UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

Programa de Pós-Graduação em Educação

Marilene Coutinho de Souza Gonçalves

A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE ENSINO FUNDAMENTAL DE VITÓRIA-ES: uma reflexão a partir da gestão colegiada

Diamantina
2017

Marilene Coutinho de Souza Gonçalves

A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE ENSINO FUNDAMENTAL DE VITÓRIA-ES: uma reflexão a partir da gestão colegiada

Dissertação apresentada ao PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - *STRICTO SENSU*, nível de MESTRADO como parte dos requisitos para obtenção do título de MAGISTER SCIENTIAE EM EDUCAÇÃO.

Orientadora: Dra. Lilian Simone Godoy Fonseca

Diamantina
2017

Ficha Catalográfica – Serviço de Bibliotecas/UFVJM
Bibliotecário Anderson César de Oliveira Silva, CRB6 – 2618.

G635g Gonçalves, Marilene Coutinho de Souza
A gestão democrática em escolas municipais de ensino fundamental de Vitória-ES: uma reflexão a partir da gestão colegiada / Marilene Coutinho de Souza Gonçalves. – Diamantina, 2018.
123 p. : il.

Orientadora: Lilian Simone Godoy Fonseca

Dissertação (Mestrado Profissional – Programa de Pós-Graduação em Educação) - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. 2017.

1. Gestão democrática. 2. Participação. 3. Conselho de escola. I. Fonseca, Lilian Simone Godoy. II. Título. III. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

CDD 371

Elaborado com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Marilene Coutinho de Souza Gonçalves

A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE ENSINO FUNDAMENTAL DE VITÓRIA-ES: uma reflexão a partir da gestão colegiada

Dissertação apresentada ao PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - STRICTO SENSU, nível de MESTRADO como parte dos requisitos para obtenção do título de MAGISTER SCIENTIAE EM EDUCAÇÃO

Orientador : Prof.ª Dr.ª Lilian Simone Godoy Fonseca

Data da aprovação : 23/11/2017

Prof.ª Dr.ª LILIAN SIMONE GODOY FONSECA - UFVJM

Prof.ª Dr.ª GERUZA DE FÁTIMA TOMÉ SABINO - UFVJM

Prof.ª Dr.ª JOSÉLIA BARROSO QUEIROZ LIMA - UFVJM

DEDICATÓRIA

A todos os educadores que persistem na construção de uma sociedade mais justa e fraterna. Aos que educam na tentativa de formar cidadãos críticos, capazes de alçar voos distantes. Aos que são capazes de formar cidadãos que sonham e tenham coragem de trilhar dignamente seus sonhos. Cidadãos que saibam viver coletivamente fazendo deste mundo, não apenas um lugar de exploração, mas um meio no qual tudo se entrelaça para que a vida tenha sentido e significado, pois, se há vida, deve haver necessariamente respeito, cuidado e educação, de maneira democrática.

Aos que se encorajam, se dedicam e fazem o melhor para que a educação pública prevaleça como um espaço de diálogo, tolerância, escuta e trabalho. Afinal, a educação que sonhamos requer de nós, além de trabalho: estudo, dedicação e perseverança.

Aos que são responsáveis pelas políticas públicas em nosso País, para que concebam a educação como investimento necessário ao desenvolvimento da Nação. A todos que lutaram e lutam para que o princípio da Gestão Democrática seja um dos princípios basilares da educação.

Aos alunos que ainda acreditam na sua formação como caminho para se tornarem cidadãos de direitos e deveres e, além de futuros profissionais e pessoas brilhantes.

AGRADECIMENTOS

A todos os munícipes da comunidade da Ilha do Príncipe, bairro no qual exerço a função de diretora da unidade de ensino, no Centro Municipal de Educação Infantil “Doutor Denizart Santos”, por me escolherem e aprovarem a minha atuação, durante seis anos, na direção dessa escola, onde os sonhos se confirmaram.

Aos Mestres e Doutores que desde tenra idade me ensinaram o caminho da educação. Bem como, aos meus atuais Mestres e Doutores deste Mestrado em Educação que, com empenho, dedicação e disponibilidade, ampliaram os meus conhecimentos, me ensinaram a pesquisar, analisar e compreender um pouco mais o grandioso contexto da educação, contribuindo com a realização desta conquista. De modo muito especial agradeço a disponibilidade e o empenho dos professores que fizeram parte das Bancas nos seminários I e II e na Defesa: Dra. Lilian Simone Godoy Fonseca, Dr. Flávio Cesar Freitas Vieira, Dra. Geruza de Fátima Tomé Sabino e a Dra. Josélia Barroso Queiroz Lima, as reflexões trazidas foram fundamentais para a organização e delimitação da pesquisa.

À minha orientadora Dra. Lilian Simone Godoy Fonseca, por sua dedicação, acolhida, empenho, devolutivas, mas, sobretudo, pelas discussões e posicionamento frente ao projeto de vida na qual acredita. O encontro foi realmente muito importante para o meu crescimento acadêmico, profissional e pessoal.

Aos meus familiares, sem os quais não seria possível a conquista deste título. Ao meu querido e amado pai, José de Souza (*in memorian*), que já na minha infância me mostrou o valor da educação, da ética e do trabalho. À minha mãe, Maria e a minha irmã Mônica pelos cuidados com a minha família nos momentos das viagens, estudos e em tantos outros que se fizeram necessários. Ao meu querido e estimado irmão Márcio que, em todo tempo e espaço disponíveis se dedicou a me ensinar, esta rigorosa escrita acadêmica.

Ao meu esposo, Tarcísio, que com muita paciência respeitou a minha decisão de voltar a estudar. Aos meus amados e valorosos filhos: Luiz Guilherme e Mateus. Desculpe as ausências e obrigada pelo amor recíproco de todos os dias.

Aos amigos e colegas de sempre: Alexandre, Alzinéia, Lilian, Rosenery, Rosilene, tia Marcinha e tantos outros. Aos amigos deste mestrado que estiveram muito próximos criando laços afetivos: Walice, Marluce, Elias e Patrício, obrigada pela companhia, pelo carinho e por todas as caronas.

À Diretora Cida, do Colégio Santa Catarina, que mesmo sem saber, me inspira pela sua dedicação, paciência, persistência e trabalho árduo.

A todos os Conselheiros de Escola que dedicaram o seu tempo para que a pesquisa de campo pudesse ser realizada. Aos diretores que com paciência acolheram a pesquisa, colocando as escolas como *lócus* de estudo em prol da sua melhoria.

Àquele em Quem minha vida e escolhas estão alicerçadas, Deus, Senhor da minha vida, do meu trabalho, do meu estudo e da minha história. Razão pela qual tudo existe, acontece, persiste e muda. Meu mais nobre e sincero, muito obrigada!

“Se a educação se realiza de fato, realiza-se em alguma medida a democracia, ou seja, a constituição de sujeitos”.

(PARO, 2015, p. 107).

RESUMO

GONÇALVES, Marilene Coutinho de Souza. **A gestão democrática em escolas municipais de ensino fundamental de Vitória-ES**: uma reflexão a partir da gestão colegiada. 2017. 123f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, MG. 2017.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a materialidade da gestão democrática na gestão colegiada em algumas Escolas Municipais de Ensino Fundamental de Vitória, no Estado do Espírito Santo, a partir de depoimentos gravados. Na perspectiva de atender a esse objetivo foi aplicada a metodologia de abordagem qualitativa, por meio de entrevistas abertas semiestruturadas, totalizando 18 questões, aplicadas aos titulares dos Conselhos de Escola em quatro Escolas Municipais de Ensino Fundamental, com técnica de análise de conteúdo, baseada em Bardin (2011). Partiu-se da definição de gestão escolar, de gestão democrática no contexto escolar e de seus aspectos legais. Foram apresentados os mecanismos da Gestão Democrática, tais como: a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, o e atuação do Conselho de Escola e a Eleição do diretor da Unidade de Ensino. Durante as entrevistas realizadas com os conselheiros de escola da gestão 2016-2019, os entrevistados apontaram para a importância da Gestão Democrática nas escolas públicas do Município e o reconhecimento dos sujeitos educacionais. Algumas unidades de registros significativas apontaram para a Gestão Democrática: participação, fortalecimento, interesses da comunidade escolar, compartilhada, conversa, opiniões, sugestões, críticas, entre outras. Além disso, foi apontada a importância de mais investimento na educação para a melhoria do processo educativo e da infraestrutura das unidades de ensino. Também foi defendida a continuidade das eleições de conselheiros e de diretores das unidades de ensino para o fortalecimento da Gestão Democrática. Referentes aos mecanismos da Gestão Democrática foram elencados os pontos positivos, negativos, desafios e avanços enfrentados pelas quatro Escolas Municipais de Ensino Fundamental pesquisadas. Através da análise de Bardin (2011) o processo de estatística simples demonstrou a relação direta de 1-Conselho, 2-Participar e 3-Gestão Democrática, totalizando o percentual de 40,41% das frequências. De modo que foi possível interpretar que o mecanismo que mais representa a Gestão Democrática nas unidades de ensino pesquisadas é o Conselho de Escola. De fato, o Conselho de Escola é o órgão colegiado que deve gerir a escola.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Participação. Conselho de Escola.

ABSTRACT

GONÇALVES, Marilene Coutinho de Souza. **A gestão democrática em escolas municipais de ensino fundamental de Vitória-ES**: uma reflexão a partir da gestão colegiada. 2017. 123f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, MG. 2017.

This research had as objective to identify the materiality of the democratic management in the collegiate management in some Municipal Schools of Primary Education of Vitória, in the State of Espírito Santo, from recorded testimonies. In order to meet this objective, a methodology of qualitative approach was applied, through semi-structured open interviews, totaling 18 questions, applied to the School Board holders in four Municipal Schools of Elementary Education, with a content analysis technique based on Bardin (2011). Starting from the definition of school management, democratic management in the school context and its legal aspects. The mechanisms of Democratic Management were presented, such as: the collective construction of the Political Pedagogical Project, and the performance of the School Council and the Election of the director of the Teaching Unit. During the interviews conducted with the 2016-2019 school counselors, the interviewees pointed to the importance of Democratic Management in the public schools of the Municipality and the recognition of educational subjects. Some units of significant records pointed to Democratic Management: participation, strengthening, interests of the school community, shared, conversation, opinions, suggestions, criticisms, among others. In addition, it was pointed out the importance of more investment in education to improve the educational process and the infrastructure of the educational units. It was also defended the continuity of the elections of counselors and directors of the educational units for the strengthening of Democratic Management. Referring to the mechanisms of Democratic Management, the positive, negative, challenges and advances faced by the four Municipal Schools of Elementary Education were highlighted. Through the analysis of Bardin (2011) the simple statistical process demonstrated the direct relationship of 1-Council, 2-Participate and 3-Democratic Management, totaling the percentage of 40.41% of frequencies. So it was possible to interpret that the mechanism that most represents the Democratic Management in the studied units of education is the School Council. In fact, the School Board is the collegiate body that must manage the school.

Keywords: Democratic management. Participation. School Councils.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Legislações federais que respaldam o princípio da gestão democrática 33
Quadro 2 – Legislações do Município de Vitória..... 36
Quadro 3 – Escolas municipais de ensino fundamental (EMEFS) envolvidas na pesquisa de campo 65
Quadro 4 – Caracterização da gestão da unidade de ensino e unidades de registros na temática pesquisada 74
Quadro 5 – Conhecimento e definição na percepção dos entrevistados sobre gestão democrática 76
Quadro 6 – Atuação da gestão da unidade de ensino, gestão democrática e conselho de escola 79
Quadro 7 – A autonomia e o financiamento da escola 84
Quadro 8 – Mecanismos que subsidiam a gestão democrática nas unidades de ensino 88
Quadro 9 – Elaboração e participação do Projeto Político Pedagógico (PPP) 90
Quadro 10 – A eleição direta para o diretor escolar 95
Quadro 11 – Pontos positivos e mecanismos inferidos 97
Quadro 12 – Pontos negativos e mecanismos inferidos 98
Quadro 13 – Dificuldades elencadas e mecanismos inferidos..... 100
Quadro 14 – Avanços elencados e mecanismos inferidos 101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF – Constituição Federal

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CMEI – Centro Municipal de Educação Infantil

CNTE – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação

CONSED – Conselho Nacional de Secretaria de Educação

ES – Espírito Santo

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PMV – Prefeitura Municipal de Vitória

PNFCE – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares

RMGV – Região Metropolitana da Grande Vitória

SEME – Secretaria Municipal de Educação

UFVJM – Universidade Federal dos Vales de Jequitinhonha e Mucuri

UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **13**

1. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR **21**

1.1 O Conceito de Gestão Aplicado ao Ambiente Escolar **21**

1.2 Em busca do Conceito de Participação **26**

1.3 A Gestão Democrática no Contexto Escolar **28**

1.4 Aspectos Legais da Gestão Democrática na Educação Brasileira **32**

2. OS MECANISMOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA DE VITÓRIA **43**

2.1 A Construção Coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP) **43**

2.2 A Atuação do Conselho de Escola **47**

2.3 Eleição do Diretor da Unidade de Ensino **52**

2.3.1 A Prática dos Diretores Escolares ***54***

3. O PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO DA PESQUISA **59**

3.1 Procedimentos Metodológicos **59**

3.2 Caracterização do Município Pesquisado **62**

3.2.1 Caracterização dos Bairros de Inserção das EMEFs ***63***

3.3 Universo, Amostra e Sujeitos da Pesquisa de Campo **64**

3.4 Ferramentas e Coleta de Dados **68**

4. PESQUISA DE CAMPO **72**

4.1 Percepção sobre a Gestão Escolar **72**

4.2 Os Mecanismos da Gestão Democrática **86**

4.3 Pontos Positivos e Negativos Elencados **96**

4.4 Dificuldades e Avanços Elencados **99**

4.5 Quadro Geral das Unidades de Registros **101**

CONSIDERAÇÕES FINAIS **104**

REFERÊNCIAS **106**

APÊNDICE A - ENTREVISTA APLICADA AOS MEMBROS DO CONSELHO DE ESCOLA 116

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) 118

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa teve por objeto de estudo o campo da Gestão Democrática na educação e os mecanismos que norteiam essa prática de gestão, em algumas Escolas Municipais de Ensino Fundamental de Vitória, no Estado do Espírito Santo. No Brasil, a Gestão Democrática passou a ser reivindicada pelos movimentos sociais e educacionais no final da década de 1980, tendo sua inserção legal na Constituição Federal (CF) de 1988 e sua especificação na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996. Essas normatizações foram conquistadas pelos movimentos sociais organizados e pelo envolvimento de educadores, no cenário de luta política mais ampla que contemplou também aquela que exigia uma escola pública democrática e de qualidade.

No decorrer desses anos, a busca tem sido por uma gestão colegiada, em que os seus segmentos (pais, alunos, professores, servidores e representantes da comunidade) em articulação com o diretor da unidade de ensino possam participar ativamente da construção coletiva desse espaço público, visando minimizar as barreiras do autoritarismo, clientelismo e favoritismo. Nessa perspectiva, Paro (2000), destaca alguns mecanismos da Gestão Democrática envolvendo a escola: Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Eleição de Diretor, a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, Conselho de Classe e o Conselho de Escola, sendo esses dois últimos "partes integrantes da própria estrutura organizacional da escola." (PARO, 2000, p. 124). Para o mesmo autor, "coloca-se a necessidade de se **preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas, também incentivem práticas participativas dentro da escola pública**." (PARO, 2016, p. 57, grifos nossos).

Dessa forma, essa pesquisa percorreu as legislações federais e municipais que subsidiam e fortalecem a Gestão Democrática no município pesquisado. Discutiu sobre os seguintes mecanismos da Gestão Democrática: o Conselho de Escola, a Eleição de Diretor e construção coletiva do Projeto Político Pedagógico e teve como *lócus* de pesquisa quatro Escolas Municipais de Ensino Fundamental localizadas no município de Vitória, no Estado do Espírito Santo, considerando as notas finais (8ª série e ou nono ano do ensino fundamental) do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), do ano de 2015. Essa escolha foi detalhada no percurso teórico metodológico da pesquisa.

No município em que a pesquisa foi desenvolvida, a eleição do diretor escolar foi implantada com o Decreto de nº 8.765, do dia 28 de fevereiro de 1992, e atualmente em vigor o Decreto nº 12.237 do dia 27 de abril de 2005 e a organização do Conselho de Escola como

unidade executora dos recursos financeiros com a Lei Orgânica de nº 6.794, instituída no dia 29 de novembro de 2006. Com base nesses documentos, ao longo da pesquisa, foram mantidas as nomenclaturas: diretor da unidade de ensino e Conselho de Escola.

Em âmbito nacional, a LDBEN, do dia 20 de dezembro de 1996, no artigo 14, traz a seguinte redação sobre a Gestão Democrática, em conformidade com dois princípios: "I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes." (LDBEN, 1996, p. 5).

No espaço intramuros da escola, junto à comunidade escolar, local em que a legislação deve ser vivenciada, percebe-se o quanto a Gestão Democrática é importante para a efetivação das práticas que contribuam para os processos de ensino e aprendizagem, bem como para tornar o espaço escolar um ambiente público, no que tange à garantia do direito de ensinar e aprender com qualidade. Vale destacar que os aspectos legais garantem o direito à Gestão Democrática e os estudos na área da Gestão Democrática fomentam as discussões sobre a importância dessas práticas que envolvem: participação dos sujeitos educacionais, autonomia, diálogo e fortalecimento nas relações que se estabelecem no ambiente escolar.

Quanto à delimitação da problemática, essa pesquisa se configurou no cenário da educação pública brasileira, tendo por foco a gestão escolar das escolas públicas municipais de Vitória, no Estado do Espírito Santo, que deve ser embasada na Constituição Federal de 1988 e na LDBEN de 1996.

A partir dessas legislações, a gestão da escola pública brasileira é desafiada, por esses aspectos legais instituídos e pelas lutas dos movimentos sociais de democratização da escola, a constituir uma nova trajetória com a gestão colegiada, que exige do diretor da unidade de ensino uma nova atuação para desempenhar o papel de articulador na Gestão Democrática, bem como, de facilitador dos mecanismos (Conselho de Escola, eleição direta do diretor escolar, construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, organização do grêmio estudantil, das associações de pais e mestres e dos conselhos de classe, dentre outros), que subsidiam a Gestão Democrática.

No município de Vitória, no Estado do Espírito Santo, a gestão democrática, nova forma de gerir as instituições de ensino, está presente legalmente como possibilidade especialmente a partir do Decreto nº. 8.765 do dia 28 de fevereiro de 1992 e, posteriormente, com o Decreto nº. 12.237 do dia 27 de abril de 2005, com a eleição direta para diretor da unidade de ensino, bem como, em 2006, com a Lei de nº 6.794, que estabeleceu a organização dos Conselhos de Escola, como unidades executoras dos recursos financeiros.

O artigo primeiro dessa legislação traz o conceito de Conselho de Escola, como: "[...] centros permanentes de debates e órgãos articuladores de todos os setores escolar e comunitário, constituindo-se, em cada Unidade de Ensino, de um colegiado formado por representantes dos segmentos da comunidade escolar e da comunidade local." (VITÓRIA, 2006, p. 1).

Ainda, no artigo primeiro, há a explicação quanto aos segmentos que compõem a comunidade escolar e a comunidade local, trazidos nos parágrafos terceiro, quarto e quinto, a saber:

> § 3 São considerados segmentos da comunidade escolar e local:
> I - os alunos matriculados e frequentando regularmente;
> II - os pais ou responsáveis pelos alunos especificados no inciso anterior;
> III - os profissionais do Magistério, em exercício na Unidade de Ensino;
> IV - o pessoal administrativo e de serviços gerais, designado como servidor, em exercício na Unidade de Ensino;
> V - representantes da comunidade local.
> § 4 Entende-se por responsáveis pelos alunos aquelas pessoas devidamente cadastradas pela escola.
> § 5 **A comunidade escolar** é formada pelos segmentos discriminados nos incisos I, II, III e IV e a **comunidade local** é representada pelos incisos II e V. (VITÓRIA, 2006, p. 2, grifos nosso).

Nesse contexto, surge o seguinte problema central da pesquisa: **Como a gestão democrática se materializa na gestão colegiada a partir dos mecanismos: Conselho de Escola, eleição do diretor da unidade de ensino e construção coletiva do Projeto Político Pedagógico?**

Esse questionamento dialoga com o objetivo geral de:

- Identificar a materialidade da gestão democrática na gestão colegiada em algumas Escolas Municipais de Ensino Fundamental de Vitória, no Estado do Espírito Santo, a partir de depoimentos gravados.

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, foram destacados os seguintes objetivos específicos:

a) Caracterizar o princípio da Gestão Democrática aplicado no contexto escolar;

b) Identificar os mecanismos da Gestão Democrática;

c) Citar os aspectos legais de âmbito federal e municipal acerca da Gestão Democrática.

Em um universo de 52 (cinquenta e duas) Escolas Municipais de Ensino Fundamental, o processo investigativo foi realizado em quatro delas, visando compreender a importância da sua prática a partir da gestão colegiada do Conselho de Escola, que segundo a

Lei Orgânica nº 6.794, é constituído por: diretor da Unidade de Ensino (representante nato); representantes do grupo do Magistério (dois titulares e dois suplentes); representantes dos servidores (dois titulares e dois suplentes); representantes de pais ou responsável legal pelo aluno (dois titulares e dois suplentes); representantes de alunos (dois titulares e dois suplentes); e o representante eleito pelas entidades de movimentos comunitários do bairro onde a Unidade de Ensino está inserida (um titular e um suplente). Os membros do Conselho de Escola, segundo a mesma Lei, devem ser escolhidos por eleição direta, de acordo com cada segmento.

Salienta Paro (2016), sobre os conselhos: "é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado com vistas a que se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada que esteja articulada com os interesses populares na escola." (PARO, 2016, p. 17). O Conselho de Escola, por meio da sua "natureza consultiva, deliberativa e fiscalizadora". (VITÓRIA, 2006, p. 3) atua como um dos mecanismos de alcance de uma gestão mais democrática, a partir dos diálogos, das escutas e da participação entre os membros da comunidade escolar e local. Assim, "a participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação." (PARO, 2016, p. 24).

É na busca do compromisso de participação no ambiente escolar, que se estabelecem os Conselhos de Escola na educação brasileira e, de um modo mais pontual, no município pesquisado. Por isso, para essa pesquisa, fez-se necessário escutar os sujeitos que ocupam a função de conselheiros de escola, em um processo de eleição direta, como representantes de segmentos de alunos, pais, professores e servidores. Além do representante da comunidade local, com o papel de articular a comunidade na qual está inserida à instituição escolar (dialogando com os anseios, desejos e melhorias dessa comunidade) e do diretor da unidade de ensino (como articulador de todo o processo).

No que se refere às justificativas para escolha do tema da pesquisa, elencaram-se alguns momentos da vida da profissional e acadêmica, para subsidiar tais justificativas. A sua carreira profissional se inicia em uma instituição privada, com o estágio em Contabilidade, na área de Departamento de Pessoal, permanecendo durante quase nove anos em funções administrativas. Ainda na área, ingressou no Curso de Pedagogia, em uma Faculdade particular e depois de dois anos e meio, foi aprovada na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), no curso de Licenciatura em Pedagogia, com habilitação em Magistério, Séries Iniciais e Educação Infantil.

Após concluir o Curso de Pedagogia, em 2002, a profissional ingressou no Curso de Especialização em Gestão Educacional, pela Faculdade Saberes, em 2003. Ao término dessa especialização, prestou concurso para os municípios de Vitória e Vila Velha, no cargo de Professora de Educação Infantil, sendo efetivada em 2004, nas duas redes de ensino.

A experiência na sala de aula permitiu conhecer o currículo da educação infantil, trazendo a possibilidade de atuação como mediadora das diferentes linguagens (oral, escrita, corporal, matemática, além de outras) no universo da criança de zero a cinco anos. O processo formativo, como professora da educação infantil, se deu também pelas experiências vividas e aprendidas com a prática e a teoria, envolvendo o contato com as crianças, o acompanhamento pedagógico, as trocas de experiência com outros profissionais da área, além dos cursos de formação continuada, ofertados pelas secretarias de educação, dentro e fora do horário de trabalho.

Permaneceu no município de Vila Velha, na mesma escola, de 2004 até a sua ida para Vitória, em 2012, como diretora da unidade de ensino. Já no município de Vitória, participou do processo de remoção em 2007, retirando a sua cadeira do Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI), localizado no bairro Inhanguetá, pois buscava uma localização mais próxima de sua residência.

Desse modo, em 2008, no município de Vitória, a profissional tinha sua cadeira de Professora de Educação Básica II, lotada em um CMEI, no bairro da Ilha do Príncipe, onde pôde vivenciar o processo de gestão democrática a partir da participação nas reuniões pedagógicas, na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, e também, nas tomadas de decisões de cunho pedagógico, financeiro e administrativo, estabelecendo diálogo com o grupo de profissionais da Unidade de Ensino, com os Conselheiros de Escola e com o Corpo Técnico Administrativo (CTA), composto pelas pedagogas e a diretora da unidade de ensino.

Em 2011, surgiu a oportunidade de conhecer um novo lugar na educação, o lugar de diretora da unidade de ensino. Desse modo, teve início o processo de formação, campanha eleitoral, organização de documentos administrativos exigidos aos candidatos, a escuta dos sujeitos, os diálogos com a equipe pedagógica e a troca de experiências com a diretora que deixaria o cargo. Após o processo eleitoral, tendo sido eleita pela comunidade, acrescentou-se ao seu currículo a função de diretora da unidade de ensino – para o triênio 2012-2015, no CMEI ‘Dr. Denizart Santos’, no Bairro Ilha do Príncipe, no município de Vitória, sendo reeleita para o triênio 2015-2018.

Esse CMEI já estava constituído como um espaço organizado, de participação, diálogo e atuação do Conselho de Escola. Além disso, a Unidade de Ensino é considerada de

médio porte, com sete turmas. Essas variáveis influenciaram no desejo da profissional de concorrer e assumir o cargo de diretora da unidade de ensino. Destaca-se que, naquela ocasião, o apoio da comunidade local e escolar, fortaleceram os processos eleitorais, o que permaneceu durante todos os seis anos da gestão escolar realizada pela profissional nesse CMEI.

No que tange à vinculação da temática com a vida profissional e as justificativas para escolha do tema, esse desejo emergiu da experiência pessoal como diretora da unidade de ensino, eleita pela comunidade escolar e local deste CMEI e na busca da vivência mais efetiva dos mecanismos da Gestão Democrática.

Por outro lado, na trajetória de formação educacional pessoal, como estudante da rede pública, do jardim de infância ao ensino superior, pôde vivenciar o processo de redemocratização do Brasil, no qual os movimentos sociais, as igrejas, os estudantes, os profissionais da educação, os sindicatos, dentre outras categorias reivindicaram por um país mais democrático, com mais direito sociais e políticos, na busca por espaços de participação e de diálogo, incluindo a instituição escolar, com uma gestão colegiada.

Vale lembrar que a experiência acumulada, fora do cargo do magistério, na área de Departamento de Pessoal, no período de 1993 a 2002, contribuiu para a melhor compreensão da dimensão administrativa e financeira inerente à função de diretor da unidade de ensino, para uma satisfatória realização das tarefas de atendimento ao público, promoção das relações interpessoais, o controle da frequência dos funcionários, a prestação de contas, a elaboração do Plano de Ação Anual, a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, dentre outras atividades.

Contudo, alguns desafios foram enfrentados no decorrer da gestão: o pouco investimento de recursos públicos federais e municipais para administrar à escola, o processo de descentralização das atividades administrativas que saem do âmbito do órgão central para a escola com pouco recurso e pessoal, suspensão das verbas de capital pelo município, falta de formação para os docentes, falta de reajuste salarial para os servidores, dentre outros desafios que afetam diretamente a gestão da escola que, por vezes, é responsabilizada pelo não alcance do êxito da qualidade do ensino na escola.

Além disso, durante os processos formativos do diretor da unidade de ensino, o discurso do órgão central era o de que a dimensão pedagógica da escola é o foco principal a ser trilhado na gestão colegiada. No entanto, o fazer diário (operacional) da gestão requer a dedicação de grande parte da carga horária do diretor da unidade de ensino em atividades administrativas e financeiras, para que sejam cumpridos os prazos estabelecidos pela

Secretaria Municipal de Educação (SEME) – nomenclatura usada no município pesquisado.

Nesse percurso, que envolve a carreira profissional e o processo formativo, em 2015, a profissional teve ciência do processo de seleção do Mestrado Profissional em Gestão Institucional, em Diamantina, Minas Gerais, ofertado pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) que, posteriormente, tornou-se Mestrado Profissional em Educação. Diante dessa possibilidade, decidiu pela participação no processo, vislumbrando como uma possibilidade de atrelar a experiência profissional ao estudo de uma especialização *Stricto Sensu*, adentrando um pouco mais no universo da pesquisa e da gestão.

Contudo, naquele mesmo ano, a Secretária Municipal de Vitória, decretou que por motivos de contensão de gastos públicos não iria conceder licenças legais para estudos de mestrados e doutorados, o que, de certa forma, torna precária a formação docente e retira esse direito conquistado pela categoria, por meio de lutas e movimentos sindicais. Apesar disso, o formato da especialização era modular, o que favoreceu a decisão em participar do processo de seleção e, após ter sido aprovada, estudar, conciliando a vida profissional e os estudos, às suas licenças legais.

Assim sendo, a justificativa, a relevância e a pertinência da pesquisa, se baseiam na história de vida, a carreira e o lugar que agora ocupa esta profissional. Mas, ela se motiva também nas contribuições que a pesquisa traria sobre o fortalecimento de uma escola pública mais democrática e na busca da ação de todos os sujeitos envolvidos na gestão colegiada.

Cabe agora indicar a forma de organização do presente texto. O resultado da pesquisa foi apresentado conforme a seguinte divisão: Introdução, Parte I: Arcabouço Teórico (Capítulos 1 e 2), Parte II: Abordagem Prática (Capítulos 3 e 4), Considerações Finais, Referências e Apêndices.

