando 36,36% do percentual de dissertações selecionadas, seguido por 24,24% que tratam dos conselhos de educação, que, por mais que não seja apresentado nesta pesquisa como temática central, é um espaço privilegiado, com possibilidades de atuação democrática e participação coletiva nas decisões que dizem respeito à educação. As dissertações que apontam a legislação educacional, com ênfase na gestão democrática representam 15,15%, seguido pelo percentual de 12,12% das que tem como temática central a relação público/provado com a educação. As pesquisam que tratam dos conselhos escolares e da eleição de diretores representam os outros 12,12% do total levantado.

Vejamos agora o percentual com relação às teses.

Gráfico 6 - Categorias relacionadas ao objeto de pesquisa selecionadas em Teses



Fonte: dados da pesquisa 2022

A maioria das teses selecionadas tratam dos conselhos de educação e sua atuação no processo de democratização da educação, perfazendo um percentual de 35,71% do total levantado, seguido por 21,42% de teses que apresentam como tratativa a legislação educacional, políticas públicas e suas relações com a gestão democrática; bem como as que estabelecem as relações entre as instituições públicas e privadas e suas consequências para a democratização da educação. As categorias: eleição/seleção de diretores; limites e possibilidades da gestão democrática; e qualidade da educação – índices de desenvolvimento, representam individualmente 7,14% das pesquisas levantadas.

As categorias apontadas apresentam-se como fundamentais para o entendimento da gestão democrática, possibilitando transitar desde a compreensão legal até as dimensões práticas da gestão, que são propostos nos trabalhos selecionados. Além da seleção de trabalhos já apresentada, analisamos os resumos dos trabalhos, verificando quais os objetivos traçados da pesquisa, o referencial

teórico utilizado e os resultados alcançados. Para situar, será utilizada a legenda (1) para artigos, (2) para dissertações e (3) para teses.

Iniciamos pelos trabalhos que nos remetem a atuação dos conselhos de educação para uma proposta democrática. Além da participação dos conselhos escolares, os conselhos de educação em ambiente macro também são caracterizados como importantes nos processos democráticos no âmbito educacional. Dentre os trabalhos selecionados selecionadas, oito dissertações falam das tratativas dos conselhos de educação e sua atuação, além de três artigos e seis teses, que estabelecem relações com a democracia no âmbito educacional.

Almenara (2019), no artigo intitulado “Plano Municipal de Educação de Sorocaba/SP: A construção da Gestão Democrática na Educação” (1), a autora objetivou analisar a atuação do Conselho Municipal de Educação durante o período de elaboração do Plano Municipal de Educação. Após a emersão, concluiu que, apesar do aspecto positivo da busca por participação, ainda há um longo processo para que o funcionamento seja mais democrático.

Com o intuito de discutir sobre os Sistemas Municipais de Educação e os Conselhos Municipais de Educação como mecanismos da gestão democrática, e objetivando refletir sobre a função dos Sistemas Municipais de Educação e dos Conselhos Municipais de Educação como mecanismos de fortalecimento da gestão democrática, compreendendo as barreiras e os avanços desses mecanismos na sociedade do capital, Araújo, Trindade e Dublante (2021), no artigo “Os sistemas municipais de educação e os conselhos municipais de educação como mecanismos de gestão democrática” (1), através de levantamento bibliográfico, puderam concluir que a autonomia da instituição escolar e a democratização da gestão da educação exigem a participação das diferentes seções e de diferentes segmentos.

Com o trabalho intitulado “Os conselhos municipais de educação do sudoeste goiano e a perspectiva da democracia” (2), Baraúna (2019) objetivou investigar os Conselhos Municipais de Educação do sudoeste goiano no viés democrático. Com respaldo do materialismo histórico e dialético, analisou questionários eletrônicos enviados a conselheiros, além da exploração de documentos legais que legitimam os conselhos. Como resultado, a autora expressa que o caráter democrático nos conselhos está em processo de construção, devendo suas práticas democráticas serem efetivas, promovendo participação política e social dos membros.

Com o objetivo de analisar a presença e as demandas da educação infantil no Conselho Municipal de Educação de Ribeirão Preto, levando em consideração a garantia do direito a educação das crianças de zero a cinco anos, Bettinassi (2019), na pesquisa “O Conselho Municipal de Educação e a educação infantil em Ribeirão Preto” (2) analisa as atas e as discussões do Conselho acerca da educação infantil. Como resultado, a autora acredita que o Conselho tem cumprido o que trata o regimento sobre seu papel, e que tem membros representantes da Educação Infantil que asseguram que a discussão esteja em pauta. Entretanto, coloca que o poder executivo anda exerce um papel marcante, tornando a garantia de direitos e a efetivação da gestão democrática como um desafio a ser superado.

Castro e Santos (2020), no texto “Gestão escolar em Feira de Santana: análise dos textos oficiais” (1) analisam documentos oficiais entre os anos de 1990 a 2015, sobre a regulamentação da função do gestor. Os resultados evidenciaram que o modelo de gestão predominante emerge das interrelações entre escola, poder local, contexto nacional e produção de documentos oficiais; e a eleição e diretores revela indícios para a compreensão do modelo de gestão democrática.

Com o trabalho “Movimentos do Conselho Municipal de Educação no processo de materialização da meta 19 do Plano Nacional de Educação em Campo Grande/MS (2014 – 2018)” (3), Conde (2021) objetivou analisar as ações do Conselho Municipal de Educação de Campo Grande/MS, no que se refere ao processo de materialização da meta 19, Gestão Democrática, do Plano Nacional de Educação. Como procedimentos metodológicos, a autora utilizou análise documental, bibliográfica, e entrevistas semiestruturadas com seis conselheiros atuantes entre 2014 e 2018. A autora concluiu que não foram desenvolvidos mecanismos ativos de participação no que se refere ao exposto no objetivo supracitado.

Ao discutir a gestão democrática nos Conselhos Municipais de Educação, objetivando demonstrar como os órgãos normativos são compostos, as possibilidades e os limites para a participação democrática nos contextos locais, Flach (2020), no trabalho intitulado “A gestão democrática nos sistemas municipais de ensino do Paraná: uma análise a partir dos conselhos municipais de educação “ (1), a autora conclui que, apesar de haver possibilidade do exercício democrático na composição dos conselhos, há limites vinculados aos interesses hegemônicos que orientam as políticas locais.



Gomes (2021), objetiva, em seu trabalho “Conselho Municipal de Educação na Gestão Educacional do Município de São Luís – MA: destaque para a atuação dos/das conselheiros/as” (2), analisar a atuação do CME na gestão educacional, tendo como referência as bases normativas desse órgão e a atuação dos conselheiros. Com a base legal, identificou finalidades e possibilidades de atuação do conselho, além da análise bibliográfica das produções publicadas sobre os CME's. a autora destaca a importância da formação para os membros do conselho, para que reconheçam a necessidade de reivindicação da participação e atuação enquanto sujeitos políticos. Inferiu ainda, que os conselheiros podem atuar tanto na formulação, acompanhamento e fiscalização da gestão, quanto na prestação de contas do trabalho que realiza, legitimando socialmente o órgão.

Através dos escritos sobre “Conselho Municipal de Educação: análise do princípio de gestão democrática nas legislações do município de São José de Ribamar/MA” (1), Gomes e Pimenta (2021), objetivaram analisar o quadro normativo relativo à gestão democrática da educação, e constataram que, “embora o princípio de gestão democrática seja preconizado como fundamento que sustenta a organização da educação na esfera local, esse tipo de gestão depara-se com dificuldades para ser materializado. O limite que se impõe para a concretização ocorre por meio das normas que não reconhecem os princípios democráticos e não mencionam mecanismos que facilitem ações voltadas para a efetivação da gestão democrática”.

Com objetivo de analisar o processo de criação e a atuação dos Conselhos Municipais de Educação instituídos nos municípios sul-matogrossenses de Três Lagoas e Sidrolândia e suas implicações para a construção da gestão democrática da educação em âmbito local, considerando o Planejamento Educacional, nomeadamente o Plano de Ações Articuladas (PAR), no período de 2007 a 2014, Haiduck (2020), na pesquisa intitulada “Conselhos Municipais de Educação em dois municípios sul-mato-grossenses, no contexto do plano de ações articuladas: implicações para a gestão democrática na educação básica (2007-2014)” (3), realizou pesquisa documental e entrevistas com diversos segmentos e representatividade do conselho municipal de educação. Estabelecendo análise comparativa entre dois conselhos, concluiu que a resposta, com suas contradições intrínsecas, é lenta no processo de construção da gestão democrática da educação, considerando-se as dinâmicas organizacionais no contexto da desigualdade local.

Luz (2021), com a pesquisa intitulada “Conselhos Municipais de Educação no Paraná: a luta de classes e sua relação com o princípio da gestão democrática” (3), tem por objetivo revelar a luta de classes no processo participativos dos conselhos municipais de educação do estado do Paraná, e como ela se materializa nas ações políticas. Através do materialismo histórico e dialético, e sob aporte teórico de Gramsci, desvelou as intrincadas tramas de relações de força no ato da política institucional e da participação democrática. O autor conclui que: “o espaço de representação democrática demonstrou necessidade de reafirmação e ocupação de espaço pelos diferentes grupos sociais, cuja disciplina e organização de classe se apresentam como questão sine qua non para a participação conselhistas, para contribuir com a disseminação de outra concepção de mundo e de uma reforma cultural que promova abalos na sociabilidade da produção material vigente na atualidade, em vista da autogestão dos produtores, e que garanta, consolide e amplie direitos econômicos, sociais e humanos de forma igualitária”.

Com o trabalho “A importância da gestão democrática e participativa nas escolas públicas da Baixada Fluminense” (1), Oliveira et al. (2021) objetivaram analisar a importância desta gestão para construção de um conhecimento de qualidade nas escolas públicas da Baixada Fluminense, enfatizando a reflexão sobre a importância de uma gestão democrática e participativa na Escola Pública, em que o gestor tem papel primordial para fazer uma escola interativa e agradável com o objetivo de uma educação de qualidade. Através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com entrevistas, consideraram que a inserção de uma gestão democrático-participativa ainda é um processo em andamento, mesmo sendo um viés da política pública, ainda há certo desafio nesta implantação.

Ribeiro (2021) teve como objeto de pesquisa o conselho municipal de educação de Itapetininga, na tese “Conselho municipal de educação de Itapetininga/SP: problematizações quanto a gestão democrática, participativa e autonomia” (3). O objetivo da pesquisa foi analisar as iniciativas e as necessidades de implementação da gestão democrática e as possibilidades do município de Itapetininga, da Sub Região 1 da Região Metropolitana de Sorocaba a partir das problematizações quanto à gestão democrática, participação e autonomia junto ao seu respectivo Conselho Municipal de Educação. Através de análise documental e entrevistas, a autora declara como resultado que o Conselho Municipal de Educação de Itapetininga, como os CMEs da Região Metropolitana de Sorocaba, encontram-se

em processo de construção de sua gestão democrática, participação e autonomia, como categorias interdependentes cuja construção se dá num processo complexo, de comprometimento, formação, corresponsabilidade, envolvimento, representatividade e paridade.

Com a pesquisa “O Conselho Municipal de Educação de Uberlândia (2015-2019): participação na democratização do ensino municipal” (2), Santos (2020) objetivou analisar a atuação do Conselho Municipal de Educação de Uberlândia, entre os anos de 2015 e 2019, e sua possível contribuição para democratização do ensino, examinando os aspectos que influenciam e interferem no processo. A pesquisa usou como base a análise das atas do conselho, a legislação que respalda a atuação do conselho e a legislação municipal.

Santos (2021) objetiva, na pesquisa “Atribuições dos conselhos municipais de educação da mesorregião centro maranhense: destaques e enfoques nas leis dos CMEs” (2), apresentar as funções e atribuições constantes nos instrumentos legais que orientam o funcionamento dos Conselhos Municipais de Educação. Por meio de pesquisa bibliográfica e análise documental, chegou à conclusão de que as funções dos conselhos são explicitadas nos textos legais, muito embora haja omissão de informações no que diz respeito à origem dos membros.

Com recorte cronológico entre 2017 e 2021, Silva (2021), na pesquisa “O conselho municipal de educação de Porto Feliz/SP: intercorrências da gestão democrática” (3), a autora objetivou analisar na área da política e gestão da educação foi o de analisar quais as iniciativas e estratégias do Conselho Municipal de Educação (CME) utilizadas para a implantação da gestão democrática no município de Porto Feliz/SP (município da RMS - Região Metropolitana de Sorocaba/SP, Sub-região 2) à luz da atuação dos membros do referido conselho para a efetivação da representatividade e garantia da qualidade socialmente referenciada. Através de entrevistas semiestruturadas e análise documental, a autora inferiu que ideia de gestão democrática aparece de forma difusa nos documentos oficiais e falas dos respondentes e autoridades municipais, existem fragilidades quanto à sua efetivação no Conselho Municipal de Educação de Porto Feliz/SP, principalmente no tocante a autonomia, representatividade, paridade, participação e ainda no desempenho de suas funções deliberativas, consultivas e normativas, sendo que as funções fiscalizadoras e mobilizadoras nem ao menos aparecem em sua legislação, bem como vulnerabilidades quanto aos princípios de administração pública. Além disso, a autora

levantou a necessidade de que estratégias para gestão democrática sejam implementadas no município.

Silveira (2021), no trabalho “O conselho municipal de educação de São Roque/SP: a gestão democrática em debate” (2), o objetivo foi analisar o desdobramento do processo da gestão democrática mediante a organização e funcionamento do Conselho Municipal de São Roque/SP na percepção dos conselheiros. A autora analisou as atas do Conselho, bem como os documentos legais que respaldam a atuação e a legislação municipal. A conclusão trouxe o alerta para a necessidade de maior abertura à participação, atendendo aos princípios da gestão democrática.

Os conselhos escolares são órgãos colegiados de extrema importância para efetivar os movimentos democráticos e a participação política da comunidade no interior das instituições escolares. Dentre as dissertações selecionadas para trazer contributos à pesquisa, duas delas trazem associação entre a participação efetiva da comunidade e sua representatividade através dos conselhos escolares, sendo uma das categorias para esmiuçarmos os objetivos e conclusões dos pesquisadores.

No trabalho intitulado “a cultura política de participação do conselho escolar da escola municipal Carlos Bello Moreno em Natal/RN”(2), Cunha (2021) salienta a necessidade da gestão escolar ser democrática, analisando culturalmente a participação do conselho escolar no âmbito da gestão. A autora optou por entrevistas e questionários para compreender a dimensão da participação política da comunidade escolar, e concluiu que a escola apresenta uma postura democrática que tem proporcionado a participação do conselho nas demandas da instituição.

Abordando os princípios da gestão democrática a partir da atuação e fortalecimento dos conselhos escolares nas escolas da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS, Machado e Dalla Corte (2020), com o texto “ Fortalecimento dos conselhos escolares no cenário da gestão democrática da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS” (1), buscaram compreender como se configura a situação desses conselhos escolares na perspectiva da gestão democrática, fortalecendo os órgãos colegiados. Após análise, concluíram que é possível, através da formação dos membros do conselho, construir e consolidar a escola enquanto instituição de natureza democrática, participativa e que valoriza a pluralidade sócio cultural.

Muitas são as condições para que a gestão escolar seja democrática. Entretanto, as entidades mantenedoras também tem sua parcela importantíssima no

que se refere a proporcionar o envolvimento da comunidade nos processos escolares. No caso da seleção de sujeitos para gerir a instituição, a eleição aparece como a única forma realmente democrática de escolha, oportunizando à comunidade escolar a tomada de decisão.

Na pesquisa “Educação e democracia: análise normativa do processo eleitoral para o cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (1999 a 2018)”(2), Brito (2021) objetiva uma análise das normativas que dispõem sobre a eleição como provimento do cargo de direção escolar das unidades escolares da Rede Municipal de Mato Grosso do Sul. Após análise, o autor concluiu que há ênfase na eficácia, eficiência e meritocracia, evidenciando a lógica privada na coisa pública. Concluiu ainda que em alguns governos, a eleição ocorreu por meio de decretos.

Girardi (2020), buscou compreender e analisar o processo de construção e implementação da eleição para a escolha do diretor na Rede Municipal de Ensino em Natal/RN. Na pesquisa intitulada “Eleição direta para diretor na Rede Municipal de Ensino de Natal/RN: construções históricas e embates políticos” (3), e tendo por base o materialismo histórico e dialético, realizou análise documental e entrevistas com os sujeitos que viveram o processo decisório para a escolha de diretores. Alegando haver relação direta entre a eleição dos diretores e a gestão democrática, desvela que apesar de seus múltiplos conflitos, a permanência da democracia é uma luta que se faz necessária, uma vez que, sem ela, deixa-se margem a perda de espaços de diálogos importante em um país que ainda está em processo de aprendizagem democrática.

Com o intuito de compreender a investidura no cargo de diretor escolar por meio de concurso público e a trajetória dessa política educacional no Estado de São Paulo, objetivando identificar os atores nessa cena política estadual, Gomes Neto (2021), na pesquisa “História e Política de seleção de diretores no Estado de São Paulo: conflitos, disputas e gramáticas em cena” (2) analisa os argumentos dos sujeitos envolvidos no processo de concurso para o cargo de diretor, bem como as normativas e legislação em questão. O autor conclui que o sindicato dos diretores do estado de São Paulo (UDEMO) atua como forte contexto de influência que se projeta sobre o campo político e educacional em momentos decisivos na agenda política desde sua criação, em 1952, nas pautas que se referem ao provimento para diretor escolar e à possibilidade de participação da comunidade nesse processo. Esta

entidade se faz presente na cena política com forte articulação, anteriormente e posteriormente à Constituição Federal de 1988 mantendo o mesmo posicionamento em relação ao concurso público. Ao longo do tempo analisado, o processo de seleção de diretores do estado de São Paulo se mantém apresentando o concurso público como a única forma meritocrática de provimento do cargo.