Introdução. Situou o contexto da pesquisa e a delimitação da problemática, apresentando a vinculação com a trajetória da pesquisadora, as questões associadas e os objetivos da pesquisa.

Parte I: Arcabouço Teórico:

Capítulo 1 – A gestão democrática no ambiente escolar no Brasil. Apresentou um referencial teórico sobre o conceito de gestão aplicado ao ambiente escolar, iniciando uma interpretação ‘e’ ou ‘ou’ diferenciação do que é administração e o que é gestão, evoluindo para a aplicação do conceito de gestão no ambiente escolar. Em seguida, discutiu-se a Gestão Democrática no contexto escolar e um pouco sobre os aspectos legais envolvendo essa temática. Dessa forma, o primeiro capítulo foi composto por uma revisão de literatura, trazendo um pouco do levantamento da produção científica sobre a temática, com intuito de

fundamentar a pesquisa.

Capítulo 2 – Os mecanismos da gestão democrática. Discutiu sobre os mecanismos que conduzem as práticas de Gestão Democrática no ambiente escolar, tais como: a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, a atuação do conselho no contexto escolar e a eleição direta para o diretor da unidade de ensino.

Parte II: Abordagem Prática:

Capítulo 3 – Percurso teórico-metodológico da pesquisa. Analisou o caminho percorrido pela pesquisadora, na tentativa de buscar resposta ao problema da pesquisa, utilizou-se da entrevista semiestruturada, cujos depoimentos foram gravados para posteriormente serem transcritos. O *lócus* foi constituído por quatro escolas de ensino fundamental de Vitória, com entrevistas aplicadas a um dos membros titulares dos Conselhos de escola. O método utilizado para a análise dos dados coletados foi a Análise de Conteúdo, com base em Bardin (2011), em três diferentes etapas: pré-análise, exploração do material e estatística simples.

Capítulo 4 – Pesquisa de campo. Discutiu a percepção sobre a gestão escolar e a *práxis* de mecanismos da gestão democrática, identificando os pontos positivos e negativos elencados pelos sujeitos da pesquisa, bem como as dificuldades e os avanços das unidades de ensino pesquisadas a partir das falas dos entrevistados, por último, nesse capítulo foi construído um quadro geral das unidades de registros.

Considerações finais. Apontaram possíveis respostas ao problema de pesquisa, em seguida foram identificadas algumas propostas para pesquisas futuras.

Referências.

Apêndices.

1. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR

> Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade.
>
> Paro (2016, p. 50)

A trajetória da Gestão Democrática no ambiente escolar não é recente. Ela será um pouco explicitada neste capítulo, entretanto, vale mencionar que muitos foram os percursos sonhados, idealizados, realizados ou a realizar pelos educadores, comunidade, estudiosos, políticos e órgãos de classe, entre outros atores, que visam a educação de forma mais democrática.

A luta por uma educação pública brasileira mais democrática já conquistou a possibilidade de pensar os currículos e didáticas mais flexíveis que diminuíssem os altos índices de evasão e repetência, como também a própria obrigatoriedade de universalizar o ensino. Desde a década de 1980, a busca por uma escola mais democrática se fortaleceu graças à participação popular e social juntamente com os sujeitos educacionais em prol dessa causa.

O presente capítulo se propõe a discutir sobre o conceito de gestão, a Gestão Democrática no contexto escolar e um pouco sobre os aspectos legais no âmbito federal e municipal.

1.1 O Conceito de Gestão Aplicado ao Ambiente Escolar

Os termos "'gestão' e 'administração' têm origem latina (*gerere* e *administrare*). O primeiro termo significa governar, conduzir, dirigir. O segundo tem um significado mais restrito – gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui – constituindo-se em uma aplicação do gerir." (SILVA, 2007, p. 2, grifos nosso).

Ribeiro (1988, p. 60) afirma que "a Administração Escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais de administração." Silva (2007, p. 4) relata que "a administração escolar, mesmo considerando muitos aspectos de qualquer prática administrativa, traz em seu bojo uma infinidade de peculiaridades inerentes às suas naturezas educativas, populares e participativas."

De acordo com Chaves et al. (2014, p. 2) “o termo gestão, teoricamente, teve seus referenciais desenvolvidos a partir de críticas à expressão administração, originária do sistema fabril.” Dalberio (2008) retrata ainda que a gestão, por sua vez, pode ser relacionada com a geração de um novo modo de administrar, ao mesmo tempo, pode representar uma ideia de comunicação com informação pelo envolvimento coletivo, sendo dessa forma, por si mesma, democrática.

A gestão, em sua essência, é um termo que emana do *latim*, significando: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Aproxima-se, ou deriva de *gestatio*, que significa gestação (CURY, 2007). “A gestão, neste sentido, pode, por analogia, ser comparável àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar à luz a uma nova pessoa humana.” (CURY 2007, p. 493). Na expectativa de “[...] **romper** com a visão conservadora e tecnicista da administração educacional, aos moldes da administração geral, passa-se a usar **o termo gestão, com sentido flagrantemente democratizante, em sintonia com o movimento de democratização da própria sociedade**.” (CÓSSIO, et al. 2010, p. 327, grifos nossos). Contudo, na prática, a Gestão Democrática ainda passa por dificuldades na promoção do rompimento de práticas autoritárias, corporativistas e de favoritismos.

> [...] o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCK, 2000, p. 16).

Krawczyk (1999) salienta que, mesmo aplicando o termo gestão no ambiente escolar, a prática da gestão não se esgota dentro da escola. Envolve aspectos como: o complexo sistema educativo, normas político-institucional, financiamento do sistema educativo. Esses aspectos envolvem “três instâncias na constituição da gestão escolar: a normativa, as relações e práticas na escola e a gestão escolar concreta.” (KRAWCZYK, 1999, p. 118). “Nesse sentido, a escola é concebida, simultaneamente, como um *lócus* de reprodução normativa, que segue as orientações políticas impostas, e como um *lócus* de produção de diferentes regras, interpretações e narrativas dessas mesmas orientações.” (VELOSO; CRAVEIRO; RUFINO, 2012, p. 819).

Observa-se que existem divergências entre os dois conceitos, nesse contexto, para essa pesquisa destaca-se a definição de Paro (2010, p. 3) que utiliza o mesmo significado para

o termo administração e gestão e conceitua administração como a "utilização racional de recursos para realizar fins, independentemente da natureza da 'coisa' administrada: por isso é que podemos falar em administração industrial, administração pública, administração privada, administração hospitalar, administração escolar, e assim por diante." Portanto, para esta pesquisa, devido à similaridade dos conceitos, ambos serão tratados como sinônimos e serão aplicados no ambiente escolar. Mas vale destacar que:

> [...] Administração não é simplesmente gerência; estudar administração não é estudar o papel do diretor nem do administrador, não. Estudar administração é estudar as fórmulas e os instrumentos para levar à consecução dos objetivos, numa determinada direção. Ora, utilizar os instrumentos para alcançar os objetivos é pensar na instituição inteira. Então, todos os elementos têm de ser levados em conta. É por isso que o professor, mesmo que nunca venha a ser diretor, precisa entender de administração; porque ele faz parte da administração, ele faz parte da gestão, ele é um dos elementos mediadores da administração dos objetivos. (PARO, 2007, p. 564).

Portanto, Paro (2007) defende a administração ou a gestão ligada à utilização dos meios, dos recursos, dos instrumentos, para alcançar objetivos. Em uma escola, não somente o diretor da unidade de ensino tem objetivos, toda a comunidade escolar têm objetivos que precisam se integrar na busca da qualidade no processo educativo. Contudo, a escola sozinha não pode ser responsável pela qualidade da educação, pois, como defende Krawczyk (1999), ela envolve: o complexo sistema educativo, normas político-institucional, financiamento do sistema educativo. Ou seja, fatores internos e externos.

Para Everard, Morris e Wilson (2004), um desses fatores externos **é a seleção criteriosa dos membros** que irão atuar no ambiente escolar, quer sejam diretores das unidades de ensino, pedagogos, coordenadores, supervisores, docentes, trabalhadores terceirizados, entre outros. Contudo, vale destacar que a seleção da equipe de trabalho nas escolas públicas ocorre por concurso público e/ou contratação temporária, para área fim ou em regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), para as áreas meio. Destaca-se também que o vínculo de trabalho é estabelecido pelo órgão central, a SEME em Vitória.

Outro fator, que pode ser interno e/ou externo, é a formação desse trabalhador que atua no espaço educacional, pois ela pode ser ofertada pela escola, pela SEME, por empresa terceirizada ou iniciativa do próprio sujeito. De modo que, na busca de uma gestão colegiada que se quer democrática, participativa, dialogada, refletida, com o comprometimento de todos os sujeitos educacionais, seja preciso uma política formativa que abarque essa concepção de gestão colegiada definida na forma da lei no município pesquisado, na busca do comprometimento de todos os sujeitos educacionais.

Nesse contexto, "é imprescindível uma formação continuada para todos os

segmentos da comunidade escolar e local a respeito da gestão democrática, abrangendo as políticas públicas para a gestão democrática da educação básica e as concepções e configurações do projeto político." (SILVA, 2014, p. 69). A formação continuada visa promover a efetiva participação da comunidade escolar e local no ambiente escolar. Além disso, nos espaços de formação continuada os sujeitos educacionais participantes da gestão colegiada poderão inicialmente compreender as responsabilidades adquiridas para o processo de gestão democrática. O processo formativo pode colaborar na formação de um cidadão mais crítico e participativo, necessário na constituição e na construção de uma sociedade mais democrática.

Outro fator interno enfrentado na gestão escolar que se pretende democrática **é a ausência dos responsáveis pelos alunos no acompanhamento do processo escolar**. No entanto, é preciso que a escola tenha consciência das dificuldades enfrentadas pelas famílias para participarem da escola, tais como: a não liberação dos pais trabalhadores de seus postos de trabalho pelos seus empregadores; a pouca compreensão da importância da participação política nos órgãos colegiados; a linguagem utilizada pela a escola, nem sempre acessível à família; o descrédito nas instituições públicas; dentre outras. Além dessas dificuldades, todos profissionais envolvidos no funcionamento da escola, incluindo o órgão central, precisam conhecer a realidade local para criar possibilidades de participação, visando uma gestão mais democrática.

É importante que a SEME reavalie as ferramentas de participação da comunidade escolar e local (reunião de pais, reunião de Conselho de Escola, Assembleia Geral, assembleia de segmento, Avaliação Institucional, dentre outras) para o envolvimento das famílias, promovendo mais participação, princípio fundante da gestão democrática. Nesse sentido, é preciso pensar, sistemática e sistemicamente, como os avanços tecnológicos favorecem a gestão escolar que se pretende democrática, propor e investir em mecanismos, ferramentas e tecnologias, bem como, em espaço e tempo de discussões mais significativas para avaliar, discutir, aprender e construir juntos mediações para a gestão escolar (MARTÍNEZ, 2015).

Além dos fatores internos e externos citados, relativos à Gestão Democrática, observa-se que a sua construção é gradual e lenta, passível de ser edificada por meio de maior investimento dos recursos públicos aplicados na educação, da participação no Conselho de Escola, do compartilhamento do poder nas tomadas de decisões, na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, entre outras práticas da gestão colegiada, buscando gradativamente a escola que se quer.

Para Souza (2009), é necessária a compreensão da natureza política da gestão

escolar. A escola que opera na disputa entre grupos de pessoas com rivalidade e com diferentes compreensões, na busca do controle da própria escola, muito provavelmente não está colocando em prática a Gestão Democrática, sendo um fator interno que requer diálogos, tomada de decisões e postura, evitando que a rivalidade 'paralise' a construção do projeto político pedagógico, o processo de ensino e aprendizagem e o compromisso com os objetivos da educação que se desejam para aquela comunidade escolar.

Desse modo, quando o diálogo é considerado entre as pessoas no ambiente escolar e representa um acordo firmado, bem como, uma precondição para a existência e funcionamento da instituição, tem-se provavelmente uma ação política mais democrática. "Mas num ou noutro caso, se trata sempre de poder, pois a política somente existe onde há poder em questão. A forma como se lida com ele, contudo, pode demonstrar uma vocação mais ou menos democrática." (SOUZA, 2009, p. 125).

Vale destacar que embora a gestão seja, sobretudo, um modo de gerir o poder, no ambiente escolar, a democracia se faz com diálogos e atuação dos sujeitos educacionais na tomada de decisão. "É nesse debate acerca da escola como organização e dos mecanismos de gestão de sua complexidade, associados a uma tendencial atribuição de maior autonomia, que emerge a questão da participação." (VELOSO; CRAVEIRO; RUFINO, 2012, p. 819), um dos princípios fundantes da Gestão Democrática.

Conforme Krawczyk essa percepção sobre gestão democrática no ambiente escolar,

> [...] faz questão de propor a construção de instituições autônomas com capacidade de tomar decisões, elaborar projetos institucionais vinculados às necessidades e aos interesses de sua comunidade, administrar de forma adequada os recursos materiais e escolher as estratégias que lhe permitam chegar aos resultados desejados e que, em seguida, serão avaliados pelas autoridades centrais. De fato, o dado mais intrincado da proposta é a avaliação externa dos resultados por meio de testes, em vez dos mecanismos burocráticos do sistema, como o mecanismo de integração e unidade do sistema educativo. (KRAWCZYK, 1999, p. 118).

Assim, a Gestão Democrática envolve autonomia, investimento na educação, tomada de decisões, participação que se dá também na construção do Projeto Político Pedagógico, no alcance de objetivos que qualifiquem o processo de ensino e aprendizagem da comunidade escolar. Envolve, também, avaliar as ações no decorrer desses processos. No entanto, uma das reflexões do autor é quanto aos modelos de avaliações externas do governo central, ou seja, a escola tem autonomia para pensar o seu projeto de escola, de acordo com a realidade local, a partir de suas dificuldades, dos seus sujeitos, entretanto, ao serem avaliadas essas questões são ignoradas por um sistema único de avaliação. Da mesma forma que os

recursos advindos do governo federal não consideram as realidades de cada unidade de ensino, propondo um recurso baseado apenas no quantitativo de alunos. Isso revela que a autonomia e a participação da unidade escolar se limitam à execução daquilo que está previsto em lei, infelizmente, o que pode restringir a autonomia dos sujeitos que executam.

No Brasil, o termo gestão democrática emerge no "contexto de redemocratização da sociedade brasileira. Após o Regime Militar, movimentos sociais e a sociedade civil organizada travaram lutas em defesa da escola pública." (CUNHA, 2012, p. 37). O mesmo autor salienta ainda que "é neste período que o termo gestão democrática da escola pública surge nos discursos dos educadores, em defesa da garantia de acesso e qualidade na educação." (CUNHA, 2012, p. 37). Dessa forma, após algumas discussões sobre o conceito de gestão escolar, na próxima seção são abordadas as seguintes temáticas: conceito de participação e a Gestão Democrática no contexto escolar.

1.2 Em busca do Conceito de Participação

De acordo com Gohn (2001), a participação pode ser entendida de diversas formas. Algumas, no entanto, são consideradas como clássicas dando ao termo "origem e interpretações, significados e estratégias distintos, a saber: a liberal, a autoritária, a revolucionária e a democrática". (GOHN, 2001, p. 15). No que concerne à participação democrática, "a soberania popular é o princípio regulador [...]." (GOHN, 2001, p. 17), sendo entendida como: "fenômeno que se desenvolve tanto na sociedade civil – em especial entre os movimentos sociais e as organizações autônomas da sociedade; quanto no plano institucional – nas instituições formais políticas". (GOHN, 2001, p. 17).

Considerando ainda a democracia e a participação, Jean-Jacques Rousseau, visto como o pai da democracia moderna e da participação, defende "a participação individual direta de cada cidadão no processo de tomada de decisões." (ROUSSEAU apud GOHN, 2001, p. 22). No entanto, Rousseau estava convencido do quão amplo isso seria, de modo que "uma verdadeira democracia jamais existiu nem existirá." (ROUSSEAU apud BOBBIO, 1997, p. 41). Ele salientava também que a democracia, a cidadania e a participação têm um caráter educativo que objetiva o bem coletivo (GOHN, 2001).

Ainda quanto ao conceito de participação, Gadotti (2014) traz o conceito de participação social e participação popular. A primeira conceitua como "Participação Social aquela que se dá nos espaços e mecanismos do controle social como nas conferências,

conselhos, ouvidorias etc. São os espaços e formas de organização e atuação da Participação Social.” (GADOTTI, 2014, p. 2, grifo nosso). Essa participação é importante para controlar, fiscalizar, acompanhar e implantar as políticas públicas, bem como melhorá-las, aprimorando a democracia (GADOTTI, 2014).

Já a segunda, é assim conceituada: “[...] Participação Popular corresponde às formas mais independentes e autônomas de organização e de atuação política dos grupos das classes populares e trabalhadoras e que se constituem em movimentos sociais, associações de moradores, lutas sindicais etc.” (GADOTTI, 2014, p. 3). São organizações e mobilizações com regras e regulamentos constituídos fora de programas públicos (GADOTTI, 2014).

Destaca-se que a participação social e a participação popular se estabelecem e se fortalecem no âmbito educacional. Para Gadotti (2014), “a participação popular e a gestão democrática fazem parte da tradição das chamadas ‘pedagogias participativas’, sustentando que elas incidem positivamente na aprendizagem.” (GADOTTI, 2014, p.1). Desse modo,

> Pode-se dizer que a participação e a autonomia compõem a própria natureza do ato pedagógico. Formar para a participação não é só formar para a cidadania, é formar o cidadão para participar, com responsabilidade, do destino de seu país; **a participação é um pressuposto da própria aprendizagem**. (GADOTTI, 2014 p.1, grifos nossos).

Portanto, há uma concordância entre Rousseau e Gadotti de que a democracia, a cidadania e a participação promovidas e vividas na escola fazem parte do processo de aprender e também de ensinar, pressupondo a aprendizagem para além da escola.

Além disso, Freire (2001) trata do ato de participar como condição da pedagogia progressista,

> [...] a participação, enquanto exercício de voz, de ter voz, de ingerir, de decidir em certos níveis de poder, enquanto direito de cidadania se acha em relação direta, necessária, com a prática educativo-progressista, se os educadores e educadoras que a realizam são coerentes com seu discurso. (FREIRE, 2001, p. 37).

Assim, educação na perspectiva da pedagogia progressista, requer participação, autonomia e voz ativa dos sujeitos educacionais, no ato de educar. De acordo com Gadotti (2014), é necessário associar a organização da educação em âmbito nacional, a Gestão Democrática e a participação e, ainda, exigir na meta do Plano Nacional de Educação “[...] a colaboração, cooperação técnica e financeira das três esferas de governo e não uma mera adesão voluntária.” (GADOTTI, 2014, p. 20).

A pesquisa analisa a gestão democrática na unidade escolar, no entanto, a legislação normatiza a gestão democrática no ensino público em geral, de modo que as três

esferas do governo (federal, estadual e municipal) são responsáveis pelo ensino público no país, apesar disso, muito se discute sobre a gestão democrática na escola, o que pode trazer uma visão errônea de que a democracia precisa ser construída e vivenciada somente no espaço micro da escola, enquanto isso, as Secretarias 'podem' continuar ditando as ordens que devem ser executadas pelas escolas. O mesmo ocorre com os investimentos dos recursos públicos destinados à educação. Por isso, Gadotti (2014) chama atenção para a questão da cooperação técnica e financeira, elementos importantes na construção de um ensino público que se quer mais democrático e de qualidade.

Desse modo, para a pesquisa, foram consideradas a participação social e a participação popular para a busca da gestão democrática no ambiente escolar. Assim, visando um melhor entendimento, na próxima seção será abordada a gestão democrática no contexto escolar.

1.3 A Gestão Democrática no Contexto Escolar

Entende-se que a Gestão Democrática no contexto escolar possa ser um instrumento político de gerir esse ambiente, nesta seção serão citadas algumas discussões de autores que investigam a temática, iniciando com uma reflexão mais ampla sobre a sociedade democrática. De saída, temos que:

> Uma sociedade democrática não é, portanto, aquela na qual os governantes são eleitos pelo voto. A democracia pressupõe uma possibilidade de participação do conjunto dos membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito à sua vida cotidiana, sejam eles vinculados ao poder do Estado ou a processos interativos cotidianos, ou seja, em casa, na escola, no bairro, etc. (OLIVEIRA, 2009, p. 13).

Nesse contexto, para que a democracia seja efetiva, é necessária a participação envolvendo os diferentes segmentos sociais nos processos decisórios. Além disso, é preciso compartilhar responsabilidades, dialogar e identificar necessidades, mobilizar, se comprometer socialmente e principalmente promover a transparência de todas essas ações (CONCEIÇÃO; ZIENTARSKI; PEREIRA, 2006).

A temática envolvendo a Gestão Democrática no contexto escolar veio à tona nos anos 1980, por causa das circunstâncias políticas da época (ZARGIDSKY, 2006). Vale destacar que na evolução do processo de reconstrução da democracia no Brasil, esse não foi o único momento em que o tema envolvendo a gestão escolar, como ponto relevante, surgiu no

debate político-educacional (KRAWCZYK, 1999). Conforme salienta Warde (1992 apud ZARGIDSKY, 2006, p. 234):

> Em décadas anteriores, durante a ditadura militar, quando a escola pública era dominada, em quase todos os estados e municípios, por estruturas administrativas centralizadas e burocratizadas, ganhou força a reivindicação dos educadores pela autonomia escolar vinculada à necessidade de experimentar alternativas pedagógicas – curriculares e didáticas – que diminuíssem os altos índices de evasão e repetência na escola primária e a deterioração da qualidade da escola pública em geral, sujeita a rituais, arcaísmos e burocratismos das medidas administrativas. Nas décadas de 1950 e 1960, ganhou espaço a ideia da autonomia escolar e da liberdade dos educadores para rebater a dominância de ações administrativas e intervenções políticas com projetos alheios à realidade escolar. (WARDE, 1992 apud ZARGIDSKY, 2006, p. 234).

Atualmente, "a gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade." (CURY, 2007, p. 489), essa percepção macro da qualidade se relaciona a uma gestão democrática, que reconhece a necessidade de escuta, participação, diálogo entre os sujeitos educacionais. Já na percepção de Freire (2001, p. 37), "do ponto de vista [...] democrático [...] a melhora da qualidade da educação implica a formação permanente dos educadores. E a formação permanente se funda na prática de analisar a prática." (FREIRE, 2001, p. 37), nessa perspectiva, a qualidade se relaciona a um contexto mais micro envolvendo a sala de aula e a prática docente. Cabe, aqui, admitir a necessidade de se unir esses pensamentos, na busca da gestão democrática que se quer no ambiente escolar.

Nesse contexto, a inserção da Gestão Democrática no ambiente escolar é também compreendida como resultado de processos de aprendizado e de luta política, que se iniciaram na escola, mas que se pretende para além dela. (DOURADO, 2013). Mas,

> Nem sempre o entendimento de gestão democrática teve o mesmo sentido. O que hoje entendemos como participação, organização coletiva, decisões compartilhadas em termos pedagógicos, administrativos e financeiros buscando uma integração entre escola e comunidade com vistas à construção de uma identidade para a instituição educativa que responda aos anseios desta e não aos interesses do capital, em outras épocas, o que se traduz na legislação do ensino, restringia-se à ampliação apenas do acesso do aluno à escola. (CONCEIÇÃO; ZIENTARSKI; PEREIRA, 2006, p. 3).

Outrora, a democratização no contexto escolar era vista apenas como ampliação do acesso do aluno à escola. Uma nova percepção, no que tange à gestão democrática, requer a participação ativa dos sujeitos educacionais. Rodrigues (1987, p. 58) traz a seguinte reflexão: "preparar culturalmente os indivíduos significa possibilitar-lhes a compreensão da visão de mundo presente na sociedade, para que possam agir – aderindo, transformando e

participando da mudança dessa sociedade.”

A Gestão Democrática, que se inscreve na busca pela participação, constrói um novo perfil de comunidade local, dos profissionais envolvidos nesse contexto, e principalmente dos alunos, pois oferece condições de exercício democrático. (DANIEL, 2013). É sabido que “a conquista de uma maior autonomia para a escola e de uma gestão democrática, caminham juntas e não é uma luta fácil, pois, historicamente, temos uma tradição de gestão fortemente centralizadora, que vem desde os tempos da colônia.” (KLEBIS, 2010, p. 145). Contudo, torna-se imprescindível,

> [...] atentar para a forma como os espaços coletivos são construídos e conduzidos. Os assuntos que nele são tratados; o poder que eles de fato apresentam para a tomada de decisões; o clima relacional que se constrói entre os atores e o quanto eles sentem-se à vontade para expressar suas opiniões; a maneira como o processo de negociação é conduzido, são fatores que colaboram ou impedem (às vezes sem intenção) a participação. (OLIVEIRA, 2013. p. 147).

Para isso, são necessárias discussões efetivas, bem como, debates livres e abertos envolvendo todos os segmentos da escola, sobre as formas de interação, inserção, processos de trabalhos internos, que possibilitarão rupturas em certas formas de dominação (OLIVEIRA, 2009). Pois,

> Muito embora as concepções de descentralização, democratização da gestão escolar e autonomia da escola sejam parte de um mesmo corolário, encontramos certos sistemas que buscam o desenvolvimento da democratização da gestão escolar, sem pensar na autonomia do estabelecimento de ensino e sem descentralizar poder para a mesma. Ou que pensam em construir sua autonomia, sem agir no sentido de criar mecanismos sólidos de sua democratização, em vista do que, paradoxalmente, se pode criar a autonomia do autoritarismo local. Por outro lado, ainda, observa-se o esforço de alguns sistemas de ensino, no sentido de desenvolver nas escolas os conceitos de democratização e autonomia, de modo centralizado, o que implica uma contradição paradigmática muito comum, que faz com que os esforços se anulem. Isso porque é comum a prática de se incentivar a promoção de mudanças de cima para baixo, na hierarquia funcional, de modo que a mudança pretendida é proposta para a escola, não sendo absorvida e praticada por quem a propõe. Em vista disso, sendo implantada linearmente e contrariamente ao seu espírito e propósitos estabelecidos. (LÜCK, 1985, apud LÜCK, 2000, p. 17).

Contrariamente a essas concepções de democratização e autonomia, tem-se a centralização, a promoção de mudanças de cima para baixo, a hierarquização funcional, entre outros aspectos, “o paradigma da gestão democrática pressupõe a viabilização de propostas compartilhadas de ações que estimulem a inovação e a autocrítica das organizações escolares.” (SOUSA, 2003, p. 135). Além disso, ao falar em democracia nas unidades de ensino, deve-se compreendê-la não somente pela possibilidade de escolha dos diretores, democracia representativa, mas buscar a prática da democracia participativa.

A Gestão Democrática precisa ser construída de maneira sistêmica pelos entes

federados, responsáveis pela educação em âmbito nacional. E não apenas ser um modo de gerir a unidade de ensino, deixando a responsabilidade do seu exercício ou não com a escola. Além disso, os mecanismos – Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Eleição de Diretor, a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, Conselho de Classe e o Conselho de Escola –, que constituem a participação, precisam ser fortalecidos, com investimentos públicos, formação, espaços e tempos garantidos na forma da lei.

A Gestão Democrática colabora para um processo político e pedagógico, no qual a comunidade escolar pode identificar problemas, discutir, deliberar e planejar, encaminhar, acompanhar, controlar e avaliar as ações de melhorias para a escola (SOUZA, 2009).

> 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. (SOUZA, 2009, p. 2).

Nas especificidades da prática social de ensinar e aprender e na relativa autonomia que se estabelecem nesse processo, esses mecanismos de participação contribuem também na aprendizagem do fazer democrático. Ao se repensar as relações de poder e hierarquias pré-estabelecidas nas relações interpessoais, incluindo aí a relação professor *versus* aluno, aluno *versus* diretor e diretor *versus* professor (DOURADO, 2013), ratifica-se que essas relações precisam ser horizontalizadas, geridas por práticas de diálogos e participação.

Além disso, “é preciso incorporar o emergente em termos de inovações curriculares e de práticas pedagógicas, problematizando e expressando as diferenças e as diversidades não só econômicas, mas culturais, raciais e de gênero.” (CÓSSIO, 2010, p. 337), essas práticas também podem contribuir para um espaço mais democrático no contexto escolar, tendo em vista a diversidade cultural do país, aspectos legais na educação, no que tange aos fatores étnicos raciais e afrodescendentes, entre outros aspectos.

Dessa forma, a gestão escolar deve ser algo construído com a comunidade. Entretanto, segundo Schneckenberg (2000, p. 117), essa construção não é tão simples, pois:

> [...] o processo democrático é lento, é construção coletiva, que conta com a história e a opinião de cada ator envolvido e isso, certamente, quando pretende resultar em compromisso e esforço coletivo, exige tempo. [...] O gestor escolar terá uma postura democrática e mediadora entre a instituição e a comunidade na qual ela está inserida e o Estado.

Embora seja um processo gradual e lento, que requer: escuta, diálogo, construção e ação para o alcance dos objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico e para a sua

própria elaboração, Silva (2009, p. 102) acrescenta que “a participação da comunidade não deve ficar restrita apenas aos processos administrativos, mas ocorrer nos processos pedagógicos que supõem o envolvimento da comunidade nas questões relacionadas ao ensino.” De modo que haja entendimento por parte dos sujeitos educacionais de que a própria concepção do currículo (progressista ou tradicional) implica em uma escola mais ou menos democrática. Por isso, é importante a compreensão, tanto por parte dos sujeitos educacionais, como do órgão colegiado e da própria Secretaria de Educação, de que a discussão e a escolha de um ou outro currículo já anunciam a responsabilidade no cumprimento do princípio legal em gerir o ensino público de maneira democrática.

1.4 Aspectos Legais da Gestão Democrática na Educação Brasileira

O direito à educação está entre os direitos sociais assegurados à população brasileira, a partir da CF de 1988. Nesse contexto, Cury (2015, p. 199) ressalta que, “não se pode dizer que a Constituição Federal, no que se refere ao capítulo sobre a educação, não haja incorporado em seu texto os clamores dos educadores que, exigindo a democratização da sociedade e da escola pública brasileira, buscaram traduzi-los em preceitos legais.”

O autor salienta também que esses clamores dos educadores pela democratização geraram diversas críticas. Tais críticas,

> [...] tocavam duas frentes: aquela que exigia a democratização escolar enquanto expansão, gratuidade, qualidade, financiamento e outra que acentuava tanto a valorização do trabalho docente em novas estruturas internas da rede escolares quanto a qualificação dos sujeitos do ato pedagógico. Sob essas perspectivas, as críticas incidiam em torno de relações autoritárias advindas de órgãos centrais, em torno das pressões clientelísticas na indicação e investidura de autoridades pedagógicas e, finalmente, sobre a própria ambiência das unidades escolares (CURY, 2015, p. 199).

As duas frentes discutidas por Cury (2015) colaboraram para que a gestão democrática na educação fosse, posteriormente, assegurada como um direito na CF de 1988. Para discutir essa conquista, em seus aspectos legais torna-se necessário citar alguns artigos da CF de 1988, da LDBEN 1996 e do Plano Nacional de Educação (PNE) do ano de 2014. Nesse contexto, para melhor visualizar a base legal que fundamenta a educação brasileira foi elaborado um quadro que propõe uma síntese.

Cabe assinalar que a primeira legislação federal selecionada foi a CF de 1988, isso porque é a partir dela, no artigo 206, que o princípio da Gestão Democrática torna-se garantia

legal, sendo, portanto, o marco inicial que vai assegurar o direito da participação social na escola.

Quadro 1 – Legislações federais que respaldam o princípio da gestão democrática

Legislações Federais	Rege a lei
Constituição Federal (CF), de 5 de outubro de 1988.	Art. 1º. [...] Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição. Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; Art. 212. A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino.
Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.	Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.
Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014 que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências.	Art. 2º. São Diretrizes do PNE: [...] VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública; [...] Meta 19: 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. [...] Estratégia 19.6) 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** (grifos nossos);

Fonte: Elaborado pela autora a partir das Legislações Federais.

Vemos acima que o artigo fundante da CF, que ratifica o princípio da participação, é o artigo primeiro que, no seu parágrafo único declara: “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente visto que a democracia poderá ser exercida direta ou indiretamente pelo povo”. (BRASIL, 1988).

No ambiente escolar os representantes eleitos denominam-se conselheiros de escola. No âmbito da gestão escolar, o Conselho de Escola se estabelece como o órgão de gestão colegiada em que a comunidade escolar exerce a democracia indireta, votando em seus representantes para assumirem assento nesse colegiado e os representarem. No entanto, o poder de participação e decisão também pode ser exercido diretamente, pois a Assembleia Geral, com a participação de todos (pais, alunos, professores magistério, demais trabalhadores da escola e representante da comunidade), é soberana em relação ao Conselho de Escola.

Outro princípio constitucional que merece destaque é o que se lê no artigo 212, que estabeleceu a obrigatoriedade de investimentos públicos pela União, Estados e Municípios na educação, o que representou um avanço para a educação pública. Embora já fosse discutível tal percentual definido atenderia à necessidade de investimentos necessários ao ensino público para alcançar a qualidade, o acesso e a permanência dos estudantes, o que se discute hoje, no entanto, no que se refere aos investimentos públicos pela União na educação, é a mudança decorrente da Emenda Constitucional nº. 95 de 2016 que propôs outra redação para o artigo 212, informando que:

> Art. 110. Na vigência do Novo Regime Fiscal, as aplicações mínimas em ações e serviços públicos de saúde e em manutenção e desenvolvimento do ensino equivalerão:
>
> I - no exercício de 2017, às aplicações mínimas calculadas nos termos do inciso I[1] do § 2º do art. 198 e do caput do art. 212, da Constituição Federal; e
>
> II - nos exercícios posteriores, aos valores calculados para as aplicações mínimas do exercício imediatamente anterior, corrigidos na forma estabelecida pelo inciso II do § 1º do art. 107[2] deste Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. (BRASIL, 2016, s/p).

O que se observa, é que a Emenda Constitucional nº. 95 de 2016 trouxe prejuízo para educação pública reduzindo os investimentos públicos da União e ou compartilhando verbas entre saúde e educação.

Para discutir a quem cabe a responsabilidade de oferecer a educação, primeiramente, transcreve-se aqui o Artigo 205 da Constituição Cidadã: “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da

---

1. No caso da União, a receita corrente líquida do respectivo exercício financeiro, não podendo ser inferior a 15% (quinze por cento);

2 Art. 107.

[...]

II - para os exercícios posteriores, ao valor do limite referente ao exercício imediatamente anterior, corrigido pela variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA, publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, ou de outro índice que vier a substituí-lo, para o período de doze meses encerrado em junho do exercício anterior a que se refere a lei orçamentária.

cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (BRASIL-CF, 1988, p. 117).

Portanto, na Constituição Federal, o Estado aparece como a primeira instância responsável pela educação, todavia, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394 de 20 de dezembro 1996, traz a seguinte redação em seu Artigo 2º: “**a educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho**.” (BRASIL, 1996, p. 1, grifos nossos).

Assim, a partir da LDBEN, a família passa a ser a primeira instância responsável pela educação. Contudo, a educação é um direito público subjetivo, ou seja, tanto o Estado quanto à família podem ser responsabilizados pelo não cumprimento da escolarização das crianças e adolescentes, hoje compreendida entre a faixa etária obrigatória de 4 (quatro) a 17 (dezessete) anos, conforme o Artigo 4º da LDBEN, a partir da Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013.

Voltando ao princípio da Gestão Democrática, vemos que a LDBEN de 1996, após uma lacuna de oito anos, isto é, desde a CF de 1988, vem explicitar melhor como a prática democrática pode ser vivenciada na gestão escolar, por meio de dois princípios de participação dessa comunidade: na construção do Projeto Político Pedagógico e em Conselhos de Escola e equivalentes. Paro (2000) nomeia esses dois princípios como mecanismos da Gestão Democrática e acrescenta outros descritos ao longo dessa pesquisa.

Além dessas legislações, a Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014 que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências, com vigência para dez anos, no artigo segundo, inciso sexto, traz que é necessário fomentar a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.” (BRASIL, 2014). O mesmo Plano traz ainda que é preciso manter a participação da comunidade escolar na formulação do Projeto Político Pedagógico e ampliar essa participação na elaboração dos currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares.

Há um ponto importante no PNE de 2014, quando faz a condicionante da Gestão Democrática com mérito de docentes e de gestores escolares, no que trata da avaliação desses profissionais. O PNE de 2014 trouxe o seguinte texto: “para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar” e “a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares”. (BRASIL, 2014). A Gestão Democrática busca a participação, o diálogo e o envolvimento, subsidiada de planejamento, execução e avaliação das ações educativas, em um

processo cíclico. Nesse aspecto, deve existir um esforço continuado para que não haja uma avaliação unilateral, com o intuito de responsabilizar apenas os docentes e gestores pela falta de qualidade do serviço público educacional, sendo necessário que o poder público executivo seja avaliado e responsabilizado quanto ao não cumprimento de investimentos para alcançar a qualidade, o acesso e a permanência dos estudantes.

Destaca-se que, das legislações municipais selecionadas: Lei Orgânica, nº 4.747 de 1998, Decreto nº 12.237, de 27 de abril de 2005, Lei Orgânica Municipal nº 6.794 de 2006, Lei Orgânica Municipal nº 8.829 de 2015 e Decreto nº 17.015 de 2017, foram feitos recortes que serviram para a elaboração do quadro 2. Buscou-se com isso, apresentar a legal municipal referente ao objeto da pesquisa para, em seguida, propor algumas análises de tais legislações.

Quadro 2 – Legislações do Município de Vitória

Legislações Municipais	**Rege a lei**
Lei Orgânica Municipal nº 4.747, de 27 de julho de 1998. Institui o Sistema Municipal de Ensino do Município de Vitória/ES	Art. 4º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma da Lei; Art. 42. Os diretores dos estabelecimentos de ensino fundamental e, no que couber, dos de educação infantil, além das responsabilidades definidas na forma da Lei, **terão incumbência de**: I - elaborar e executar, em conjunto, o projeto político-pedagógico da unidade escolar, tendo como missão assegurar as condições de ensino para o sucesso escolar do aluno e, como referencial, os parâmetros curriculares do município; [...] V - garantir o cumprimento do plano de trabalho de cada docente por componente curricular, elaborado de acordo com projeto político-pedagógico da escola; [...] XI – informar, sistematicamente, aos pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução do projeto político-pedagógico escolar; Art. 43. **Os docentes**, além das atribuições definidas na forma do Estatuto e do Plano de Carreira e Vencimentos do Magistério Público do Município de Vitória e suas modificações, do Regimento das Escolas e de outros atos específicos, incumbir-se-ão de: I – **participar efetivamente** da elaboração do projeto político-pedagógico da escola; II – **elaborar e cumprir plano de trabalho**, segundo o projeto político-pedagógico do estabelecimento;
Decreto nº 12.237 de 27 de abril de 2005 Dispõe sobre o Processo de Eleição de Diretores(as) das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino Público de Vitória, Espírito Santo e dá outras providências.	Art. 1º. A escolha de diretores(as) das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino Público será efetuada mediante eleições diretas, organizadas na forma deste Decreto. Parágrafo único. As eleições de que trata o caput deste artigo serão processadas através do voto direto, universal e secreto e serão realizadas, em data única fixada por ato da Secretária Municipal de Educação. Art. 2º. Em cada unidade escolar municipal, o processo de eleição de diretor(a) será encaminhado pelo respectivo Conselho de Escola.[...] Art. 21 – Para o fim do disposto no artigo 1º e parágrafo único deste Decreto, terão direito a voto: [...] III – os alunos que estejam regularmente matriculados na referida unidade escolar, desde que tenham mais de 10 (dez) anos de idade; [...] Art. 39 – [...] § 3º. Caso o(a) diretor(a) em exercício não permaneça no cargo, o Conselho da unidade escolar escolhe um nome “pró-tempore” até a posse do(a) diretor(a) eleito(a). [...] Art. 46. A Secretária Municipal de Educação expedirá Portaria no ano das eleições, fixando calendário para sua realização, bem como normas complementares ao presente Decreto.

Continuação

Lei Orgânica Municipal nº 6.794, de 29 de novembro de 2006. Dispõe sobre a organização dos Conselhos de Escola das Unidades de Ensino	Capítulo IV – Das Atribuições Art. 9º São atribuições dos Conselhos: I – **participar do processo** de construção do Projeto Político Pedagógico da Unidade de Ensino; II – **primar** pela gestão democrática no cotidiano da Unidade de Ensino; III – **discutir com os segmentos e deliberar** sobre as metas e os objetivos a serem alcançados em cada ano letivo, de acordo com o Projeto Político Pedagógico, bem como discutir os objetivos, metas e princípios da política educacional do Município de Vitória, avaliando-os ao final de cada período. [...] VI – **participar** da integração dos turnos da Unidade de Ensino, facilitando atingir os objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico;
Continuação. Lei Orgânica Municipal nº 8.829, de 25 de junho de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação de Vitória (PMEV)	Art. 2º São diretrizes do PMEV: [...] VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública - META 19 Aperfeiçoar o processo de gestão democrática, [...] ESTRATÉGIA 19.6) garantir a participação dos (as) trabalhadores (as) da educação, estudantes e familiares, na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, bem como assegurar o referendo desses documentos pela comunidade escolar e a sua ampla divulgação;
Decreto nº 17.015, de 05 de abril de 2017. Estabelece a forma de organização e regulamenta o funcionamento das Unidades Administrativas da Secretaria de Educação e dá providências	Art. 2º. Ficam instituídas as atribuições das Unidades Administrativas que compõem a Secretaria de Educação, conforme descrições abaixo relacionadas: [...] XXIX – Gerência de Gestão Escolar: a) planejar, orientar, executar, acompanhar e avaliar as ações de assistência ao estudante, especialmente, o Programa de Alimentação Escolar e Programa Municipal de Dinheiro na Escola, quanto ao planejamento e aplicação de recursos financeiros; b) assessorar aos diretores e colegiados escolares na perspectiva da gestão democrática e participativa; c) assessorar as Unidades de Ensino na elaboração e execução de seus planos de ação em articulação com outras áreas da Secretaria; d) planejar, orientar, acompanhar e avaliar as ações de apoio aos CE e colegiados estudantil; e) organizar e acompanhar os processos de eleições de Diretores e Conselhos de Escola; [...] XXXVI – Unidades de Ensino [...] b) elaborar e/ou implementar o projeto político pedagógico da unidade garantindo a sua efetividade; [...] d) planejar, executar e avaliar ações que promovam a participação das comunidades escolares e local no processo educativo; h) executar o orçamento dos recursos destinados ao Conselho de Escola da correspondente Unidade de Ensino, prestando contas à Secretaria de Educação; [...]

Fonte: Elaborado pela autora a partir das Legislações Municipais.

A primeira lei mencionada, a Lei Orgânica Municipal nº 4.747, do dia 27 de julho de 1998, institui o sistema municipal de ensino de Vitória e, em consonância com a LDBEN de 1996, mantém o princípio da Gestão Democrática no seu sistema de ensino. A Lei Orgânica Municipal, citada anteriormente, incumbe o diretor da escola de ensino fundamental, um dos atores dessa pesquisa, a “elaborar e executar, em conjunto, o projeto político pedagógico da unidade escolar.” (VITÓRIA, 1998, p. 22). Esse documento tem à

missão de “assegurar as condições de ensino para o sucesso escolar do aluno.” (VITÓRIA, 1998, p. 22). No entanto, o Projeto Político Pedagógico implica também na responsabilização do estado e dos municípios quanto ao cumprimento das condições de infraestrutura e investimento, de modo a garantir condições de gerenciamento de responsabilidades e condições de trabalhadores da educação.

Além desse aspecto, cabe ressaltar as incumbências dos docentes na participação da elaboração do Projeto Político Pedagógico e no cumprimento do seu plano de trabalho, no entanto, a garantia existente hoje, quanto ao tempo para essas incumbências são, além dos cinco planejamentos semanais de cinquenta minutos, as formações em serviços (entre quatro ou cinco anuais) e a Avaliação Institucional (anual) previstas em calendário escolar, com a aprovação do Conselho Municipal de Educação em Vitória (COMEV). Sendo necessária a escuta desses sujeitos quanto à suficiência ou não desses tempos, pois é preciso que haja condições efetivas especialmente para participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico, entendendo que o cumprimento do plano de trabalho deve ocorrer no percurso do ano letivo, na ação educativa.

Já sobre o processo de eleição de diretores, o município de Vitória lançou o primeiro Decreto nº 8.765, no dia 28 de fevereiro de 1992, tendo sido revogado posteriormente. Atualmente, o Decreto vigente é o nº 12.237, do dia 27 de abril de 2005, assinado pelo Prefeito João Coser, do Partido dos Trabalhadores, em sua Gestão de 2005 a 2008. Esse Decreto dispõe sobre o processo de provimento dos cargos em comissão de Diretor de Escola no Sistema Municipal de Ensino de Vitória. Os artigos desses dois Decretos, em uma análise preliminar da pesquisadora, são bem similares entre si, quando analisados os artigos citados no quadro 1.

Nesse Decreto, a idade mínima para o estudante regularmente matriculado na referida unidade escolar votar é de dez anos. Entretanto, conforme previsto, no artigo 46 desse Decreto “A Secretária Municipal de Educação expedirá Portaria no ano das eleições, fixando calendário para sua realização, bem como normas complementares ao presente Decreto.” (VITÓRIA, decreto nº 12.237, 2005, p. 20). Dessa forma, no que concerne à idade mínima para o voto, temos a seguinte redação na Portaria nº 29 do ano de 2014: “Artigo 32. Para o fim do disposto no artigo 1°. e parágrafo único [...], terão direito a votar: [...] III- os(as) estudantes que estejam regularmente matriculados(as) na Unidade de Ensino com idade igual ou superior a 08 (oito) anos, até o dia das eleições.” (VITÓRIA, 2014, p. 10).

Já a Portaria nº 19 do ano de 2017, que regulamentou a eleição para o Triênio 2018-2021 (cinco de janeiro de 2108 a quatro de janeiro de 2021) altera a idade mínima para a

votação, conforme a nova redação prevista no artigo 34: [...] “III – os (as) estudantes que estejam regularmente matriculados (as) nas Unidades de Ensino Fundamental da Rede Municipal de Ensino de Vitória.” (VITÓRIA, 2017, p. 17).

Considerando que a entrada do aluno no Ensino fundamental, de acordo com o corte etário, é de seis anos até o dia 31 de março do ano corrente e que as eleições ocorreram no mês de outubro, os alunos mais novos votaram com a idade aproximada de seis anos e seis meses.

Um ponto que é mantido desde o seu Decreto inicial, em 1992, é a exigência de o candidato pertencer ao quadro do magistério. Ressalta-se, no entanto, que tanto esse ponto que não sofreu a alteração na Resolução, quanto o ponto da idade mínima, foram pontos de discussões no Conselho Municipal de Educação de Vitória (COMEV).

Quanto à segunda lei mencionada analisada, a Lei Orgânica Municipal nº 6.794, do dia 29 de novembro de 2006, que institui o Conselho de Escola como unidade executora, ela estabelece as atribuições desses conselhos, essencialmente voltadas para a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico e a primazia da Gestão Democrática. Destacam-se, nessa análise, dois pontos relevantes: as discussões com os segmentos, ou seja, a possibilidade e necessidade de cada segmento (professores, servidores, pais e alunos) em se reunir para elaborar o Projeto Político Pedagógico; e para traçar objetivos e metas previstas no Plano de Ação Anual.

O Plano de Ação Anual é um documento que deve conter as ações elaboradas, organizadas, planejadas pela comunidade escolar e local, que serão “executadas” em cada ano letivo, de acordo com esse planejamento prévio. A partir da primeira Gestão do Prefeito Luciano Rezende, do Partido Popular Socialista (PPS), um modelo único de Plano de Ação Anual foi introduzido nas escolas municipais de Vitória, passando a ser um documento em planilha do Programa do Excel, dividido em três dimensões: gestão pedagógica, gestão escolar compartilhada e gestão de infraestrutura e suporte. Além das três dimensões, existe a planilha de formação continuada na escola, cada dimensão está organizada, conforme figura 1.

Figura 1 – Modelo parcial do Plano de Ação – Dimensão Gestão Escolar Compartilhada

DIMENSÃO: GESTÃO ESCOLAR COMPARTILHADA											
OBJETIVO:											
Situação analisada 1:											
Objetivo 1:											
Ação	Detalhamento	Meta	Prazo	Recursos Financeiros (R$)						Obs	Responsável
				Municipal		FNDE/PDDE/Fund		FNDE/PDDE/Estrutura			
				Capital	Custeio	Capital	Custeio	Capital	Custeio		

Fonte: Dados da Secretaria Escolar das Unidades de Ensino

Inicialmente, houve muitas reclamações e resistências por parte da Equipe Técnica e Pedagógica (diretores, pedagogos e coordenadores) quanto ao novo modelo imposto, pois o preenchimento das planilhas é exaustivo, além disso, no que se refere à garantia de recursos para a execução das atividades previstas, estava sempre vinculada aos recursos que a escola poderia receber no decorrer do ano letivo. Ou seja, alguns planejamentos não eram executados pelo não recebimento de verbas.

Apesar disso, houve formações para diretores das unidades de ensino e os pedagogos, para a compreensão e a implantação desse novo modelo de documento pedagógico e administrativo. Outro fator que também favoreceu a implantação do novo modelo do Plano de Ação Anual, agregando dados e informações para subsidiar a elaboração desse Plano, foi a Avaliação Institucional, prevista anualmente no Calendário Escolar de todas as unidades de ensino, sem atividades letivas.

Ainda de acordo com a Lei nº 6.794 de 2006, o Conselho de Escola se organiza, além das reuniões mensais ordinárias e as extraordinárias, em dois tipos de assembleias: Assembleia Geral e assembleia por segmentos. De acordo com o artigo 22: “A Assembleia Geral, composta por todos os segmentos da comunidade escolar, é a instância máxima de deliberação” (VITÓRIA, 2006, p. 13). Enquanto as assembleias por segmentos, como o próprio nome trata, são as que devem reunir cada segmento (dos alunos, dos pais ou responsáveis pelos alunos, dos profissionais do Magistério e dos demais profissionais da escola), para dialogar com seus pares, visando a melhoria da escola, em suas dimensões: pedagógica, administrativa e financeira.

Assim como os Conselhos de Escola, a Assembleia Geral, a Diretoria e o Conselho Fiscal fazem parte dos órgãos administrativos, consultivos, deliberativos e fiscalizadores das instituições de ensino da cidade de Vitória.

A Assembleia Geral aprova, dentre os conselheiros eleitos do Conselho de Escola, a composição da Diretoria, conforme o artigo 23 **"**A Diretoria [...] será constituída pelos seguintes cargos: I - Presidente; II - Vice Presidente; III - Secretário e suplente; IV - 1º Tesoureiro e 2º Tesoureiro." (VITÓRIA, 2006, p. 14).

Já o Conselho Fiscal, em conformidade com o artigo 25, é "órgão fiscalizador da atividade econômica e financeira do Conselho de Escola, constituindo-se de três membros titulares e igual número de suplentes do segmento de pais, maiores de dezoito anos, eleitos em Assembleia Geral Ordinária." (VITÓRIA, 2006, p. 15).

De acordo com a legislação vigente, tanto os conselheiros de escola, quanto os conselheiros fiscais assumem o mandato de três anos, podendo ser reeleitos por mais três anos.

A terceira lei indicada, a Lei Orgânica Municipal nº 8.829, do dia 25 de junho de 2015, trata do Plano Municipal de Educação de Vitória (PMEV), com vigência para dez anos. Ela visa "aperfeiçoar o processo de gestão democrática" (VITÓRIA, 2015, p. 22), ou seja, o município reconheceu que, embora a constitucionalidade do princípio da Gestão Democrática esteja prevista na legislação federal desde o ano de 1988, era preciso aperfeiçoá-la, assim, estabeleceu como estratégia, "garantir a participação" (VITÓRIA, 2015, p. 23) da comunidade escolar na gestão colegiada, inclusive na formulação ou reformulação dos documentos educacionais que regem a escola (Projeto Político Pedagógico, currículos, dentre outros).

Essa iniciativa corrobora o que, a pesquisa apontou, seguindo Martínez (2015) e que se aplica também ao Sistema de Ensino de Vitória, a possibilidade de aperfeiçoamento da gestão democrática deve empregar os avanços tecnológicos existentes para promover maior inclusão, participação, discussões e debates, visando à melhoria da educação.

Por fim, cabe analisar o Decreto nº 17.015, do dia 05 de abril de 2017 que estabelece a forma de organização e regulamenta o funcionamento das Unidades Administrativas da Secretaria de Educação e revoga o Decreto nº 15.540, do dia 05 de novembro de 2012[3]. Ao comparar os dois decretos, constata-se que, no anexo único do atual, é demonstrado um novo organograma, passando a Gerência de Gestão Democrática a

3. Que estabeleceu a forma de organização e regulamentou o funcionamento das Unidades Administrativas da Secretaria de Educação no período de 05 de novembro de 2012 até 04 de abril de 2017.

denominar-se Gerência de Gestão Escolar.

Desse modo, dentre as competências da Gerência de Gestão Escolar, se observa as atribuições de assessoria e acompanhamento junto às unidades de ensino, enquanto a essas, cabem a elaboração, a execução e a avaliação concernentes ao Projeto Político Pedagógico e ao Plano de Ação Anual, envolvendo a participação e a execução do investimento que são repassados às unidades executoras.

No próximo capítulo, serão apresentados os mecanismos da Gestão Democrática implementados no município de Vitória, município *lócus* da pesquisa: a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, a eleição e atuação dos Conselhos de Escola e a Eleição direta para diretor escolar.

2. OS MECANISMOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA DE VITÓRIA

Participar é dar parte e ter parte.

Cury (2001, p. 51)

Os mecanismos da Gestão Democrática na escola pública podem ser materializados na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, na eleição e atuação do Conselho de Escola (CE), na Eleição direta para o diretor de escola, na constituição e atuação dos grêmios estudantis e das Associações de Pais e Mestres, dentre outros. Todos esses mecanismos podem se tornar espaços de: diálogos, escutas, decisões, encaminhamentos dos sujeitos sociais envolvidos na educação, responsabilizações e avaliações, podendo se constituir como *lócus* de ação, reflexão e ação, no contínuo exercício da democracia, objetivando a melhoria do processo educacional.

Este capítulo tratará dos seguintes mecanismos: a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, a eleição e atuação do Conselho de Escola e a Eleição direta para o diretor de escola.

2.1 A Construção Coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP)

Um dos mecanismos da Gestão Democrática é a construção do Projeto Político Pedagógico, com a participação da comunidade escolar e local. Mas, para começar a reflexão sobre esse ponto, é preciso destacar o significado de projeto, termo derivado "[...] do latim *projectum* [...]. Refere-se, sobretudo, à ideia de executar ou realizar algo no futuro, que pode estar articulado na forma de um plano ou de um texto. São normas, princípios e planejamentos que fazemos para o futuro, que poderá ser próximo ou distante." (MEURER, 2007, p. 90).

Sobre esse conceito aplicado ao Projeto Político Pedagógico, destacam-se as autoras Veiga e Araújo (2007) que apontam o Projeto Político Pedagógico como um processo de construção coletiva, em que a escola é (re)pensada, apontando quais caminhos precisam percorrer para alcançar a escola que a comunidade escolar deseja e a formação do educando que se quer formar.

Gadotti (2000, p. 65) ressalta que o Projeto Político Pedagógico não é somente um documento, "sua presença precisa ser sentida no Conselho de Escola ou colegiado, mas

também na escolha do livro didático, no planejamento do ensino, na organização de eventos culturais, de atividades cívicas, esportivas, recreativas [...].”

Já para Alamini (2015, p.73):

> A importância da construção de um Projeto Político Pedagógico está na possibilidade de se detectar e solucionar problemas referentes a cada unidade escolar, de construir conhecimentos baseados em teorias já existentes e de programar as atividades da escola em questão. O Projeto Político Pedagógico tem, também, a pretensão de ser um instrumento indispensável de ação e de transformação política, educacional e social.

Observa-se que tanto Gadotti (2000) quanto Alamini (2015) argumentam sobre o Projeto Político Pedagógico como um instrumento de transformação social e de gestão. Mas, aquele adverte que “não basta apenas participar de reuniões” (GADOTTI, 2000, p. 65), é necessário o compromisso da participação dos sujeitos educacionais nos aspectos pedagógicos e administrativos que envolvem a escola, na busca pela efetivação do Projeto Político Pedagógico.

Silva (2003) salienta que o Projeto Político Pedagógico é um documento teórico-prático que os membros pertencentes à comunidade escolar devem construir, fundamentando-o em pressupostos políticos e filosóficos em que ela acredita. A elaboração do Projeto Político Pedagógico visa a promoção e a melhoria gradativa na qualidade da educação.

Para Veiga (2003), a prioridade e a intencionalidade do Projeto Político Pedagógico, devem considerar as três finalidades legais da educação: desenvolver o educando, prepará-lo para exercer a cidadania e para o mercado de trabalho, significando “a construção de um sujeito **que domine** conhecimentos, **dotado de atitudes necessárias para fazer parte** de um sistema político, para participar dos processos de produção da sobrevivência e para desenvolver-se pessoal e socialmente.” (VEIGA, 2003, p. 268, grifos nossos).

A construção do Projeto Político Pedagógico deve ser embasada nos pressupostos políticos e filosóficos considerando o que a comunidade escolar acredita, deve ter o comprometimento dos sujeitos educacionais, bem como, os investimentos necessários para o alcance dos objetivos propostos no documento. A soma dessas ações pode colaborar para o alcance das três finalidades legais da educação apontadas acima.

Veiga e Araújo (2007) defendem que o Projeto Político Pedagógico, apesar de ser um projeto, se materializa em um instrumento que não se reduz apenas aos aspectos pedagógicos, nem muito menos ao conjunto de planos isolados de cada professor em sua sala de aula. Esse documento é, portanto, um objeto específico, que deve refletir a realidade da

unidade de ensino, situada em um contexto maior que a influencia e que pode ser por ele influenciado.

Portanto, “a autonomia e a participação, pressupostos do projeto político-pedagógico da escola, não se limitam à mera declaração de princípios consignados em algum documento.” (GADOTTI, 2000, p. 65). Em síntese, deve ser um **documento vivificador da ação educativa** da escola em seu aspecto macro.

Veiga e Araújo (2007) destacam ainda que o Projeto Político Pedagógico requer trabalho árduo, pois tem como expectativa analisar de maneira macro e micro a escola. Ele deve envolver as dimensões: pedagógica, jurídica, administrativa e financeira, pensar a estrutura física do prédio, bem como o currículo, a comunidade local, o quadro de pessoal, dentre outros aspectos. Não há como elaborá-lo apenas a partir de especialistas, pois é preciso que a comunidade escolar e local participem dos debates e das discussões. Isso requer tempo, compromisso, estudos, escutas e muito diálogo. **Requer a corresponsabilidade de todos da comunidade escolar**, sendo acompanhado pelo CE, bem como pela Secretaria de Educação.

Desse modo, o Projeto Político Pedagógico oferece uma oportunidade de pensar como está a escola, sua proposta pedagógica e os desafios que se colocam para ela, a partir dos próprios sujeitos que estão imersos na comunidade escolar. E não só, pois é um momento que pode ter um significado de mudança e de melhoria. Porque, como já mencionado acima, o Projeto Político Pedagógico,

> [...] significa uma intervenção no presente visando o futuro; por outro lado, implica, pelo próprio fato, uma memória do passado, seja pela interpretação do cotidiano vivido no decorrer do processo escolar, sobretudo dentre os professores, mas nunca desligado da dinâmica intersubjetividade com os alunos – aqui a sala de aula é central na concretização do projeto político-pedagógico –, com os gestores; entretanto, todos eles estão mediados pela sociedade na qual se inserem. (VEIGA; ARAÚJO, 2007, p. 31).