Santos (2020) no trabalho intitulado “Os diretores escolares do Nordeste Fluminense do Estado do Rio de Janeiro: desafios para uma gestão democrática” (2), objetiva pesquisar como se dá a eleição/seleção de diretores das escolas públicas municipais da Mesorregião do Nordeste Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, estabelecendo um comparativo entre as legislações nacionais e municipais e analisando no contexto da prática. Conclui que a seleção de diretores ainda se apresenta como um desafio para estabelecer uma gestão democrática, alegando que os municípios se encontram enraizados no patrimonialismo.

Outra categoria evidenciada como necessária para analisarmos os processos de gestão e respondermos aos questionamentos na pesquisa trata da “Legislação, políticas educacionais e Gestão Democrática”. Autores nos trazem importantes contribuições no sentido de estabelecer relações entre teoria legal e prática nas instituições educacionais.

Esquinsani, Dametto e Lauer (2020) analisam os 497 planos municipais de educação do Rio Grande do Sul, no trabalho intitulado “A noção de gestão democrática e sua apropriação local: um estudo sobre a legislação dos municípios gaúchos” (1) propõem a discussão dos principais critérios apresentados como indicadores de gestão democrática nas legislações municipais: desempenho; eleição de diretores; instituição e manutenção de colegiados.

De acordo com Finatti (2021), em sua pesquisa sobre o teor do plano nacional de educação no que se refere a necessidade de promulgação de norma específica sobre a gestão democrática no âmbito dos sistemas de ensino, intitulado “Do discurso ao compromisso legal: a democracia da educação pública brasileira normatizada a partir do plano nacional de educação 2014-2024” (3). A autora defende o interesse público quanto a efetivação de políticas traçadas para a educação brasileira, tanto disposto no PNE quanto ao dispositivo constitucional. Destaca-se ainda, a baixa adesão dos entes federados no que se refere a normatização da gestão democrática, principalmente no que tange ao provimento das funções de gestão das escolas.

Na pesquisa intitulada “Gestão democrática como dispositivo gerencialista” (3), Martins (2020) apresenta quatro objetivos de pesquisa: Mapear os documentos regulatórios da educação básica, a partir do Plano Nacional de Educação até o marco que foi a Constituição Federal; identificar os principais elementos que compõem os enunciados da gestão da educação; compreender genealogicamente como os enunciados vão compor o discurso da gestão democrática; e analisar arqueologicamente o discurso de gestão democrática apresentado. O autor alega ter encontrado dispositivos de segurança que utilizam discurso democrático para implantar o gerencialismo na gestão da educação básica, tais como: disciplinarização, descentralização, controle, aprimoramento, regulação, fiscalização, meritocracia, competência técnica, normatização e padronização. Segundo o autor, conclui-se que esses dispositivos estão ligados a perspectiva mercadológica e neoliberal.

No trabalho “As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal” (1), Oliveira (2019) objetiva analisar, no contexto de redefinição do papel do Estado, as mudanças nas formas de gestão escolar que foram sendo incorporadas na legislação educacional no Brasil e em Portugal, nas últimas décadas. Através das literaturas legais dos dois países, inferiu que há uma ruptura no princípio da gestão democrática instituído pela Constituição, instituída em 1988 no Brasil e em 1976 em Portugal.

Oliveira (2020), buscou em sua pesquisa “Dos Planos Municipais de Educação à Gestão Democrática da Educação Pública: estudos de municípios sul-mato-grossenses” (3), analisar a regulamentação da gestão democrática da educação pública nos municípios da região Cone-Sul de Mato Grosso do Sul no contexto dos Planos Municipais de Educação. Através de pesquisa bibliográfica e análise documental, bem como entrevistas semiestruturadas, o autor infere que o planejamento de políticas educacionais no Brasil encontra-se em disputa por diferentes concepções de Estado, Democracia e Educação. Mesmo que composto na redação dos planos de educação, o cenário indicou poucos avanços no que se refere a democratização da gestão.

Com objetivo de analisar a implementação das metas para gestão democrática, explícitas no plano estadual e municipal de educação das escolas do ensino fundamental de Astorga/PR, Silva (2021), em seu trabalho “A implantação da meta 29 do plano municipal de educação nas escolas de ensino fundamental do município de Astorga/PR : uma narrativa dos gestores escolares (período de 2004 a

2015)” (2), concluiu que algumas gestoras fazem uso de estratégias constantes no plano municipal de educação em sua prática, porém com dificuldades e desafios a serem alcançados. A pesquisadora usou como recurso metodológico a aplicação de entrevistas semiestruturadas, podendo ouvir os gestores e inferir nos resultados alcançados.

Segundo Souza (2021), é importante abordar os sentidos de comunidade no capó da educação. Na pesquisa do autor “Os sentidos de comunidade escolar na disputa: uma análise dos planos municipais de educação do estado do Rio de Janeiro” (2) buscou mostrar como o sentido das relações entre pares não se limita a propostas normativas, abordando a gestão democrática como um viés para fortalecer essa relação.

No que refere à categoria “limites e possibilidades da gestão democrática”, foram selecionados trabalhos que apresentam possibilidades de atuação do gestor em uma perspectiva democrática, mesmo frente as adversidades políticas do momento atual. Entretanto, alguns trabalhos não remetem a um resultado positivo, apresentando mais limites de atuação do que possibilidades, através da pesquisa com gestores atuantes de diversas regiões do Brasil e etapas de ensino.

No trabalho “Gestão Escolar Democrática: uma análise de artigos científicos de 2010 a 2019” (2), Aguiar (2020) busca a compreensão do que os pesquisadores brasileiros investigaram sobre a gestão democrática. Após análise documental, a autora concluiu que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que haja garantia efetiva da implementação de um modelo democrático de gestão.

Através de pesquisa documentação e análise da legislação relativa as normativas institucionais da gestão democrática em Rio das Ostras/RJ, Alcântara e Pfeil (2020), no artigo “Gestão democrática do ensino público em rio das Ostras (RJ): avanços e retrocessos” (1), concluíram que houve um enfraquecimento da gestão democrática no município, sobretudo nos mecanismos que deveriam promover a participação.

Almeida (2021) apresenta como objetivo analisar experiências de gestão democrática em escolar da rede pública municipal de São João de Meriti/RJ. Com o trabalho “Gestão democrática nas escolas municipais de São João de Meriti: utopia ou distopia?” (2), leva em consideração as concepções de gestão apresentadas na fala dos gestores das escolas municipais e cita autores como Amaral, Lima e Paro para referenciar a pesquisa. Conclui que há estagnação no tempo cronológico de



quatro anos em que buscou dados para a pesquisa, pois não constatou participação ativa dos conselheiros nas atividades desenvolvidas pelas instituições.

Buscando analisar os aspectos da gestão democrática, e confrontando com a nova gestão pública em andamento, contrapondo esta ao antigo e obsoleto modelo burocrático, Andrade, Machado, Silva e Santos (2020), no texto “A implementação da gestão democrática na educação e o novo modelo de gestão pública”, colocam em pauta, com relação aos princípios do gerencialismo, a ocupação do gestor nas instituições de ensino e suas responsabilidades e dificuldades diante das novas exigências demandadas pelas mudanças na organização e estrutura escolar pela implementação de novas práticas de gestão.

Na pesquisa intitulada “A relevância da gestão democrática na escola: um estudo de caso no município de Rio Branco – MT” (2) de autoria de Batista (2021), o objetivo geral foi investigar o desenvolvimento da gestão democrática em uma escola pública de Rio Branco/MT. Os sujeitos da pesquisa foram membros de diversas instâncias ligadas a uma escola pública do município, e teve um resultado otimista, encontrando benefícios da gestão democrática e desafios que podem ser superados.

Casadonte e Oliveira (2021) abordam algumas reflexões e tensões sobre a relação entre gestão democrática escolar e a produção de micropolíticas. No trabalho intitulado “Gestão democrática: micropolítica em uma escola municipal” (1), pensam nos aspectos, no contexto da prática, sobre o funcionamento e as disputas de políticas que compõem o processo de gestão na unidade escolar, dos quais emergem negociações e conflitos, evidenciando não só as relações de poder em que se dão.

Analisando questões referentes aos Sistemas Municipais de Educação (SME) na Mesorregião Oeste Maranhense, em especial o princípio da gestão democrática nos municípios que institucionalizaram os seus SME, Colares (2020) no trabalho “Gestão democrática na mesorregião Oeste Maranhense: enfoques e destaques nas leis dos Sistemas Municipais de Educação” (1) infere que, “embora os municípios gozem da prerrogativa de criarem seus SME, na mesorregião Oeste Maranhense, apenas 8 dos 52 institucionalizaram seus sistemas com base em leis específicas, abstendo-se dos dispositivos legais que dispõem sobre a definição e normatização de legislação específica e diretrizes educacionais que possibilitem a ampliação e fortalecimento dos espaços e mecanismos de participação, consolidando a gestão democrática da educação municipal”.

De autoria de Cunha (2020), o trabalho “Gestão escolar e a democracia: o que pensa e pratica a equipe escolar do fundamental I” (2) tem por objetivo 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. Como metodologia, a autora optou por análise do Projeto Político Pedagógico, entrevistas e observação não participante. Após análise, concluiu que ainda há muito a avançar, tendo em vista que alguns integrantes dos órgãos colegiados não percebem a sua importância nas decisões tomadas, e sugere que haja constante formação no sentido de incentivo à participação ativa.

Flach (2020), no artigo “Democracia e gestão democrática em sistemas municipais de ensino: a realidade do Estado do Paraná” (1), buscou desvelar, a partir do materialismo histórico e dialético, como o princípio constitucional de gestão democrática se faz presente nas políticas locais. Através dos fundamentos de democracia e gestão democrática, apresenta limites e possibilidades para a efetivação do modelo democrático de gestão no estado paranaense, analisando os dados dos municípios que já instituíram sistemas de ensino.

Gonçalves (2020), no trabalho “A experiência de gestão democrática na escola itinerante: contribuição para educação” (2), o objetivo foi estudar a gestão democrática numa escola itinerante localizada num acampamento do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. A autora optou por realizar entrevista semiestruturadas, realizadas junto aos acampados. Além de analisar a legislação (constituição e normativas), encaminhamentos pedagógicos também foram analisados. Segundo a autora: “Os resultados demonstraram a importância da experiência de gestão democrática na Escola Itinerante Herdeiros da Luta de Porecatu, uma forma de gestão que fortalece a comunidade escolar, pelo princípio da formação de coletivos, participação coletiva, auto-organização, núcleos de base e coordenações indicadas pela comunidade a qual a escola está inserida”.

Em “Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas” (1), Jardelino (2020) realiza pesquisa documental, priorizando o direito a educação e seus modos de efetivação em diferentes contextos; analisando o princípio constitucional da gestão democrática e sua decorrência para a gestão escolar. A autora aponta como desafio a necessidade de uma relação dialógica enquanto cultura escolar; e quanto à perspectivas a autora coloca que a gestão democrática pode se constituir com caráter

mobilizador de competências e envolver os diversos atores que estão relacionados à comunidade escolar, ajudando na consolidação da educação de qualidade.

Jesus et al. (2020), no artigo “Análise do cotidiano na gestão democrática escolar” (1), buscaram identificar as causas dos conflitos interpessoais no ambiente escolar, bem como estratégias para resolução. Para tanto, elaboraram entrevistas e questionários, aplicados em quatro instituições escolares. Ao término da análise, perceberam que no interior dos conflitos existe a necessidade de uma equipe responsável para a resolução de problemas, apontando para uma necessidade urgente de implementação de programas e projetos para a rede municipal de Cuiabá, que visem monitorar, capacitar e avaliar as estratégias de resolução de conflitos nas unidades escolares.

Na pesquisa “Possibilidades e desafios na efetivação do princípio da gestão escolar democrática de uma escola da rede municipal de Sapucaia do Sul” (2), cujo pesquisador é Kaefer (2021), aparece como objetivo compreender as possibilidades e os desafios para a efetivação do princípio da gestão democrática em uma escola da rede municipal de Sapucaia do Sul. O autor ressalta a necessidade de oportunizar dinâmicas de participação, para que os sujeitos se sintam participantes dos processos no interior da instituição. Nessa perspectiva, a escola precisa pensar estrategicamente para que haja uma ressignificação da realidade por meio da construção de processos coletivos.

Kaleda (2019), objetiva compreender a coexistência aparentemente contraditória dos diferentes formatos de administração escolar nas redes estaduais de ensino brasileiras e Distrito Federal, com aprofundamento na rede específica de Goiás. O trabalho “Diferentes formatos para a gestão escolar em redes estaduais brasileiras: uma análise da rede estadual de Goiás” (2), traz informações importantes ao abordar a gestão democrática proposta na legislação e, contraditoriamente, processos de bonificação por produtividade a profissionais da educação e premiações às escolas e alunos, a partir do desempenho nas avaliações de larga escala. A autora busca identificar as consequências dessas práticas no exercício da gestão democrática, e no direito a educação pública, gratuita e qualidade socialmente referenciada.

Langanke (2020), objetivou analisar a política de gestão democrática do município de São Bernardo do Campo/SP. No trabalho “Gestão Democrática em creche pública no município de São Bernardo do Campo: considerações a partir da

análise documental”(2), a autora discutiu os documentos legais que norteiam a gestão no município, concluindo que as políticas educacionais no contexto neoliberal não estão em consonância com a gestão participativa, o que acaba por responsabilizar as equipes pedagógicas pela viabilização de uma participação coletiva.

No trabalho “O debate sobre a democratização da educação pública e a tese da gestão democrática radical na escola” (1), Moreira (2021) objetivou apresentar uma proposta teórico-metodológica de gestão que permita a indissociabilidade entre política e economia; concluindo que há um necessário aprofundamento para solidificação de um projeto educacional que permita um movimento de superação da sociedade capitalista.

Otano e Kruehl (2020), tiveram por objetivo a verificação da gestão democrática participativa e a formação continuada dos professores das escolas públicas do município de Jaguaruna/SC, no texto intitulado “A gestão democrática participativa nas escolas e a formação dos profissionais de ensino da rede estadual de Santa Marta dos Santos Porto da Silva” (1). Os autores realizaram a pesquisa em todas as escolas da rede supracitada, e a partir de análise dos dados verificaram que capacitações sobre gestão escolar são oferecidas apenas aos diretores de escola e que há pouco envolvimento da equipe gestora, aos professores e aos colaboradores na gestão democrática destas escolas observadas.

Procurando responder quais os impactos da pandemia na gestão escolar das Comunidades Educativas de Educação Básica da Rede La-Salle Brasil-Chile, situadas no Rio Grande do Sul, segundo os relatos dos gestores, Poppe (2021), na pesquisa “gestão Escolar nas comunidades Educativas de Educação Básica da rede La-Salle no Rio Grande do Sul: desafios em tempos de pandemia Covid-19” (2), utilizando referenciais estruturantes de Lück acerca da gestão escolar, e através de questionário e análise documental, destaca um esforço por parte das equipes no cumprimento dos dias letivos, em estratégias de disponibilização de atividades e viabilização de mediação, a ressignificação pedagógica, a importância da tecnologia para o ensino; e ainda, a necessidade de reestruturação pedagógica e formação continuada para gestores.

Quinquiollo (2019), em seus escritos intitulados “Gestão escolar: a influência do modelo democrático na formação do aluno” (1), a autora buscou compreender os aspectos da gestão escolar democrática e participativa e sua influência na formação cidadã dos sujeitos, bem como na estruturação de uma sociedade plural pautada no

princípio de igualdade. Após revisão bibliográfica, destacou a importância da formação do gestor nessa perspectiva, pontuando problemas práticos e legais para implementação do modelo proposto.

Em “Gestão democrática do ensino público em municípios piauienses: princípios, espaços e mecanismos de participação” (1), Ribeiro (2020) objetivou analisar, a partir da legislação de criação dos sistemas municipais de ensino do Piauí, os princípios da gestão democrática, os espaços e os mecanismos de participação; concluindo que a institucionalização dos sistemas municipais analisados é uma tarefa em processo, o que não poderia ser diferente quanto à materialização da gestão democrática do ensino público.

Para discutir como se processa a participação popular na elaboração dos planos diretores nas cidades brasileiras, Santos (2020), no texto “Participação popular e gestão democrática – Salvador como metáfora” (1). Após reflexão sobre conceitos como participação, direito à cidade e democracia, a análise de documentos oficiais, a autora conclui que “recente avanço no processo de democratização da construção do Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano encontra limites na persistente situação de desigualdade, na radicalização da instrumentalização da participação, na captura do poder público por interesses privados e no esquecimento da política”.

Em “Essa mesa redonda é quadrada: a gestão democrática no contexto da democracia burguesa” (1), Schlesener (2019) objetiva apresentar algumas observações sobre o conceito de gestão democrática e seu significado no contexto das políticas públicas educacionais. Para tanto, a autora retoma os conceitos de hegemonia e democracia dos Cadernos do Cárcere, de Antonio Gramsci, para acentuar que uma democracia efetiva implica a superação da separação milenar entre dirigentes e dirigidos.

Silva (2021), em seu trabalho intitulado “Gestão escolar democrática na Educação Infantil: entraves e possibilidades” (2), buscou analisar entraves e possibilidades da Gestão Democrática nos Centros de Educação Infantil do Município de Lages/SC. A autora usou como base teórica o Materialismo Histórico e dialético, e os procedimentos metodológicos contaram com entrevistas com os gestores dos centros de Educação Infantil; concluindo que a pesquisa ajudou na reflexão sobre a importância da gestão escolar democrática.