Cunha e Ometto (2013) destacam que três ações aproximam-se e deveriam compor o processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico: a discussão coletiva das concepções pedagógicas, o currículo vivido e os registros escritos desse percurso, sendo faces complementares do projeto que deseja oferecer um compromisso com a educação pública de qualidade para todos os alunos. Assim, a construção do Projeto Político Pedagógico torna-se um trabalho de formação coletiva, abrindo, dessa forma, possibilidades de vivências democráticas.

Já para Veiga (2003), existem três atos bem distintos na construção do Projeto Político Pedagógico: o ato situacional, o ato conceitual e o ato operacional.

- “O **ato situacional** – descreve a realidade na qual desenvolvemos nossa ação; é

o desvelamento da realidade sociopolítica, econômica, educacional e ocupacional.” (VEIGA, 2003, p. 23). Como o próprio nome do ato indica, trata-se de perceber a situação em que a comunidade se insere, quanto aos aspectos: econômico, social e político. O objetivo, então, é identificar o perfil da clientela atendida, seu perfil socioeconômico; quais são os pontos fortes e fracos que envolvem a escola e qual o papel da educação e a sua relação com a formação para o trabalho.

- Já o **ato conceitual**, “diz respeito à concepção ou visão de sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem.” (Ibidem p. 24). Aqui, a comunidade escolar reflete: ‘a escola que temos e a escola que queremos’. Tanto do ponto de vista pedagógico, como também do ponto de vista político. **Todos os participantes refletem e definem a visão de sociedade, de homem e do cidadão que se espera formar**.

- Por fim, o **ato operacional** “orienta-nos quanto a como realizar nossa ação. É o momento de nos posicionarmos com relação às atividades a serem assumidas para transformar a realidade da escola.” (Ibidem p. 25-24). Trata-se do como fazer, com quem fazer, quais caminhos precisam ser percorridos para fazer, quais os recursos físicos e materiais necessários para fazer.

De acordo com Oliveira (2013), a elaboração do Projeto Político Pedagógico possibilitará a participação coletiva de toda a comunidade escolar, tornando-se um instrumento construído e vivenciado por seus membros, a fim de alcançar objetivos e metas, deixando de ser um documento de caráter apenas formal e obrigatório, imposto pelo órgão central. Além disso, sobre o aspecto político do Projeto Político Pedagógico, ao ser elaborado por seus atores, essa coparticipação pode fortalecer a coletividade e diminuir as relações de competitividade, autoritarismo e burocracia, tornando a vivência do cotidiano escolar um compromisso de todos. Nesse sentido,

> [...] um projeto político-pedagógico da escola apoia-se:
>
> a) no desenvolvimento de uma consciência crítica;
>
> b) no envolvimento das pessoas: a comunidade interna e externa à escola;
>
> c) na participação e na cooperação das várias esferas de governo;
>
> d) na autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e como produto do projeto. (GADOTTI, 2005, p. 3).

De acordo com Veiga (2009), a centralidade do que leva à elaboração do Projeto Político Pedagógico é a ideia de coletividade e de participação, inicia-se na elaboração desse documento e estende-se no fazer pedagógico e nos processos avaliativos, que o melhoram continuamente. Esse processo de avaliar requer momentos contínuos de reflexão e visa

analisar se os objetivos propostos no projeto foram alcançados. No entanto, para que a escola construa a sua autonomia e a sua identidade, é fundamental que o seu referencial teórico e metodológico sejam condizentes com os princípios que a comunidade escolar defende e quer construir. Veiga (2009) reforça a necessidade do fazer coletivo,

> Se, por um lado, a coordenação do processo de construção, execução e avaliação do projeto político-pedagógico é tarefa do corpo diretivo e da equipe técnica, por outro, é corresponsabilidade dos professores, dos pais e responsáveis, dos alunos, do pessoal técnico-administrativo e dos segmentos organizados da sociedade local, contando, ainda, com a colaboração e a assessoria efetivas de profissionais ligados às Superintendências Regionais da Secretaria de Estado da Educação. (VEIGA, 2009, p. 165).

Nesse contexto, para Garcia (2015), "a elaboração do Projeto Político Pedagógico possibilita que a escola se construa, definitivamente, como um espaço de aprendizagem onde todos que nela convivem se percebam sujeitos reflexivos, capazes, pertencentes e atuantes." (GARCIA, 2015, p. 31).

A elaboração do Projeto Político Pedagógico está prevista em documentos legais, conforme mostrado anteriormente nos quadros 2 e 3, devendo ser entendida como um direito dos sujeitos educacionais, no âmbito da Gestão Democrática, princípio com base no qual o ensino deverá ser ministrado, mas, também, como um dever: dos diretores escolares, dos professores e dos conselhos de escola.

Dando continuidade à discussão sobre os mecanismos da Gestão Democrática, na próxima seção será abordada a atuação do Conselho de Escola (CE) e o contexto escolar.

2.2 A Atuação do Conselho de Escola

Para Riscal (2010, p. 23), "o termo conselho, derivado do latim *'consilium'*, apresenta, desde os registros de documentação da antiga Roma, diferentes conotações, que vão do significado de aconselhamento à reunião para decisão de assuntos públicos." Os conselhos são as mais antigas estruturas políticas, desde as primeiras civilizações da Antiguidade mesopotâmica "em geral, se tratavam de conselhos de anciãos, sacerdotes ou de notáveis, cujo papel era aconselhar os soberanos em aspectos religiosos ou em momentos de crise, como guerras." (RISCAL, 2010, p. 24).

Na Idade Média, os conselhos se expandiram por toda Europa, dirimindo assuntos de cunhos religiosos e políticos. Já as comunas, conselhos municipais, tornaram-se um importante mecanismo de independência das cidades ao término da Idade Média. Na Idade

Moderna, os reis absolutistas, mantinham um conselho privado, para elaborar estratégias políticas, militares e econômicas (RISCAL, 2010).

Historicamente, quando se registram os primeiros conselhos eles se instituem a partir de grupos selecionados de sábios e anciãos, com intuito de ajudar o governo no controle do povo. No entanto, os conselhos que surgem no final do século XIX, já na Idade Contemporânea, nascem no intuito de inserir o povo, de alguma maneira, no governo. São os conselhos de operários e os populares, propagados nas sociedades capitalistas, por grupos socialistas (RAMOS; FERNANDES, 2010).

Enquanto na sociedade capitalista europeia, no século XIX, os conselhos são instituídos visando a participação popular, no Brasil, isso só ocorrerá no século XX. Assim, "no Brasil, esses conselhos populares e de fábricas começaram a se desenvolver especialmente a partir dos anos de 1970, vinculados à luta de movimentos sociais, que passaram a se organizar contra o regime militar brasileiro – que chegou ao poder em 1964." (RAMOS; FERNANDES, 2010, p. 47). A partir da década de 1970, tem lugar no país uma clara divulgação e reconhecimento político do papel dos conselhos por parte de diferentes grupos (liberais e de esquerda), como instâncias importantes e indispensáveis para a constituição de uma sociedade democrática (RAMOS; FERNANDES, 2010).

> No contexto da redemocratização do país, na década de 1980, os movimentos associativos populares passaram a reclamar a participação na gestão pública. O desejo de participação comunitária se inseriu nos debates da Constituinte, que geraram, posteriormente, a institucionalização dos conselhos gestores de políticas públicas no Brasil. Esses conselhos têm um caráter nitidamente de ação política e aliam o saber letrado com o saber popular, por meio da representação das categorias sociais de base. São muitas as formas de organização e as funções atribuídas a esses conselhos, mas sua origem radica sempre no desejo de participação e ação na formulação e na gestão das políticas públicas. (BRASIL, 2004, p. 19).

O conceito de conselho vem evoluindo, em busca de maior participação da sociedade. No contexto escolar, o conceito de Conselho é aplicado em duas vertentes: Conselho de Escola e conselho de classe. Para a pesquisa delineia-se apenas o Conselho de Escola, por ser um dos mecanismos da gestão democrática, objeto desta pesquisa. Para Sousa (2016), no que tange ao Conselho de Escola, torna-se importante diferenciar o Conselho de Escola e a Unidade Executora (UEx). O Conselho de Escola é a instância colegiada constituída por membros da comunidade escolar e local (o diretor da unidade de ensino; os alunos matriculados e frequentando regularmente; os pais ou responsáveis pelos alunos; os profissionais do Magistério; o pessoal administrativo e de serviços gerais e representantes da comunidade local) com atribuições de cunho pedagógico, administrativo e financeiro, enquanto a Unidade Executora:

> [...] é uma sociedade civil, com personalidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos, representativa das escolas públicas e integrada por membros da comunidade escolar, responsável pela formalização dos procedimentos necessários ao recebimento dos repasses de recursos financeiros destinados à escola, incluindo a execução e a prestação de contas desses recursos (SOUSA, 2016, p. 27).

A Unidade Executora, o Conselho de Escola e o Conselho Fiscal são responsáveis pelo o recebimento, a execução e a prestação de contas das duas fontes de recursos: o federal e o municipal. O recurso municipal será mais bem detalhado na análise dos depoimentos dos entrevistados.

Quanto à fonte de recurso federal, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), é gerenciado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), do Ministério da Educação (MEC), esse Programa "[...] objetiva a melhoria da infraestrutura física e pedagógica das escolas." (MAFASSIOLI, 2015, p. 2). Visando também assegurar:

> [...] as condições indispensáveis ao seu bom funcionamento e reforçando a participação social e a autogestão escolar. [...] concorre para a elevação da qualidade do ensino, um dos desafios do ensino público brasileiro, já que, como é sabido, a equidade de oferta de oportunidades educacionais é condição básica para a redução das desigualdades sociais e para a consolidação da cidadania (PAZ, 2004, p. 4).

Atualmente, de acordo com a informação do FNDE (2018), as escolas públicas com mais de 50 alunos matriculados precisam criar a Unidade Executora dos recursos financeiros. Existem consequências para os municípios que normatizaram o Conselho de Escola, como Unidades Executoras (UEx), como é o caso do município pesquisado, Vitória. A primeira consequência é que,

> [...] tem-se a fragmentação do processo decisório expressa no aprofundamento da dicotomia entre as decisões de natureza pedagógica e as de natureza financeira. [...] A segunda, nos casos em que os próprios colegiados assumiram o formato de UEx, tem em seu funcionamento a minimização das questões político-pedagógicas ou sua subordinação às de ordem financeira (ADRIÃO; PERONI, 2007, p. 261).

Quanto à participação social e à autogestão escolar propostas pelo Programa, considera-se que: a) há uma determinação do governo federal onde os recursos podem ser alocados; b) o valor recebido é estabelecido pelo governo federal, de maneira igualitária para todas as unidades escolares, sem considerar a infraestrutura da escola e as suas necessidades pedagógicas; e, c) a operacionalização na prestação de contas e no gasto do recurso público federal foram acrescidas às atribuições do diretor da unidade de ensino.

Quanto aos valores anuais repassados às UEx, existe um valor fixo e um valor variável de acordo com o quantitativo total de alunos da escola e de alunos público alvo da educação especial, devidamente informados no Censo Escolar. O valor fixo é em

conformidade com o que segue: a) escola pública rural R$ 2.000,00, b) escola pública urbana R$ 1.000,00, c) escola privada de educação especial R$ 1.000,00 e d) polo presencial da Universidade Aberta Brasil R$ 3.000,00. Já o valor variável é de a) quantitativo total de alunos da escola R$ 20,00 por aluno e b) alunos público alvo da educação especial R$ 80,00 por aluno. (FNDE/MEC/BRASIL, 2013).

De acordo com os dados disponíveis no *site* do FNDE, os valores previstos para o recebimento das escolas no ano de 2017 foi de: a) EMEF A o valor de R$ 16.780,00, b) EMEF B o valor de R$ 22.470,00, c) EMEF C o valor de R$ 14.860,00 e d) EMEF D o valor de R$ 19.910,00, para os seguintes quantitativos de alunos: 723, 646, 627 e 586 respectivamente.

O cálculo foi realizado com base na quantidade de alunos informados no CENSO de 2016. Constatou-se, por meio do *site* que as EMEFs B e D tiveram repasses no ano de 2017 referentes à segunda parcela do ano de 2016. Ou seja, apesar do que é previsto por lei, as unidades escolares ainda precisam lida anualmente, com o não recebimento dos recursos provenientes do governo federal para a manutenção e despesas das escolas.

Na prática, a distribuição dos recursos financeiros é efetuada pelos governantes e a responsabilidade quanto ao investimento na escola e a prestação de contas tornam-se atribuições do Conselho de Escola que acaba atuando como Unidade Executora. Isso aumenta a responsabilização da sociedade civil, quanto às melhorias da escola, pois, ela recebe os recursos financeiros diretos na escola e precisa ter competência técnica para administrá-los, de acordo com a visão do Estado. (DELGADO, 2015). “A desconcentração passa a ser uma estratégia utilizada para desobrigar o Estado com relação à execução de políticas públicas, promovendo uma aparente democratização, mas mantendo centralizado o poder político.” (DELGADO, 2015, p. 42).

A partir do Art. 206 da CF de 1988, as legislações concernentes à gestão da escola, basearem-se no princípio da Gestão Democrática, assim como os programas e projetos envolvendo a educação pública. Nesse contexto, no mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, entre 2002 e 2006, foi criado o Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, através da Portaria Ministerial nº 2.896, de 16 do mês de setembro de 2004-MEC (CASTRO, 2016) que, em seu Art. 1º, propõe:

> Art. 1° Criar, no âmbito da Secretaria de Educação Básica - SEB, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, com os objetivos de:
>
> I - Ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas;

> II - apoiar a implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares;
>
> III - instituir políticas de indução para implantação de Conselhos Escolares;
>
> IV - promover em parceria com os sistemas de ensino a capacitação de conselheiros escolares, utilizando inclusive metodologias de educação à distância;
>
> V - estimular a integração entre os Conselhos Escolares;
>
> VI - apoiar os Conselhos Escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade; e
>
> VII - promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas para a garantia da qualidade da educação (BRASIL-MEC, 2004, p. 1).

De acordo com o Ministério da Educação (BRASIL, 2004), existe o perfil adequado de conselheiro para que ele possa exercer bem o seu papel. Diante disso, é preciso conhecer o conselho e o que significa representar um segmento, ratificando a intencionalidade do Conselho de Escola de ser um órgão de ação colegiada evitando que seus membros se autorrepresentem, mas, busquem escutar os anseios do segmento pelo qual foram eleitos e ao qual devem, de fato, representar.

Outra característica importante do conselheiro é que ele tenha conhecimento do sistema de ensino no qual ele está inserido, suas legislações, programas e projetos. E, no espaço micro da escola, é imprescindível que ele conheça o Projeto Político Pedagógico da Unidade de Ensino, seu regimento, os recursos financeiros, a comunidade, os projetos, enfim, a história e o funcionamento da instituição. Isso requer do conselheiro uma participação efetiva.

Contudo, Paro (2000) destaca que já existe a dificuldade para que os pais tenham a iniciativa e o desejo de participar como candidatos, na eleição do Conselho de Escola e, mais ainda, “um dos principais fatores que impedem que o Conselho de Escola se transforme num instrumento de democratização das relações no interior da escola é a falta de ligação entre representantes e representados, especialmente no que se refere a pais e alunos.” (PARO, 2000, p. 149).

O que reflete a história da política brasileira de não participação social, com a negação pelo Estado ao direito à educação e a participação social, tendo em vista que somente em 1970, no Brasil, os conselhos nascem como movimento de resistência, organização e participação nos conselhos populares e de fábricas, contrários ao regime militar. Contudo, a crítica de Paro (2000) é fundamental para colocar em análise a dificuldade histórica de participação social, porém a crítica do autor tem que ser dialogada, tendo em vista o aspecto democrático defendido nesta pesquisa, de modo a não culpabilizar a população pela histórica negação do Estado ao direito à educação e a participação social. Como foi apontado, somente

no século XX, os conselhos incorporam o povo, pois antes eles eram exclusivos à classe dominante.

O Conselho de Escola, após debates e discussões entre os sujeitos educacionais, possui as seguintes funções: deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras, bem como, as atribuições previstas pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2004, p. 41). A organização e ação do conselho requerem que os conselheiros assumam um papel de muita ação e trabalho de envolvimento político e conhecimento do seu papel. Assumir, de fato, esses papeis pode refletir na participação de todos os sujeitos educacionais. Além disso,

> [...] No âmbito interno das escolas, é fundamental promover formas consensuais de tomada de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos, como medida de prevenção de conflitos e resistências que possam obstruir a implementação das medidas consideradas necessárias. (BRUNO, 2015, p. 40).

Desse modo, "a criação de Instâncias Colegiadas, como o Conselho Escolar, instituídas de forma isolada e burocrática não representam formas significativas de mudanças." (CAROZZI, 2015, p. 75). De acordo com Barroso (2016), a representatividade da comunidade escolar deve ser composta por: diretor da Unidade de Ensino, professores, outros servidores, pais, alunos e representante da comunidade local. Tendo como objetivo construir uma cultura de participação, tornando a escola "o espaço de aprendizagem política, democrática e de formação político pedagógica, sendo necessária para sua consolidação a busca de articulação entre os processos pedagógicos e a organização da escola." (BARROSO, 2016, p. 15).

A eleição direta do diretor da unidade de ensino será discutida na próxima seção. Destaca-se que essa é apenas uma das formas de provimento à função. Mas, devido ao fato do município de Vitória adotar a eleição direta e o diretor ser membro nato do Conselho de Escola, será dada maior atenção a essa questão.

2.3 Eleição do Diretor da Unidade de Ensino

A forma como o diretor escolar assume suas atividades no interior da escola é assunto de discussões entre os pesquisadores, dentre eles Dourado (2013) e Paro (2015), desde a década de 1990, visto que as modalidades de provimento à função de diretor podem indicar uma gestão mais ou menos democrática. Desse modo, o acesso à função pode ser: por indicação política; por escolha através de lista tríplice; por concurso público; por seleção de

currículo; por eleição direta, a partir de critérios preestabelecidos, entre outras, de acordo com a prerrogativa do poder executivo. Contudo, vale destacar que as leis são elaboradas por legisladores, mas a participação social e popular podem exercer influências nas políticas públicas.

Para Esquinsani (2013), ainda que a escolha do diretor escolar ocorra democraticamente, por meio de eleições diretas com a participação da comunidade escolar e local, tal avanço pode não resultar em uma Gestão Democrática propriamente dita, pois os processos lícitos de uma eleição (com o apoio de uma grande parcela do grupo) podem abranger – implícita ou explicitamente – ações patrimonialistas, clientelistas, corporativistas e assistencialistas, diferentes dos interesses democráticos. Assim, "por mais que a intenção explícita da eleição de diretores seja garantir a democracia no âmbito da gestão escolar, estruturas viciadas podem obstaculizar tal intenção e, por conseguinte, deixar a gestão à mercê de práticas patrimonialistas." (ESQUINSANI, 2013 p. 108).

Por outro lado, a modalidade da livre indicação dos diretores pelos poderes públicos tem como argumento o fato de ser a função do diretor escolar exercida como cargo de confiança dos prefeitos ou governadores. Entretanto, sabe-se que a indicação política gera a troca de favores e o clientelismo. Além disso, a 'proteção' dada ao diretor pode tornar a escola um espaço de práticas autoritárias e de troca, camuflando a forte ingerência na gestão escolar (MEC, 2004).

> No imaginário de uma sociedade onde domina o mando e a submissão, a questão da direção é entendida como o exercício do poder de uns sobre outros. Por isso, se destaca sempre a figura do diretor, do chefe, daquele que enfeixa em suas mãos os instrumentos para 'mandar', em nome de quem detém o poder. (PARO, 2015, p. 105, grifo do autor).

Por ser a escola um espaço público que visa a democracia, no período hodierno, o diretor da unidade de ensino precisa ser legitimado pela vontade livre e pelo consentimento da comunidade. Não há como pensar em outra forma burocrática de provimento: concurso ou nomeação político-partidária, pois esses atores podem impingir aos trabalhadores e demais membros da comunidade escolar, interesses não legítimos (PARO, 2015).

Acredita-se que o processo de eleição direta seja o processo mais democrático, dando possibilidade de escolha a um número maior de pessoas que estão inseridas na escola, diferentemente quando o diretor é indicado apenas por uma pessoa, como no caso de indicação pelos poderes públicos. No argumento de Dourado (20013, p. 104):

> As eleições diretas para diretores têm sido, historicamente, uma das modalidades tidas pelos movimentos sociais e, particularmente, pelo movimento de professores como uma

> das formas mais democráticas, apesar de se apresentar também como uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da gestão.

Desse modo, ressalta-se que, embora se defenda cada vez mais a legitimidade da eleição direta para os diretores escolares, essa prerrogativa deve vir acompanhada pela defesa do princípio da Gestão Democrática. Ou seja, não basta que o diretor seja eleito democraticamente, é importante que ele tenha o desejo, o compromisso e a responsabilidade técnica e pedagógica na condução dos processos democráticos junto com o Conselho de Escola. Vale destacar que "a autoridade democrática supõe a 'concordância livre e consciente das partes envolvidas" (PARO, 2015, p. 105, 'grifo do autor'). Nesse sentido, é importante que o diretor faça o diálogo com os sujeitos educacionais para a tomada de decisão.

Da mesma forma, ao falar de democracia nas unidades escolares, insiste-se que ela é referenciada não somente pela possibilidade de escolha direta dos diretores, pilar da democracia representativa, mas, também, deve estar baseada no princípio da democracia participativa. Embora o termo pareça redundante, de fato, não é, pois o voto universal é direito nas escolhas dos representantes políticos, mas também é obrigação. Apesar disso, participar, acompanhar, ser ouvido nos processos decisórios ainda é um caminho a percorrer na política brasileira, por isso, a escola deve buscar desenvolvê-lo com os Conselhos de Escola e com a vivência da Gestão Democrática, que se dá pela participação social e diálogo entre Comunidade Escolar e a Sociedade Civil.

Mencionar desejo, compromisso e responsabilidade técnica e pedagógica para gerir democraticamente o ambiente escolar, é preciso, pois o diretor deve ter clareza do quanto todos esses aspectos são importantes na formação dos cidadãos, embora seja um processo moroso, que requer paciência e firmeza de convicções, a gestão precisa ser balizada por esses princípios da Gestão Democrática, inclusive sob o ponto de vista legal. Reafirma-se o papel mediador do diretor escolar, a consciência desse aspecto da função deve levá-lo a criar condições de fazer o dialogo acontecer, rompendo com o histórico vício do mando e da centralização.

2.3.1 A Prática dos Diretores Escolares

A concepção de educação e currículo que se deseja alcançar faz parte de uma política educacional municipal, estadual e ou federal que se quer implementar em um município, um estado e ou uma nação. Não pode ser apenas um programa de um ou outro

governo que assume o poder a cada quatro anos. Assim sendo, uma vez eleito, o diretor da unidade de ensino deveria começar a preparar o caminho para, junto com toda a comunidade escolar, cumprir o papel da escola, para que ela seja, de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 246),

> [...] mediadora cultural e científica, isto é, promotora de mediações cognitivas como instrumento para o desenvolvimento do pensamento. O currículo e as práticas escolares deveriam prover os conteúdos científicos e as ações mentais a eles associados — voltados para a interiorização de bases conceituais para lidar com a realidade —, sem descartar a motivação do aluno, sua subjetividade e contextos e práticas da vida cotidiana.

Além da dimensão pedagógica da escola, o diretor da unidade de ensino está na inter-relação dos processos administrativos e financeiros, de modo a articular, conjuntamente com o coletivo, a atividade fim da escola. Apoiam esse pensamento Antunes e Cunha (2012, p. 5) ao afirmarem que "neste sentido, percebe-se a necessidade de que o diretor tenha o conhecimento de todas as dimensões que compõem o trabalho e a organização escolar, a fim de que seja capaz de articulá-las, com vistas a alcançar os objetivos e metas propostos em seu planejamento."

De acordo com Ferreira (2013, p. 137), "direção é a função que assegura a manutenção de uma estrutura e o regime de atividade na realização de um programa/projeto." Portanto, para a autora, a prática do diretor escolar deve estar voltada objetivamente para a escolha do projeto que se define no coletivo, daí suas ações, interações e a operacionalização das suas atividades ocorrerão a partir desse projeto "a direção se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva do projeto político pedagógico que reflita o projeto de homem e da sociedade que se quer" (FERREIRA, 2013, p. 137).

Paro (1995, p. 89) faz uma reflexão mais abrangente acerca do papel do diretor: "Embora aos olhos de muitos o diretor apareça como detentor de um poder ilimitado, a autoridade que exerce lhe é concedida pelo Estado, a quem ele deve prestar contas das atividades pelas quais é responsável."

Portanto, a prática do diretor escolar envolve a articulação com a comunidade escolar na qual ele está inserido e também a prestação de contas ao Estado que o nomeia, embora o papel do diretor da unidade de ensino não seja prestar contas ao Estado. Mesmo tendo sido eleito por uma comunidade, é importante que o gestor tenha um posicionamento sobre qual o projeto de sociedade ele, em conjunto com a comunidade, querem construir, fortalecendo a sua prática e o seu fazer cotidiano.

Essa visão se inspira no comentário de Antunes e Cunha (2012, p. 7), em que se pode ler:

> Neste sentido, o gestor da educação na escola, isto é, o diretor, precisa ter como norte de sua ação as políticas públicas estabelecidas na amplitude do Estado, traduzidas para a prática cotidiana da instituição educacional, a partir da construção coletiva dos projetos político-pedagógicos e dos demais documentos que dela derivam.

Na tentativa de compreender um pouco melhor acerca do papel do diretor escolar, será preciso inserir o conceito de *práxis* que é definido como "atividade humana concreta que possibilita que alguém trabalhe cultural, política e socialmente, alterando e modificando as relações entre indivíduos e grupos." (DICIO, 2017). Para Gadotti,

> A pedagogia da *práxis* é a teoria de uma prática pedagógica que procura não esconder o conflito, a contradição, mas, ao contrário, entende-os como inerentes à existência humana, explicita-os, convive com a contradição e o conflito. Ela se inspira na dialética. O referencial maior dessa pedagogia é o conceito de ***práxis***. *Práxis*, em grego, significa literalmente ação. (Gadotti, 2016, p. 1, grifo do autor)

O conceito de *práxis* está relacionado com o de trabalho e de produção, na busca de atingir um objetivo. É a ação social do homem, envolvendo uma prática material constituída de elementos subjetivos "tais como a produção e a interpretação das percepções, emoções, a educação dos próprios sentidos, a seleção, o estabelecimento de valores, as operações mentais e demais formas de respostas dadas à realidade." (NORONHA, 2005, p. 2). É teoria e prática, é ação, portanto, o ato de educar envolve *práxis*.

> A *práxis* é vista como atividade real, objetiva ou material, que age e transforma o meio. A atividade material do homem transforma o mundo natural e social para fazer dele um mundo um pouco mais humanizado. A *práxis* é a ação exercida pelo homem sobre um meio natural, ação esta que o transforma realmente, objetivamente, concretamente e materialmente para sua satisfação humana. (BRAGA, 2008, p. 5).

Além disso, a *práxis* se relaciona ao ato intencional e consciente, mas implica, portanto, em reflexão, intencionalidade e consciência do que se faz. *Práxis* não necessariamente é a atividade legal. O diretor pode cumprir com as atribuições legais da função e não haver uma relação reflexiva e intencional. Ou ainda ser ilegal, mas exercer suas atribuições dentro da *práxis*, pela leitura social e política da realidade. Contudo, o diretor da unidade de ensino, junto aos sujeitos educacionais, deveria exercer suas atribuições a partir de práticas reflexivas e intencionais (*práxis*) dentro do que é legal. Nesse contexto, vale destacar que, a prática do diretor escolar deveria se pautar pelas atribuições que ele é legalmente responsável por cumprir.

Desse modo, o município de Vitória possui legislações que trazem as

incumbências do diretor escolar, como a Lei nº 4.747, do dia 27 de julho de 1998 e publicada no dia 30 de julho de 1998, que institui o Sistema Municipal de Ensino de Vitória. Essa Lei estabelece, no seu artigo 42, as seguintes incumbências para os Diretores:

> I - elaborar e executar, em conjunto, o projeto político-pedagógico da unidade escolar, tendo como missão assegurar as condições de ensino para o sucesso escolar do aluno e, como referencial, os parâmetros curriculares do município;
>
> II - planejar, executar, controlar e avaliar as ações no âmbito da unidade escolar, fazendo cumprir as normas, procedimentos, políticas e estratégias previstos no plano de ação da Secretaria Municipal de Educação;
>
> III - administrar o pessoal escolar e os recursos materiais e financeiros;
>
> IV - elaborar o calendário escolar, assegurando o cumprimento do mínimo de duzentos dias letivos e oitocentas horas/aula, a ser submetido à aprovação da administração central;
>
> V - garantir o cumprimento do plano de trabalho de cada docente por componente curricular, elaborado de acordo com projeto político-pedagógico da escola;
>
> VI - acompanhar o trabalho dos profissionais auxiliares no atendimento as crianças de até três anos e onze meses de idade, nos Centros de Educação Infantil;
>
> VII - assegurar, via corpo docente, o desenvolvimento dos conteúdos curriculares e as condições de aprendizado do aluno;
>
> VIII - prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento, objetivando o desenvolvimento do seu aprendizado;
>
> IX - desenvolver ações de apoio ao processo educativo, por via de projetos integrados com a Secretaria Municipal de Educação e outros órgãos;
>
> X - articular-se com as famílias e a comunidade, visando a um trabalho participativo no processo educacional, inclusive, por meio dos conselhos escolares;
>
> XI - informar, sistematicamente, aos pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução do projeto político-pedagógico escolar;
>
> XII - planejar, controlar e avaliar as ações de aperfeiçoamento continuado dos profissionais que atuam na área da educação;
>
> XIII - buscar a captação de recursos para o funcionamento de despesas que garantam melhores condições de atendimento ao educando;
>
> XIV - promover o processo de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental e do desempenho dos profissionais da educação, tendo em vista prover informações para a comunidade escolar e para os órgãos municipais de educação, visando à melhoria dos padrões de qualidade do ensino;
>
> XV - manter atualizados os registros escolares, gerar e analisar informações sobre o ensino na unidade escolar, identificar disfunções e adotar meios de superá-las, com a participação da comunidade;
>
> XVI - manter o fluxo de informações fidedignas e atualizadas para a Secretaria Municipal de Educação;
>
> XVII - zelar pela manutenção e conservação dos bens patrimoniais e permanentes relacionando-os e repassando-os ao diretor que o suceda;
>
> XVIII - outras atividades afins.

Dessa forma, observa-se que, nas atribuições do diretor da unidade de ensino, há incumbências de cunho pedagógico, administrativo, jurídico e financeiros, todas relacionadas

às dimensões da gestão (VEIGA, 2003).

3. O PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO DA PESQUISA

> A pesquisa é uma atividade voltada para a investigação
> de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego
> de processos científicos.
>
> Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 55).

Neste capitulo, apresentamos o caminho percorrido pela pesquisadora, na tentativa de buscar respostas ao problema da pesquisa. Expõem-se os procedimentos metodológicos; a caracterização do município pesquisado; o universo, a amostra e os sujeitos da pesquisa; as ferramentas e a coleta de dados.

3.1 Procedimentos Metodológicos

Pela observação, o ser humano adquire grande quantidade de conhecimentos. Valendo-se dos sentidos, recebe e interpreta as informações do mundo exterior (GIL, 2008, p. 1). Por isso, observar, receber e interpretar informações são etapas importantes da pesquisa científica, no entanto, ela não pode basear-se na observação pura e simples, é necessário ao pesquisador, o estudo do conhecimento científico já produzido.

Desse modo, “a partir da necessidade de obtenção de conhecimentos mais seguros que os fornecidos por outros meios, desenvolveu-se a ciência, que constitui um dos mais importantes componentes intelectuais do mundo contemporâneo” (GIL, 2008, p. 2). Portanto, a pesquisa requereu o rigor científico, sendo necessário definir o método científico, ou seja, “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008, p. 8). Nesse contexto, para esta pesquisa foram adotadas as seguintes abordagens:

No que se refere à abordagem **quanto aos objetivos**, trata-se de uma pesquisa exploratória “que se caracteriza pelo desenvolvimento de ideias, com objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno [...].” (GONSALVES, 2003, p. 65).

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52), “a pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos”. Fazem parte da pesquisa exploratória: o levantamento do material bibliográfico que embasaram o referencial teórico; e conversas formais e informais com pessoas da área, –

conselheiros de Unidades de Ensino, pedagogos, administradores, professores de educação física, entre outros sujeitos educacionais com experiências na área de Gestão Democrática.

Outra classificação se refere às **fontes de informação**, nesse sentido, pode-se considerar esta a pesquisa como bibliográfica, documental e de campo. Pesquisa bibliográfica porque foi "desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...]" (GIL, 2002, p. 44) e, ainda, dissertações. Essa etapa serviu principalmente para fornecer o arcabouço teórico e, de fato, subsidiando toda a pesquisa.

A etapa documental levantou as Leis Federais (quadro 1); as Leis Orgânicas, Decretos (quadro 2), os Diários Oficiais, Portarias do Município de Vitória, referentes à temática da Gestão Democrática em âmbito federal e municipal.

Já a etapa de campo buscou, segundo Gonsalves (2003, p. 67) "a informação diretamente com a população pesquisada [...]", no caso desta pesquisa, nas Escolas de Ensino Fundamental a partir dos membros titulares que compõem o Conselho de Escola.

O *lócus* da pesquisa de campo foi composto por quatro escolas de ensino fundamental do município de Vitória (que será melhor detalhado na seção 3.3), escolhidas a partir do critério do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) séries finais, as maiores e as menores notas, do ano de 2015 que serão representadas por conceitos para não serem identificadas.. Os sujeitos da pesquisa foram os titulares dos Conselhos de Escola de cada unidade escolar com a seguinte distribuição por segmento: diretores (4), alunos (3), magistério (4), pais (2), comunidade (3) e servidores (3).

Outra abordagem utilizada na pesquisa foi **a qualitativa**, pois, de acordo com Oliveira (2002, p. 117), elas "possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança [...]."

Para a abordagem qualitativa, a pesquisa contou com a escuta dos titulares dos Conselhos de Escola, eleitos nas Unidades de Ensino pesquisadas. Os participantes foram eleitos para o triênio 2016-2019, exceto, os quatro Diretores. Desses membros, três diretores participaram de eleição Direta em 2015 e uma diretora foi nomeada no segundo semestre de 2017 para a função, em virtude da aposentadoria da diretora anterior. A escuta dos titulares dos Conselhos de Escola, eleitos nas Unidades de Ensino ocorreu a partir de entrevistas abertas semiestruturadas (que serão mais bem detalhadas na seção 3.4).

A partir da escolha das escolas, por critério mencionado anteriormente, a seleção dos conselheiros de escola foi dada a partir da relevância da gestão colegiada para a pesquisa

e do embasamento legal desse mecanismo da Gestão Democrática para o município. Pois, os Conselhos de Escola "são centros permanentes de debates e órgãos articuladores de todos os setores escolar e comunitário, constituindo-se, em cada Unidade de Ensino, de um colegiado." (VITÓRIA, 2006, p. 1). Na prática, o Conselho de Escola é responsável por interagir com os mecanismos de Gestão Democrática, daí a importância de ouvir esses conselheiros.

Além das abordagens quanto aos objetivos e fontes de informações, a pesquisadora optou por utilizar a metodologia de análise de conteúdo, baseada em Bardin (2011). Com base na proposta dessa autora, a análise dos dados coletados foi efetuada em três diferentes momentos:

- A primeira fase da organização foi a **pré-análise**, tendo como objetivo a sistematização de ideias, a fim de conduzir o desenvolvimento das reflexões.

- A segunda fase correspondeu **à exploração do material**, respaldada na modalidade temática, que possibilitou a sistematização dos dados em consonância com os objetivos formulados, foram digitadas as entrevistas procurando respeitar as respostas dos entrevistados, destacando os pontos mais relevantes para a pesquisa, posteriormente foram criados quadros com destaques das falas e unidade de registro que apontam palavras-chave que revelam a predominância de aparecimento nas diferentes entrevistas. Utilizou-se dos colchetes com reticências ([...]) para transcrever: pausa, silêncio e ou corte na transcrição da fala, com objetivo organizar a escrita.

- A última fase tratou especificamente **de operações estatísticas simples**, enumerando as unidades de registros, suas frequências e percentuais conforme a necessidade do estudo. Nesse sentido, foram utilizados quadros e tabelas que permitissem visualizar e ampliar as possibilidades de análise e interpretação dos dados.

Conforme Bardin (2011), o método de análise de conteúdo na modalidade temática tem como objetivo maior a busca de informação, a pesquisadora propõe a análise mediante "a decifração estrutural, centrada em cada entrevista" (BARDIN, 2011, p. 95) e a transversalidade temática, focada no conjunto das entrevistas, ou seja, nas repetições temáticas. A análise de entrevistas exige do pesquisador coerência e concisão no momento de trabalhar as informações e discursos, tanto das particularidades de cada pessoa entrevistada, quanto dos encontros e convergências do conjunto delas.

As entrevistas foram realizadas individualmente com cada titular do Conselho de Escola, a partir de agendamentos da pesquisadora com os diretores das respectivas unidades de ensino, por meio de contatos telefônicos e mídias eletrônicas: e-*mails* institucionais e

WhatsApp; e, posteriormente, com os conselheiros. Em alguns casos, a pesquisadora realizou contato com os entrevistados via *WhatsApp* para marcar as entrevistas.

A aplicação da entrevista foi realizada no ambiente da escola, em um momento em que os conselheiros estavam fora de suas atribuições da função, em um espaço específico. Entretanto, os diretores das unidades de ensino responderam as entrevistas dentro de suas salas, em horário de realização das suas funções. Apenas uma conselheira representante da comunidade da EMEF C (as escolas serão melhores detalhadas na seção 3.2.1) foi entrevistada fora do ambiente escolar, em espaço anexo do seu local de trabalho.

3.2 Caracterização do Município Pesquisado

De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a população estimada do município de Vitória, para o ano de 2016, foi de aproximadamente 360 mil habitantes. Sua extensão territorial é de aproximadamente 98 mil km^2, formado por um arquipélago composto de 33 ilhas (IBGE, 2017).

Quanto ao histórico da capital, em 23 de maio de 1535, toma posse da Capitania do Espírito Santo, o fidalgo Vasco Fernandes Coutinho. Ao chegarem, o fidalgo e os companheiros da caravela, instalaram-se no sopé do morro do Convento da Penha, mas, para buscar proteção dos ataques contra os índios, contornaram a baía e aportaram em Santo Antônio (OLIVEIRA, 2008).

> Em março de 1550, já estavam, pois, oficializadas perante as autoridades do governo geral a existência e a denominação da vila da Vitória. Aquela provisão lança por terra a tradição de que foi o triunfo alcançado pelos ilhéus a oito de setembro de 1551, sobre os silvícolas, que inspirou o nome de Vitória à povoação fundada na antiga ilha de Santo Antônio com o nome de Vila Nova (OLIVEIRA, 2008, p. 65) – ‘por oposição ao nome de Vila Velha, com que se designava a vila do Espírito Santo’. (PENA, 1878, apud OLIVEIRA, 2008, p. 65, ‘grifos do autor’).

Durante 300 anos, Vitória foi uma vila-porto e fazia o enfrentamento frente aos ingleses e franceses, que também desejavam explorar a cana-de açúcar e o Pau-Brasil (NACARI, 2016). Devido ao seu pequeno núcleo urbano de estilo colonial, surge o nome ‘capixaba’, que na língua dos índios, denomina-se ‘roças’. Hoje, o termo capixaba denomina os habitantes de Vitória e do Estado do Espírito Santo (PREFEITURA DE VITÓRIA, 2017).

O aniversário da cidade é comemorado no dia oito de setembro, sendo a segunda capital mais antiga, com 465 anos. A emancipação do município de Vitória ocorreu no dia 24 de fevereiro de 1923. Devido a sua beleza natural, os índios a denominaram de ‘Guananíra’,

que quer dizer ‘Ilha do Mel’ (PREFEITURA DE VITÓRIA, 2017). O município de Vitória faz parte da Região Metropolitana da Grande Vitória (RMGV), juntamente com os municípios de Cariacica, Fundão, Guarapari, Serra, Viana e Vila Velha.

A rede municipal de ensino de Vitória é composta por 102 unidades escolares, sendo 53 Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEFs) e 49 Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIs). Os dados de 2015, da Prefeitura Municipal de Vitória (PMV), disponíveis em **Vitória em Dados,** demonstram um atendimento a 58.983 alunos. Desses, vinte nove mil, oitocentos e quinze (29.815) são crianças de 0 a 6 anos matriculadas na EI e vinte nove mil, cento e sessenta e oito (29.168) são alunos matriculados no EF (PREFEITURA DE VITÓRIA, 2015).

3.2.1 Caracterização dos Bairros de Inserção das EMEFs

A EMEF ‘A’ está situada em um dos bairros mais distantes da Capital, Vitória, fazendo divisa com outro município. Seu primeiro loteamento ocorreu aproximadamente na década de 1930. Em relação aos bairros pesquisados é o bairro que possui a maior extensão territorial. O bairro possui instalações comerciais e serviços para atender as necessidades dos seus moradores. Em comparação à renda média de Vitória, segundo dados do IBGE 2010, sua renda mostra-se superior à média do município, em percentuais consideráveis (LEGADO VITÓRIA, 2012; LEGADO VITÓRIA, 2017; FISCALIZA VITÓRIA, 2013).

A EMEF ‘B’ está situada no bairro localizado na região leste do município, em uma região de beira mar. O bairro é relativamente novo, seu loteamento e urbanização ocorreram aproximadamente nas décadas de 1960 e 1970. O bairro é ocupado por universitários, devido ao acesso à Universidade Federal, servidores públicos e profissionais liberais. Em comparação à renda média de Vitória, conforme dados do IBGE 2010, sua renda mostra-se superior à média do município, em percentuais também consideráveis (LEGADO VITÓRIA, 2012; LEGADO VITÓRIA, 2017; FISCALIZA VITÓRIA, 2013).

A EMEF ‘C’ está situada no extremo oeste da cidade. É um dos bairros mais antigos da Capital Vitória, foi loteado no início do século XIX. Aproximadamente na metade desse século, chegam ao bairro padres com o trabalho de assistência social aos moradores. Nas décadas de 1970, 1980 e 1990 ocorre um crescimento populacional, com população de baixa renda, esses dados são confirmados pelo IBGE, quando o valor da média da renda de Vitória em 2010 era de R$ 1.661,99 e a do bairro era de 50% a menos em relação a essa

média (LEGADO VITÓRIA, 2012; LEGADO VITÓRIA, 2017; FISCALIZA VITÓRIA, 2013).

A EMEF ‘D’ está situada no oeste do município. O bairro é relativamente novo, da década de 1950 com ocupações de invasões. Os assentamentos eram de famílias de migrantes, em área de manguezal e com uma agricultura de subsistência. A situação de precariedade pode ser notada pela renda, se comparada também ao valor da média da renda de Vitória em 2010, quando a renda geral do bairro estava 50% abaixo dessa média (LEGADO VITÓRIA, 2012; LEGADO VITÓRIA, 2017; FISCALIZA VITÓRIA, 2013).

3.3 Universo, Amostra e Sujeitos da Pesquisa de Campo

Após leituras exploratórias acerca da temática escolhida, foram definidos o universo, a amostra e os sujeitos da pesquisa de campo.

O universo abrange as escolas de ensino fundamental do município de Vitória, no Estado do Espírito Santo, as particularidades desse município, no que tange aos mecanismos da Gestão Democrática, foram descritos anteriormente.

Ao buscar um critério para a seleção das EMEFs que fizeram parte da pesquisa de campo, utilizou-se do critério das notas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), série final do ciclo do Fundamental II (oitava série ou nono ano), do ano de 2015. Os dados são públicos e disponíveis no *site* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o que facilitou delinear a amostra na pesquisa de campo. Desse modo, utilizou-se o critério das Escolas Municipais de Ensino Fundamental com maiores e com as menores notas que serão representadas por conceitos para não serem identificadas.

A pesquisa não tem como objetivo estudar o sistema nacional de avaliação, no entanto, alguns destaques são necessários:

> O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é um instrumento de medida criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que combina dois indicadores: o desempenho dos alunos em testes padronizados e os indicadores de fluxo, como promoção, repetência e evasão. (CHIRINÉA, 2010, p. 16).

Os testes padronizados que avaliam rendimento e desempenho escolares dos estudantes do final do ciclo do Fundamental I (quinto ano) e do final do ciclo do Fundamental II (nono ano) são a Prova Brasil e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Já os

estudantes do final do Ensino Médio (terceiro ano) são avaliados com o SAEB. (CHIRINÉA, 2010).

Para Fernandes (2007), era necessário ao sistema educacional brasileiro possuir um indicador sintético, com os seguintes objetivos: “a) detectar escolas e/ou redes de ensino cujos alunos apresentem baixa performance e b) monitorar a evolução temporal do desempenho dos alunos dessas escolas e/ou redes de ensino.” (FERNANDES, 2007, p. 8).

Nesse universo, foram selecionadas amostras de quatro Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEFs) de Vitória para isso foi acessado o *site* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), para levantamento e retirada dos dados do IDEB para posterior seleção de quatro unidades de ensino, essas unidades escolares selecionadas para a pesquisa foram renomeadas como A, B, C e D, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Escolas municipais de ensino fundamental (EMEFS) envolvidas na pesquisa de campo

UE Renomeadas	Conceitos	Número de Alunos	Número de Funcionários	Número de turmas atendidas	Codificação dos Atores
EMEF A	A	787	95	14	A1, A2, A3, A4, A5 e A6
EMEF B	B	651	93	24	B1, B2, B3, B4, B5 e B6
EMEF C	C	626	80	25	C1, C2, C3, C4, C5 e C6
EMEF D	D	574	70	24	D1, D2, D3, D4, D5 e D6

Fonte: Dados da Secretaria Escolar das Unidades de Ensino

Ressalta-se que, ao analisar as Escolas Municipais de Ensino Fundamental com as maiores notas no IDEB e a caracterização dos bairros de inserção dessas escolas, observou-se que: as duas unidades de ensino estão inseridas em bairros nobres e a renda média domiciliar *per capta* é superior à renda média do município de Vitória. No entanto, o inverso ocorre com as duas unidades de ensino com as menores notas no IDEB: estão em bairros periféricos e a renda média domiciliar *per capta* é inferior à renda média do município de Vitória. Assim, considera-se a possibilidade de convivência dos alunos com as melhores notas em um ambiente mais letrado, bem como, sua maior possibilidade de acesso aos bens culturais.

Outra consideração a ser feita é que, conforme dito anteriormente, as avaliações externas não consideram as especificidades locais das comunidades, as dificuldades enfrentadas por elas (pouco investimento de recursos financeiros, infraestrutura física do prédio, falta de equipamentos, falta de professores, pouca oferta de formação docente, ausência de reajuste salarial, dentre outras) e as questões sociais que permeiam o currículo e que têm influência direta sobre o processo de ensino e aprendizagem.

Após a identificação das escolas, iniciou-se o processo de seleção dos sujeitos, de

forma preliminar. Dessa forma, foram levantados os nomes dos diretores das EMEFs. O documento que serviu para suporte a esse levantamento foi o Diário Oficial do Município de Vitória, na edição de nº 106, do dia 17 de dezembro de 2014, que homologou o resultado final das eleições para a função gratificada de diretores dos (CMEIs) e das (EMEFs).

O primeiro contato formal com os diretores escolares (APÊNDICE C) se deu por meio do correio eletrônico institucional da PMV, o **expresso livre**. Esse e outros contatos posteriores foram facilitados pelo fato de, como diretora em outra unidade de ensino da rede pública municipal de Vitória, a pesquisadora ter acesso a esse meio de comunicação eletrônica.

Até a Qualificação da Dissertação, a pesquisa de campo não havia sido concluída, apenas iniciada. No entanto, no primeiro contato formal com os diretores a escrita do referencial teórico estava em processo, por isso, o e-mail teve a seguinte redação ‘tendo em vista a continuidade do trabalho de Dissertação [...].’(Em anexo).

Todas as unidades escolares escolhidas foram visitadas, sendo a pesquisa bem aceita, por todos os envolvidos. Entretanto, em uma das escolas visitadas a diretora acolheu a pesquisadora para os primeiros diálogos, no entanto, não quis participar da entrevista, pois estava organizando a Unidade de Ensino e a prestação de contas, em virtude da proximidade da sua aposentadoria e, por essa razão, sugeriu que a entrevista fosse realizada com a diretora indicada para o término do mandato, referente ao triênio 2015-2018.

Os sujeitos da pesquisa foram: os membros do Conselho de Escola, escolhidos a partir da análise documental, em atas dos referidos Conselhos. Assim, os sujeitos da pesquisa que formam esses Conselhos, conforme dito anteriormente, segundo a Lei Orgânica nº 6.794, do dia 30 de novembro de 2006, são: o diretor da UE (representante nato); representantes do grupo do Magistério (dois titulares e dois suplentes); representantes dos servidores (dois titulares e dois suplentes); representantes de pais ou responsável legal pelo aluno (dois titulares e dois suplentes); representantes de alunos (dois titulares e dois suplentes) e o representante eleito pelas entidades de movimentos comunitários do bairro onde a UE está inserida (um titular e um suplente).

Dessa forma, foi selecionado um conselheiro titular de cada segmento das Unidades de Ensino: aluno (4), pais (4), magistério (4), servidor (4), diretor de escola (4) e representante da comunidade (4). Desse modo, em cada Unidade de Ensino teríamos a amostra de seis conselheiros de escola entrevistados por Unidade de Ensino, num total de 24 entrevistados. Entretanto, devido aos percalços que envolveram tanto a pesquisadora quanto a dinâmica da escola, conforme dito anteriormente, obteve-se a seguinte amostra por segmento:

diretores (4), alunos (3), magistério (4), pais (2), comunidade (3) e servidores (3), totalizando 19 entrevistados.

Na EMEF A, foram entrevistadas apenas duas titulares do conselho de escola, a saber: do segmento do magistério e a diretora escolar, membro nato do Conselho de Escola.

Na EMEF B, foram entrevistados os seis titulares do conselho de escola, a saber: do segmento do magistério, do segmento do servidor, do segmento de pais, do segmento de alunos, representante da comunidade escolar e a diretora escolar, membro nato do Conselho de Escola.

Na EMEF C, foram entrevistados apenas cinco titulares do conselho de escola, a saber: do segmento do magistério, do segmento do servidor, do segmento de alunos, representante da comunidade escolar e o diretor escolar, membro nato do Conselho de Escola, não sendo entrevistado o segmento de pais.

Na EMEF D, foram entrevistados os seis titulares do conselho de escola, a saber: do segmento do magistério, do segmento do servidor, do segmento de pais, do segmento de alunos, representante da comunidade escolar e o diretor escolar, membro nato do Conselho de Escola.

A tabela 1 mostra os dados gerais dos participantes, coletados a partir do item I da entrevista – perfil dos entrevistados, levando em consideração a faixa etária (Q3), escolaridade (Q4), sexo (Q5) e tempo de inserção na escola (Q6). Vale destacar que, embora esses dados tenham sido coletados a partir das entrevistas, são disponibilizados nessa seção, tendo em vista, que não colocam em risco o anonimato dos sujeitos, mas são bastante reveladores da realidade das escolas pesquisadas.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Q3. Faixa Etária	***Fr***	**%**	**Q4. Escolaridade**	***Fr***	**%**	**Q5. Sexo**	***Fr***	**%**	**Q6. Tempo de inserção na escola**	***Fr***	**%**
Até 15 anos	3	15,8	EF Inc.	3	15,8	Mas.	6	31,6	Até 05 anos	7	36,8
De 16 a 25 anos	0	0,0	EF Com.	0	0,0	Fem.	13	68,4	De 06 a 10 anos	7	36,8
De 26 a 35 anos	3	15,8	EM Inc.	1	5,3				De 11 a 15 anos	4	21,1
De 36 a 45 anos	8	42,1	EF Com.	2	10,5				De 16 a 20 anos	0	0,0
Acima 46 anos	5	26,3	Gra. Inc.	1	5,3				Acima de 20 anos	1	5,3
			Gra. Comp.	1	5,3						
			Esp. Inc.	0	0,0						
			Esp. Com.	9	47,4						
			Mes. Comp.	1	5,3						
			Mes. Inc.	1	5,3						
Total	**19**	**100**		**19**	**100**		**19**	**100**		**19**	**100**

Fonte: Pesquisa de campo

Os dados analisados permitem observar que: a maioria dos entrevistados está na

faixa etária entre 36 a 45 anos (42,1%) e acima 46 anos (26,3%), esses valores somam 68,4% dos entrevistados. Quanto à escolaridade 47,4% dos participantes possui especialização completa, o que mostra uma boa titulação dos entrevistados. No que se refere ao sexo, os entrevistados em sua maioria são mulheres com 68,4% dos participantes. Já no que se refere ao tempo de inserção na escola, a maioria dos entrevistados está nas faixas de menos de 10 anos, na faixa até 05 anos (36,8%) e de 06 a 10 anos (36,8%); somadas correspondem a 73,6% dos participantes.

3.4 Ferramentas e Coleta de Dados

Após a escolha do universo, da amostra e dos sujeitos a serem pesquisados, foram elencadas algumas questões para a entrevista (APÊNDICE A). Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o instrumento utilizado para coleta de dados primários foi a entrevista semiestruturada. Esse roteiro de entrevista foi devidamente submetido, apreciado e aprovado, juntamente com o projeto, pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Tendo recebido o parecer autorizando a realização da pesquisa no dia 13 do mês de fevereiro de 2017, com a pendência da declaração da instituição co-partícipe, da Secretaria Municipal de Educação, representada pela Secretária de Educação Adriana Sperandio, que autorizou a pesquisa no dia 7 do mês de março de 2017.

Assim, o documento foi encaminhado ao CEP da UFVJM, que emitiu o parecer de nº 1.963.111, aprovando a pesquisa no dia 14 do mês de março de 2017. Nesse sentido, vale destacar que a apreciação e a aprovação pelo comitê de ética em pesquisa também se articula ao processo de construção democrática, demonstrando que a pesquisa está pautada no respeito aos direitos dos sujeitos educacionais envolvidos na pesquisa.

Durante a elaboração do Trabalho de Dissertação, alguns atravessamentos de ordem pessoal marcaram a produção da escrita acadêmica, além disso, os afastamentos da direção da escola só ocorreram por meio das licenças legais: folga de aniversário, folga da justiça eleitoral, prêmio incentivo, férias e férias prêmios, de modo que, durante os dois anos foi preciso conciliar o trabalho, as viagens, a escrita acadêmica e a pesquisa de campo. É importante ressaltar a situação em que os profissionais do município de Vitória enfrentam para estudar, pois esse fato revela mais uma retirada de direito, na atual Gestão, de acordo com o Decreto de nº 16.372, de 29 de julho de 2015 e publicada no Diário Oficial do Município de Vitória em 30 de julho de 2015, conforme redação:

> Art. 5º. Fica suspensa a prática dos seguintes atos:
> [...]
> II – a participação de servidores públicos em cursos, seminários, congressos, simpósios e outras formas de treinamento e capacitação que demandem a realização de despesas, incluindo diárias e passagens aéreas;
> Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data da sua publicação, com vigência de 12 (meses), podendo ser renovado. (VITÓRIA, 2015, p. 2).

Além da dificuldade da pesquisadora, outra dificuldade encontrada foi conciliar o tempo disponível do segmento de pais com o da pesquisadora. Desse modo, na Escola A, a diretora escolar fez alguns contatos com uma das titulares do segmento de pais, no entanto, ela não atendia a ligação. Já na Escola C, o titular do segmento de pais, é um responsável que tem um vínculo de trabalho viajando, por isso, a sua participação precisaria ser previamente agendada, o que não foi possível pelo tempo disponível para a pesquisa de campo.

A entrevista possibilitou uma análise qualitativa, a técnica escolhida relaciona-se com a leitura que se quer fazer da realidade estudada. "Entre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade". (GIL, 2002, p. 117).

> Nos levantamentos que se valem da entrevista como técnica de coleta de dados, esta assume forma mais ou menos estruturada. Mesmo que as respostas possíveis não sejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias (GIL, 2002, p. 117).

Assim, a entrevista "constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação." (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 72).

Destaca-se que a informação da gravação foi submetida ao CEP da UFVJM, tendo sido apreciada e aprovada, conforme transcrição "[...] para a pesquisa qualitativa será aplicada uma entrevista padronizada semiestruturada para os diversos atores. Os dados primários serão coletados a partir desta entrevista e de gravações das conversas, previamente autorizadas pelos participantes." (DIAMANTIANA, 2017, p. 4).

As entrevistas foram organizadas com os seguintes itens: I – perfil dos entrevistados; II – percepção sobre a gestão escolar; e III – *práxis* de mecanismos da gestão democrática, totalizando 18 questões.

No processo de análise de conteúdo das entrevistas, as falas foram organizadas de acordo com o roteiro de entrevista. Enfocando, inicialmente, o **perfil dos entrevistados** com 6 questões fechadas. Posteriormente para o segundo item intitulado a **Percepção sobre a gestão escolar**, foram utilizadas as questões de Q07 a Q10, a saber: Q07. Como você

caracteriza a gestão dessa Unidade de Ensino? Q08. Você sabe o que é gestão democrática? Como você a definiria? Q09. Como você analisa a gestão dessa Unidade de Ensino entendendo o princípio da gestão democrática com a abrangência e atuação do conselho de escola? E Q10. Fale um pouco sobre a autonomia e o financiamento da escola.

O terceiro item buscou identificar os mecanismos da gestão democrática. Para tanto, foram utilizadas as questões de Q11 a Q18 do roteiro de entrevista: Q11. Quais os mecanismos que subsidiam a gestão democrática na escola em que você participa como membro do conselho? Q12. Quais desses mecanismos caracterizam a gestão dessa Unidade de Ensino? Q13. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Artigo 14, um dos princípios da gestão democrática é a **participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico** (PPP). Como se deu a elaboração do PPP? Q14. Qual é a materialidade do Projeto Político Pedagógico (PPP) nessa Unidade de Ensino? Destaque os pontos positivos e negativos do PPP. Q15. O outro princípio da gestão democrática é a participação das comunidades escolar e local em **conselhos escolares.** Como se dá esta participação? Q16. Você considera que existem desafios na atuação do conselho de escola? Quais? Q17. Para o município de Vitória outro mecanismo/princípio da gestão democrática é a **escolha do diretor escolar**, de acordo com decretos datados de 1992 e 2002, bem como de acordo com a Resolução do Conselho Municipal de Educação 07/2014. Qual é a sua análise em relação a este princípio? E Q18. Destaque outras considerações que você gostaria de registrar de acordo com o seu grau de relevância.

Nota-se que, tendo em vista a necessidade de confrontar os dados com o referencial teórico utilizado nesta pesquisa, as entrevistas trouxeram três características ou mecanismos que estão previstos e são condicionantes para se configurar a Gestão Democrática e foram submetidos à análise, conforme o roteiro de entrevista.

Vale lembrar que sobre as respostas dos entrevistados foi aplicada a metodologia baseada em Bardin (2011), traduzidas nas seguintes etapas: descrição, Unidades de Registro e interpretação. Devido às entrelinhas presentes nas respostas as questões, a interpretação dos dados, é uma etapa da análise do conteúdo, portanto, “é importante lembrar que o analista é um intérprete, que faz uma leitura também discursiva influenciada pelo seu afeto, sua posição, suas crenças, suas experiências e vivências; portanto, a interpretação nunca será absoluta e única, pois também produzirá seu sentido.” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 682). A realização da coleta de dados, por meio da técnica de entrevista, trouxe à pesquisadora a possibilidade de escuta dos sujeitos que estão imersos na escola, na tentativa de dialogar com a teoria e com os documentos legais que abordam a temática sobre a Gestão Democrática.