Tratando de “Gestão escolar e desigualdade social na escola pública” (3), Silva (2021) objetiva analisar a gestão escolar na perspectiva das práticas

direcionadas ao enfrentamento da desigualdade social na escola e ao processo de melhoria da qualidade da educação. Com metodologia alicerçada na pesquisa qualitativa, utiliza-se o estudo de caso pautado em entrevistas, registros em diário de campo e a análise de documentos. A autor destaca que “os resultados da pesquisa indicam a gestão escolar como pilar do desenvolvimento das políticas educacionais, com destaque para a mediação das relações escolares; ressaltam o enfrentamento da desigualdade social refletido nas práticas direcionadas ao atendimento imediato das necessidades básicas identificadas no ambiente escolar e no encaminhamento de providências às necessidades de cunho extensivo a outros órgãos públicos, cujas funções são inerentes à resolução do problema social apresentado através da escola; e identificam práticas comprometidas com a responsabilidade de articular processos escolares, seguindo o modelo de gestão democrática, para a melhoria da qualidade da educação ofertada pela escola pública”.

No trabalho “Desafios da gestão democrática: uma análise do sistema escolar de tempo integral de Manaus” (1), Sila e Mourão (2020), buscaram verificar em que condições de trabalho a práxis da gestão escolar concorre para alcançar os fins instituídos pela legislação de tempo integral; e além disso, quais as experiências pedagógicas adotadas. As autoras concluem que, por mais que a gestão escolar apresente uma tendência democrática, dois obstáculos precisam ser superados: o espontaneísmo afetivo e o gerencialismo burocrático.

Na dissertação “Gestão e processos participativos: possibilidades e limites na organização e funcionamento de conselhos escolares na estância hidromineral de Poá” (2), Soares (2021) objetiva analisar a organização e o funcionamento dos conselhos escolares de duas escolas da rede municipal da Estância Hidromineral de Poá, localizada na Grande São Paulo. A autora utilizou-se de entrevistas e análise documental. Como conclusão, a autora acredita que precisa ser ampliada a discussão sobre o fortalecimento dos conselhos escolares.

Ao produzir “As condições de democratização da gestão pública brasileira” (1), Souza (2019) buscou discutir sobre os elementos que contribuem para a constituição e funcionamento da gestão democrática das escolas públicas e constrói um indicador para dimensionar o desenvolvimento deste importante princípio. O autor coloca que “o Brasil tem crescido nas condições de democratização da gestão das escolas, em especial no que tange ao ambiente escolar democrático. Por outro lado, as formas de provimento democráticas da direção escolar parecem

perder força, uma vez que a ênfase recai sobre a utilização de modelos menos democráticos e que enfatizam a face técnica ou a vinculação política e eleitoral do diretor escolar com o governo vigente, de forma a se tratar, ao que parece, de uma retomada de modelo patrimonialista da gestão pública no Brasil”.

Terçariol (2019), quando escreveu “Gestão escolar: contexto e construção” (1), tinha por objetivo analisar e identificar como o diretor da instituição pública da rede federal de ensino profissional e tecnológico compreende a gestão escolar. Através do levantamento de produção entre os anos de 2000 a 2018, obteve como principais resultados a evidência de que a gestão escolar pautada na democracia não é compreendida como um processo acabado, mas em construção, levando em consideração as ações pedagógicas que ocorrem no contexto das instituições.

Ao defendermos as perspectivas de qualidade social da educação, selecionamos uma tese que trata do tema, para reforçar a necessidade de que práticas democráticas e movimentos em prol das questões sociais sejam viabilizados através da formação oferecida pelas instituições escolares. Foutoura (2021), na tese intitulada “A qualidade social da educação superior no contexto emergente dos institutos federais: uma abordagem na perspectiva da política pública” (3), busca desvelar o fenômeno da qualidade social da educação frente ao contexto emergente da Educação Superior dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. O autor coloca que foram incorporadas nas análises discussões sobre qualidade da educação, justiça social, política pública e vulnerabilidade social, fundamentadas no entendimento do materialismo histórico-dialético, os conceitos de campo e habitus e da pedagogia histórico-crítica. Mesmo essa tese não tratando de questões especificamente no âmbito da educação básica, foco na nossa análise, os conceitos trazidos são importantes para entendermos como conceitos como Qualidade social da educação são necessários nas diversas esferas educacionais.

Com o neoliberalismo fortalecido, a educação passou a ser vista como um negócio, lucrativo aos olhos de grandes investidores privados. A investida do terceiro setor na educação também vem ganhando cada vez mais força, e agentes privados estão atuando na educação pública, promovendo formação de gestores, disseminando uma perspectiva gerencialista, favorecendo para a manutenção da estrutura social defendida pela sociedade capitalista. Alguns trabalhos selecionados apresentam essa perspectiva, e as consequências dessas investidas para a diminuição da autonomia do gestor.

Com a pesquisa “Programa Educação Compromisso de São Paulo: lógica empresarial na rede pública paulista” (2), Bruini (2021) analisa em que medida o Programa Educação e Compromisso de São Paulo se contrapõe ao princípio constitucional de gestão democrática, por ter caráter gerencialista. A autora reforça que o estabelecimento de padrões e objetivos de desempenho como forma de controle, a modificação da estrutura educacional como forma de controle da escola, o favorecimento da lógica gerencial-empresarial e a inexistência de participação da comunidade escolar ferem o princípio constitucional de gestão democrática da escola.

Domiciano (2020), no artigo intitulado “Austeridade fiscal, autoritarismo e política educacional: as mudanças legislativas na gestão democrática do sistema estadual de ensino e da escola pública de Mato Grosso” (1) analisa parte do mapeamento iniciado em Mato Grosso que modificou a legislação estadual relacionada à gestão democrática da escola pública. Segundo a autora, as alterações ferem o princípio Estado democrático de direito, e emergem em um contexto de aprofundamento de medidas neoliberais e neoconservadoras. A autora parte da análise à luz de referenciais teórico-críticos que abordam o tema Estado, sociedade e educação no contexto de (re)atualização neoliberal. A autora conclui que essas investidas não dialogam com o princípio constitucional da gestão democrática nas escolas públicas do estado.

Levando em conta o estreitamento de fronteiras entre o público e o privado nos últimos anos, Morgan (2020), na pesquisa “Um Itaú de vantagens feito pra você? A ação da fundação Itaú social na educação brasileira” (3), apresenta como objeto de análise a ação dessa organização na sociedade civil, a partir de 1990. A autora conclui que a ação da fundação Itaú social age de apoiada na formação de professores e gestores, na ‘produção de conhecimento’, justificando a aplicação de tecnologias, e sob a perspectiva de ‘financiamento’, aplicando seu modus operandi na educação pública. Segundo a autora, respaldada pela obra gramsciana, a fundação Itaú social se apresenta como um poderoso aparelho privado de hegemonia, composta pela sociedade burguesa e influenciando na educação pública.

Em “O Programa Formar/Curso Gestão para a Aprendizagem da Fundação Lemann como processo de institucionalização do gerencialismo nas escolas de educação básica alagoana: implicações para a democratização da educação” (3), Oliveira (2021) objetivou analisar a materialização do programa Formar – curso Gestão Para Aprendizagem (GPA) no sistema público de educação básica de



Alagoas, assim como o deslocamento da gestão democrática para o modelo gerencial e suas implicações à democratização da educação pública alagoana. Através do materialismo histórico e dialético, a autora realizou análise documental e análise das práticas dos sujeitos envolvidos e a materialização nos sistemas de educação básica pública de Alagoas. A autora traz como resultado das análises que existe uma interferência do Terceiro Setor na direção, no conteúdo e na execução das políticas públicas de educação no estado de Alagoas, influenciando no distanciamento da gestão democrática, dando lugar ao gerencialismo que em nada contribui para a democratização da educação básica pública em Alagoas.

Nogueira, Costa e Santiago (2020), ao escreverem “A lógica conservadora da relação público-privada na educação que contrapõe a gestão democrática e a qualidade do ensino público” (1), visaram analisar a relação público-privada estabelecida entre a Secretaria Municipal de Educação de Manaus (SEMED/Manaus) e o Instituto Ayrton Senna (IAS) no que tange à gestão democrática e à melhoria da qualidade da educação. Através de levantamento bibliográfico e documental, e análise das políticas educacionais e concepções sobre qualidade da educação, concluíram que “o conservadorismo, presente na política brasileira, possibilitou retrocessos às conquistas da Educação Pública e que a qualidade da educação, sob os parâmetros da parceria SEMED/Manaus e IAS, é uma mercadoria que propicia acesso individualizado e distribuição excludente de serviços”.

Com o intuito de identificar os municípios paulistas que contratam assessorias privadas para a elaboração dos Planos Municipais de Educação, no trabalho “Serviços privados na elaboração de Planos Municipais de Educação” (2), Oliveira (2019), buscou, através de análise de documentos produzidos pelo Ministério da Educação para a elaboração dos PMEs, além da busca pelos editais para contratação de agentes privados para a elaboração dos planos, sites de notícias, publicidade dos servidores privados e entrevistas com os responsáveis pelas assessorias, com ex secretários do Ministério da Educação, representantes da União dos Dirigentes Municipais de Educação do Estado de São Paulo, representantes da Secretaria Estadual de Educação e dirigentes da educação municipal. A investigação permitiu ao autor concluir que “o atual modelo de planificação da educação brasileira, fruto de disputas e reivindicações históricas, construído em um contexto de predominância internacional das agências do capital financeiro, sob a vigência de um governo com origens nas esquerdas herdeiro de um Estado reestruturado na década de 90 e com

as contradições conjunturais transpostas ao texto legal da Lei 13005/2014, associado a uma frágil assistência técnica pública, possibilitou e impeliu os municípios, estrutural e economicamente mais frágeis, a contratarem serviços privados para elaborarem seus PME, prejudicando, na prática da legislação, o desenvolvimento da educação pública-estatal com qualidade”.

Sandaniel (2021), no trabalho intitulado “A interferência dos grupos empresariais na gestão da educação básica brasileira: um estudo sobre o Programa Melhoria da Educação do Itaú Social” (2), apresenta como objeto de estudo a interferência do empresariado nas proposições da Educação Básica, enfocando o Programa Melhoria da Educação, votado para a formação de gestores e controle de resultados. O pesquisador objetivou investigar as interferências dos grupos empresariais na educação, e contextualizar os aspectos referentes ao neoliberalismo na sociedade, analisando em que medida os grupos empresariais usam a educação como forma de manter hegemonia social. O autor conclui que o Programa dissemina a foco nos resultados, a individualidade, a competitividade, e desfavorece a efetivação da gestão democrática constitucionalmente garantida.

Com o objetivo de desvelar as implicações da relação público-provada na educação no município de Ji-Paraná, no Estado de Rondônia, Soares (2021) na pesquisa “Gestão democrática: as implicações da relação público-privada na educação em Ji-Paraná – Rondônia (2015-2019)” (3), levanta questões importante sobre como a democratização da gestão ganhou força com a construção do Plano Municipal de Educação, aprovado em 2015. O autor analisa os eixos da participação, autonomia, formas de provimento do cargo de diretor e projetos políticos pedagógicos como ferramentas contrapostas a gestão gerencial proposta pelo Instituto Ayrton Senna. Como conclusão, a pesquisa aponta que essa educação gerencialista aparece como obstáculo para efetivação da perspectiva emancipatória, exemplificando que: o cargo de diretor continua sendo por indicação do poder executivo, os projetos pedagógicos são construídos com a parceria do instituto, favorecendo a objetivação do modelo hegemônico da classe burguesa.

No trabalho intitulado “A escola da escolha: um estudo de caso sobre a relação público privada no ensino médio de tempo integral no estado do Maranhão, de autoria de Souza (2021), temos como objetivo analisar e compreender os fundamentos e a prática do modelo Escola da Escolha na relação público-provada estabelecida pelo Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE) e o estado do

Maranhão para o Ensino Médio. Através de entrevistas semiestruturadas com professores de centros de educação integral, e análises dos cadernos formativos propostos pelo instituto, conclui que há indícios que apontam para um modelo que limita o exercício da gestão democrática e da cidadania.

Em suma, os trabalhos apresentados concluem que há possibilidades para a construção de um espaço democrático nas instituições escolares públicas, seja por intermédio dos conselhos de educação, dos órgãos colegiados ou da abertura da gestão da escola para a efetiva participação popular. Entretanto, a preocupação dos pesquisadores é com relação a formação dos pares, seja dos gestores, seja dos membros dos conselhos e órgãos colegiados, para que entendam seu papel e participem em prol de uma educação democrática. Outra forte preocupação consiste na imersão do terceiro setor na educação atuando fortemente no ranqueamento das escolas e dos estudantes, e promovendo a formação continuada que deveria ser da responsabilidade do setor público. Essa terceirização de serviços, segundo os pesquisadores, contribui para o desfavorecimento da democratização, e torna cada vez mais remota a participação dos interessados na educação dos que estão sob sua responsabilidade.

Refletindo sobre esses resultados, conclui-se que o levantamento bibliográfico foi fundamental para que pudéssemos comprovar a emergência das tratativas e levantamento das possibilidades de democratização dos espaços escolares, mesmo com alguns limites impostos, seja pela relação público-privada na educação, seja pelo desinteresse do poder público no contexto vivido, ou pelo desconhecimento dos que gerem as instituições no sentido de estratégias para participação da comunidade no espaço escolar e formas de assunção de uma postura que tenha como prioridade a qualidade social da educação.

Na próxima seção, trataremos da importância do materialismo histórico e dialético para defesa da participação da classe trabalhadora nas decisões e construção de uma educação emancipatória, que possibilite a formação para uma sociedade democrática, justa e igual. Além disso, tal perspectiva epistemológica colabora para o rompimento da perspectiva capitalista de qualidade da educação, visto que assume um posicionamento de formação coletiva e ampla de todos.

## 2.2 O Materialismo histórico e dialético como referencial teórico metodológico para a análise da gestão democrática

O entendimento da realidade é um desafio, e para superá-lo e compreender a sociedade, respaldada por um princípio epistemológico consistente, o método materialista histórico e dialético, que teve como um de seus desenvolvedores Karl Marx.

Karl Marx foi um filósofo, economista, jornalista e militante político alemão que viveu na Europa no século XIX (1818 – 1883). Marx buscou incessantemente entender a sociedade capitalista e as consequências desse tipo de organização no que se refere ao trabalho, mais precisamente as condições de trabalho da classe proletária. Segundo Netto (2011, p.17):

[...] com o estímulo provocado pelas formulações do jovem Engels acerca da economia política que Marx vai direcionar as suas pesquisas para a análise concreta da sociedade moderna, aquela que se engendrou nas entranhas da ordem feudal e se estabeleceu na Europa Ocidental na transição do século XVIII ao XIX: a sociedade burguesa. De fato, pode-se circunscrever como o problema central da pesquisa marxiana a gênese, a consolidação, o desenvolvimento e as condições de crise da sociedade burguesa, fundada no modo de produção capitalista.

Compreendendo materialismo histórico e dialético como um suporte para análise da sociedade, vamos entender o método como:

[...] um conjunto de procedimentos lógicos, por meio de regras orientadoras, que irão guiar o pesquisador para o alcance de seus objetivos de pesquisa, favorecendo sua compreensão e suas ações à frente do fenômeno que deseja desvendar, garantindo a cientificidade desse processo. (UTTA et al., 2019, p.4)

É sabido que as pesquisas baseadas no método materialista histórico e dialético partem de uma realidade concreta, e, embora partamos do senso comum, da aparência do objeto, analisá-lo em suas múltiplas relações e estabelecer reflexões acerca do mesmo é que nos ajuda a compreender sua essência, podendo assim entender os múltiplos determinantes que interferem nos processos e nas relações entre sujeitos e objetos. “A dialética que aparece no pensamento de Marx surge como uma tentativa de superação da dicotomia, da separação entre o sujeito e o objeto.” (PIRES, 1997, p.02).

Com relação à educação, compreender as múltiplas facetas do processo é fundamental na tentativa de superação do espontaneísmo, e o método materialista de Marx pode contribuir para chegarmos à essência dos problemas e sugerirmos

estratégias para a superação. Sobre a necessidade de estabelecer um elo de ligação entre sujeito e objeto, Pires (1997, p.3) contribui alegando a importância da reflexão na atuação na educação:

A atuação profissional na educação coloca a necessidade de conhecer os mais variados elementos que envolvem a prática educativa, a necessidade de compreendê-la da forma mais completa possível. No entanto, não se pode fazer isto sem um método, um caminho que permita, filosófica e cientificamente, compreender a educação. E, se a lógica formal, porque é dual, separando sujeito-objeto, foi se mostrando insuficiente para esta tarefa, parece possível buscar, no método materialista histórico dialético, este caminho.

Essa relação dialética entre sujeito e objeto é o ponto de partida para aprofundarmos o conhecimento no espaço-tempo proposto, refletindo como historicamente as interações sociais e interesses hegemônicos levaram o objeto de estudo ao patamar em que se encontra; desvelando questões ideológicas e os interesses materiais envolvidos. Conforme Pires (1997, p.5), “compreender o Método é instrumentalizar-se para o conhecimento da realidade, no caso, a realidade educacional.”. Segundo Netto (2011, p.28):

[...] o método de Marx não resulta de operações repentinas, de intuições geniais ou de inspirações iluminadas. Antes, é o produto de uma longa elaboração teórico-científica, amadurecida no curso de sucessivas aproximações ao seu objeto.

Um dos desafios da pesquisa é a necessidade de partir do empírico, das questões mais simples, para que, através do concreto pensado, consigamos estabelecer a síntese das múltiplas determinações. Partindo da análise, portanto, da realidade concreta da escola, no caso desta pesquisa, através da gestão educacional e seu processo de democratização, e analisando as relações existentes entre todos os segmentos envolvidos nesse processo, que podem ou não dar um espaço autônomo para a gestão da escola, podemos compreender a rede complexa dessas relações, e se há movimento em prol da humanização ou da alienação.

O método aqui destacado apresenta algumas dimensões para que consigamos chegar à essência das relações. Segundo Benitez e Souza (2014, p.8-9):

Este processo de articulação das múltiplas dimensões do fenômeno com a totalidade mais ampla, requer ainda uma ordenação lógica e coerente do que se captou da realidade estudada de modo que não se negligencie o caráter histórico do objeto de conhecimento e as cinco categorias fundamentais da perspectiva dialética: contradição, totalidade, mediação, reprodução e hegemonia.

Para chegarmos ao entendimento do objeto estudado, as categorias precisam ser desveladas de modo a alcançarmos conhecimento suficiente para primeiro entendermos a lógica imposta, e segundo buscarmos estratégias para superação. Como exposto pelos autores, cada categoria é fundamental para que o processo de investigação seja científico e tenha credibilidade para contribuição.

Segundo Masson (2017, p.111):

A prática, o ser (abstrato) e a essência são momentos do conceito; assim, todo ser determinado é um ser singular e, para se chegar ao conceito, é necessário estabelecer a conexão dialética entre singular e universal. Nessa conexão surge o papel do particular como mediador entre o universal e o singular. O particular é o ponto de partida do pensamento para chegar ao universal, bem como para explicar o singular. Portanto, para a formação de conceitos que penetrem além do sensível aparente é necessário estabelecer a conexão dialética entre o universal, o particular e o singular. A particularidade é uma categoria historicizante que possibilita a compreensão de outros aspectos do real, já que está no âmbito das mediações

A compreensão do universal nos processos de pesquisa requer o conhecimento do singular. A autora nos auxilia no entendimento de que, para estabelecermos esse elo de ligação e aprofundamento, precisamos da mediação do particular como ponto de partida. A compreensão da essência do objeto só poderá ser possível através do esgotamento das análises pelas categorias propostas. Ainda, conforme Masson (2017, p. 111):

Marx afirma que o estudo da essência de determinado fenômeno se dá pela análise da forma mais desenvolvida alcançada por tal fenômeno. Contudo, a essência do fenômeno não se apresenta ao pesquisador imediatamente, por isso é necessário realizar a mediação pelo processo de análise, que se caracteriza como abstração. Desse modo, o método é dialético, pois a apropriação do concreto pelo pensamento científico se dá pelo complexo de mediações teóricas abstratas para se chegar à essência do real, e é materialista porque o conhecimento científico se constrói pela apropriação da essência da realidade objetiva.

As contribuições da autora nos levam à compreensão da proposta do método materialista histórico e dialético, levando à conclusão de que é histórico porque não podemos desconsiderar que o estudo proposto é fruto de concepções ideológicas, políticas e sociais; é dialético porque partimos da realidade caótica para chegarmos à realidade concreta, buscando a essência do objeto; e como a própria autora coloca, é

materialista porque a abstração se dá por base na realidade objetiva. Utta et al. (2019, p.8) também contribui expondo sobre as categorias da totalidade e da contradição:

O mundo objetivo, interligando o pensamento e o ser, vão se constituir como objeto da dialética materialista de Marx. Dentro dessa perspectiva, as pesquisas científicas na área da educação, poderão tornar-se ainda mais relevantes, ao passo que a dialética ajuda a revelar o movimento e a historicidade dos fenômenos: a educação em sua relação com a sociedade em sentido mais amplo. Situando o problema de pesquisa em sua totalidade, é que o pesquisador poderá identificar toda e qualquer contradição inerente aos fenômenos investigados, a fim de analisá-los melhor, pois Marx (2011) entende que a contradição vai residir na existência dos conflitos históricos das forças e relações de produção, culminando em uma revolução apta a mudar de um regime social para outro.

A contradição enquanto categoria de análise do método materialista histórico e dialético reside nos momentos em que há tensão entre os polos no processo de investigação. Essas divergências podem ser superadas ou levar a novos encaminhamentos, conforme o objeto e suas relações forem vistos na totalidade. Masson (2017, p. 112) coloca que “os diferentes aspectos da realidade se entrelaçam, promovendo a inclusão dos aspectos contraditórios.” E ainda, que “O método dialético busca captar a ligação, a unidade, o movimento que engendra os contraditórios, que os opõe, que faz com que se choquem, que os quebra ou os supera.” (LEFEBVRE *apud* MASSON, 2017, p.112)

Os momentos de reflexão e análise das contradições aparentes leva ao mais próximo possível do entendimento da essência do objeto, partindo do real e retornando ao real quando uma teia de reflexões e superação de contradições forem entrelaçadas formando uma totalidade mais coesa. “Partindo daqui, é necessário caminhar em sentido contrário até chegar finalmente de novo ao real, que não é mais a representação caótica de um todo, mas uma rica totalidade de determinações e de relações numerosas.” (MARX, 2003, p.247 *apud* MASSON, 2017, p.110)

O método materialista pode, portanto, ser intercessor entre a realidade objetiva e o problema de pesquisa, favorecendo a organização dos procedimentos de análise e levando a bases passíveis de propor estratégias de representação social e participação ativa nos processos de democratização da educação.

No próximo capítulo serão apresentados os dados da pesquisa, analisados sob a luz do materialismo histórico e dialético e cotejados com a produção sobre a temática, conforme apresentado no presente capítulo.

### **3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE PONTA GROSSA**

Para entendermos a Gestão democrática nas escolas municipais de Ponta Grossa, bem como o entendimento dos envolvidos no processo de gestão, e a participação dos atores diretamente ligados ao processo decisório da instituição, partimos do princípio ético da pesquisa e realizamos entrevistas, respaldadas pela autorização do Comitê de ética em pesquisa na área de Educação.

Em resposta aos objetivos da pesquisa, buscamos a concepção de gestão democrática no entendimento dos gestores em detrimento ao princípio exposto na legislação municipal, e como se dá a participação da comunidade escolar, para além dos órgãos colegiados, órgãos esses que questionamos sobre a eleição dos membros e/ou indicação por parte da gestão da escola.

Além disso, buscamos desvelar o sentido da formação oferecida pela mantenedora, no caso a Secretaria de educação do município de Ponta Grossa, e em que medida essa formação vem ao encontro dos interesses políticos ou da melhoria da qualidade da educação.

#### **3.1 A ética como princípio orientador da pesquisa**

Para iniciar a discussão do capítulo serão tecidas considerações sobre os princípios éticos que orientam a pesquisa, conforme abordado por Mainardes e Cury (2019, p.25):

No Brasil, a revisão ética dá-se pelo sistema Comitê de Ética em Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CEP/Conep (Plataforma Brasil). A Conep, com sede em Brasília, é uma das Comissões do Conselho Nacional de Saúde, ligada ao Ministério da Saúde. A Conep foi criada pela Resolução CNS Nº 196/1996 e tem a função de elaborar e implementar normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, tanto para as pesquisas biomédicas quanto para as pesquisas de Ciências Humanas, Sociais e Sociais Aplicadas (CHSSA).

Assim sendo, a pesquisa foi submetida ao comitê de ética e obteve aprovação (anexo) para que fossem feitas entrevistas semiestruturadas, subsidiando as considerações acerca da Gestão desenvolvida nas escolas municipais de Ponta Grossa, e especificamente formulando conclusões sobre a existência de espaços ou procedimentos democráticos no interior das unidades escolares.



Os partícipes da pesquisa foram informados sobre a proteção de seus dados e sobre o sigilo de informações, que conforme Mainardes e Cury (2019, p. 27) bem colocam, são princípios que norteiam a pesquisa em Educação:

Com base na teoria principialista, bem como nos documentos de associações com longa tradição no debate e na formulação de documentos orientadores com relação aos padrões éticos na pesquisa em Educação, os princípios gerais que devem orientar as pesquisas em Educação são os seguintes:

- a) todas as pesquisas que envolvam seres humanos devem ter como princípio fundante a dignidade da pessoa humana. Isso implica no respeito aos participantes, consentimento, avaliação cuidadosa de potenciais riscos aos participantes, compromisso com o benefício individual, social e coletivo das pesquisas;
- b) respeito aos direitos humanos e à autonomia da vontade;
- c) emprego de padrões elevados de pesquisa, integridade, honestidade, transparência e verdade;
- d) defesa dos valores democráticos, da justiça e da equidade; e
- e) responsabilidade social.

Os participantes da pesquisa receberam uma cópia do Termo de Consentimento Livre e esclarecido, e uma cópia encontra-se no anexo desta pesquisa. Todos os voluntários foram informados sobre os riscos da pesquisa com seres humanos, bem como sobre o sigilo de informações; e concordaram com a participação, conforme gravação em poder da pesquisadora.

As escolas indicadas para a pesquisa foram apontadas pela Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa. Foram solicitadas seis escolas para realização, e efetivadas entrevistas em cinco destas; pois em uma das unidades não conseguimos conciliar os horários da gestora com os horários disponíveis da pesquisadora para efetivação das entrevistas. Para garantir o sigilo dos dados, estas escolas serão numeradas de 01 a 05, os diretores participantes serão caracterizados como D1 (diretora 1), D2 (diretora 2), D3 (diretora 3), D4 (diretora 4) e D5 (diretora 5), bem como os membros da comunidade escolar como C1 (membro da comunidade 1), C2 (membro da comunidade 2), C3 (membro da comunidade 3), C4 (membro da comunidade 4) e C5 (membro da comunidade 5).

Os diretores participantes da pesquisa têm pelo menos um mandato de quatro anos de experiência na gestão, e apresentam a formação em Licenciatura em Pedagogia, sendo esta pré-requisito para participar da eleição para diretores.

Já os membros da comunidade escolar, apresentam idade entre 29 e 42 anos. Dois deles tem Ensino Médio Completo, um tem Ensino Médio Incompleto, um tem

curso técnico em farmácia e está cursando Licenciatura em Pedagogia, e um tem formação de bacharelado em Direito.

Os procedimentos metodológicos adotados para que pudéssemos responder aos objetivos traçados para análise foram: submissão e aprovação do comitê de ética e coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas.

A análise dos dados se deu partindo dos objetivos da pesquisa, para a compreensão do entendimento sobre gestão democrática nas escolas municipais, e pela participação da comunidade nas escolas pesquisadas.

### **3.2 Concepções que orientam a gestão em escolas da RME**

O município de Ponta Grossa tem, hoje, 87 escolas de Ensino Fundamental, das quais cinco foram selecionadas para a efetivação de entrevistas com as gestoras e com membros da comunidade escolar. Vale ressaltar que as instituições de ensino da cidade fazem parte de uma Rede, o que de certa forma favorece a autonomia da Secretaria de Educação para efetivação de políticas educacionais.

A Rede Municipal de Ensino de Ponta Grossa apresenta, para legitimar as ações voltadas à gestão escolar, além da base legal imposta tanto pela Constituição Federal quanto pela Lei nº 9394/96, o caderno de gestão, que define ações para o exercício gestor e estabelece alguns critérios para efetivação da Gestão democrática nas escolas. Mello e Martins (2021), introduzindo o caderno de gestão com o conceito de gestão educacional, ressaltam que:

A gestão educacional constitui uma das áreas da educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais, orientadas para a promoção da aprendizagem. Neste contexto atuam a Secretaria Municipal de Educação (SME), a direção escolar, a coordenação pedagógica e os órgãos colegiados, cada um exercendo sua função para proporcionar uma educação com qualidade social. (MELLO; MARTINS, 2021, p. 5).

O texto acima demonstra a preocupação com a qualidade social da educação, embora haja algumas contradições no que diz respeito às ações e a participação da coletividade no âmbito da escola. Ainda segundo o caderno de gestão elaborado pela Secretaria de Educação de Ponta Grossa, a gestão democrática precisa estar

presente no cotidiano escolar, estabelecendo a necessidade de participação coletiva nos processos da gestão:

A gestão democrática das instituições de ensino é fortalecida também pela Associação de Pais e Mestres (APM) nas escolas e Associação de Pais e Funcionários (APF) nos CMEIS. Esse órgão colegiado, constituído por representantes dos pais, professores e funcionários, regulamenta, executa e fiscaliza os recursos financeiros recebidos pela unidade educacional. É com essa organização que a SME busca o fortalecimento da gestão democrática. Acredita-se que é por meio de um diálogo contínuo com a comunidade escolar, que os atores envolvidos nesse processo podem ser protagonistas na efetividade da gestão participativa, voltada para o desenvolvimento educacional dos alunos. (MELLO; MARTINS, 2021, p.7).

Apesar da proposta apresentada contemple o diálogo da instituição com a comunidade escolar, mais adiante apresenta-se como recurso o fortalecimento das instâncias colegiadas, o que por sua vez é de suma importância para abertura do processo dialógico com a comunidade, embora insuficiente.

A gestão educacional do município de Ponta Grossa atua para atender as necessidades e as características dos estudantes de forma equitativa. Assim, a democratização da gestão acontece por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola e das políticas de gestão propostas envolvendo diferentes segmentos no contexto escolar. Com os mecanismos de participação, busca-se garantir a democratização das ações nas unidades de ensino. Fortalecer as instâncias de participação ativa de alunos, pais, professores, coordenadores pedagógicos e demais membros da comunidade local é importante para a efetivação de uma gestão voltada para a oferta de educação com qualidade social. (MELLO; MARTINS, 2021, p.22)

Defende-se aqui que a participação da comunidade na escola precisa superar os órgãos colegiados, pois entendemos que a coletividade está além da representatividade muitas vezes estabelecida por meio de convite à participação, e não em processo de sensibilização e incentivo à participação.

No que diz respeito às entrevistas, todas as gestoras participantes da pesquisa colocaram as dimensões pedagógica, administrativa e financeira como prioritárias no exercício da função, alegando que os pais participam principalmente dos processos financeiros, já que o investimento das verbas federais exige que haja essa participação desde o processo decisório de compra até a prestação de contas, e nas questões administrativas, apontada como principal meio de participação a realização de eventos que angariam recursos para a instituição. Além disso, levantaram como

limite o posicionamento e as normas estabelecidas para o exercício da função, relatando que conhecem as atribuições, e que essas respaldam o trabalho desenvolvido pela escola.

Outra questão importante apontada pelos gestores, foi o processo de eleição que ocorreu para escolha dos diretores das escolas municipais. Os gestores colocaram os critérios para o pleito, sendo um deles um curso de gestão, ofertado pela Secretaria de Educação em parceria com o Fundação Lemann. No decorrer do curso, os gestores desenvolveram um plano de ação que deveria ser aplicado no caso de eleito no processo de votação. A comunidade participou do momento de escolha dos dirigentes das escolas, o que de forma relativa pode ser considerado um processo democrático, muito embora as ações a serem desenvolvidas posteriormente a assunção do cargo que seriam decisivas na avaliação de gestão democrática da escola.

### 3.2.1 O que dizem os gestores/sujeitos da pesquisa

Os gestores entrevistados apontaram algumas situações que consideram oportunidades de exercício democrático da função, sendo que todos eles enfatizam que a escola está sempre disponível para atendimento aos pais.

Grupos de mensagens instantâneas também são apontados como espaços de diálogo. Além disso, todos colocaram que a participação da comunidade em geral se dá em momentos de reuniões de assinatura de pareceres dos alunos, e a prestação de contas aparece como uma oportunidade de efetivação nesses momentos de reunião coletiva.

Percebe-se, pela fala dos gestores, que a comunidade está presente mais efetivamente em momentos de festividades, eventos desenvolvidos pela escola. Momentos esses que são mecanismos para angariar recursos financeiros, e que demandam um contingente maior do que a escola teria de pessoas para efetivar as vendas e produção de gêneros alimentícios. Conforme a diretora 03, sobre a participação da comunidade:

[...] desde estar disponível e aberta né, eles têm o WhatsApp da escola, eles entram em contato sempre que precisam. A própria abertura que a gente dá se tem alguma dúvida, se tem alguma sugestão que a gente acolha e escuta. Ideias, eles comentam muito a questão de eventos comemorativos. Alguns pais que são mais antigos,

de antes da pandemia, que querem que a gente retome. Então é pela escuta ativa, é escutar. (DIRETORA 03)

Na fala da gestora, percebe-se que há interesse da comunidade na participação, pois os pais procuram estar no interior da escola e sinalizam a necessidade de retomada de eventos. Essa questão de reuniões presenciais e eventos também foi bastante abordada pelas entrevistadas, que comentaram que a pandemia foi um empecilho para a efetivação de momentos coletivos. Uma das gestoras comentou inclusive como ocorreram as discussões acerca da elaboração da Proposta Pedagógica da escola:

A proposta pedagógica da escola foi construída bem no meio da pandemia, onde nós fizemos reuniões todas online, onde participaram: as famílias, onde foi o conselho escolar, onde foi toda a comunidade, a vizinhança participou também, porque eu tenho os vizinhos bem ativos que cuidam da escola, que ajudam a atender a escola né. Eles participaram também, todas as professoras... Então a gente dividiu em partes, e depois juntamos como um todo, fizemos um estudo. Cada grupo fez a sua parte: a comunidade, a vizinhança, então cada grupo pegou a sua parte e depois nós juntamos como um todo. Fizemos online, e depois de juntado nós passamos pra eles, fizemos a leitura, foi um trabalho bem diferente, bem gostoso dessa vez. (DIRETORA 04)

Essas discussões acerca do desenvolvimento pedagógico da escola são essenciais para que haja um processo participativo. Percebe-se que houve uma preocupação com a participação coletiva da comunidade na construção da proposta da escola.