Durante a fase inicial da pesquisa, foram utilizados alguns materiais, tais como: gravador, papéis para anotações, entre outros. Esses materiais foram levados para o *lócus* da pesquisa para subsidiar a realização das entrevistas, assim todas as entrevistas foram gravadas para, posteriormente, serem transcritas.

Além da entrevista semiestruturada[4], foram encaminhados os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B) de todos os envolvidos na pesquisa de campo.

4. Para situar o contexto das entrevistas e a relação entre a pesquisadora e os conselheiros das escolas, cabe informar que as entrevistas foram realizadas em cada ambiente escolar, com exceção da entrevista com a conselheira representante da comunidade da Escola C, que foi feita em espaço anexo do seu local de trabalho. Além disso, a pesquisadora assumia a função gratificada de Diretora da Unidade de Ensino, em um CMEI, localizado na Ilha do Príncipe (que, por razões óbvias, não foi objeto da pesquisa) e já conhecia os Diretores das Unidades de Ensino da escola A, C e D. Com isso, do mesmo modo que a escolha da temática foi influenciada pela vida profissional da pesquisadora, o ambiente da escola e as relações interpessoais, anteriormente construídas com esses diretores, podem ter tido impacto nas respostas dos entrevistados.

4. PESQUISA DE CAMPO

> [...] no estudo de campo, estudamos um único grupo ou uma comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando as interações de seus componentes.
>
> Prodanov e Freitas (2013, p. 59).

Este capítulo expõe a pesquisa de campo realizada nas Unidades de Ensino, a partir da aplicação da entrevista. Apresenta a caracterização dos entrevistados; a percepção sobre a gestão escolar; a *práxis* de mecanismos da Gestão Democrática; os pontos positivos e negativos elencados; as dificuldades e avanços elencados; e o quadro geral das unidades de registros.

4.1 Percepção sobre a Gestão Escolar

A primeira questão dessa seção da entrevista trata da percepção dos entrevistados sobre a gestão escolar. Destaca-se que nesta e nas demais transcrições das entrevistas os colchetes com as reticências ([...]) podem transcrever: pausa, silêncio e ou corte na transcrição da fala dos entrevistados. A primeira questão sobre esse item visa caracterizar a gestão de cada Unidade de Ensino com o seguinte questionamento: Q7. Como você caracteriza a gestão dessa Unidade de Ensino?

Para transcrição das falas dos entrevistados, no que se refere a esse questionamento, foram selecionados quatro participantes envolvendo a comunidade escolar (profissionais do magistério e alunos) e a comunidade local (pais ou responsáveis e representante da comunidade local). Esses trechos foram transcritos abaixo:

> A2-Como uma gestão democrática. Com a **participação de todos os segmentos**. Uma gestão que está voltada para o **processo de ensino-aprendizagem e desenvolvimento do aluno**.
>
> B2-É a gente tá num período meio que de transição nessa escola, né, a gente saiu de uma gestão que era um pouco assim, controladora [...] e agora a gente tá caminhando para uma gestão mais democrática, então ainda é uma gestão [...] **nova, ela tá se fortalecendo**. [...] a gente espera realmente que isso se fortifique [...] porque uma escola que a gente não ouve [...] que as pessoas não participem das decisões acaba assim, gerando muita **insatisfação** [...].
>
> B4-[...] a diretora eleita para o mandato 2015-2018 se aposentou, entrando em seu lugar uma nomeada e atual candidata, para o triênio 2018-2021 [...] ela era muito boa na questão financeira, mas [...] tudo ela tinha que saber, tudo tinha que passar

> para ela, vamos dizer que ela era **centralizadora** e a que está eu ainda estou avaliando assim [...]. A questão do aluno e do professor, eu acho que ainda está faltando um pouco de **respeito do aluno com o professor** e eu acho que os professores poderiam dar uma forma de **ensino diferenciada**, assim, tipo, jogos relacionados à matéria, essas coisas, mais aulas de informática [...].
>
> B5-[...] é uma gestão que **busca atender os interesses** da comunidade escolar.
>
> B6-[...] é uma **gestão democrática e participativa**, podia ser mais participativa porque alguns segmentos não aderem como deveriam aderir, mas ela é democrática e participativa.
>
> C2-Eu vejo como uma escola que tem **uma gestão bem compartilhada**. Bem democrática de acordo com seus pares, respeitando bem a questão dos segmentos no Conselho [...] dessa forma eu acredito que as coisas **fluem melhor** [...]. Então hoje eu considero realmente aqui nessa vivência que eu tenho de seis anos nessa gestão, de que é uma gestão extremamente **democrática e compartilhada** [...].
>
> C4-Boa, porque sempre que a gente está precisando de alguma coisa, a gente vem e **conversa**, ele está aqui pra **atender** a gente da **melhor forma**.
>
> C5-Eu caracterizo como uma **gestão** compartilhada, participativa, **aberta à comunidade e que dá muito valor à participação comunitária** em todas as ações e projetos pedagógicos da escola.
>
> D2-[...] é uma Gestão Democrática. [...] Deveras democrática. **Bem estruturada**. [...] nossa gestão ela é **acolhedora**, ela é efetiva, mas sempre pautada no Regimento Comum da Prefeitura de Vitória e no Estatuto da Criança e do Adolescente [...]. É uma **Gestão Democrática de fato, não só na teoria**.
>
> D4-É muito **bem organizada**, com pedagogos ótimos, professores responsáveis e diretor excelente, a estrutura da gestão é ótima e **há bastante coletividade**.
>
> D5-Democrática. Aberta. E **nos dá abertura** [...] acredito enquanto é uma representante de um segmento dá abertura [...] pra as **opiniões**, e pra **sugestões**, pra **críticas** que eu acho que é muito importante você ter a liberdade de você falar aquilo que [...] no seu ponto de vista não está legal [...].
>
> D6-[...] vejo uma organização do espaço muito perfeita. [...] É um Conselho unido, é um Conselho que todo mundo tem a sua **fala**, sua **opinião**. Quando é pra resolver alguma coisa, o **diretor nunca toma à frente sozinho**, procura chamar, convocar uma reunião. A gente tem aquela **liberdade se a gente quer convocar uma reunião de Conselho de Escola**, a qualquer momento.

A partir das falas dos entrevistados foi criado o quadro 4 com a caracterização da gestão da Unidade de Ensino e Unidade de Registro da temática pesquisada. Conforme observado nas diversas falas dos entrevistados, as escolas pesquisadas apresentam uma gestão com características democrática. Os trechos descritos anteriormente destacam palavras significativas que remetem ao princípio da Gestão Democrática: participação, fortalecimento, respeito, interesses da comunidade escolar, compartilhada, conversa, aberta, valor, bem estruturada, opiniões, sugestões, críticas, entre outras.

Vale destacar que, dessas respostas não foram transcritas as respostas dos diretores e dos trabalhadores do quadro geral. Nas respostas dos demais participantes pode ser

percebida na gestão das Unidades de Ensino, a busca da Gestão Democrática nas quatro escolas pesquisadas. Em diversos trechos os participantes enfatizam a importância da gestão democrática nas Unidades de Ensino, para promoção de melhorias das relações tanto com a comunidade escolar, quanto com a comunidade local.

Quadro 4 – Caracterização da gestão da unidade de ensino e unidades de registros na temática pesquisada

GRU. COD.	ALGUNS DESTAQUES DAS FALAS	UNIDADES DE REGISTROS
A	A2-Participação de todos os segmentos. Processo de ensino, aprendizagem e desenvolvimento do aluno.	- Participação. - Processo de ensino e aprendizagem.
B	B2-Nova. Ela tá [?-sic] se fortalecendo. Insatisfação. B4-Centralizadora. Respeito do aluno com o professor. Ensino diferenciado. B5-Busca atender os interesses da comunidade escolar. B6-Gestão democrática. Participativa.	- Fortalecimento. - Centralizadora. - Mudança e/ou transição. - Gestão Democrática.
C	C2-Uma gestão bem compartilhada. As coisas fluem melhor. Democrática. Compartilhada. C4-Conversa. Atender a gente da melhor forma. C5-Gestão compartilhada. Participativa. Aberta à comunidade. Que dá muito valor à participação comunitária em todas as ações e projetos pedagógicos da escola.	- Gestão compartilhada. - Diálogo e interações. - Democrática. - Participação.
D	D2-Bem estruturada. Acolhedora. Gestão Democrática de fato. Não só na teoria. D4-Bem organizada. Há bastante coletividade. D5-Nos dá abertura. Opiniões, sugestões, críticas. D6-Fala. Opinião.	- Gestão Democrática. - Coletividade. - Aberta.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo e da concepção de Bardin (2011).

Outro fator importante destacado nos trechos é a Gestão Democrática como um dos fatores que podem colaborar na melhoria do processo de ensino, aprendizagem e desenvolvimento do aluno.

A segunda questão sobre esse item busca identificar o conhecimento dos entrevistados sobre o conceito de gestão democrática com o seguinte questionamento: Q8. Você sabe o que é gestão democrática? Como você a definiria? Os trechos referentes a essas questões são transcritos a seguir:

> A1-Uma **gestão democrática é onde todos precisam ter a oportunidade de serem ouvidos**, onde há espaços para **diálogos**, onde todos **deveriam ter** momentos organizados para colocarem seus **anseios**, contribuições e refletirem os **ideais** de uma comunidade.
>
> B1-[...] entendo a **gestão democrática como um processo, [...] nesse processo tem que haver escuta, diálogo a exaustão**, então gestão democrática não está dada, a gestão democrática ela **é construção**, [...] a maioria das pessoas não faz-o processo

de gestão democrática, tendo o princípio da participação com a equipe, porque **dá trabalho**, né, é muito mais fácil, né, 'manda quem pode, obedece quem tem juízo', bater na mesa e dizer que é assim, do que ir à exaustão do diálogo nas reflexões até o grupo se conscientizar e **entender o porque do não e o porque do sim**, **porque que pode e porque que não pode**, né, então eu prefiro ir à exaustão com o diálogo, que fico bem comigo, fico bem com o coletivo, o coletivo fica bem com ele e comigo também, porque entende que a **gestão é assim,** [...] **é processo, é conquista, ela não está dada.**

B2-[...] **a gestão democrática ela é muito difícil**, né porque você fazer com que todos os envolvidos no processo participem, tenham voz, é muito difícil, é muito difícil. Por isso, que **nem sempre ela acontece [...] da forma ideal**, né, e eu acho também que cada unidade de ensino vai buscando as suas formas [...] estabelecer isso [...], **o ponto principal é a participação de todos**, porque é [...] cada segmento da escola tem **interesses próprios**, né, mais a gente tem que juntar esses interesses, em **interesse maior**, que uma organização de uma escola, **é a qualidade da educação, é a participação de todos os envolvidos**, é buscar um [...] interesse mesmo de todos os envolvidos no sentido de estabelecer realmente o **grande objetivo da educação, que é a qualidade do ensino**, mas você participar de uma escola onde todos são ouvidos, possam **opinar, sugerir**, participar desse **processo ele é muito mais rico**, ele é mais difícil, mas [...] acaba enriquecendo muito mais o processo e você [...] acaba se sentido parte disso, você se envolve, você **se sente parte desse processo e você assume**, vamos dizer, os avanços e também as dificuldades [...].

C2-[...] **a gestão democrática precisa ser uma gestão trabalhada a várias mãos**. Não tem como você fazer uma coisa estática e na linha reta [...] Nós precisamos **ouvir os pares**, ouvir as necessidades [...] estar atenta a todas as situações que ocorrem dentro da escola, para que a gente possa se colocar no lugar do outro. [...] para uma **gestão democrática** acontecer, ela precisa ter uma **escuta sensível** desses pares, uma escuta sensível dessas necessidades, das situações que borbulham no cotidiano escolar [...] não dá pra encarar sozinho [...] **tem que encarar com os nossos pares**. Uma coisa muito importante também [...] para uma gestão democrática correr bem, de forma positiva, essa questão da **comunicação**. A comunicação em todos os âmbitos. [...] As coisas precisam ser claras e evidenciadas, deixado muito bem postas para que não tenham nem dúvidas, nem margem a várias e as outras interpretações. [...] Hoje, então, trabalhando juntos, **você consegue ser parte** e vivenciar que aquilo que ocorre dentro dessa situação de escola à qual você está inserido **é parte de você também**. **E por ser parte da gente, a gente trabalha mais contundente, mais dedicada, mais comprometida.** [...]**.**

C4-Me explica fazendo um favor. É boa, porque quando a gente precisa de uma coisa, **ele nunca decide sozinho**, principalmente assim, pelas blusas dos formandos, [...] e assim, vários outros assuntos, com dinheiro e outras coisas.

C5-**Quando você deixa está inserido**, em toda programação escolar, em toda programação pedagógica, do calendário da escola a participação da comunidade, da comunidade como um todo, de pais, alunos, pessoas que, às vezes, não têm nenhuma ligação educacional né, nenhum vínculo, né com a escola, de não ter filho talvez matriculado e tudo, mas a gente tá ali participando. Porque o contexto escolar, **o equipamento escolar é da comunidade**, então, é necessário que a gente fique sabendo e participe dessas ações, desses calendários, das programações.

D3-[...] **a gestão** é como um processo no qual as pessoas **têm voz ativa** e elas têm assim condições de expor suas opiniões e também ter o entendimento que nem todas elas podem ser atendidas em suas necessidades, mas que você se vê como um **sujeito ativo** naquele processo de ensino no qual eu já disse antes, eu não posso **pensar no bem comum**, eu tenho que **pensar num coletivo**, eu tenho que pensar, no caso, no aluno. Então, a gestão ela precisa ser pautada nesse diálogo mesmo, esse diálogo que seja ele efetivo com todos os segmentos, como eu também já falei, para

> que possa sim ser uma organização é **onde todos mesmo possam se sentir assim úteis**, podemos dizer assim, porque eu faço parte desse processo. [...]
>
> D4-[...] **a gestão** tem que ser **organizada**, com uma **boa estrutura**, com pessoas especializadas para isso e **ter coletividade**, um ajudando o outro, sabendo falar, sabendo ouvir e **exercendo sua função corretamente**.

Essas falas referentes a Q8 geraram o quadro 5 que relaciona o conhecimento e uma definição na percepção dos entrevistados sobre Gestão Democrática.

Observa-se que os participantes possuem uma definição clara do conceito de Gestão Democrática. As falas dos participantes giraram em torno de: oportunidade, processo, ouvir ou escutar, diálogo, dificuldades, participação, trabalho compartilhado, pares, compromisso, voz, sujeito ativos, estrutura e coletividade. Essas opiniões convergem com o referencial teórico pesquisado, compreendendo a Gestão Democrática como um *processo* político e pedagógico, no qual os sujeitos educacionais possam identificar problemas, discutir, deliberar e planejar, encaminhar, acompanhar, controlar e avaliar as ações de melhorias para a escola (CONCEIÇÃO; ZIENTARSKI; PEREIRA, 2006; ZARGIDSKY, 2006; SOUZA, 2009).

Quadro 5 – Conhecimento e definição na percepção dos entrevistados sobre gestão democrática

GRU. COD.	ALGUNS DESTAQUES DAS FALAS	UNIDADES DE REGISTROS
A	A1-Gestão democrática é onde todos precisam ter a oportunidade de serem ouvidos.	- Oportunidade. - Ouvir ou auscultar.
B	B1-Gestão democrática como um processo. Nesse processo tem que haver escuta, diálogo a exaustão. É construção. Dá trabalho. B2-A gestão democrática ela é muito difícil. O ponto principal é a participação de todos. É a qualidade da educação. É opinar. Sugerir. Participar desse processo ele é muito mais rico.	- Processo. - Ouvir ou auscultar. - Diálogo. - Dificuldades. - Participar.
C	C2-A gestão democrática precisa ser uma gestão trabalhada a várias mãos. Ouvir os pares. Tem que encarar com os nossos pares. Comunicação. Você consegue ser parte, e por ser parte da gente, a gente trabalha mais contundente, mais dedicada, mais comprometida. C4-Ele nunca decide sozinho. C5-O equipamento escolar é da comunidade.	- Trabalho compartilhado. - Pares e/ou participar. - Compromisso. - Equipamento escolar. Comunidade Escolar.
D	D3-A gestão têm voz ativa. Sujeito ativo. Pensar no bem comum. D4-A gestão tem que ser organizada. Boa estrutura. Ter coletividade. Falar. Ouvir. Exercer sua função corretamente.	- Voz e sujeito ativos. - Estrutura. - Coletividade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo e da concepção de Bardin (2011).

Contudo, na análise de conteúdo dos textos observados, foi possível identificar que a Gestão Democrática é enfatizada como um processo que deve ser perseguido com ‘exaustão’. Além disso, é destacado que esse modelo de gestão não é de fácil implementação, muito provavelmente, pela necessidade de ser trabalhada por ‘várias mãos’.

Destaca-se também que, na percepção dos entrevistados, os sujeitos devem ter ‘voz ativa’, sendo por sua vez um sujeito ‘ativo’. Além disso, esse sujeito deve pensar no ‘bem comum’. Por último, cabe salientar a relação de uma ‘boa estrutura’. Muito provavelmente, na percepção do entrevistado, essa boa estrutura impacta no processo da Gestão Democrática. Na visão da pesquisadora, cabe destacar que a boa estrutura deve ser presente na equipe de profissionais, estrutura física da escola e financeira, ou seja, em todos os recursos disponíveis, muito embora isso esteja um pouco distante das políticas públicas que envolvem a realidade da educação brasileira, inclusive no município pesquisado.

A próxima questão sobre esse item traça um panorama do conhecimento dos entrevistados acerca da gestão democrática, a Unidade de Ensino e o Conselho de Escola: - Q9. Como você analisa a gestão dessa Unidade de Ensino entendendo o princípio da gestão democrática com a abrangência e atuação do conselho de escola?

> A2-[...] o **Conselho de Escola** aqui ele é **atuante**, ele é **participativo**, tem representantes de todos os segmentos da comunidade. Embora, assim, haja **dificuldade de se reunir os segmentos**, são feitas reuniões mensais e a participação ela é satisfatória.
>
> B1-[...] o princípio da gestão democrática é a participação. [...] aqui a gente vê um diferencial. **Eu cheguei** [...] **e oportunizei muito a participação do Conselho**, estou junto com o Conselho [...], então é assim, o **combustível que move a minha vida é alegria, é a possibilidade de** [...] no **Conselho eu tenho a representação da comunidade escolar, que delibera, que discute, que decide, que encaminha, que executa**, muitas vezes, junto com a direção, as questões inerentes à gestão. Então, eu não posso perder de vista esse colegiado, **eu tenho que fortalecer o máximo que eu puder, nas reuniões ordinárias, nas reuniões extraordinárias, no diálogo, na comunicação que a gente tem direta**, precisou, no grupo um responde o outro busca, outro faz [...].
>
> B2-[...] o Conselho é muito importante [...] um Conselho atuante, porque um **Conselho que só existe só pra poder fazer registros, isso não funciona**. O Conselho ele tem que [...] realmente deliberar [...], **os representantes dos segmentos se reunir com os seus membros** pra poder realmente ser uma gestão participativa [...].
>
> B3-[...] o Conselho nessa escola [...] **tem muita participação**. Às vezes, algumas coisas [...] que acontecem dentro da escola o Conselho [...] **pode interferir ou não** [...] o Conselho aqui eu acho para colaborar, assim faz muito, como é que eu posso dizer, o Conselho tem muita opinião, então faz, dá sequência o dia a dia da escola, então, eu acho fundamental.
>
> B4-[...] **se não houvesse o Conselho de Escola, não haveria escola, porque é algo meio que decide tudo que vai ser realizado na escola**. Financeiramente, as festas,

a maioria disso passa pelo Conselho, o que eu vejo como o Conselho de alunos [...] nesse Conselho de Escola, eu percebi que [...] quando você [...] fala do Conselho, **as pessoas não sabem o que é Conselho**, **não sabem o que é conselheiro, não sabem as coisas do Conselho** [...].

C1-Muitas decisões do dia a dia são tomadas sem uma posição do conselho, em função da dinâmica escolar, porém, **as decisões a médio e longo prazos são submetidas a uma análise do colegiado**. Ainda precisamos **intensificar a participação dos alunos e pais nas assembleias dos seus segmentos.**

C2-[...] eu sempre pensei e visualizei que o Conselho precisaria ser um Conselho participativo. [...] **eu quis fazer parte disso**, até mesmo pra colocar que a gente precisa se fortalecer, porque **as decisões que são feitas em Conselho é para o bem da escola, para um bem coletivo**. [...] Eu penso que pra dentro de uma Gestão Democrática o Conselho precisa ser fortalecido para que ele se coloque ao lado do gestor e ao lado dos interesses desta comunidade escolar, deste coletivo [...]. Ele é um órgão sim, que fiscaliza, fiscalizador, mas também de certa forma **nos assegura dos direitos** [...] de todos os segmentos que estão dentro dele [...] por isso, que ele é **uma mola [...] uma mola mestra para as condições** [...] **das tomadas de decisões sejam garantidas** que elas sejam fortalecidas nesse grupo.

C3-Realmente é democrático. A gente pode discutir todos os assuntos, que a gente leva para ele [...] normalmente aqui, **a gente faz um debate amplo e irrestrito** aqui **a gente não tem um diretor que direciona a discussão, ou então impõe alguma coisa pra gente, inclusive a gente pode ser até contra, isso é verdade.**

D1-**A Gestão Democrática, quanto ao Conselho de Escola, é presente, atuante, onde todos os segmentos estão devidamente representados, não falta nenhum representante dos segmentos** e onde todos têm total liberdade de expressar sua opinião. Então, o Conselho de Escola, eu digo para você que **ele é espinha dorsal** daquilo que a gente pode entender como Gestão Democrática.

D2-O Conselho de Escola [...] tem uma vantagem que as famílias, representantes do segmento de alunos, de pais é muito presente. [...] **Nós temos problemas com meninos que sofrem violência, abuso sexual e drogas e, esse contato próximo, de alguém que vem da comunidade ajuda muito a lidar com essas questões** [...] o nosso CE é favorecido neste aspecto a gente consegue [...] estabelecer o diálogo. [...] a gente não fecha todas as ideias, mas consegue chegar a um denominador comum, né, para fazer a escola chegar 'no pé' que está hoje.

D4-A gestão é bem elaborada e organizada. **O Conselho de escola tem um papel muito importante. Como gerenciar o capital, ouvir opiniões dos integrantes da Unidade de Ensino, trabalhar com coletividade,** atendendo aos pedidos necessários.

D5-[...] o Conselho [...] **talvez eles sabem [sic] até que tem o Conselho, mas não sabem que nesse Conselho existe representante de cada segmento**, [...] a análise que eu faço positiva é justamente isso, de ter essa abertura de abrir isso pra a **comunidade** para que ela saiba que ela tem esse **Conselho e que ela tem representante pra lutar pelos direitos deles.**

D6- [...] Toda primeira quinta-feira do mês a gente tá aqui e é uma conversa muito gostosa, a gente já vem com a pauta pronta. A gente divulga [...] o que vamos tá resolvendo. Custeio, gasto, o que precisa de melhoria [...] turmas dos próximos anos. Então, assim, tudo a gente tem tudo organizado. [...] **mesmo sendo diretor, ele nunca, ele nunca toma à frente para fazer algo sozinho, sem falar com a gente**. [...]. Então **a gente não tem nada oculto nas reuniões**. É tudo esclarecido aqui. A cada dia que vai passando, a cada reunião que vai passando ele vai ficando bem melhor [...].

Essas falas das entrevistas geraram o quadro 6 que relaciona a gestão da Unidade de Ensino, o entendimento sobre a Gestão Democrática e atuação do Conselho de Escola.

Quadro 6 – Atuação da gestão da unidade de ensino, gestão democrática e conselho de escola

GRU. COD.	ALGUNS DESTAQUES DAS FALAS	UNIDADES DE REGISTROS
A	A2-Conselho de Escola é atuante. Participativo. Dificuldade de se reunir os segmentos.	- Participativo. - Dificuldade. - Reunir.
B	B1-Eu cheguei, oportunizei muito a participação do Conselho. O combustível que move a minha vida é alegria. B2-Conselho que só existe só pra poder fazer registros, isso não funciona. Os representantes dos segmentos [têm que] se reunir com os seus membros. B4-Se não houvesse o Conselho de Escola, não haveria escola, porque é algo meio que decide tudo que vai ser realizado na escola. As pessoas não sabem o que é Conselho. Não sabem o que é conselheiro.	- Eu. - Reunir. - Realização. - Dificuldades. - Tudo.
C	C1-As decisões a médio e longo prazos são submetidas a uma análise do colegiado. Intensificar a participação dos alunos e pais nas assembleias dos seus segmentos. C2-Eu quis fazer parte disso. As decisões que são feitas em Conselho é para o bem da escola, para um bem coletivo. Nos assegura os direitos. Uma mola mestra para as condições. Tomadas de decisões sejam garantidas. C3-A gente faz um debate amplo e irrestrito aqui a gente não tem um diretor que direciona a discussão, ou então impõe alguma coisa pra gente, inclusive a gente pode ser até contra, isso é verdade.	- Participação. - Eu. - Bem coletivo. - Debate amplo. - Não impõe.
D	D1-A Gestão Democrática, quanto ao Conselho de Escola, é presente. Atuante. Onde todos os segmentos estão devidamente representados. Não falta nenhum representante dos segmentos. Ele é espinha dorsal. D2-Nós temos problemas com meninos que sofrem violência, abuso sexual e drogas e, esse contato próximo, de alguém que vem da comunidade ajuda muito a lidar com essas questões. D3-Porque nessa gestão é apresentada assim, todas as coisas que acontecem na escola. O diretor ele ouve cada segmento e em forma coletiva é tomada a decisão. D4-O Conselho de escola tem um papel muito importante, como gerenciar o capital. Ouvir opiniões dos integrantes da Unidade de Ensino. Trabalhar com coletividade. D5-Talvez eles sabem [*sic*.] até que tem o Conselho, mas não sabem que nesse Conselho existe representante de cada segmento e que ela tem representante pra lutar pelos direitos deles. D6-Ele nunca toma à frente para fazer algo sozinho, sem falar com a gente.	- Presente. - Atuante. - Questões e Problemas. - Trabalhar em Coletividade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo e da concepção de Bardin (2011).

Nota-se que nas falas dos participantes vem se repetindo algumas palavras,

entretanto surgem algumas unidades de registros ainda pouco exploradas, tais como: dificuldades, reunir, eu, realização, tudo, debate amplo, não impõe, presente, questões, problemas e trabalhar em coletividade.

De modo geral, nas respostas sobre a questão que envolve a atuação da gestão da Unidade de Ensino, Gestão Democrática e o Conselho de Escola, o Conselho é visto como um colegiado atuante e participativo. Mas os participantes entendem que se reunir enquanto conselho é algo difícil. Entretanto, 'se não houvesse o Conselho de Escola, não haveria escola'. Nesse contexto, nota-se a importância do Conselho, esse órgão colegiado é considerado como a 'espinha dorsal' da escola.

Vale destacar que, em uma das escolas pesquisadas, foram relatados problemas sociais que envolvem essa comunidade, tais como: violência, abuso sexual e drogas. Não foram mencionados que esses problemas ocorram dentro da escola, mas, sim, que a participação do representante da comunidade colabora no sentido de identificar alunos envolvidos em tais situações, tendo o Conselho de Escola a responsabilidade de dar encaminhamentos a essas questões junto aos órgãos competentes, como o Conselho Tutelar.

A fala do entrevistado B4 revela uma contradição: ao mesmo tempo em que para o entrevistado o Conselho de Escola não se dissocia da instituição escolar, pelo poder de decisão que emana desse colegiado; há o desconhecimento de grande parte dos sujeitos concernidos, sobre esse órgão colegiado. Isso pode significar a falta de interesse da comunidade escolar e local; a ausência de divulgação sobre a constituição e importância desse colegiado; ou ainda, traduzir a fala do segmento que ele representa: o segmento dos alunos.

Nesse contexto, vale destacar do referencial teórico a fala de Paro (2000, p. 149) quando aborda a "falta de ligação entre representantes e representados, especialmente no que se refere a pais e alunos", bem como os longos anos da 'história brasileira de não participação nos processos decisórios', mencionados no Capítulo 3. Desse modo, é importante dar ciência a esses e aos demais sujeitos educacionais sobre a existência e a importância do Conselho de Escola, com vistas a que se "torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada." (PARO, 2016, p. 17).

A fala do entrevistado C1 ratifica a importância de intensificar a participação dos alunos e dos pais nas assembleias dos seus segmentos. Cabe destacar que os alunos estão em processo de formação, inclusive formação política, enquanto os pais se re(constituem) como sujeitos com poder de fala e participação no ambiente escolar e na vida política do País. Outro aspecto revelado na fala do entrevistado é a relação de tempo, espaço e as tomadas de decisões que envolvem o cotidiano da escola, demonstrando que há situações que exigem

decisões rápidas, enquanto outras podem ser apreciadas, avaliadas e dialogadas no órgão colegiado e na assembleia de segmentos.

Essa percepção também é observada na fala do entrevistado D5 que narra o desconhecimento dos sujeitos educacionais de que têm um representante no Conselho de Escola, exprimindo ainda, com propriedade, o papel desse conselheiro: "representante para lutar pelos direitos deles". No entanto, é importante que haja envolvimento de toda a comunidade escolar e local nas tomadas de decisões que envolvem a escola.