Ao questionarmos sobre a autonomia de gerir a escola, a unanimidade foi que há uma relativa autonomia, pois além de seguir o proposto nas atribuições, a Secretaria de Educação direciona de forma incisiva o trabalho desenvolvido pela escola, o que não impediria, segundo a fala das gestoras, os espaços de participação e decisão coletiva na escola. Novamente abordamos aqui a questão de uma coletividade envolvida na instituição escolar, para além dos momentos citados pela diretora 02:

[...] na vida escolar sempre tem as reuniões de pais, e sempre quando acontece projeto, a finalização do projeto que as próprias turmas fazem né um projeto e quando eles concluem é chamado os pais para os pais verificarem como aconteceu o projeto. (DIRETORA 02)

O direito dos responsáveis de participação na vida escolar de seus filhos não pode se resumir a momentos de reunião coletiva ou prestação de contas dos

resultados, mas nos momentos de planejamento, nos momentos de execução, de tomada de decisão. A esse respeito, Bruini (2021, p. 40) afirma que:

Na esfera da escola, a participação é característica de uma gestão democrática, cuja função principal é garantir os fins pedagógicos para a construção do sujeito histórico. O termo participação refere-se a dois usos nessa apreensão: participação na execução de projetos, com abordagem prática e pontual, geralmente utilizada para atribuir relevância à própria ação em foco; e participação nos processos decisórios da vida escolar, tendo em vista o contínuo acompanhamento e compartilhamento, e a reflexão de objetivos e ações que retroalimentam decisões, incluindo a avaliação participativa.

Para que haja esse engajamento, o gestor precisa estar preparado para mediar as relações entre comunidade e escola, e a formação dos gestores apresenta-se como fundamental, pois o “como fazer” foi evidenciado como uma das fragilidades da democracia na escola. Além da formação, o trabalho de sensibilização da comunidade e de entendimento de como a escola pode ser um espaço de resistência e de real desenvolvimento integral dos alunos, deveria ser assuntos abordados nessa coletividade que é aproveitada somente para entrega de resultados dos alunos, ou momentos de cobrança da responsabilidade dos familiares da criança, quando essa responsabilidade deveria ser compartilhada desde o início do processo de escolarização.

Como tratamos acima, a formação que vem sendo ofertada pela Secretaria de Educação aos gestores, é com uma instituição com a qual a SME tem firmado parceria já há algum tempo, o Centro Lemann. As formações são ofertadas de forma presencial e online por meio de uma plataforma. De acordo com Oliveira (2021, p. 323), já citado aqui entre os trabalhos do levantamento de produção sobre a gestão democrática:

Minha atenção esteve voltada, de forma mais minuciosa, para o GPA, em que analisei todo o conteúdo do curso, a começar pelo edital que deixa explícito a imposição da FL para mudanças na estrutura organizacional e na atribuição funcional dos/as servidores/as, além do caráter regulador de monitoramento das ações, sobrepondo-se à autonomia das escolas e dos/as docentes, de modo a confirmar que o seu conteúdo é totalmente gerencialista, vinculado a uma concepção de qualidade da educação, a um paradigma de formação do capital humano com vistas aos interesses da classe empresarial

A autora estudou a fundo a influência do Programa GPA (Gestão para a Aprendizagem), oferecido pela FL (Fundação Lemann), e conclui em sua pesquisa,

os interesses de manutenção do sistema capitalista nas propostas ofertadas pela fundação que atua na formação de gestores no município de Ponta Grossa. Ainda conforme a autora, a forma engessada de trabalho não favorece a autonomia gestonária, e o controle do trabalho da gestão se dá por meio de planilhas, assim como o controle do trabalho do professor, sob forma de observações de aula, também com planilhas direcionando o trabalho.

Apesar de um dos assuntos abordados pela instituição privada ser a gestão democrática, não fica bem claro a forma com que essa gestão precisa ser desenvolvida, e mais uma vez esbarramos na política neoliberal orientando o trabalho da escola e valorizando o foco nos resultados, sem preocupação no desenvolvimento do aluno e na participação realmente efetiva da comunidade nos processos educacionais. Segundo a diretora 05:

Gestão democrática é assim, eu tenho que pensar na escola como um todo, eu tenho que pensar assim, sempre na aprendizagem, todas as ações são voltadas à aprendizagem, mas eu sempre tenho que estar pensando na escola como um todo, como que a comunidade está sentindo a gestão, o que está incomodando; a questão pedagógica dos professores, os professores, funcionários. Eu tenho que procurar ouvir a todos e dentro daquilo que eu acho que faça sentido, que eu acho que vem a somar com a escola, aceitar sugestões ou não, e sempre levar pra discutir com todos. Eu não caminho sozinha, eu não sou diretora que vai fazer tudo sozinha, decidir tudo sozinha, é um trabalho em equipe. (DIRETORA 05)

Conforme a diretora, a palavra final da decisão está em suas mãos. A comunidade pode contribuir com as ações da escola, pode levar as demandas, mas o aceite da mudança ou da sugestão apontada será levada ao coletivo se a gestão achar que é por bem. Já a diretora 02 comenta sobre os momentos em que é necessário a chamada da comunidade:

Me considero democrática, mas também gosto bem de delinear o trabalho. Sou uma pessoa... muitas vezes, depende da situação, autoritária. Dependendo da situação tem que ver o que que tá acontecendo, mas nunca tomo uma decisão sozinha, e dependendo do assunto a gente tem que chamar os professores ou a comunidade. (DIRETORA 02)

Percebe-se, no discurso da gestora, que há momentos em que as decisões são tomadas de forma verticalizada. Mesmo que considere que ser democrática, a diretora acredita que o autoritarismo precisa acontecer em determinadas situações. Conforme Oliveira et al. (2021, 9):

[...] esta ação participativa ainda é nova para alguns diretores, então por esse desconhecimento se torna uma figura autoritária, que toma decisão sozinha, sem conhecer a realidade e experiências dos demais membros do espaço escolar. É importante compreender que existe uma diferença muito grande entre a realidade proclamada e a realidade que está no dia a dia da instituição, e cabe ao gestor, com seu trabalho nos âmbitos pedagógico e administrativo, realizar a mediação entre esses fatores, de forma a criar uma vertente democrática da educação.

As questões de participação da comunidade nas escolas estão, ainda, muito distantes do que se acredita ser uma gestão efetivamente democrática. Acreditamos que a comunidade deveria caminhar junto com a escola, e não somente nos momentos de acompanhamento pedagógico dos alunos. A abertura, as oportunidades de participação são escassas, e os pais somente são chamados à instituição quando há necessidade de acompanhamento financeiro ou em eventos que demandem um número maior de pessoas para auxiliar.

Outra questão abordada nas entrevistas aos gestores foi com relação à autonomia na gestão. Todas as entrevistadas colocaram que a autonomia é relativa, pois obedecem superiores hierárquicos e, novamente, citam as atribuições como fator determinante para o passo que podem dar. Segundo a diretora 01:

É relativa, eu tenho autonomia em algumas coisas, naquilo que é possível ter né, eu não tenho autonomia por exemplo, pra fazer a questão financeira do meu jeito sem passar por aprovação do departamento, eu não posso pegar o cartão do PDDE e sair comprando sem passar por tudo aquilo porque eu sei que vai recair sobre mim algumas sanções sobre isso, e não é nem questão de secretaria nesse caso, é órgão federal mesmo, então eu penso que eu tenho essa autonomia de conduzir a escola da nossa forma assim, mas não tão autônoma porque eu tenho que seguir as regras da secretaria, o que é orientação da secretaria. Nós somos uma rede, então questão pedagógica, nós temos o referencial pra seguir [...]. Então a gente segue o que é determinado, principalmente essa questão pedagógica que está mais forte a questão da rede, por conta dos referenciais. A gente pensa, se meu aluno sair daqui e for para o outro lado da cidade ele vai ter continuidade no que estamos trabalhando, então a gente não pode quebrar o elo aqui na escola, que alguém que chegue de fora não encontre aqui o que a rede está trabalhando. Então tem coisas que tem que seguir junto. Mas penso que pra exercitar a questão da gestão democrática eu vejo que tenho autonomia sim. Relativamente, mas tenho. (DIRETORA 01)

Já a diretora 02 coloca a questão dos limites e a hierarquia com a qual convive, alegando que “Eu tenho uma autonomia limitada. Sempre tive, até porque a gente tem que obedecer, a gente tá aqui pra obedecer, a gente é funcionária. Mas eu acredito



que eu tenho uma autonomia limitada”. Outra entrevistada que colocou que sua autonomia é muito limitada, a diretora 05, colocou que: “A gente sabe que um vai obedecendo o outro, mas são questões que causam, vamos dizer assim, atrapalham autonomia da gente”. O sentido apontado pela gestora é de que muitas vezes o que é negado pela escola é cedido de cima pra baixo por membros da Secretaria de Educação. A diretora chegou a citar o caso de salas muito numerosas, e imposição para que fossem matriculados mais alunos para atender a demanda, mesmo que a vaga já havia sido negada pela escola, por falta de estrutura para o atendimento.

Casos como os citados aparecem nos discursos de alguns dos entrevistados, mas as falas são as mesmas, de que a mantenedora acaba tomando algumas decisões e impondo para as instituições escolares em forma de ordem a ser cumprida, o que dificulta o trabalho de gestão da unidade escolar.

Apesar de quatro das cinco entrevistadas apontarem superiores hierárquicos no limite de autonomia, uma das entrevistadas colocou que tem que seguir as normas impostas, mas que, dentro da autonomia que tem, ainda precisa consultar a comunidade para melhor desempenhar seu papel. No entanto, conforme Paro (2016, p. 50):

[...] parece haver pouca probabilidade de o Estado empregar esforços para a democratização do saber sem que a isso seja compelido pela sociedade civil. No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganha autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado.

Há de se pensar, portanto, que a autonomia do gestor não é limitada pela participação da comunidade, mas pelo poder público que não tem interesse em que a comunidade exerça sua função cidadã e contribua com as demandas da escola pública.

### 3.2.2 O que dizem os membros da comunidade escolar

Os pais dos alunos da escola pública, genuinamente representantes da classe trabalhadora, também foram ouvidos no momento das entrevistas. Pensando a escola como espaço de democracia, buscamos entender o que pensam e como são os processos que evidenciam atos democráticos no interior das instituições escolares do município de Ponta Grossa. Ao ouvir os representantes da comunidade, a inquietude

desses processos deu lugar à compreensão de que a luta pela democratização dos espaços está começando, e que a realidade apresentada não é ideal.

Assim como na fala dos gestores, os membros da comunidade também apontaram que a atuação no interior da escola se dá nos momentos festivos, nos momentos de prestação de contas e nos momentos em que são chamados para reunião de assinatura de pareceres de aprendizagem, o que justifica a contribuição de Nogueira (2005), que coloque que “a gestão participativa funciona apenas como retórica para sinalizar uma expectativa de mudança. Na prática, o que vigora é a preocupação em otimizar a produção” (NOGUEIRA, 2005, p.211).

Nenhum dos ouvidos apontou sinais de que momentos de tomada de decisão possam ser coletivas, embora haja a eleição de membros da APM e do Conselho Escolar. Por mais que a eleição ocorra, ainda ficamos nos questionando até que ponto essa representatividade tem consciência das oportunidades de participação, e até que ponto os gestores estão apresentando propostas que possam incluir a comunidade nas experiências de decisão coletiva. Alguns membros da comunidade sequer sabiam da existência do Conselho escolar, órgão tão importante no apoio à gestão da escola pública.

Por mais que alguns entrevistados não soubessem o que significa gestão democrática, na fala percebemos que compreendem a importância da participação, e percebe-se que estão sempre à disposição da escola, embora só transitem no seu interior ou participem de reuniões quando são convocados. De acordo com a entrevistada da comunidade C3:

Ah, assinatura de pareceres, reunião que é interessante que os pais venham, fazem algumas coisas para atrair os pais. Eu não posso falar muito porque agora que está voltando, mas antigamente faziam prestações, essas coisas pra atrair os pais para participar mais da vida escolar dos filhos. (C3)

Atrair os pais para acompanhar a vida escolar dos filhos é um trabalho que pode ser eficaz no início, para que haja incentivo à participação. A equipe de gestão da escola, com seu papel de liderança na comunidade escolar, pode desenvolver um trabalho de sensibilização à participação, para que os membros da comunidade possam se sentir pertencentes àquele espaço, e assim possam opinar, dialogar, reivindicar melhorias e colaborar com a gestão da escola.

Ao questionarmos sobre os momentos de reuniões e de tomada de decisão coletiva, em que a gestão da escola coloca algumas demandas para discussão, a

resposta foi sempre a mesma, ou seja, não há momentos de diálogo coletivo para tomada de decisões sejam elas administrativas, pedagógicas ou financeiras. De acordo com a entrevistada C1:

Então, eu acho que agora, que ainda estamos engatinhando pós pandemia, eu acho que com a comunidade não há, eu acho que a internamente juntamente com a Secretaria e a diretora, e é visto que pode ser feito, e apresentado aos pais e a comunidade. (C1)

E ainda, quando se trata de participar da escola: “Ah eu acho que eles vêm até a escola quando são chamados para as reuniões, eu acho que quando tem um convite da diretora pra avaliar o seu filho eu acho que eles sempre estão prestativos quanto a isso.” (C1)

No que se refere ao membro da comunidade C5, ao questionarmos sobre quais as oportunidades que a escola promove para que participem da vida escolar dos filhos, ele responde:

Nas reuniões esporádicas que são marcadas, com o celular mesmo, a diretora e a professora tão sempre em contato, disponibilizam os contatos né. Acredito que, eu nunca usei né, mas até fora de expediente acredito que seja possível sanar alguma dúvida com a direção da escola via celular né. (C5)

Embora estar aberta ao diálogo é uma característica fundamental para exercício da função de gestora, não é o que caracterize uma gestão democrática como almejamos, respaldada pela qualidade social da educação, e pensada para que haja um engajamento dos envolvidos no processo educacional.

A entrevistada C4, ao questionarmos quais as oportunidades que a escola promove para que vocês estejam participando da vida escolar das crianças, responde: “Se tem festas a gente tá aqui presente, a gente ajuda, nesse sentido”. Mais uma vez os eventos aparecem como as oportunidades dadas aos responsáveis para participação. E quanto às reuniões, a mesma entrevistada responde, com relação à frequência com que acontecem: “Teve de final de semestre né, teve uma reunião”.

Os membros da comunidade também responderam quanto à liberdade da gestão da escola, se eles acreditavam que a gestora teria total liberdade para desempenho da função na instituição. Mais uma vez as respostas foram coesas, o entrevistado C5 por exemplo, colocou:

Acredito que a Liberdade não né, porque acima de tudo ela é uma servidora pública, um servidor público que tem todos os regimentos

acima dela pra seguir né, também tem a questão da coordenadoria pedagógica que também que com certeza tem a influência né, eu acredito que ela não tenha liberdade de tomar todas as decisões dela, só que esteja dentro das atribuições do cargo assim, não pode ter uma arbitrariedade vamos dizer assim.(C5)

Já a entrevistada C4 coloca que:

Então eu conheço a diretora faz muitos anos, sempre soube que ela é uma pessoa enérgica, e eu acho que tem que ser assim. Porque pense, você comandar uma escola com cento e poucos alunos, eles têm que saber que tem regras, que tem deveres. [...] Lógico que de acordo com, lá em cima, a Secretaria de Educação. Mas eu acho que ela tem direito sim, porque se ela tá ali ela sabe que é o melhor. (C4)

Ao ouvirmos essa fala da mãe, questionamos sobre o fato de ser autoritária, e a mãe respondeu:

Eu vou te falar assim, eu acho muito certo. Tanto que meu filho tá aqui há cinco anos, agora a minha menina vai vir, porque se você for muito boazinha os alunos vão ali, vão fazer bagunça, não vão te respeitar. Eu acho que o jeito que ela trata os alunos, ela trata com respeito, mas quando tem que chamar atenção ela chama mesmo, ela é diretora que diz: você tem que respeitar, você tem que fazer assim. (C4)

Condutas rígidas de gerir a escola podem prejudicar a participação da comunidade no dia a dia da escola, e inclusive influenciar na formação dos alunos, levando à não participação ativa e dificultando o protagonismo estudantil nos momentos do processo ensino aprendizagem. Nesse sentido, Oliveira et al. (2021, p. 9) contribui dizendo que:

E esta ação participativa ainda é nova para alguns diretores, então por esse desconhecimento se torna uma figura autoritária, que toma decisão sozinha, sem conhecer a realidade e experiências dos demais membros do espaço escolar. É importante compreender que existe uma diferença muito grande entre a realidade proclamada e a realidade que está no dia a dia da instituição, e cabe ao gestor, com seu trabalho nos âmbitos pedagógico e administrativo, realizar a mediação entre esses fatores, de forma a criar uma vertente democrática da educação.

Mais uma vez ressalta-se a necessidade de uma formação que consolide a postura democrática nas instituições, para que não haja o receio da liderança em perder sua autoridade, e que possa abrir a escola para uma coletividade que vem a contribuir com a formação dos alunos e efetivamente dialogar de forma democrática entre os pares.

### 3.3 Indicativos de gestão democrática na realidade pesquisada.

Embora alguns dos gestores entrevistados tenham consciência da necessidade e da importância da participação da comunidade no âmbito da escola, momentos em que a liderança oportunizou a abertura para discussão foram, principalmente, aqueles em que havia uma emergência no sentido de falta de pessoas para atuar em festividades.

Uma das gestoras entrevistadas, a da escola 04, tem uma rotina mais participativa dos membros externos, e demonstra em sua fala que a gestão é compartilhada, que sozinha não poderia alcançar os objetivos educacionais que propõe. Ela alerta sobre a união do grupo para que haja um bom andamento da escola, seja em clima organizacional ou aprendizagem, segundo a D4:

[...] é um trabalho árduo, não é fácil, mas é um trabalho gostoso onde você tá com uma equipe, se você souber levar a equipe, trabalhar junto com ela, a equipe flui. Então ser gestor não é só gestor que fica dentro da sala, é estar junto, com a cozinheira, junto com as serventes. É participar num todo na escola. Então a gestão, a liderança são isso, estar presente em todos os momentos e com todos. (D4)

A gestora aponta ainda a importância de manter um clima favorável, de ouvir a todos, de participar de momentos em que possa exercitar a liderança dos alunos, desenvolvendo um projeto de lideranças mirins na escola.

Desde o aluno eu tenho as lideranças na escola. Eu tenho um líder pra cada..., na verdade eu tenho 5 líderes por turma e eles têm o direito abertamente de ver todas as fragilidades da escola, de abrir e de participar junto nas reuniões, opinar. Eles têm o direito, desde o aluno, pai, família, a comunidade. [...] E assim a gente faz por rodízio, pra que todos saibam o que é a liderança e como atuar na liderança. Porque o verdadeiro líder não é o que manda, é o que mais trabalha. (D4)

O exercício de liderança mirim mostra a preocupação com o protagonismo estudantil, e podemos destacar como uma ação que, dentro da escola, reforça o exercício de democracia e estimula a participação das crianças no que diz respeito ao seu próprio processo de crescimento e aprendizado. Apontamos aqui esse caso como uma das oportunidades de atuação junto à comunidade. A diretora colocou, inclusive, que faz reuniões todas as sextas-feiras, e que a instituição está sempre aberta aos

pais que querem conhecer, participar e opinar sobre as questões pedagógicas, administrativas e financeiras. Segundo a diretora 04:

[...] você tem que trabalhar em um sistema né, você tem que trabalhar junto com o sistema, você não pode você agir de qualquer maneira, de qualquer forma. Você tem um superior, você tem uma comunidade. Então antes de você fazer qualquer coisa você tem que buscar saber se é correto, se está correto, tranquilo. Você não tem todo esse respaldo você não todo, como eu posso dizer assim, você não está apta a tudo, você tem que buscar com o seu superior qual é a melhor forma. Então eu ajo assim, antes de fazer eu paro e vejo qual setor pode me ajudar e me dar uma orientação, porque você tem que buscar orientação, você não pode fazer tudo sozinha. A escola não é tua, a escola é da comunidade. (DIRETORA 04)

Essa mesma gestora coloca que faz reuniões todas as sextas-feiras, onde podem participar o grupo de funcionários da escola e membros da comunidade externa. Nessas reuniões participam os membros do conselho escolar e demais interessados em participar. Além disso, ela coloca que:

A gestão aberta, esse é o mecanismo maior, as reuniões, o acolhimento. Como receber a família na escola é muito importante, e deixar a família entrar, vivenciar, vir ver como que funciona, o funcionamento. Então eu tenho pais aqui que nunca tinham vindo ver como é o almoço das crianças, e eu disse: vocês estão convidados. E semanalmente eu tenho um ou dois pais que vem ver como que funciona o almoço, como que é. Que nós temos o buffezinho. As vezes o pai pensa, meu filho tá lá, abandonado. O pai tem que ver que o filho está bem, não está abandonado, está sendo subsidiado, que ele tem acompanhamento. [...] Pra reuniões a gente tem a sexta feira, quando os pais precisam pra aprendizagem e tudo, mas o dia a dia, eu tenho mães que vem, que entram, que vem dar medicamento, bate a campainha, vem e entra. É aberto pra eles a visitação, não tem que deixar fechado. Pra eles verem como que flui a aprendizagem do filho.

A esse respeito, Lima (2014, p.1070) contribui, com relação à participação coletiva no âmbito da escola:

Constituindo-se e legitimando-se como uma contribuição indispensável ao processo de realização do direito à educação e à democratização das suas organizações escolares, das suas estruturas, dos processos de decisão, das relações de poder, das práticas educativas e de produção de conhecimento, dos direitos ao exercício da cidadania democrática e da participação ativa, não apenas por parte dos profissionais da educação, mas também, desde logo, dos educandos, das suas famílias, da comunidade, numa perspectiva de construção socio comunitária da autonomia da escola, em direção ao seu autogoverno, a gestão democrática das escolas é realização de extraordinária exigência e dificuldade.

Essa entrada aberta aos responsáveis pode se apresentar como importante mecanismo para que seja incorporado na comunidade o sentimento de pertencimento, para que o acolhimento como bem coloca a diretora, seja presente, e para que a comunidade cada vez mais se sinta confortável no ambiente escolar, a ponto de opinar, buscar soluções coletivas e auxiliar a gestão na tomada de decisões e no desempenho das funções que lhe são atribuídas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao buscarmos responder as questões problema da pesquisa, procurando entender como os gestores escolares entendem o princípio da gestão democrática nas escolas públicas e quais as estratégias mais utilizadas para a efetivação da gestão democrática, conseguimos perceber que a realidade pesquisada tem uma similaridade com o levantamento bibliográfico analisado.

Após análise do levantamento bibliográfico podemos concluir que a preocupação dos pesquisadores com a democratização da educação se dá, entre outros fatores, pela falta de formação dos gestores sobre os princípios da gestão democrática, pela imersão constante do terceiro setor nas instituições públicas, o que torna a autonomia do gestor ainda menor, e menospreza documentos importantes norteadores da prática democrática escolar, como por exemplo a Proposta Político Pedagógica, e pela ineficiência das políticas públicas no sentido de tornar a escola um espaço de participação coletiva.

Ao analisarmos como se dá o princípio democrático da gestão no interior das unidades escolares dos trabalhos apresentados percebemos que, apesar de fatores que dificultam a autonomia gestonária, os trabalhos apresentados concluem que há possibilidades para a construção de um espaço democrático nas instituições escolares públicas através, principalmente, dos conselhos escolares e conselhos de educação. Outra estratégia democrática fundamental é o processo de eleição de diretores, que no caso do município estudado teve participação ativa do setor privado na formação dos candidatos, que além disso, desenvolve a formação dos gestores eleitos. Entretanto, a comunidade participa efetivamente do processo decisório do gestor das unidades, o que caracteriza uma escolha democrática, mas não garante o exercício democrático do gestor que assume a função.

Com relação à formação dos gestores, que conforme supracitado é oferecida pela Fundação Lemann, uma investida do setor privado na educação pública, essa é vista pelos gestores entrevistados como positiva.

Ao analisarmos a fala dos gestores e das comunidades entrevistadas, pudemos concluir que, infelizmente, mesmo os mecanismos de representatividade, como a APM ou o Conselho Escolar, não estão atuando de forma efetiva nos contextos escolares. Conclui-se que a fragilidade de formação oferecida sobre os preceitos democráticos da gestão transparece na insegurança de abertura da escola



para os membros da comunidade; ou mesmo por acreditar que o ser democrático só diz respeito a momentos em que a escola precisa de trabalho voluntário dos pais, o que não estimula o sentimento de pertencimento e os processos democráticos de tomada de decisões.

No que se refere aos demais entrevistados, fica o questionamento de, assim como coloca os autores Menezes e Zientarski (2019, p.25):

O direito ao exercício pleno da cidadania e da participação ativa, por todos os sujeitos que compõem a escola (profissionais da educação, educandos, famílias e comunidade) foi obstaculizado pela falta de experiência democrática, a qual não nasce por força de lei, mas por relações sociais, na vida social - relações marcadas por avanços e recuos, com matizes de democracia também distintos e intensidades variáveis das práticas de participação nos processos de decisão. Essas relações, por dinamizarem a sociabilidade política, influenciam o processo de realização do direito à educação e à democratização das unidades escolares (processos de decisão, relações de poder, práticas educativas e da produção de conhecimento).

Percebemos no desenvolvimento da pesquisa, que a experiência democrática é um produto de formação, e que os gestores ainda precisam dessa formação para que possam colocar a gestão democrática em prática no interior das unidades escolares. Outro ponto importante são as relações de poder exercidas, seja pela própria unidade mantenedora, seja pela figura do diretor, seja por demais membros da comunidade escolar. Uma das mães entrevistadas inclusive coloca que a diretora age de forma autoritária, e concorda que essa postura está correta no desempenho da função de gestor. Portanto, a formação da comunidade escolar também é uma fragilidade para entendimento da posição de atuação e da importância de fazer parte dos momentos decisivos nas escolas.

Apesar disso, algumas experiências relatadas nos dão uma visão otimista, de que através do bom entendimento dos gestores, a democracia pode sim ser arraigada ao trabalho da direção, pois há boa vontade e comprometimento por parte dos entrevistados em fazer com que a comunidade participe e que os pais sejam atuantes. Um dos diretores entrevistados faz questão de consultar a comunidade na tomada de decisões da escola, o que incentiva à participação de todos, inclusive dos alunos, que já participam de um projeto de liderança mirim. A mesma gestora coloca a autonomia dos setores da escola na tomada de decisões, e promove reuniões periódicas com toda comunidade para que possam dialogar sobre questões pedagógicas, administrativas e financeiras. É um bom exemplo de como a responsabilidade coletiva

pode ser positiva na formação do cidadão que está se desenvolvendo na escola, proporcionando o sentimento de pertencimento, de coletividade.

Concluimos, portanto, que há possibilidade de implementação de práticas democráticas nas escolas municipais de Ponta Grossa, muito embora, por mais que a gestão seja a mais democrática possível, não podemos deixar de considerar que a democracia exercida é fruto da sociedade capitalista, respaldada pela exploração do trabalho e poder do capital.

## REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T.; PERONI, V. (org.). **O público e o privado na educação**: interfaces entre estado e sociedade. São Paulo: Xamã, 2005. 180 p.
- AGUIAR, S. F. A. B. **Gestão Escolar Democrática**: uma análise de artigos científicos de 2010 a 2019. 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Sorocaba, São Paulo, 2020. 92 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10755010](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10755010). Acesso em: 05 jan. 2022.
- ALCANTARA, A. B.; PFEIL, M. L. Gestão democrática do ensino público em Rio das Ostras (RJ): avanços e retrocessos. **RBPAE** - v. 36, n. 1, p. 177 - 196, jan./abr. 2020. 20 p. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/95886/56994>. Acesso em: 08 fev. 2022.
- ALIAGA, L. **Gramsci e a democracia nos Cadernos do cárcere**: a crítica à teoria das elites. UNICAMP, 2017. Disponível em: [https://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos\\_biblioteca/artigo2017\\_02\\_15\\_11\\_29\\_49.pdf](https://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos_biblioteca/artigo2017_02_15_11_29_49.pdf). Acesso em: 23 jan. 2022.
- ALMEIDA, V. S. S. **Gestão democrática nas escolas municipais de São João de Meriti**: utopia ou distopia? 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2021. 208 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11037225](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11037225). Acesso em: 05 jan. 2022.
- ALMENARA, G. V. R. **Plano municipal de educação de Sorocaba/SP**: a construção da gestão democrática na educação. *Laplage em revista*, 2019. Disponível em: <https://laplageemrevista.editorialaar.com/index.php/lpg1/article/view/464>. Acesso em: 08 fev. 2022.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. A “revisão da bibliografia” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno. In: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. **A bússola do escrever**: desafios e estratégias na orientação e escrita de teses e dissertações. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- ANDRADE, N. L. et al. A implementação da gestão democrática na educação e o novo modelo de gestão pública. **Percurso Acadêmico, Belo Horizonte**, v. 10, n. 20, jul./dez. 2020. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/percursoacademico/article/view/23955/17704>. Acesso em: 05 jan. 2022.
- ARAÚJO, H. L., TRINDADE, P. A.; DUBLANTE, C. A. S. Os sistemas municipais de educação e os conselhos municipais de educação como mecanismos de gestão democrática. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, e49910616077, 2021(CC BY 4.0) | ISSN 2525-3409 | DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i6.16077>. Acesso em: 25 jan. 2022.
- AZAMBUJA, A. B. **Processo de gestão da educação no sistema municipal de ensino de Soledade: experiência de democracia de alta intensidade**. 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 2020. 137 p. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta>

[/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=9491666](#).

Acesso em: 05 jan. 2022.

BARAUNA, F. A. **Os conselhos municipais de educação no sudoeste goiano e a perspectiva democrática**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Goiás, Goiás, 2019. 135 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=7633529](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7633529). Acesso em: 17 fev. 2022.

BATISTA, A. B. **A relevância da gestão democrática na escola: um estudo de caso no município de Rio Branco – MT**. 2021. Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2021. 114 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11343549](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11343549). Acesso em: 05 jan. 2022.

BENITEZ, S.; SOUZA, S. A. **O materialismo histórico dialético enquanto enfoque metodológico para pesquisas sobre políticas públicas da educação**. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Eventos/2014/viseminariointernacionalteoriapoliticadosocialismo/o\\_materialismo\\_silvio.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Eventos/2014/viseminariointernacionalteoriapoliticadosocialismo/o_materialismo_silvio.pdf). Acesso em: 13 jul.. 2022.

BENJAMIN, C. C. **Carisma sem transcendência. O problema da representação em Max Weber**, 2016. Disponível em: <http://anpocs.com/index.php/papers-40-encontro/st-10/st33-3/10489-carisma-sem-transcendencia-o-problema-da-representacao-em-max-weber/file>. Acesso em: 23 jan. 2022.

BETTINASSI, I. S. **O Conselho Municipal de Educação e a educação infantil em Ribeirão Preto**. 2019. 125f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo (Ribeirão Preto), São Paulo, 2019. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=8168336](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=8168336). Acesso em: 17 fev. 2022.

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

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996**. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. **Lei 13.005/2014. Aprova o Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em : 05 jan. 2022.

BRITO, J. C. **Educação E Democracia: análise normativa do processo eleitoral para o cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (1999 a 2018)**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul, 2021. 9 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11282102](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11282102). Acesso em: 05 jan. 2022.

BROOKS, R. *et al.* **Ética e pesquisa em educação**. Ponta Grossa: Ed. UEPG, 2017.

BRUINI, E. C. **Programa educação compromisso de São Paulo: lógica empresarial na rede pública paulista**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. 184 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11338183](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11338183). Acesso em: 05 jan. 2022.

CAMPOS, A. **O Estado em Aristóteles**. Disponível em: <https://theoretico.wordpress.com/2017/06/27/o-estado-em-aristoteles/>. Acesso em: 21 jan. 2022

CARNOY, Martin. **Estado e Teoria política**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1988.

CARDOSO, M.J.P.B e COLARES, M.L.I.S. **Gestão democrática na mesorregião Oeste Maranhense: enfoques e destaques nas leis dos Sistemas Municipais de Educação**. Educar em Revista, Curitiba, v. 36, e69405, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/wRwgQBXYgHCr4vWkTJ5YwjR/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jan. 2022.

CARVALHO, I. M. M.; SANTOS, E.P. **Participação popular e gestão democrática – Salvador como metáfora**. Cad. Metrop., São Paulo, v. 22, n. 49, pp. 1033-1058, set/dez 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cm/a/sz5qcmP9bKYck9PqM5X78Lk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jan. 2022.

CASADONTE, A.; OLIVEIRA, R. T. F. **Gestão democrática: micropolítica em uma escola municipal**. **Educação: Teoria e Prática**, Rio Claro, SP/v. 31, n.64/2021. eISSN 1981-8106e01[2021]. 17p. Disponível em: [Vista do Gestão democrática: micropolíticas em uma escola municipal do Rio de Janeiro \(unesp.br\)](https://www.unesp.br/revistas/etp/v31n64/2021/casadonte-oliveira). Acesso em: 08 dez. 2022.

CASTRO, S. B. D., SANTOS, S. M. M. **Gestão escolar em Feira de Santana: análise dos textos oficiais**. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 45, n. 1, e92062, 2020. 15 p. Disponível em: [92062. Gestao Escolar - PORT.indd \(scielo.br\)](https://www.scielo.br/j/er/a/92062) . Acesso em: 08 dez. 2022.

CONDE, E. I. L. M. **Movimentos do conselho municipal de educação no processo de materialização da meta 19 do plano municipal de educação de Campo Grande/MS (2014-2018)**. 2021. Tese (Doutorado) – Universidade Católica Dom Bosco, Mato Grosso do Sul, 2021. 299 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11285357](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11285357). Acesso em: 17 fev. 2022.

CUNHA, B. E. R. **A cultura política de participação do conselho escolar da escola municipal professor Carlos Bello Moreno em Natal-RN**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2021. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11327647](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11327647). Acesso em: 05 jan. 2022.

CUNHA, G. R. M. C. **A gestão democrática: o que pensa e pratica a equipe escolar do Ensino Fundamental I**. 2020. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo, 2020. 132 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11327647](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11327647)

[wTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=9350142](#). Acesso em: 05 fev. 2022.

DALBEN, L. C. A. A. **(Re)organizar o trabalho pedagógico em tempos de covid-19: no limiar do (im)possível.** Educ. Soc., Campinas, v. 41, e239688, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/sJBDSZGLL9kt4b8YMB8wRN/?lang=pt>. Acesso em: 08 fev. 2022.

DALLA CORTE, M. G.; MACHADO, C. M. F. Fortalecimento dos conselhos escolares no cenário da gestão democrática da rede municipal de ensino de Santa Maria –RS. **RIAEE–Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 15, n. 2, p. 522-538, abr./jun. 2020. e-ISSN: 1982-5587. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/12093/8958>. Acesso em: 18 fev. 2022.

DOMICIANO, M. O. C. C. **Austeridade fiscal, autoritarismo e política educacional: as mudanças legislativas na gestão democrática do sistema estadual de ensino e da escola pública de Mato Grosso.** Educar em Revista, Curitiba, v. 36, e70086, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/zgg9t5bVfygGghTdJfqFvxz/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 05 fev. 2022.

DRABACH, N. P.; SOUZA, A. R. Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da educação no Brasil. **Revista Pedagógica**, v.16, n.33, jul./dez. 2014.

DURIGUETTO, M. L. **Democracia: apontamentos do debate liberal e marxista.** Revista UEPG, 2011. Disponível em <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao>. Acesso em 22/01/2022.