A próxima questão trata sobre a autonomia e financiamento da escola: – Q10. Fale um pouco sobre a autonomia e o financiamento da escola? – Vale, aqui, destacar que em toda a entrevista essa é a única questão que trata de financiamento; dessa forma, a pesquisadora optou por manter o recorte das falas de todos os entrevistados. Os trechos das respostas para esse questionamento são dispostos a seguir:

> A1-A escola tem sua **autonomia relativa**, onde o Conselho de Escola exerce essa autonomia financeira, **de acordo com a legislação**.
>
> A2-[...] **a questão de financiamento são muitas fontes** [...]. A escola conta com **recursos municipais e recursos federais**. Contas específicas pra cada despesa. Tem **autonomia para as decisões das aquisições** a serem feitas, mas precisa estar sempre atenta sobre as orientações do que **gastar com cada uma rubrica**. Então, assim, **é liberal, mas é também controlado**.
>
> B1-[...] toda a autonomia ela é relativa [...] o recurso chega, **eu preciso planejar [...] eu preciso executar esse recurso que chega e eu preciso prestar conta**, com transparência desse recurso que chega e eu tenho que pensar em investir [...] é investimento [...], tendo como princípio [...] da Constituição Federal, [...] a economicidade eu tenho [...] [que] adquirir o item, no valor mais em conta, de qualidade, [...] então a gestão financeira é feita dessa forma, com a deliberação do Conselho no que gastar [...] e com a fiscalização do Conselho Fiscal que vem [...] acompanhando todo este investimento e dando o ok, validando esse investimento na prestação de contas, quando é feita toda a verificação dos recursos, do empreendimento que foram feitos os recursos. [...] nós temos recursos de **diferentes rubricas é de capital** [...] só posso gastar com bens duráveis [...]. Eu **tenho consumo e serviços de terceiros** também tem as legislações [...] que orientam a gestão do Conselho, na execução dessa verba [...]. **Alimentação** nem se fala [...].
>
> B2-[...] **essa diretora nova ela ainda não tá com toda a autonomia nas decisões ainda, ficou em trâmite**, mas eu acho que agora ela já está conseguindo resolver [...] é o Conselho que vai deliberar quais são as prioridades da escola, mas a partir [...] dessa escuta dos segmentos, de todos os segmentos pra saber realmente quais são as prioridades e daí definir quais serão as demandas da escola pro próximo ano. [...] **Conselho sabendo as demandas da escola [...] [deve] fazer o Plano de Ação do que vai ser utilizado [...], quais vão ser as prioridades do próximo** [...] ano para garantir um ano melhor para a qualidade da educação nessa escola [...].
>
> B3-[...] o dinheiro que vem pra escola [...] consertos, [...] compras, alimentos, reparos. Então, o dinheiro que vem para a escola é usado para isso. Há muito reparo e compra de alimentação também e algumas coisas para o lazer das crianças e, às vezes, **falta para os passeios**, para algumas coisas assim [...] a verba é pouca porque [...] é cortado muitas coisas, porque a verba não dá. A verba pra seis meses, então, em seis meses você tem que cortar muitos gastos, muitas coisas tem que cortar pra

essa verba dar.

B5-[...] tem, toda uma burocracia [...] engessa um pouco. Mas eu acho que é um mal necessário para evitar [...] desmandos. Nós vivemos numa sociedade que [...] foi tomada [...] pela **corrupção, então essa autonomia tem que ser** [...] **ponderada pelo órgão central** e o financiamento também com as rubricas, para evitar desmandos [...] já fui diretor de uma outra escola aqui do bairro [...] era muito incisivo com a pessoa que fazia a prestação de contas [...]. É fazer o que tem que ser feito. [...] A gente perde alguma coisa? Sim. **Em termos de mobilidade, de ter mais agilidade, mas é fundamental** [...] **esse controle do sistema e o rigor da prestação de contas** [...].

B6-[...] **não acho que a gente tem tanta autonomia porque as rubricas já vêm casadas. Extremamente rigorosas** [...] quando a gente vai fazer uma análise de algo que está precisando a gente vê que, às vezes, uma rubrica tem um certo recurso e na rubrica que a gente precisa, às vezes, falta e por essa rubrica ser muito rigorosa [...] nós não temos autonomia [...] praticamente nenhuma. **E com os últimos cortes que houveram, [sic] que foram muitos** [...] grandes, tanto cortes municipais, como cortes federais e, então hoje é assim, esta escola assim que é bem estruturada, mas **todo o imóvel, toda a casa, qualquer local precisa de reparos, precisa de manutenção, então hoje nos preocupa os cortes que vieram e a pouca autonomia que a escola tem de gerir o recurso que vem para ela.**

C1-**A descentralização dos recursos é fundamental para agir de forma célere [no] atendimento às demandas mais urgentes**. Permite ainda atender de forma mais específica à necessidade de cada unidade de ensino.

C2-Bom a nossa escola hoje e a vivência que a gente tem aqui e na Prefeitura até, é [que] nós estamos **vivendo essa crise né**, terrível e uma crise que a gente percebe que vem de certa forma, poderosamente, **atingindo essa parte do financiamento**.

C3-[...] **o financiamento aqui isso é dureza**, porque a escola sofre com a escola nova que tem dois anos que está atrasada, uma promessa que nunca se cumpre, e o CE sempre atuando, esse ano, o ano passado, tentando resolver esse problema, só que a gente esbarra sempre naquela famosa falta de verba ou então, que não é prioridade, então quer dizer, **financiamento da escola quando chega aqui é para a manutenção de um prédio velho**, acabado e muitas vezes podem ocasionar até um acidente com os alunos e a gente tem que resolver internamente pra que a gente não vaze para fora o que está acontecendo [...].

C4-Em uma reunião que eu participei, eu tinha ouvido falar, mais assim da cozinha que o dinheiro era destinado pra tal coisa, pra tal coisa, pra tal coisa, mas pelo que eu entendi, ele **é bem direcionado mesmo, ele é bem dividido**.

C5-**A escola recebe atualmente os recursos né, oriundos do município**, que são os repasses, e são discutidos aqueles que já vêm determinados né, a gente discute, vê se a realidade da escola cabe dentro daquele contexto, senão a gente solicita alguma alteração, alguma modificação, tudo direcionado à realidade da escola, né e **autonomia que a gente tem de construir esse Plano de Aplicação e Plano de Recursos da área de Custeio, da área de Capital, tudo decidido nas reuniões de Conselho de Escola, a gente tem essa autonomia.**

D1-[...] **autonomia, eu digo que ela é um tanto quanto relativa**. Quando se observa aí a questão [...] dos interesses ou da conivência do órgão central, né, porque nem sempre os recursos ele é [sic] o suficiente. O recurso às vezes ele é insuficiente para atender as demandas da escola. Então existem **serviços na Secretaria que podia** [sic] **atender à escola** [...] **como é o caso de obras**, esse serviço acaba descentralizado para a escola, porque a escola tem autonomia financeira, só que isso acaba engolindo [...] **diminuindo a possibilidade de a escola investir naquilo que é a essência da escola, que é o setor pedagógico** e não no

> setor de infraestrutura, manutenção e reparo do prédio. Então, por isso, que eu afirmo que é de acordo com a conivência ou com a anuência da Secretaria.
>
> D2-[...] **autonomia ela aparece como tema relativo, porque as verbas públicas são muito atreladas a leis, regulamentos, regimentos**. Custeio não pode gastar com Capital. Capital não pode gastar com Custeio. Mas quanto a decidir a prioridade da escola [...] consegue uma autonomia relativa. [...] **quanto às verbas que é o financiamento, fica atrelado à Administração Pública, aquelas regras todas que vêm** [...] Custeio não se misture com Capital, Capital não se misture com Custeio. Isso aí limita um pouco a escola [...].
>
> D3-A questão das verbas e do financiamento que vem para a escola, eu penso assim que é um grande desafio porque a demanda da escola é muito grande. O principal que eu vejo é, por exemplo, vem uma determinada verba, que a verba tem capital e custeio [...]. O grande desafio é o que vamos resolver primeiro [...]. Aí tínhamos que estabelecer prioridades, o que era mais importante naquele momento para ser resolvido primeiro, tanto que algumas coisas que foram discutidas em determinadas reuniões que eram problemas [sic] [...] precisavam ser resolvidos e ficaram pra depois, porque tinha uma demanda que era maior, que não tinha como ser deixada para depois. Então, quer dizer, os outros segmentos entenderam, não essa demanda aqui precisa ser resolvida primeiro, porque ela **vai atrapalhar o funcionamento da escola e se não for resolvida, não tem como caminharmos**. Então, eu acho que o grande desafio no CE é saber lidar com o remanejamento dessas verbas [...].
>
> D4-É gerenciado para as coisas certas, as compras são pagas nos dias certos, quando o capital está perto de acabar vemos o que é necessário comprar, **só gastamos quando necessário.**
>
> D5-[...] **a gente tem que escolher o que tá mais grave dentro da gravidade** [...] sendo que é escolher o grave dentro da gravidade [...] sempre vai ser o princípio do bem estar do aluno, não menosprezando o bem estar do professor [...] mas também se o aluno não tiver no ambiente legal, o professor também não vai conseguir passar o conteúdo, aí há aquele atrito entre as duas partes. Então, **a gente tenta ponderar justamente as ações, os investimentos tentando criar um bem-estar entre ambos os lados pra criar um ambiente melhor.**
>
> D6-**É uma vergonha. Porque eu acho que na educação hoje deveria ter mais investimento, né**. Não só em questão de patrimônio, em relação à alimentação, mas também em segurança. Porque hoje em dia a escola está defasada. Hoje em dia um guarda para tomar conta da escola não adianta [...] o bem estar dos alunos aqui é o principal [...] Se nós não focarmos no aluno, na aprendizagem dele, alimentação, segurança, não vai adiantar de nada, **mas, óbvio, tinha que ter mais investimento**. [...] Falar que o dinheiro da escola é para fazer tudo, por exemplo, R$ 15.000,00 [...], não tem como, é impossível.

Essas falas geraram o quadro 7, que trata da autonomia e financiamento da escola. De modo geral, os entrevistados concordam que a Unidades de Ensino possuem autonomia sobre: definir as prioridades da escola. Muito embora alguns dos entrevistados concordassem que a autonomia é ‘relativa’, tendo em vista que as rubricas ‘são muito atreladas a leis, regulamentos, regimentos’.

Vale ressaltar que, atualmente, o valor máximo de verba recebida pelo Conselho de Escola de repasse pela SEME, possui a seguinte distribuição: R$ 0,25 por aluno/dia para alimentação, complementado pelas aquisições da SEME com alguns gêneros alimentícios e alguns itens da agricultura familiar; R$ 8,00 por aluno/mês para custeio, complementados

com aquisições de alguns itens de material pedagógico e material de limpeza pela SEME; R$ 15.0000,00 anual para pequenos reparos e R$ 8.000,00 anual para capital.

Quadro 7 – A autonomia e o financiamento da escola

GRU. COD.	ALGUNS DESTAQUES DAS FALAS	UNIDADES DE REGISTROS
A	A1-Autonomia relativa. Legislação. A2-Autonomia para as decisões das aquisições. Gastar com cada uma rubrica. É liberal, mas é também controlado.	- Aspectos legais. - Autonomia. - Rubrica.
B	B1-Eu preciso planejar. Eu preciso executar esse recurso que chega e eu preciso prestar conta. Diferentes rubricas. B2-Essa diretora nova ela ainda não tá com toda a autonomia nas decisões ainda. Ficou em trâmite. Conselho sabendo as demandas da escola. Fazer o Plano de Ação. B3-Às vezes, falta para os passeios. B5-Corrupção. Essa autonomia tem que ser ponderada. Financiamento também com as rubricas. É fundamental esse controle do sistema e o rigor da prestação de contas. B6-Não acho que a gente tem tanta autonomia porque as rubricas já vêm casadas. Extremamente rigorosas. Com os últimos cortes que houveram [sic] e a pouca autonomia que a escola tem de gerir o recurso que vem para ela.	- Planejar. - Executar recurso. - Restrição. - Autonomia. - Rubrica. - Controle. - Cortes. - Recurso.
C	C1-A descentralização dos recursos é fundamental para agir de forma célere no atendimento às demandas mais urgentes. C3-O financiamento aqui isso é dureza. Financiamento da escola quando chega aqui é para a manutenção de um prédio velho. C4-É bem direcionado mesmo. Ele é bem dividido. C5-Autonomia que a gente tem de construir esse Plano de Aplicação e Plano de Recursos da área de Custeio, da área de Capital, tudo decidido nas reuniões de Conselho de Escola, a gente tem essa autonomia.	- Descentralização. - Plano. - Construção. - Decisões. - Conselho de Escola.
D	D1-À autonomia, eu digo que ela é um tanto quanto relativa. Serviços na Secretaria que podia [sic] atender à escola como é o caso de obras, diminuindo a possibilidade de a escola investir naquilo que é a essência da escola, que é o setor pedagógico. D2-Autonomia, ela aparece como tema relativo, porque as verbas públicas são muito atreladas a leis, regulamentos, regimentos. Quanto às verbas, que é o financiamento, fica atrelado [sic] à Administração Pública, aquelas regras todas que vêm. D5-A gente tem que escolher o que tá mais grave dentro da gravidade. D6-É uma vergonha. Porque eu acho que na educação hoje deveria ter mais investimento, né, mas, óbvio, tinha que ter mais investimento.	- Autonomia relativa. - Possibilidade. - Essência da escola. - Aspectos legais. - Escolha. - Falta de recurso.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo e da concepção de Bardin (2011).

Destacam-se, entre esses conteúdos, a obrigatoriedade do planejamento adequado

desses recursos, bem como, a necessidade de priorizar cada recurso e dentro desse planejamento executar o que é mais urgente. Provavelmente, esses argumentos justificam-se devido aos ‘últimos cortes’ de recursos que ‘houveram’ na educação citados pelos participantes.

Outro fator importante mencionado pelos participantes refere-se às questões legais sobre o financiamento. Nas suas falas, os entrevistados argumentam que ‘o Conselho de Escola exerce essa autonomia financeira, de acordo com a legislação’, ‘autonomia relativa’ e ‘autonomia, eu digo que ela é um tanto quanto relativa’. Cabe destacar que uma das atribuições do Conselho recai sobre o planejamento do financiamento e isso envolve ‘planejar’, ‘executar esse recurso que chega’ e ‘prestar conta’ de ‘diferentes rubricas’.

As falas dos entrevistados A1, B5, D1 e D2 apontam que a autonomia financeira das unidades de ensino é relativa. Isso porque o dinheiro que chega às contas bancárias do Conselho de Escola já possui destinações próprias, bem como, o custo aluno ou o valor determinado de cada rubrica. Desse modo, a autonomia passa a ser entendida como a possibilidade e ou o dever do Conselho de Escola em definir a prioridade que será atendida em cada momento.

Foi notória, na maioria das falas, a insuficiência dos recursos públicos municipais investidos na educação no município de Vitória. Há situações em que a escola precisaria de uma ampla reforma, para qualificar os atendimentos aos alunos, conforme relata o entrevistado C3. Além disso, ocorrem denúncias de retirada de recursos das rubricas de capital e custeio, retiradas de serviços de pequenas obras executados pela SEME e, um agravante, o pouco investimento nas ações de cunho pedagógico, trazido pelo entrevistado D1 ‘diminuindo a possibilidade de a escola investir naquilo que é a essência da escola, que é o setor pedagógico.’

A realidade apontada pelos entrevistados revela a situação do município pesquisado, Vitória, mas também a realidade do Brasil, incluindo aí a redução dos investimentos nos serviços públicos da educação e saúde com a Emenda Constitucional nº. 95 de 2016, já citada anteriormente.

Por último, sobre esse questionamento, merece destaque a situação de escassez de recursos para a Educação que enfrenta o Brasil. Isso de fato ‘é uma vergonha’. Essa restrição corrobora para o aumento dos problemas que a gestão precisa enfrentar diariamente.

Na próxima seção serão tratados os mecanismos da Gestão Democrática e os questionamentos relacionados ao tema.

4.2 Os Mecanismos da Gestão Democrática

A primeira questão dessa seção visa identificar a percepção dos entrevistados quanto aos mecanismos que possibilitam a gestão democrática em suas respectivas Unidades de Ensino – Q11. Quais os mecanismos que subsidiam a gestão democrática na escola em que você participa como membro do conselho? – Os trechos das respostas para esse questionamento são dispostos a seguir:

> A1-**Elaboração de um Projeto Político Pedagógico pela comunidade escolar. Participação das comunidades no Conselho de Escola. Escolha do diretor escolar, por eleição direta da comunidade escolar**.
>
> A2-Acho que a **participação dos segmentos na elaboração do PPP**, **a participação dos segmentos no Conselho de Escola**, **a gestão baseada nos princípios de participação da comunidade escolar e do seu entorno, as eleições diretas, acho que são alguns dos princípios.**
>
> B1-[...] **o primeiro mecanismo da participação** [...] o envolvimento. O outro mecanismo que eu penso da gestão democrática que seja muito importante, é o **próprio Conselho de Escola** [...] o outro mecanismo que também é muito importante é [...] **o envolvimento e a possibilidade de resgatar o Grêmio Estudantil**, a Rádio Escola, a liderança de turma, que são os representantes das turmas, né, isso tudo são mecanismos de gestão democrática dentro de uma instituição. **Trazer a família para dentro da escola** [...] sem bater de frente com a SEME, porque o meu papel aqui não é esse, eu vejo a Secretaria [como] uma extensão da escola, a Secretaria não pode estar numa ilha, a escola estar em outra, **nós estamos todos juntos, nesse mesmo barco**, eu já estive lá e sei como é que é que funciona [...] a gente trabalha, nessa perspectiva [...] **desses mecanismos vivos subsidiando a Gestão Democrática**, porque eles são muito importantes.
>
> B2-[...] eu acho que assim [...] **o principal ator da gestão democrática dentro da escola é o diretor** [...] apesar de agente ter [...] todos os segmentos, o principal papel [...] é o diretor. É ele que vai **articular todas as ações, principalmente do Conselho**, articular os segmentos [...] tem que ter competência técnica [...] conhecer [...] essa parte financeira [...] tem que ter competência técnica, política e competência também emocional [...] porque na escola existe [sic] relações interpessoais [...] é assim, e pra mim o diretor é uma pessoa importantíssima [...], portanto, ele é Presidente do Conselho [...] ele também vai articular as ações pedagógicas e o conselho [...] agora o diretor que não tem essa postura que detém as decisões sozinho, o conselho ali só vai validar ou não, fica muito difícil [...].
>
> B3-Eu acho que **a participação de todos**, tantos alunos, funcionários, pais, então eu acho que todos precisam participar para ter uma democracia justa dentro da escola. Porque **não adianta só o diretor querer dar as ordens em cima dos outros, pra funcionar bem, tanto os pais, alunos, funcionários precisam opinar para que seja uma gestão bem melhor.**
>
> B4-Uma colaboração de todos, dos pais, dos professores, dos alunos, tudo, um ciclo os pais, como os professores, com os alunos, com o conselho também, os professores também com o conselho, **todo mundo se ajudando na escola**.
>
> B5-**A interlocução, o diálogo** [...] **Diálogo**. **A transparência nas tomadas de decisões** [...] buscar a **participação de todos;**, **o envolvimento** e **o comprometimento de toda comunidade escolar**. Eu acho [...] assim, são

mecanismos que [...] podem dar [...] amparo [...] à gestão democrática [...] também igualdade, né, democratizando [...] o gestor não pode ser autoritário. [...] tem que descentralizar, cada um tem que fazer sua parte. [...]. Então, é isso que precisa: **cumprir o Regimento Interno Escolar**, [...] a transparência, o diálogo, como forma de entendimento e busca da concórdia, da união, eu acho que são mecanismos que subsidiam, é que dá esse suporte à gestão democrática.

B6-[...] o fato de ter **um Conselho com participação de todos os segmentos** e que **a eleição é aberta**, **qualquer pessoa pode se candidatar, dentro de cada segmento** [...] eu acho que aí a Prefeitura tem [...] uma participação grande, porque nem [...] todos os colégios os diretores são eleitos [...] Vitória está bem adiantada no que se refere à [...] participação dos Conselhos [...] no interior do Estado, existe essa participação de representantes de todos os segmentos, mas muitos são cooptados e não têm tanta voz, espaço, quanto [...] **já conquistamos, já avançamos,** aí eu acho que avanço vem da Prefeitura, mas **vem dos movimentos sociais, via construção da própria sociedade que conseguiu essas conquistas**.

C1-**Participação de todos os segmentos das escolas. Eleição direta para representantes destes segmentos. Autonomia financeira**.

C2-[...] penso que subsidia a Gestão Democrática, **a escuta sensível**, [...] **o trabalho em equipe** e o **apontamento das necessidades**, na minha concepção, acho que essas subsidiam bastante para que a gente possa fazer uma Gestão Democrática de qualidade e **as vivências** [...].

C3-Acho que principalmente **a Lei de Diretrizes e Bases, a LDB, a de 1996**.

C4-**O Conselho** [...] ele nunca vai tá sozinho, sempre que ele precisar de opinião para resolver algum assunto, vai ter **a base ali** pra ele pedir opinião, as reuniões pra ele **nunca decidir sozinho**. **Quando o diretor toma uma decisão sozinho, ele pode não agradar a todo mundo** [...].

C5-[...] entendo como mecanismos **a parte em que ela junta a comunidade e todos os outros demais equipamentos pra criar um vínculo de construção de ideias na execução dos projetos** [...] Unidades de Saúde, com os equipamentos da Assistência Social, então tudo isso forma **um conjunto do bem servir** [...] **servir mais qualificado.**

D2-**Primeiro é o contato direto**. **A presença física** [...] **A comunicação eficiente**. [...] **diálogo sempre**. Isso é indispensável né, e quando eu falo diálogo, a gestão tem que ouvir as outras partes que compõem a gestão, as outras partes têm que ouvir a gestão [...] **seriedade, ética**. **Transparência é indispensável**.

D3-[...] a Gestão Democrática ela precisa ter **o diálogo**, saber ter esse **momento de escuta**, saber **conhecer também cada segmento** [...] O nosso gestor ele conhece cada setor aqui da escola. Sabe muito bem como funciona e o que muitas vezes falta em cada setor. [...] ter a ciência também de atender suas necessidades, no sentido assim, de saber que atendendo a esses segmentos e conhecendo esses segmentos **ele consegue é o pleno desenvolvimento da unidade de ensino**.

D4-**A escolha do diretor**. Os integrantes também interferem muito, os alunos da Unidade de Ensino, **as opiniões também dadas por todos, a atitude de cada um de nós** [...].

A partir dessas falas foi elaborado o quadro 8. A expectativa era de que os entrevistados falassem sobre o Projeto Político Pedagógico, a eleição direta do diretor escolar, o Conselho de Escola, dentre outros, mecanismos que subsidiam a Gestão Democrática.

Quadro 8 – Mecanismos que subsidiam a gestão democrática nas unidades de ensino

GRU. COD.	ALGUNS DESTAQUES DAS FALAS	UNIDADES DE REGISTROS
A	A1-Elaboração de um Projeto Político Pedagógico pela comunidade escolar. Participação das comunidades no Conselho de Escola. Escolha do diretor escolar, por eleição. A2-A participação dos segmentos na elaboração do PPP. A participação dos segmentos no Conselho de Escola. A gestão baseada nos princípios de participação da comunidade escolar e do seu entorno. As eleições diretas.	- PPP. - Participação. - Eleições diretas.
B	B1-O primeiro mecanismo da participação o envolvimento. O Conselho de Escola. O envolvimento e a possibilidade de resgatar o Grêmio Estudantil. Trazer a família para dentro da escola, mecanismos vivos subsidiando a Gestão Democrática. B2-O principal ator da gestão democrática dentro da escola é o diretor, articula todas as ações, principalmente do Conselho. B3-A participação de todos. Os pais, alunos, funcionários precisam opinar para que seja uma gestão bem melhor. B5-A interlocução. O diálogo. A transparência nas tomadas de decisões. Participação de todos. O envolvimento e o comprometimento de toda comunidade escolar, cumprir o Regimento Interno Escolar. B6-Um Conselho com participação de todos os segmentos. A eleição é aberta, qualquer pessoa pode se candidatar, dentro de cada segmento, já avançamos, movimentos sociais, via construção da própria sociedade que conseguiu essas conquistas.	- Participação. - Conselho de escola. - Interlocução. - Diálogo. - Transparência. - Comprometimento. - Comunidade.
C	C1-Participação de todos os segmentos das escolas. Eleição direta para representantes destes segmentos. Autonomia financeira. C2-A escuta sensível. O trabalho em equipe e o apontamento das necessidades. As vivências [...]. C3-A Lei de Diretrizes e Bases, a LDB, a de 1996. C4-O Conselho. Quando o diretor toma uma decisão sozinho, ele pode não agradar a todo mundo. C5-A parte em que ela junta a comunidade e todos os outros demais equipamentos pra criar um vínculo de construção de ideias na execução dos projetos. Um conjunto do bem servir. Servir mais qualificado.	- Participação. - Escuta sensível. - Conselho de escola. - Aspectos legais. - Comunidade. - Decisão.
D	D2-Primeiro é o contato direto. A presença. A comunicação eficiente. O diálogo sempre. Seriedade. Ética. Transparência é indispensável. D3-O diálogo. Momento de escuta. Conhecer também cada segmento. O pleno desenvolvimento da unidade de ensino. D4-A escolha do diretor. As opiniões também dadas por todos. A atitude de cada um de nós.	- Comunicação. - Diálogo. - Unidade de ensino. - Escolha. - Opiniões. - Todos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo e da concepção de Bardin (2011).

Destaca-se aqui a fala do entrevistado B6, que retrata como alguns diretores das

escolas públicas ainda são nomeados à função de direção pela via da indicação política. Os exemplos dessas realidades próximas à Vitória são as escolas estaduais do Estado do Espírito Santo e as escolas municipais de Vila Velha. Diante dessa realidade política, ao comparar o município de Vitória aos exemplos citados, há o apontamento de a eleição direta de diretores e do Conselho de Escola, com a escolha pela comunidade escolar e local, ser um avanço. Apesar disso, existe a consciência política do entrevistado de que a eleição não foi, nem será, algo dado, mas fruto de organização e luta dos movimentos sociais.

De modo geral, alguns entrevistados possuem conhecimento acerca dos mecanismos apontados pelo teórico Vitor Paro e entre os mecanismos citados diretamente estão: o Projeto Político Pedagógico, o Conselho de Escola, as eleições diretas de diretor escolar, o Grêmio Estudantil, entre outros. No entanto, outros trouxeram concepções que estão contidas na essência da Gestão Democrática e, portanto, estão intrinsicamente ligadas aos mecanismos defendidos por Paro, a saber: ‘participação’, ‘escuta sensível’, ‘contato direto’, ‘comunicação’, ‘transparência’, ‘ética’, ‘envolvimento’, dentre outras noções, igualmente importantes. O que nos leva a ampliar o olhar, e torna-lo também sensível, sobre a complexidade da temática.

A próxima questão trata sobre a participação e elaboração do Projeto Político Pedagógico – Q13. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Artigo 14, um dos princípios da gestão democrática é a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). Como se deu a elaboração do PPP? Para essa questão buscou-se priorizar as respostas dos entrevistados que estavam na escola na ocasião em que o último PPP foi elaborado, entre os anos de 2006 e 2008, pois seu objetivo era avaliar a participação no processo de elaboração desse documento. Os trechos das respostas para esse questionamento são dispostos a seguir:

> A2-[...] **a participação foi ampla**, o nosso PPP foi feito com a participação dos profissionais, de alunos, de servidores, de representante da comunidade, e dos pais, foi feito no ano de 2007. **Teve uma representatividade muito boa**, com muita participação, eu considero que é um **PPP um pouco antigo** [...]. A gente já fez algumas revisões, mas não uma revisão geral, ampla, mas foi bem participativo.

> B6-[...] nós estamos numa luta nesses últimos anos que eu assumi na última eleição do ano passado e **estamos numa luta para ter acesso ao próprio PPP**, então nós não tocamos nesse assunto com esta gestão, mas **sabemos que o PPP a participação também é de todos**, [...] não conseguimos ter acesso **queríamos participar ativamente, queríamos que a comunidade participasse** [...] eu estou há um ano e meio e não consegui ter acesso ainda [...] acho que as pessoas, os pais, os próprios professores têm que ter domínio do que está no PPP da escola, então, o que serve para uma escola, não necessariamente vai servir para essa, então eu acho que teria que ser realmente planejado, estudado e refeito, mas com a participação de todos, até mesmo porque é um **PPP na sua essência quando foi criado, inventado**

> **[...] com a participação dos envolvidos [...] então a gente espera que o próximo a gente possa [...] participar e contribuir**.
>
> C1-O documento em vigor **foi construído em 2006/2007 com a participação de todos os segmentos, por meio de grupo de trabalho e comissões**. De lá pra cá, não temos encontrado espaços/tempos para uma avaliação, **dedicando o tempo que temos para os Planos de Ação Anuais.**
>
> D1-**A construção do PPP foi com toda a equipe escolar, desde 2008**, onde todos os setores [...] da escola, **um debate bem bacana, bem legal**. Foi elaborado, foi construído. Como era o primeiro, **a rede municipal de Vitória** toda passou meio que um **processo parturioso [sic]**, **muito difícil, foi muito trabalhoso**, mas saiu, nasceu, como diz o outro né, mas a gente conseguiu fazer. [...] O que gerou experiência, gerou aprendizado.
>
> D2-Quando foi construído o PPP aqui [...] foi chamado um representante de cada segmento. **O problema é que ele não foi algo debatido**, foi algo estanque [...] tem alguma sugestão? **Deixa aqui escrito**, quer isso? Deixa por escrito, então o que precisa? O PPP ele **precisa nascer de um debate, de uma discussão**, que não demora uma, duas, três, quatro horas ele é dividido em partes e tem que dividir essa construção em partes, mas ele tem que nascer de diálogo, que é uma das características da gestão democrática, **do pró e do contra, do contraditório, da argumentação, da viabilidade prática** [...] do que se está escrevendo ali, entendeu. A participação é essa, é através do diálogo que se faria o PPP e não através de pedaços de papéis escritos.

Essas falas geraram o quadro 9 que trata da participação e elaboração do Projeto Político Pedagógico – De modo geral, os entrevistados concordam que deve haver a participação de todos os envolvidos com a Unidade de Ensino.