ESQUINSANI, R. S. S. et al. **A noção de gestão democrática e sua apropriação local: um estudo sobre a legislação de municípios gaúchos.** RBPAE - v. 36, n. 1, p. 111 - 129, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpa/article/view/96360/56991>. Acesso em: 17 fev. 2022.

FINATTI, R. R. **Do discurso ao compromisso legal: a democracia da gestão da educação pública brasileira normatizada a partir do plano nacional de educação 2014-2024.** 2021. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2021. 484 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11102995](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11102995). Acesso em 17 fev. 2022.

FLACH, S. F. Contribuições para o debate sobre a qualidade social da educação na realidade brasileira. **Revista Contexto & Educação**, ano 27, n.87, jan/jun 2012. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/article/view/191/307>. Acesso em: 17 fev. 2022.

FLACH, S. F. Democracia e gestão democrática em sistemas municipais de ensino: a realidade do estado do Paraná. **RBPAE**, v. 36, n. 1, p. 075 - 093, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpa/article/viewFile/95824/56989>. Acesso em: 17 fev. 2022.

FLACH, S. F. A gestão democrática nos sistemas municipais de ensino do Paraná: uma análise a partir dos conselhos municipais de educação. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.28, n.106, p. 221-240, jan./mar. 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/6d3GCZvWg7kgJ8zTqf9smmM/?format=pdf&lang=p>. Acesso em: 17 fev. 2022.

FONTOURA, J. S. D. A. **A qualidade social da educação superior no contexto emergente dos institutos federais:** uma abordagem na perspectiva da política pública. 2021. Tese (doutorado) – universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, 2021. 337 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10673254](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10673254). Acesso em: 17 fev. 2022.

GIRARDI, F. F. **Eleição direta para diretor na rede municipal de ensino de Natal/RN:** construções históricas e embates políticos. 2020. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2020. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=8878201](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=8878201). Acesso em: 17 fev. 2022.

GOMES, B. C. F. **Conselho Municipal De Educacao Na Gestao Educacional Do Municipio De Sao Luis – Ma:** destaques para a atuacao dos/dad conselheiros/as. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Maranhão, Maranhão, 2021. 143 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11232219](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11232219). Acesso em 17 jan. 2022.

GOMES, B. C. F. et al. **Conselho municipal de educação: análise do princípio da gestão democrática nas legislações do município de São José de Ribamar/MA.** Periódico Horizontes –USF –Itatiba, SP –Brasil –e021017. Disponível em: <https://revistahorizontes.usf.edu.br/horizontes/article/view/1103/537>. Acesso em: 17 fev. 2022.

GOMES NETO, E. **Historia e Política de deleção de diretores de São Paulo:** conflitos e gramáticas em cena. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021. 142 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10968475](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10968475). Acesso em: 05 fev. 2022.

GONÇALVES, J. **A experiência de gestão democrática na escola itinerante:** contribuições para educação. 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Maringá, Paraná, 2020. 141 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10422649](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10422649). Acesso em: 05 jan. 2022.

GRAMSCI, A. Democracia operária. In: **Escritos Políticos**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.v.1

HAI DUCK, C. L. C. **Conselhos de educação em dois municípios sul-matogrossenses, no contexto do plano de ações articuladas:** implicações para a gestão democrática da educação básica (2007-2014). 2020. Tese (Doutorado) – Universidade Católica Dom Bosco, Mato Grosso do Sul, 2020. 255 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10422649](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10422649)

[wTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10099236](#). Acesso em: 17 fev. 2022.

JARDELINO, M.; FANFA, S. D. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Roteiro** (Joaçaba), 2020, v. 45 (1). Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro>. Acesso em: 17 fev. 2022.

JESUS, A. A. et al.. **Research, Society and Development**, v. 9, n.2, e48922029, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i2.2029>. Acesso em: 17 fev. 2022.

KAEFER, L. A. **Possibilidades e desafiosna efetivação da gestão escolar democrática de uma escola da rede municipal de Sapucaia do Sul**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade La Salle, Rio Grande do Sul, 2021. 131 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11245640](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11245640). Acesso em: 17 jan. 2022.

KALEDA, B. V. **Diferentes formatos para a gestão escolar em redes estaduais brasileiras: uma análise da rede estadual de Goiás**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. 134 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=8347039](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=8347039). Acesso em: 17 fev. 2022.

KRUEL, M. et al. A gestão democrática participativa nas escolas e a formação dos profissionais de ensino da rede estadual de Santa Marta dos Santos Porto da Silva. *Revista Themav*.17n.32020. 21p. Disponível em: [Vista do A gestão democrática participativa nas escolas e a formação dos profissionais de ensino da rede estadual de Santa Catarina \(ifsul.edu.br\)](#). Acesso em: 08 dez. 2022.

LANGANKE, S. R. L. P. **Gestão democrática em creche pública no município de São Bernardo do Campo**: considerações a partir da análise documental. 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2020. 156 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10680825](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10680825). Acesso em: 05 jan. 2022.

LIMA, A. B. Políticas educacionais e o processo de “democratização” da gestão educacional. In LIMA, A. B. (Org.). **Estado, políticas educacionais e gestão compartilhada**. São Paulo: Xamã, 2004.

LUZ, A. J. C. **Conselhos municipais de educação no Paraná**: luta de classes e sua relação com o princípio da gestão democrática. 2021. Tese (doutorado) – Universidade estadual de Ponta Grossa, 2021. 268 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10970457](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10970457). Acesso em: 17 fev. 2022.

MAINARDES, J.; CURY, C. R. J. Ética na pesquisa: princípios gerais. *In*: ANPED. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. **Ética e pesquisa em Educação**: subsídios. Rio de Janeiro: ANPEd, 2019. p. 23-29. Disponível em:



[https://www.anped.org.br/sites/default/files/images/etica\\_e\\_pesquisa\\_em\\_educacao\\_-\\_isbn\\_final.pdf](https://www.anped.org.br/sites/default/files/images/etica_e_pesquisa_em_educacao_-_isbn_final.pdf). Acesso em: 17 fev. 2022.

MAINARDES, J.; CARVALHO, I. C. M. Autodeclaração de princípios e de procedimentos éticos na pesquisa em Educação. *In*: ANPED. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. **Ética e pesquisa em Educação: subsídios**. Rio de Janeiro: ANPEd, 2019. p. 130-133. Disponível em: [https://www.anped.org.br/sites/default/files/etica\\_e\\_pesquisa\\_em\\_educacao\\_isbn\\_final.pdf](https://www.anped.org.br/sites/default/files/etica_e_pesquisa_em_educacao_isbn_final.pdf). Acesso em: 17 fev. 2022.

MARTINS, A. A. Sobre os dias atuais: neoconservadorismo, escolas cívico-militares e o simulacro da gestão democrática. **BPAE** - v. 35, n. 3, p. 689 - 699, set./dez. 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/94577/55504>. Acesso em: 17 fev. 2022.

MARTINS, R. J. **Gestão democrática como dispositivo gerencialista**. 2020. Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2020. 192 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10417739](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10417739). Acesso em: 17 fev. 2022.

MASSON, G. Materialismo Histórico e Dialético: uma discussão sobre as categorias centrais. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, PR, v. 2, n. 2, p. 105- 114, jul.-dez. 2007. Disponível em: [http://ri.uepg.br/riuepg/bitstream/handle/12345\\_6789/428/ARTIGO\\_MaterialismoHistorioDial%c3%a9tico.pdf?sequence=1](http://ri.uepg.br/riuepg/bitstream/handle/12345_6789/428/ARTIGO_MaterialismoHistorioDial%c3%a9tico.pdf?sequence=1). Acesso em: 18 jul. 2022.

MELLO, E. H.; MARTINS, E. C. Caderno pedagógico: gestão educacional [livro eletrônico]. Disponível em: [Caderno-de-Gestao-Educacional-SME-Ponta-Grossa-1.pdf \(pontagrossa.pr.gov.br\)](http://pontagrossa.pr.gov.br/Caderno-de-Gestao-Educacional-SME-Ponta-Grossa-1.pdf). Acesso em: 03 nov. 2022.

MENEZES, H. C. M.; ZIENTARSKI, C. **Gestão democrática na escola pública: dominação e resistência**. *In*: NARDI, Elton Luiz; CARDOZO, José Pires Barros. (Org.) **Democracia e gestão da educação em perspectiva**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2019 – (Série Educação Geral, Educação Superior e Formação Continuada do Educador)

MORAIS, M. B. **A nova gestão pública e suas repercussões na gestão da escola: um estudo na rede municipal de educação de Rio Branco/AC**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade federal do Acre, Acre, 2021. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11220678](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11220678). 105 p. Acesso em: 05 jan. 2021.

MOREIRA, C. F. N. **O debate sobre a democratização da educação pública e a tese da gestão democrática radical da escola**. *Educação Pesquisa* 47, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/7NQBdxyPm8vpBGd7JpT97cP/?lang=pt>. Acesso em: 05 jan. 2021.

MORGAN, K. V. **Um Itaú de vantagens feito pra você? A ação da Fundação Itaú Social na educação pública brasileira**. 2020. Tese (doutorado) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2020. 210 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=9282025](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9282025). Acesso em: 17 fev. 2022.

MOTTA, D. B. S. **os diretores escolares do noroeste fluminense do estado do Rio de Janeiro: desafios para uma gestão democrática**. 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2020. 137 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=9970190](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9970190). Acesso em: 05 jan. 2022.

MOTTA, F. C. P. **Administração e participação: reflexões para a educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

NETTO, J. P. **Introdução ao estudo do método de Marx**. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

NOGUEIRA, M. A. **Um Estado para a sociedade civil : temas éticos e políticos da gestão democrática**. 2. ed. São Paulo : Cortez, 2005.

NOGUEIRA, S. C. C. et al. A lógica conservadora da relação público-privada na educação que contrapõe a gestão democrática e a qualidade do ensino público. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 15, e2015357, p. 1-15, 2020 Disponível em: <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa>. Acesso em: 05 jan. 2022.

OLIVEIRA, C. M. B. **O programa formar/curso gestão para aprendizagem da fundação Lemann como processo de institucionalização do gerencialismo nas escolas de educação básica alagoana: implicações para a democratização da educação**. 2021. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2021. 424 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11063911](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11063911). Acesso em: 17 fev. 2022.

OLIVEIRA, D. S. **Serviços privados na elaboração de planos municipais de educação**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2019. 124 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=8028104](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=8028104). Acesso em: 17 fev. 2022.

OLIVEIRA, M. S. **Dos planos municipais de educação à gestão democrática da educação pública: estudo de municípios Sul-Mato-Grossenses**. 2020. Tese (doutorado) – Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul, 2020. 189 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=9856949](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9856949). Acesso em: 17 fev. 2022.

OLIVEIRA, T. V. et al. A importância da gestão democrática e participativa nas escolas públicas da Baixada Fluminense. **Research, Society and Development**, v. 10, n.6, e57010616072, 2021(CC BY 4.0) | ISSN 2525-3409 |. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16072/14421>. Acesso em: 17 fev. 2022.

OLIVEIRA, R. T. C. **As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal**. Demanda Contínua, Educ. rev. 35 (74) • Mar-Apr 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/VcFTwwfVBqCJWwGs7qyGXsk/?lang=pt>. Acesso em: 17 fev. 2022.

PARO, V. **Administração escolar: introdução crítica**. 7. ed. – São Paulo: Cortez, 1996.

PARO, V. **Gestão democrática da educação pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PERONI, V. L. V. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-Posições**, Campinas, v. 23, n. 2 (68), p. 19-31, maio/ago. 2012. Disponível em: [v23n2a03.indd \(scielo.br\)](https://scielo.br/v23n2a03.indd). Acesso em: 09 set. 2022.

PIRES, M. F. C. O materialismo histórico-dialético e a Educação. **Interface — Comunicação, Saúde, Educação**, v.1, n.1, 1997. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/30353> . Acesso em: 13 jul. 2022

PONTA GROSSA. **Decreto 11834/2016**. Regulamenta Avaliação de Desempenho do Magistério Público Municipal de Ponta Grossa. Disponível em: <http://leismunicipa.is/gvhla> . Acesso em: 21 jul. 2022.

PONTA GROSSA. **Decreto 16885/2020**. Regulamenta e dá subsídios para Elaboração do Regimento Interno do Conselho Escolar. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pr/p/ponta-grossa/decreto/2020/1689/16885/decreto-n-16885-2020-regulamenta-e-da-subsidios-para-elaboracao-do-regimento-interno-do-conselho-escolar-das-unidades-de-ensino-fundamental-e-ou-de-educacao-infantil-da-rede-municipal-de-ensino-de-ponta-grossa-implantado-pela-lei-n-11797-de-26-05-2014-conforme-especifica?q=gest%C3%A3o+democr%C3%A1tica> . Acesso em: 23 jul. 2022.

PONTA GROSSA. **Decreto no 19.375 de 24/08/2021**. Dispõe sobre a eleição de Diretores das Unidades da Rede Municipal De Ensino. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/ponta-grossa/decreto/2021/1938/19375/decreto-n-19375-2021-dispoe-sobre-a-eleicao-de-diretores-das-unidades-da-rede-municipal-de-ensino?r=p#:~:text=Decreto%2019375%202021%20de%20Ponta%20Grossa%20PR>. Acesso em: 23 jul. 2022.

PONTA GROSSA. **Deliberação no 002/06 de 18/11/2006** - DOM (J.D.C. p. 4C). Disponível em: <https://sme.pontagrossa.pr.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/Delibera%C3%A7%C3%A3o-CME-002-2006.pdf> . Acesso em: 21 jul. 2022.

PONTA GROSSA. **Lei 13135 de 30/04/2018**. Dispões sobre a criação do Sistema Municipal de Educação. Disponível em: [Lei Ordinária 13135 2018 de Ponta Grossa PR \(leismunicipais.com.br\)](https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/ponta-grossa/lei-ordinaria/2018/13135/lei-ordinaria-n-13135-2018-cria-o-sistema-municipal-de-educacao). Acesso em: 04 maio 2022.

PONTA GROSSA. **Lei 12815 de 30/05/2017**. Dispõe sobre a implantação e organização dos Conselhos Escolares das Unidades de Ensino Fundamental e de Educação Infantil da Rede Municipal de Ensino de Ponta Grossa. Disponível em: [Lei Ordinária 12815 2017 de Ponta Grossa PR \(leismunicipais.com.br\)](https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/ponta-grossa/lei-ordinaria/2017/12815/lei-ordinaria-n-12815-2017-implanta-e-organiza-os-conselhos-escolares-das-unidades-de-ensino-fundamental-e-de-educacao-infantil-da-rede-municipal-de-ensino-de-ponta-grossa). Acesso em: 04 maio 2022.

PONTA GROSSA. Lei no 12.213 de 23/06/2015. Institui o plano municipal de educação para o período de 2015 a 2025. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/ponta-grossa/lei-ordinaria/2015/1222/12213/lei-ordinaria-n-12213-2015-institui-o-plano-municipal-de-educacao-para-o-periodo-de-2015-a-2025> . Acesso em: 21 jul. 2022.

PONTA GROSSA. Lei no 12.961 de 19/10/2017. Regulamentada pelo Decreto nº 13922/2018. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/ponta-grossa/lei-ordinaria/2017/1296/12961/lei-ordinaria-n-12961-2017-institui-o-programa-de-adiantamento-de-despesas-da-secretaria-municipal-de-educacao-visando-efetuar-o-repasse-de-recursos-financeiros-as-unidades-escolares-de-ensino-de-educacao-infantil-e-anos-iniciais-do-ensino-fundamental-e-da-outras-providencias> . Acesso em: 21 jul. 2022.

POPPE, A. B. G. **Gestão escolar nas comunidades educativas de educação básica da rede La Salle no Rio Grande do Sul:** desafios em tempos de pandemia covid-19. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade La Salle, Rio Grande do Sul, 2021. 120 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11245527](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11245527). Acesso em: 05 fev. 2022.

QUINQUIOLO, R. N. C. e QUINQUIOLO, J. M. Gestão escolar: a influência do modelo democrático na formação do aluno. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, 2019-01-01, v.8, n.17, p.1-8. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/35556>. Acesso em: 05 fev. 2022.

RAMOS, M. C. **Projeto político-pedagógico de uma escola estadual do campo de São José dos Quatro Marcos-MT:** instrumento de construção de uma educação emancipadora? Cáceres-MT 2020. 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado de Mato Grosso, Mato Grosso, 2020. 155 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10948888](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10948888). Acesso em: 05 fev. 2022.

RIBEIRO, E. V. J. **Conselho municipal de educação de Itapetininga/SP:** problematizações quanto à gestão democrática, participação e autonomia. 2021. Tese (doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2021. 210 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11258483](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11258483). Acesso em: 17 fev. 2022.

RIBEIRO, R. M. C. **Gestão democrática do ensino público em municípios piauienses:** princípios, espaços e mecanismos de participação. RBPAAE - v. 36, n. 1, p. 056 - 074, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpaae/article/view/95761/56988>. Acesso em: 17 fev.2022.

SAES, D. **Democracia.** São Paulo: Ática, 1987.

SAES, D. **Estado e democracia:** ensaios teóricos. 2. ed. Campinas: UNICAMP, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 1998. 187 P: - (Coleção Trajetória 1)

SANDANIEL, A. **A Interferência Dos Grupos Empresariais Na Gestão Da Educação Básica Brasileira:** Um Estudo Sobre O Programa Melhoria Da Educação Do Itaú Social. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Londrina, Paraná, 2021. 290 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10727289](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10727289). Acesso em: 05 jan. 2022.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil:** Genealogia do Conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, A. L. F. **Gestão democrática da escola:** bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. UFPE. Disponível em: <https://anped.org.br/sites/default/files/gt05-2114.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2022.

SANTOS, E. T. S. **O Conselho Municipal de Educação de Uberlândia (2015-2019): participação na democratização do ensino municipal.** 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2020. 111 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10604135](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10604135). Acesso em: 05 fev. 2022.

SANTOS, R. A. **Atribuições dos conselhos municipais de educação da mesorregião centro maranhense:** destaques e enfoques nas leis dos CMEs. 2020. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Maranhão, Maranhão, 2020. 235 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10532053](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10532053). Acesso em: 05 jan. 2022.

SANTOS, S. M. M.; CASTRO, S. B. D. Gestão Escolar em Feira de Santana: análise dos textos oficiais. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 45, n. 1, e92062, 2020. Disponível em: [92062. Gestao Escolar - PORT.indd \(scielo.br\)](https://doi.org/10.15406/er.2020.45.01.092062). Acesso em: 05 fev. 2022.

SCHLESENER, A. H.; FERREIRA, N. S. C. **A gestão democrática da educação e a formação do senso comum.** In: SCHLESENER, A. H.; PANSARDI, M. V. (org.). Políticas Públicas e Gestão da Educação. Curitiba: UTP, 2007.

SCHLESENER, A. H.; Esta mesa redonda é quadrada: a gestão democrática no contexto da democracia burguesa”. **Revista Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 14, n. 1, p. 362-376, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa>. Acesso em: 17/ abr. 2021.

SILVA, A. A. A. **Conselhos Municipais De Educação Do Alto Tietê:** Constituição e Funcionamento. 2019. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2019. 134 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=8008187](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=8008187). Acesso em: 17 fev. 2022.

SILVA, A. S. **A implantação da meta 19 do plano municipal de educação nas escolas de ensino fundamental do município de Astorga-PR:** uma narrativa dos gestores escolares (período de 2004 a 2015). 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Maringá, Paraná, 2021. 169 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11222064](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11222064). Acesso em: 05 jan. 2022.

SILVA, C. A.; MOURÃO, A. R. B. **Desafios da gestão democrática: uma análise do sistema escolar de tempo integral de Manaus.** Roteiro, Joaçaba, v. 46, jan./dez. 2021 | e26992 | E-ISSN 2177-6059. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/26992/16073>. Acesso em: 05 fev. 2022.

SILVA, C. G. **Gestão Democrática da Educação: algumas reflexões teóricas.** Equidade, políticas e financiamento da educação pública. Periódicos. Seção 03. Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em:

<https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/download/31952/21186/127564>.

Acesso em: 28 mar. 2022.

SILVA, K. C. **Gestão escolar democrática na educação infantil: entraves e possibilidades**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Planalto Catarinense. Santa Catarina, 2021. 130 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11212817](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11212817). Acesso em: 05 jan. 2022.

SILVA, M. J. S. **Gestão escolar e desigualdade social na escola pública**. 2021. Tese (Doutorado) – Universidade dos Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, 2021. 173 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11027512](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11027512). Acesso em: 17 fev.. 2022.

SILVA, P. R. S. **O Conselho Municipal de Educação de Porto Feliz/SP: intercorrências da gestão democrática**. 2021. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2021. 218 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11257983](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11257983). Acesso em: 17 jan. 2022.

SILVEIRA, V. S. **O Conselho Municipal de Educação de São Roque/SP: a gestão democrática em debate**. 2021. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2021. 168 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10841279](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10841279). Acesso em 05 jan. 2022.

SOARES, C. Q. S. **Gestão e processos participativos: possibilidades e limites na organização e funcionamento de conselhos escolares na Estância Hidromineral de Poá**. 2021. 138f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10967010](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10967010). Acesso em: 05 jan. 2022.

SOARES, G. L. **Gestão Democrática: as implicações da relação público privada em Ji-Paraná – Rondônia (2015-2019)**. 2021. Tese (Doutorado) – Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul, 2021. 205 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11107688](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11107688). Acesso em: 17 fev. 2022.

SOUZA, A. R. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2007. 302p. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007.

SOUZA, A. R. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio** (Rio de Janeiro, Brasil), 2019-06-01, v.27 (103), p.271-290. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/jFQH8xLn3TRvn964X7HCD6f/?lang=pt>. Acesso em: 17 fev. 2022.

SOUZA, C. R. **Os sentidos de comunidade escolar em disputa: uma análise dos planos municipais de educação no estado do Rio de Janeiro Cívico-Militares.** 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021. 76 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11044626](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11044626). Acesso em: 05 jan. 2022.

SOUZA, N. C. L. A. **A escola da escolha: um estudo de caso sobre relação público privada no ensino médio de tempo integral no estado do Maranhão.** 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Maranhão, 2021. 171 p. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11031252](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11031252). Acesso em: 05 fev. 2022.

TERÇARIOL, A. A., IKESHOJI, E. A. B. **Gestão escolar, contexto em construção.** Colloquium humanarum, 2019-07-01, Vol.16 (2). Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/buscaador-primo.html>. Acesso em: 05 fev. 2022.

UTTA, A. K. S. A.; UTTA, B. P.; GONZÁLEZ, F. E. **O materialismo histórico dialético como método para a pesquisa em educação.** Anais, VI CONEDU, 2019. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/61495>. Acesso em: 13 jul./2022.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA COM OS MEMBROS DA COMUNIDADE

### Questões para a entrevista – membros da comunidade

1. Idade e formação do entrevistado:
2. Você tem filhos estudando na escola? Quantos? A quanto tempo?
3. Normalmente, você acompanha o trabalho realizado na escola? De que forma?
4. Você tem oportunidade de acompanhar o trabalho desenvolvido pelo diretor/gestor da escola? Em que momentos?
5. Segundo seu entendimento o diretor/gestor tem quais funções? Cuidar das questões financeiras da escola? Administrar a escola de forma que tudo funcione bem? Acompanhar as questões pedagógicas?
6. Você já ouviu falar em “gestão democrática”? o Que entende sobre isso?
7. Há espaços para a participação da comunidade na gestão/administração da escola? Que espaços ou momentos são esses?
8. Você já ouviu falar em Projeto Político Pedagógico da escola? Sabe para que ele serve? E como foi elaborado?
9. Você tem conhecimento sobre o funcionamento do conselho escolar? Sabe como esse conselho é composto? Que tipo de escolha foi feita? Você sabe como foi eleito o conselho escolar? Como foi o interesse da comunidade para participação?
10. E sobre a APM? Como foram eleitos os membros da APM?
11. Quais as oportunidades que a escola promove para que os responsáveis participem da vida escolar dos alunos?
12. Como são organizados os momentos de tomada de decisões na instituição escolar? Há reuniões? Há consulta por escrito aos responsáveis?
13. Você reconhece alguma dificuldade para que sua participação na escola?
14. Além dos órgãos colegiados, os demais responsáveis participam das questões financeiras da escola? Como?
15. Como a comunidade em geral participa de momentos administrativos da escola?
16. Você tem conhecimento de como são encaminhadas as questões pedagógicas da escola? Quem participa? Quais critérios?
17. Você avalia que o diretor tem liberdade para organizar a escola como achar melhor para a comunidade? Isso ocorre?



18. Qual sua opinião sobre o diretor da escola? Como você avalia o seu trabalho em relação às necessidades financeiras, administrativas e pedagógicas?
19. Você gostaria de fazer mais algum comentário que não foi aqui abordado sobre a gestão da escola em que seu filho estuda?

## **APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA COM OS GESTORES**

### **Questões para a entrevista - gestores**

1. Como é o trabalho de gerir uma instituição escolar?
2. Quais as dimensões do gestor você identifica como práticas da rotina escolar? (financeira, administrativa, pedagógica)
3. Você se sente preparado com relação a formação, para atuar na prática de gestão?
4. Como acontecem, por parte da unidade mantenedora, as orientações do trabalho do gestor?
5. Como você se sente com relação as atribuições da gestão? Você tem conhecimento dessas atribuições? De que forma?
6. Sendo a formação uma das atribuições legais para atuação na gestão, como é a busca por essa formação?
7. A unidade mantenedora oferece formação para o exercício da função?
8. Quais as estratégias de formação ofertadas pela SME?
9. Quem promove essas formações?
10. Você considera a formação oferecida como suficiente para exercício da função?
11. A formação ofertada oferece subsídios teóricos para o exercício da função de gestor?
12. Como são abordadas as questões democráticas na formação continuada?
13. Qual o seu entendimento sobre gestão democrática?
14. Quais os mecanismos que você considera eficazes e que promovem a participação?
15. Como foi construído o PPP da sua escola? Há processos de acompanhamento e avaliação do PPP? De que forma?
16. Como foi eleito o conselho escolar? Como é o interesse da comunidade para participação?
17. Como foram eleitos os membros da APM?
18. Quais as oportunidades que a escola promove para que os responsáveis participem da vida escolar dos discentes?

19. Como são organizados os momentos de tomada de decisões na instituição escolar?
20. Você reconhece algum limite para que sua gestão seja democrática?
21. Quais as possibilidades de gestão democrática na instituição que você gere?
22. Além dos órgãos colegiados, os demais responsáveis participam das questões financeiras da escola? Como?
23. Como a comunidade em geral participa de momentos administrativos da escola?
24. Como são encaminhadas as questões pedagógicas da escola? Quem participa? Quais critérios?
25. Você acredita que tem autonomia para gerir a escola? Explique:

**ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE****SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**

Rua Valério Ronchi, n.º 55 – Uvaranas – Ponta Grossa – Paraná  
CEP: 84030-320 - Telefone: (042) 3220-3130

**TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE**

Eu, **SIMONE DO ROCIO PEREIRA NEVES**, ocupante do cargo de Secretária de Educação do Município de Ponta Grossa-PR, após ser informada sobre os objetivos da pesquisa intitulada "**Limites e possibilidades do exercício da gestão democrática nas escolas municipais da Rede de Ensino de Ponta Grossa**", realizada pelas pesquisadoras Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> SIMONE DE FÁTIMA FLACH e Mestranda LISIANE KRUPPA GONÇALVES, **AUTORIZO** a execução da mesma para realização da coleta de dados em 6 escolas designadas por esta secretaria, sendo elas: Escola Municipal prof<sup>a</sup> Adelaide Tomé Chamma, Escola Municipal Prof. Aristeu Costa Pinto, Escola Municipal Prof. Felício Francisquiny, Escola Municipal Frei Elias Zulian, Escola Municipal João Maria Cruz, Escola Municipal Prof<sup>a</sup> Maria Antonia de Andrade. Informamos que para ter acesso a instituição e iniciar a coleta dos dados, fica condicionada a apresentação da Certidão de Aprovação por Comitê de Ética em Pesquisa.

A pesquisa a ser realizada será qualitativa, de tipo exploratório, tendo como estratégias para coleta de dados as entrevistas semiestruturadas - realizadas de forma presencial, com profissionais da instituição.

Caso necessário, como Instituição COPARTICIPANTE desta pesquisa, poderemos revogar esta autorização, se comprovada atividades que causem algum prejuízo à rede de ensino, e/ou qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes desta rede. Declaro não ter recebido nenhum pagamento por esta autorização, bem como os participantes também não poderão receber quaisquer pagamentos.

Ponta Grossa, 07 de julho de 2022.

  
**Prof.ª Simone do Rocio Pereira Neves**

Secretária Municipal da Educação  
Decreto nº 18.211 de 1º/01/2021

**ANEXO B – SUBMISSÃO NA PLATAFORMA BRASIL**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE  
PONTA GROSSA - UEPG**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** Limites e possibilidades da Gestão Democrática nas Escolas Públicas Municipais de Ponta Grossa

**Pesquisador:** LISIANE KRUPPA GONCALVES

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 61575722.8.0000.0105

**Instituição Proponente:** Universidade Estadual de Ponta Grossa

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 5.621.725

**Apresentação do Projeto:**

Projeto trata dos limites e possibilidades de gestão democrática nas escolas municipais. As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivos da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO 1988464 de 09 de agosto de 2022.

**Objetivo da Pesquisa:**

Desvelar a concepção de gestão democrática exercida pelas gestoras nas Escolas Municipais de Ponta Grossa; Compreender como o princípio da gestão democrática se efetiva no interior das unidades escolares;

- Identificar as concepções que fundamentam a defesa da gestão democrática na educação;
- Conhecer as práticas de gestão democrática que ocorrem em escolas municipais, relatadas por gestores e membros da comunidade;
- Analisar as práticas democráticas implementadas e relatadas por gestores e membros da comunidade escolar do município de Ponta Grossa;
- Apontar práticas gestionárias que contribuem para uma formação democrática.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

As resoluções 466/2012 e 510/2016 informam que toda pesquisa em seres humanos apresentam um potencial risco, nesse caso, as informações obtidas devem ser mantidas em sigilo e no anonimato para preservação da privacidade e da confidencialidade dos dados dos participantes. Todos os dados dos protocolos de pesquisa em análise devem estar sob sigilo, em razão do

**Endereço:** Av. Gen. Carlos Cavalcanti, nº 4748. UEPG, Campus Uvaranas, Bloco da Reitoria, sala 22

**Bairro:** Uvaranas **CEP:** 84.030-900

**UF:** PR **Município:** PONTA GROSSA

**Telefone:** (42)3220-3282

**E-mail:** propespsecretaria@uepg.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE  
PONTA GROSSA - UEPG



Continuação do Parecer: 5.621.725

compromisso de confidencialidade, respeito à proteção da individualidade, observância aos direitos e obrigações relativos à propriedade industrial (Lei nº 9.279/1996) e em cumprimento ao §1º do art. 13 e artigo 11, Resolução CNS nº 446/2011; item X.1, 3, a, Resolução CNS nº 466/2012 e item 2.1 da Norma Operacional CNS nº

001/2013.

**Benefícios:**

Consequiremos entender como o município de Ponta Grossa aborda a questão da gestão democrática, e a relatividade da gestão escolar no contexto político atual.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Projeto de dissertação no PPG de Educação da UEPG. Entrevistas com 12 participantes - 6 gestores e 6 da comunidade escolar. Cronograma 01 set a 30 out. 2022.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Em anexo e de acordo com as resoluções 466/2012 e 510/2016

**Recomendações:**

Enviar o relatório final ao término do projeto de pesquisa por Notificação via Plataforma Brasil para evitar pendências.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Projeto foi aprovado sem restrições, após avaliação documental. O projeto se encontra dentro dos princípios éticos e metodológicos, de acordo com o Conselho Nacional de Saúde, Resolução 466/2012 e 510/2016

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P	01/09/2022		Aceito

**Endereço:** Av. Gen. Carlos Cavalcanti, nº 4748. UEPG, Campus Uvararanas, Bloco da Reitoria, sala 22  
**Bairro:** Uvaranas **CEP:** 84.030-900  
**UF:** PR **Município:** PONTA GROSSA  
**Telefone:** (42)3220-3282 **E-mail:** propespsecretaria@uepg.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE  
PONTA GROSSA - UEPG



Continuação do Parecer: 5.621.725

Básicas do Projeto	ETO_1988464.pdf	16:22:02		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_consentimento_livre_e_esclarecido.pdf	01/09/2022 16:20:58	LISIANE KRUPPA GONCALVES	Aceito
Outros	roteiro_entrevista.pdf	09/08/2022 13:11:09	LISIANE KRUPPA GONCALVES	Aceito
Outros	termo_de_anuencia.pdf	09/08/2022 13:06:36	LISIANE KRUPPA GONCALVES	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	09/08/2022 13:04:41	LISIANE KRUPPA GONCALVES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_de_pesquisa.pdf	23/07/2022 14:39:35	LISIANE KRUPPA GONCALVES	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

PONTA GROSSA, 02 de Setembro de 2022

---

**Assinado por:**  
**ULISSES COELHO**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Av. Gen. Carlos Cavalcanti, nº 4748. UEPG, Campus Uvaranas, Bloco da Reitoria, sala 22  
**Bairro:** Uvaranas **CEP:** 84.030-900  
**UF:** PR **Município:** PONTA GROSSA  
**Telefone:** (42)3220-3282 **E-mail:** propespsecretaria@uepg.br

## ANEXO C – TERMO DE APROVAÇÃO DA DISSERTAÇÃO PELA BANCA EXAMINADORA

SEI/UEPG - 1291335 - Termo

[https://sei.uepg.br/sei/controlador.php?acao=documento\\_imprimir\\_we...](https://sei.uepg.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_we...)

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
Av. General Carlos Cavalcanti, 4748 - Bairro Uvaranas - CEP 84030-900 - Ponta Grossa - PR - <https://uepg.br>

### TERMO

**LISIANE KRUPPA GONÇALVES**

### LIMITES E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE PONTA GROSSA - PR

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Educação, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Ponta Grossa, pela seguinte banca examinadora:

Orientador (a): Dra. Simone de Fátima Flach - UEPG (Presidente)

Dra. Marisa Schneckenberg - UNICENTRO

Dra. Carina Alves da Silva Darcoletto - UEPG

Dra. Paola Scortegagna - UEPG



Documento assinado eletronicamente por **Simone de Fatima Flach, Professor(a)**, em 23/02/2023, às 16:52, conforme Resolução UEPG CA 114/2018 e art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Carina Alves da Silva Darcoletto, Professor(a)**, em 23/02/2023, às 20:17, conforme Resolução UEPG CA 114/2018 e art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Paola Andressa Scortegagna, Professor(a)**, em 24/02/2023, às 09:15, conforme Resolução UEPG CA 114/2018 e art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.uepg.br/autenticidade> informando o código verificador **1291335** e o código CRC **15059DCE**.

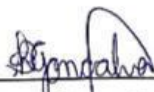
23.000001156-2

1291335v5



**ANEXO D – DECLARAÇÃO DE SUPRESSÃO****Declaração**

**Declaro, para os devidos fins, que as entrevistas transcritas foram suprimidas para preservar a identidade dos entrevistados.**



---

**Lisiane Kruppa Gonçalves**