Quadro 9 – Elaboração e participação do Projeto Político Pedagógico (PPP)

GRU. COD.	ALGUNS DESTAQUES DAS FALAS	UNIDADES DE REGISTROS
A	A2-A participação foi ampla. Representatividade muito boa. PPP um pouco antigo.	- Participação. - Representatividade. - Atualização do PPP.
B	B2-Estamos numa luta para ter acesso ao PPP. Sabemos que no PPP a participação é de todos, queríamos que a comunidade participasse. PPP na sua essência quando foi criado, inventado foi com a participação dos envolvidos.	- Acesso. - Importância da participação. - Desejo de participação.
C	C1-Foi construído em 2006/2007 com a participação de todos os segmentos, por meio de grupo de trabalho e comissões. Dedicando o tempo que temos para os Planos de Ação Anuais.	- Participação dos segmentos. - Grupo de trabalho. - Comissões. - Tempo. - Plano de Ação Anuais.
D	D1-A construção do PPP foi com toda a equipe escolar, desde 2008. Um debate bem bacana. Bem legal. Processo "parturioso". Muito difícil. Foi muito trabalhoso. D2-O problema é que ele não foi algo debatido. Deixa aqui escrito. Precisa nascer de um debate, de uma discussão, do pró e do contra, do contraditório, da argumentação, da viabilidade prática.	- Construção coletiva. - Trabalho árduo. - Debate. - Não debate. - Viabilidade prática.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo e da concepção de Bardin (2011).

A questão que trata da elaboração do Projeto Político Pedagógico revela já de início que os segmentos que têm maior apropriação para falar sobre a sua elaboração é o segmento do magistério, além do diretor da unidade de ensino. Ao perguntar sobre o Projeto Político Pedagógico aos alunos foi notório o desconhecimento sobre o documento. Desse modo, a pesquisadora utilizou o momento da entrevista para dialogar sobre a importância de cada um dos entrevistados conhecer o documento, como forma de melhorar a sua atuação como conselheiro, aprimorando a sua representatividade.

O Projeto Político Pedagógico é um dos mecanismos da Gestão Democrática, de acordo com o teórico Paro (2000). Envolve a participação, diálogo, trabalho árduo, planejamento, execução e avaliação da comunidade escolar.

No município pesquisado, entre os anos de 2006 e 2008, houve a tentativa desse movimento sistêmico, pois as Unidades de Ensino, juntamente com o órgão central, estavam envolvidas nessa participação e elaboração. Alguns entrevistados destacaram certas dificuldades bem relevantes: a desatualização do Projeto Político Pedagógica, a falta de acesso ao documento, a pouca disponibilidade de tempo para a sua reelaboração e o não debate em sua construção, podendo se tornar um documento administrativo para o cumprimento de mais uma demanda do órgão central.

As falas de alguns dos entrevistados revelam esse período em que houve esse movimento sistêmico para que as unidades de ensino pudessem elaborar o seu Projeto Político Pedagógico, com início em 2006, tendo aproximadamente dez anos a sua conclusão. Ressalta-se que nesse período a Prefeitura Municipal de Vitória e a Secretaria Municipal de Educação estavam sendo administrada pelo Partido dos Trabalhadores. Isso pode revelar o conhecimento e a credibilidade que o movimento de construção coletiva do Projeto Político Pedagógico poderia suscitar como mecanismo da gestão democrática.

Outra fala trazida fez menção ao tempo para a reelaboração do Projeto Político Pedagógico, com possibilidades de organização vivenciadas sistemicamente para a elaboração do último Projeto: grupo de trabalhos, comissões, formações e planejamentos anuais previstos no calendário escolar. Entretanto, nessa mesma fala, o entrevistado revela também a elaboração de outro documento que faz parte do planejamento da escola e que conta com a participação de todos os envolvidos, o Plano de Ação Anual que, na percepção da pesquisadora, é o plano operacional da escola, contendo: dimensão pedagógica, dimensão de infraestrutura, dimensão compartilhada e formação.

No entanto, as falas também revelam a dificuldade de se envolver a comunidade escolar e local, pois o tempo escolar é demarcado por rotinas. Além disso, a partir de 2013,

com o mandato do então Prefeito Luciano Rezende, a prioridade tem sido a elaboração do Plano de Ação. Destaca-se, como defendem Gadotti (2005), Veiga e Araújo (2007), Veiga (2009) e Oliveira (2013), que o Projeto Político Pedagógico requer uma organização sistêmica com a participação da comunidade escolar, local e também do órgão central; é construção coletiva, na qual o próprio processo de elaboração torna-se aprendizado; é pensar a escola em seus aspectos macros e micros, nas dimensões: pedagógica, jurídica, administrativa e financeira.

As falas dos entrevistados revelam que seus respectivos Projetos Político Pedagógicos foram elaborados em um momento definido pela Secretaria Municipal de Educação (SEME). Além disso, ficou claro que nem todos os entrevistados têm acesso a esse documento.

Nesse sentido, vale ressaltar que o exercício de participação na elaboração ou reelaboração do Projeto Político Pedagógico é importante e necessária, uma vez que esse documento precisa refletir 'a cara da escola'. Para que isso ocorra, é necessário organização e planejamento para definir em quais espaços e tempos a participação se dará e, no caso de revisão de um PPP já existente, discutir quais tópicos do documento serão reavaliados e reconstruídos a curto, médio e longo prazo. E, ainda é preciso avaliar como a Secretaria Municipal de Educação poderá comprometer-se com as Unidades de Ensino dando o suporte necessário nessa reconstrução.

Além disso, é necessário dar visibilidade ao documento: via agenda escolar, em *banner*, nas reuniões pedagógicas, nas reuniões do CE e nas reuniões com os responsáveis pelos alunos, além de outras propostas que podem surgir da comunidade escolar.

A próxima questão trata sobre a eleição direta para o diretor escolar – Q17. Para o município de Vitória, outro mecanismo da gestão democrática é a escolha do diretor escolar, de acordo com os decretos datados de 1992 e 2002, e com a Resolução do Conselho Municipal de Educação 07/2014. Qual é a sua análise em relação a este mecanismo? Os trechos das respostas para esse questionamento são dispostos a seguir:

> A1-Um **momento de grande valor**, para o exercício da gestão democrática, onde os segmentos têm a **oportunidade de escolher, através do voto**, o diretor, que é um dos que fará a gestão da escola acontecer. **Aquele que representa todos os segmentos**.
>
> A2-[...] **foi um avanço muito grande** [...] **em relação a outros sistemas vizinhos**, [...] que não têm essa modalidade, então, percebo que Vitória tá um passo à frente, né. Acho que é um momento importante de **representatividade**, de democracia mesmo.

B2-[...] apesar de nem sempre ela ser eficaz [...] acho muito difícil ser diretor, muito difícil porque [é] **o grande articulador das ações da escola** ali e responsável também pela questão financeira, pedagógicas, ele é o grande articulador, muito difícil ser diretor, **não sei quem são os doidos que querem ser isso** [...] a própria comunidade escolar que tem que escolher [...] **isso não garante [...] a eficácia do processo** [...] acabam tendo **diretores que não conhecem realmente sua função**, o papel que ele tem que desempenhar e aí acaba não acontecendo essa gestão democrática dentro da escola, **mas, ainda, eu acredito nisso, eu acho que esse que tem que ser o caminho** [...].

B3-[...] antigamente você não podia opinar, **sempre era alguém que já vinha indicado**. Hoje em dia é mais fácil. Você pode **avaliar o candidato**, conhecendo melhor, pra ver o que é melhor para a escola, porque querendo ou não o candidato fica três em três anos, né, então quanto mais a gente conhece ele, **pode opinar pra ver quem é melhor**, para fazer uma direção melhor, melhor é para a comunidade.

B4-[...] esse ano eu acho que foi melhor porque o **primeiro ano vai participar e deficientes, com deficiência visual, essas coisas que antigamente não participava**, eu acho que só do terceiro ano pra cima podia participar da votação e os deficientes não podiam participar, eu acho que isso foi muito bacana esse ano [...]

B5-[...] embora tudo seja aprendizado [...] os mais novos o Ensino Fundamental I [...] eles são muitos novos para votar essa é a análise que eu faço, se houver uma participação maior da comunidade, dos pais, dos segmentos dos pais, isso aí não vai ser problema. **Os pais saberão em quem votar** [...] então eu acho que os **alunos, com menos de onze anos eles não tão ainda é amadurecidos pra encarar esse voto** [...] eu acho que poderia se pensar numa alternativa, não quer dizer que, o voto universal igual é sinal de democracia [...] **O voto dos professores ter um peso maior, eu acho, dos pais também assim, tem que haver uma coisa é proporcional** [...].

Eu acho que não tem condição de uma criança de seis anos votar, ela é altamente manipulada [...] portanto, a gente sabe que no cotidiano escolar tem essas coisas, as **tendenciosidade [...] os acordos, os conchavos**, e isso empobrece demais o processo.

B6-[...] **extremamente válido**, porque a gente também entende que não é qualquer um pode se candidatar, são pessoas que já **fazem parte da própria comunidade, são professores, são funcionários efetivos** [...] nessa última eleição teve um **curso** para quem vai se candidatar [...] **é sempre muito válido a gente cada vez mais se qualificar**, quanto mais um diretor que vai fazer uma gestão financeira, vai contribuir com uma gestão pedagógica, administrativa [...].

C1-**Fundamental para uma gestão isenta de interferência do poder executivo** em algumas pautas que são específicas da unidade de ensino. Com mais autonomia, o diretor com o Conselho conseguem debater com mais profundidade pautas da rotina escolar.

C3-Eu vou fazer uma comparação com a **rede estadual daqui e outros municípios que não têm**. Acaba tendo **uma direção que a gente fala pelego**, uma direção que não é atuante, não é participante, que só faz cobrança encima da escola e a gente ter uma eleição democrática, que [...] ensina os alunos a votarem, a participarem, escolherem o que é melhor [...] houve a eleição dele, houve uma **participação muito grande**, o **envolvimento de todos os segmentos**, isso é bom porque há uma discussão para você saber para onde vai à escola, qual é a perfil da pessoa que está dirigindo a escola. Porque é isso que vai dizer também o que vai ser a escola no futuro e a gente vai ter a oportunidade de fazer isso esse ano e isso **é muito bom e onde não há isso a gente vê que é como se fosse uma 'semi-ditadura'**. As pessoas mandam e os diretores fazem.

C4-Eu acho que é bom, porque nunca vai ficar só uma pessoa como naquela escola, com as mesmas regras, com as mesmas coisas. **Quando elege outro é bom pra ver se a escola melhora, se piora, pra ver como vai o andamento**. Na idade delas (seis anos) eu pelo menos não pensava muito sobre isso [...] eu ia muito [...] pela cabeça dos outros [...] eu acho que [...] não tem muita necessidade, mas já que querem, é bom que eles vão aprendendo, para quando crescer, não tomar decisão errada.

C5-Importantíssimo, **importantíssimo**. Mais uma vez foi **dado crédito para a escolha e não indicação**. A gente sabe [...] que os Conselhos de Escola [...] criou [sic] autonomia a partir do momento que a eleição direta para diretor escolar foi implantada no município. Quando era a época das escolhas [e] indicações a gente tinha toda essa dificuldade [...] essas barreiras, de estar participando com mais autonomia, hoje nós temos autonomia porque também somos eleitos [...]. Então, isso pra nós foi extremamente positivo e a partir desse momento [...] que se passou a ter a **eleição direta para diretor** nas escolas, muita coisa evoluiu, **a comunidade se manteve mais perto da escola** [...] em todos os âmbitos.

D1-[...] que esse tipo de atribuição do ser gestor escolar **não acaba sendo moeda de troca, de barganha de apoio político com prefeito ou com qualquer que seja [...]** então, o representante que está na escola é representante da comunidade. Ele é um servidor público, sujeito à lei com relação à Administração Municipal, porém, esse **servidor público foi escolhido pela comunidade escolar**. Ele tem o dever de ser o representante do prefeito aqui, sim, ele é representante do município pela Secretaria Municipal de Educação, sim, mas ele também **defende os interesses da comunidade escolar [...].**

D2-[...] quando a coisa é feita da instituição pública a gente tem que ficar muito cabreiro [...] qual é a intenção do órgão público em fazer isso? [...] **a comunidade tem que escolher o seu diretor, desde que o Conselho de Escola tenha representantes de todos os segmentos [...] ele precisa aprovar isso** [...] CE também precisa ser ouvido. Outra coisa que eu questiono muito [...] na eleição de diretor, crianças com menos de dez anos podem votar [...] então, de repente, um diretor pode ser eleito por um grupo de meninos de oito anos, de nove anos, isso é muito sério. Isso tem cheiro de ideologia [...] ou então, **o voto não é sufrágio universal**, o voto do professor vale tanto, o voto da comunidade vale tanto e o voto do menino abaixo de doze anos vale tanto, é a **proporcionalidade do voto** [...] sem abrir mão de que todo mundo vai se posicionar, todos os grupos vão se posicionar [...]. A justificativa é o caminho que ainda temos que percorrer de formação política desses meninos.

D4-É muito importante. **A escolha deve ser bem feita, com consciência no que está fazendo. O diretor escolhido deverá ser uma pessoa comprometida, organizada, paciente e que sabe resolver qualquer tipo de problema**.

D5-Perfeito. [...] **é uma garantia de direitos [...] da comunidade escolar**. Porque se você elege, você tem o direito de cobrar. Enquanto o cargo indicado você não sente a liberdade para atuar. [...] **não vejo um Conselho de Escola**, mesmo que ele seja eleito pela comunidade, em **que o diretor é indicado [...] como legítimo**, porque dependendo dos assuntos abordados dentro do Conselho, esse diretor indicado ele vai agir conforme aquilo que foi pedido para ele fazer.

D6-[...] isso é **a melhor coisa que tem** [...] pra você ser diretor, é quem você já está acostumado, tá ali dentro. É diferente do Estado que a pessoa é indicada. Então, dentro do colégio você já tem aquela questão de você conhecer, aquela coisa de você já tá perto, saber quem é [...] e **os pequenininhos hoje que está [sic] tendo essa oportunidade, isso [...] é uma democracia**. Ótimo pra eles, só deles poder ter o direito de [...] entender da política, quem é aquele 'tio', aquela 'tia' que ele tá votando [...] é uma pessoa boa [...] que conversa com a gente todo dia? É aquela pessoa que está brincando com a gente, pergunta pra gente se a lâmpada tá queimada, igual o diretor pergunta.

Essas falas geraram o quadro 10 que trata da eleição direta para o diretor escolar. De modo geral, os entrevistados concordam que a eleição direta para o diretor de escola é um avanço na política pública do município.

Quadro 10 – A eleição direta para o diretor escolar

GRU. COD.	ALGUNS DESTAQUES DAS FALAS	UNIDADES DE REGISTROS
A	A1-Oportunidade de escolher através do voto. Aquele que representa todos os segmentos. A2-Avanço em relação a outros sistemas vizinhos. Representatividade.	- Escolha. - Voto. - Avanço. - Representatividade.
B	B2-Grande articulador das ações da escola. Isso não garante a eficácia do processo. Conhecer realmente a sua função. Credibilidade no processo. B3-Indicação. Avaliar o candidato. Poder opinar melhor. B5-Os pais saberão em quem votar. Falta de maturidade dos alunos com menos de onze anos. Proporcionalidade do voto. Tendenciosidade. Acordos. Conchavos. B6-Validade do processo. Os candidatos fazem parte da comunidade, são professores efetivos. Qualificação do diretor.	- Articulador. - Saber o papel do diretor. - Não eficácia. - Credibilidade do processo. - Indicação. - Avaliação do candidato. - Falta de lisura do processo. - Proporcionalidade do voto.
C	C1-Fundamental para uma gestão isenta de interferência do poder executivo. C3-Outras formas de provimento como a da rede estadual, uma direção pelego. Participação muito grande. O envolvimento de todos os segmentos. Possibilidade de uma gestão que não seja 'semi-ditadura'. C4-A eleição como possibilidade de mudança. Quando elege outro é bom pra ver se a escola melhora, se piora, pra ver como vai o andamento. C5-Dar crédito para a escolha e não indicação. A eleição e a aproximação da comunidade.	- Isenção do poder executivo. - Direção pelego. - Participação dos segmentos. - Mudança. - Escolha. - Aproximação da comunidade. - Credibilidade nas eleições.
D	D1-Não virar moeda de troca, de barganha de apoio político. Servidor público escolhido pela comunidade escolar, defende os interesses da comunidade escolar. D2-A comunidade tem que escolher o seu diretor e o Conselho de Escolar aprova. O voto não pode ser sufrágio universal. Proporcionalidade do voto. D4- A escolha deve ser bem feita e com consciência ser uma pessoa comprometida, organizada, paciente e saber resolver qualquer tipo de problema. D5-É uma garantia de direitos da comunidade escolar. Não vejo um Conselho de Escola como legítimo, em que o diretor é indicado. D6-A melhor coisa que tem, os pequenininhos hoje está [sic] tendo essa oportunidade, isso é democracia.	- Barganha política. - Escolha pela comunidade. - Proporcionalidade do voto. - Consciência. - Comprometimento. - Organização. - Paciente. - Garantia de direitos. - Legitimidade. - Oportunidade aos pequenininhos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo e da concepção de Bardin (2011).

A eleição direta de diretor de escola, conforme enunciação dos entrevistados, é um direito que prevê a participação, a escolha e o voto dos vários segmentos da escola:

alunos, pais, servidores, magistério e representante da comunidade local. Está previsto desde o ano de 1992, no Decreto nº 8.765. É apontado, por alguns dos entrevistados, como um avanço para o município, especialmente quando comparado à Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo, em que os diretores ainda são indicados pelo poder público. O Decreto 8.765 foi sancionado em 1992, quando o país passava pelo processo de redemocratização e o partido que governava a prefeitura era o Partido dos Trabalhadores.

As falas dos entrevistados apontam que o processo de eleição direta pode colaborar para a diminuição de práticas pelegas, no entanto, uma das entrevistadas aponta que somente a eleição direta não garante a eficácia do processo, é preciso que o diretor tenha consciência do seu papel de articulador junto à comunidade escolar, na busca de uma Gestão Democrática. Além disso, outro ponto levantado por alguns dos entrevistados foi quanto ao voto dos alunos com seis anos de idade, incluído a partir da eleição de 2017, eleição direta de diretor da unidade de ensino. Alguns entrevistados criticam dizendo que eles podem ser alvo de manipulação, em virtude da falta de formação política em tenra idade, enquanto outros elogiam a iniciativa para estimular o interesse pela participação política. Destaca-se que na lei proposta em 1992, somente os alunos acima de dez anos podiam votar.

Outro ponto relevante foi quanto à proporcionalidade do voto, alguns entrevistados defendem que o voto não deve ser sufrágio universal, devendo ter um peso menor o voto dos alunos. Entretanto, há que se considerar que, atualmente, a legislação regulamenta que apenas o professor efetivo pode ser candidato, conforme declaração de um dos entrevistados, ou seja, de certa forma, aí já ocorre uma pré-seleção, o que pode ser justificado pelas características que devem envolver o diretor escolar: comprometido, organizado, paciente e dominar competências financeiras, administrativas, pedagógicas, dentre outras.

4.3 Pontos Positivos e Negativos Elencados

A partir das falas dos entrevistados, foram analisados também os trechos que trazem considerações positivas e negativas sobre cada Unidade de Ensino analisada. A partir dos pontos positivos, foi desenvolvido o quadro 11. Esses pontos positivos e negativos foram associados aos mecanismos de Gestão Democrática, pesquisados a partir das respectivas questões.

Quanto aos pontos positivos e os mecanismos, inferidos na temática pesquisada,

destacam-se: o Conselho de Escola, a eleição direta de diretor escolar e o Projeto Político e Pedagógico. Sobre o PPP, um dos entrevistados destaca a necessidade do documento 'impresso' estar disponível para toda a comunidade escolar. Já sobre o Conselho de Escola, foi destacado que se deve 'fazer valer o que é o Conselho'. Destacou-se também que a Gestão Democrática vem sendo implementada e/ou exercida nas Unidades de Ensino.

Quadro 11 – Pontos positivos e mecanismos inferidos

GRU. COD.	TRECHOS DAS FALAS	UNIDADES DE REGISTROS	QUESTÃO
A	A1-Impresso em apostila (o PPP), disponível na biblioteca para toda comunidade da escola ter acesso. **Positivo**: norteador (o PPP) para elaboração de um Plano de Ação; É a "cara" da escola.	- PPP.	Q14
B	B1-[...] a minha análise em relação a esse princípio ela é muito **positiva**, porque imagina que nós não tínhamos antes essa conquista e eu vejo como uma conquista, Vitória ter eleição para diretor escolar [...].	- Eleição direta de diretor escolar.	Q17
C	C2-[...] Uma coisa muito importante também que eu percebo, eu vi que fez muita diferença para uma GESTÃO DEMOCRÁTICA correr bem, de forma **positiva**, essa questão da comunicação. C2-Ponto **positivo** [...] é a questão dos projetos que a escola [...], proporciona para os alunos e a comunidade escolar, em geral [...]. C2-[...] então, eu já vivenciei situações gravíssimas e hoje eu vivencio uma situação **positiva**, que é de você fazer valer o que é o Conselho realmente e o que ele precisa fazer. C2-Eu vejo que foi **positiva**, até para que a gente possa realmente escolher aqueles que vão realmente nos representar. [...] Então eu penso que é uma forma muito **positiva** e muito [...] agregadora você poder fazer a escolha do seu gestor. C5-[...] Então, isso pra nós foi extremamente **positivo** e a partir desse momento, desse período que se passou a ter a eleição direta para diretor nas escolas muita coisa evoluiu. C5-Olha hoje eu vou apontar de forma muito **positiva** a questão da gestão municipal da Prefeitura, da SEME [...].	- Gestão democrática. - Conselho de escola. - Eleição direta de diretor escolar. - Outros.	Q08 Q16 Q17 Q18
D	D1-Mas como ponto de vista **positivo** nós temos um norte, nós temos uma partida de princípio, a gente não tá começando do nada. D2-[...] Pontos **positivos**: o primeiro ponto **positivo** é a disposição, o pessoal precisa estar disposto. Segundo ponto **positivo** da materialidade é que a gente dispõem do tempo pra isso, a gente tem cinco tempos de pl [...]. D5-[...] é muito importante você ter a liberdade de você falar aquilo que [...] no seu ponto de vista não está legal, eu acho que isso é um ponto muito **positivo**. D5-[...] análise que eu faço **positiva** é, justamente isso, de ter essa abertura de abrir isso pra a comunidade para que ela saiba que ela tem esse conselho e que ela tem representante pra lutar [...].	- PPP. - Gestão. - Gestão, gestão democrática. Conselho de Escola.	Q07 Q09 Q14

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo e da concepção de Bardin (2011).

Dos pontos positivos elencados, que envolvem o mecanismo do Projeto Político

Pedagógico, as narrativas apontam que, apesar do documento mostrar-se desatualizado, ele é um norte para a escola e um ponto de partida para a reelaboração de um novo documento. Além disso, quanto ao espaço-tempo para a atualização desse documento, há um apontamento que, dentre os planejamentos dos docentes, um seja utilizado para a leitura, discussão e debates em torno do Projeto Político Pedagógico.

No que se refere à eleição direta para os conselheiros de escola e do diretor escolar, observa-se que esses mecanismos contribuem diretamente na participação da comunidade escolar e local e se confluem no sentido da legitimidade e sustentação de um e outro.

A partir dos pontos negativos, foi desenvolvido o quadro 12. Esses pontos negativos foram associados aos mecanismos de Gestão Democrática, pesquisados a partir das respectivas questões.

Quadro 12 – Pontos negativos e mecanismos inferidos

GRU. COD.	TRECHOS DAS FALAS	UNIDADES DE REGISTROS	QUESTÃO
A	A1-**Negativo: dificuldade** para questões/espaço/tempo na sua elaboração e revisão. A2-[...] Assim, um ponto que eu acho que é **negativo**, não sei se seria **negativo**, é a questão do PPP ser um documento pronto, mas essa ideia do PPP está sempre em processo, porque a educação ela nunca é acabada, então, a gente tem um PPP como um movimento processual, mas na prática ele é um documento efetivo. Então, quando a gente vai analisar há uma contradição nisso, acho que isso é um ponto **negativo**, e a escola ela não tem nem tempo pra poder ficar o tempo todo se debruçando sobre o PPP, para poder estar discutindo, revisando, refazendo, eu acho complicado essa parte.	- PPP.	Q14
B	-	-	-
C	C2-[...] Ponto **negativo**, eu falo é pelo sistema por não dar essas condições pra gente, a gente não consegue ampliar o leque, até mesmo possibilitando essa interação maior com essa comunidade. Então, isso faz diferença, pra gente poder dar continuidade ao nosso PPP, dando continuidade não, para fazer uma execução certa, né [...].	- PPP.	Q14
D	D1-Então temos [...], precisamos revisá-los, isso eu destaco assim, por falta de tempo, eu destaco, é um aspecto **negativo**, né, ele precisa ser revisado, ele precisa ser revisto. D2-[...] O ponto **negativo** que eu aponto é isso, o não reconhecimento do tempo via esse momento de planejamento para que isso aconteça. D3-Eu acho que um ponto **negativo** (PPP) é o fato dessa não atualização. Se a gente pode tá colocando isso, como isso né. Mas, nesse momento eu vejo isso. Quando eu peguei o PPP e olhei, e vi a última data dele. Se não me engano 2008, se não me engano [...] eu falei nossa nós já estamos o que? Em 2017 [...].	- PPP.	Q14

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo e da concepção de Bardin (2011).

No que tange aos mecanismos inferidos na temática pesquisada, apenas o Projeto Político Pedagógico foi citado envolvendo pontos negativos. Vale ressaltar que, conforme as falas dos entrevistados, não é o Projeto Político Pedagógico que representa o ponto negativo, mas, sim, os entraves e/ou inflexibilidades que possam se fazer presentes em um documento dessa natureza.

Após analisar os pontos positivos e negativos, fez-se necessário realizar o levantamento e os destaques das dificuldades e avanços enfrentados pelas Unidades de Ensino, no que concerne à temática pesquisada. Esses temas são tratados na próxima seção.

4.4 Dificuldades e Avanços Elencados

Outra análise produzida a partir das falas dos entrevistados revela as dificuldades e os avanços das Unidades de Ensino pesquisadas, conforme mostradas no quadro 13.

Destaca-se que, ao longo da pesquisa, a participação é apontada como um das condições da Gestão Democrática, entretanto, participar requer dos sujeitos envolvidos espaço e tempo, apontados como uma das dificuldades encontradas pelos entrevistados; o que pode de algum modo comprometer a Gestão Democrática. Entretanto, ressalta-se que a democracia não é algo dado, é resultado de muito envolvimento e comprometimento, portanto, uma conquista.

Outra dificuldade apontada é a ausência ou a pouca frequência da Assembleia por Segmentos. Ressaltando-se que o conselheiro não se autorrepresenta, mas foi eleito para representar o seu segmento. Devendo o conselheiro escutar o seu segmento antes das reuniões ordinárias do Conselho de Escola, para traduzir os anseios, opiniões e sugestões do seu segmento.

Ainda, dentro das dificuldades apontadas, está à insuficiência dos recursos investidos na educação, que prejudica todas as escolas, de um modo geral, mas especialmente àquelas que possuem más condições na infraestrutura física, pois os recursos de custeio são canalizados em reparos para manter minimamente o funcionamento da escola e a manutenção das aulas. Ficando, pois, as atividades dos projetos pedagógicos, como aula passeio, em segundo plano.

Quadro 13 – Dificuldades elencadas e mecanismos inferidos

GRU. COD.	TRECHOS DAS FALAS	UNIDADES DE REGISTROS	QUESTÃO
A	A1-Uma gestão com **dificuldades** para organizar horários para ampliação dos diálogos entre os segmentos da comunidade escolar [...]. A1-[...] Temos muitas **dificuldades** da participação dos segmentos alunos nesse espaço/tempo. A2-[...] Embora, assim, haja **dificuldade** de se reunir os segmentos, são feitas reuniões mensais e a participação ela é satisfatória.	- Unidade de ensino. - PPP. - Conselho de escola.	Q02 Q09 Q15
B	-	-	-
C	C1-[...] as Assembleias de segmentos estão esvaziadas, em especial nessa comunidade que está desacreditada por **dificuldades** na construção da nova escola. C2-[...] nossas aulas de campo, por exemplo, a gente tem **dificuldade** hoje de dar continuidade, por conta dessa crise financeira mesmo [...]. C3-[...] é muita burocracia em relação aos Conselhos de Escola, muita **dificuldade** de você fazer discussão também com os órgãos gestores e aqui dentro, a **dificuldade** [...]. C5- Não vou colocar que sejam pontos **negativos**, mas são os desafios que a gente tem quando busca colocar em prática, então, não são pontos **negativos**, são desafios que acho que a gente tem em todo o trabalho, né. C5- Já existiram né na época a gente teve essas **dificuldades** de estar enquanto Conselho de Escola, [...] tendo essa voz, né a gente servia só pra assinar papel e hoje não, a gente discute, conversa, dialoga e constrói junto os planejamentos, ideias, as propostas da escola. C5-Quando era a época das escolhas indicações a gente tinha toda essa **dificuldade**, né, essas barreiras, de estar participando com mais autonomia, hoje nós temos autonomia porque também somos eleitos, dentro do processo de construção do Conselho de Escola.	- Conselho de escola. - Autonomia e financiamento. - Outros. - Comunidade e Conselho de escola. - Mecanismos.	Q10 Q15 Q17 Q18
D	D1-Reunião dos segmentos, às vezes tem tido **dificuldade**, mas umas três ou quatro por ano se consegue fazer. D1-Olha das **dificuldades**, nós temos, são muitas. [...] A família não procura a escola, uma das **dificuldades** que a gente tem é a participação das famílias. Então, uma **dificuldade** muito grande é a participação da família na vida escolar do filho. D1-Então, o aporte financeiro ele é um complicador nas **dificuldades** que a gente tem aqui no colégio. D3-Temos necessidade, temos alguma **dificuldade**, não só aqui no meu espaço, mas no espaço da escola como um todo, de poder levar isso até a nossa gestão, a nossa gestão não, ao nosso gestor. D5-[...] com toda a **dificuldade** da gestão de lidar com a hierarquia [...] Secretários [...] Prefeitos, Vereadores [...].	- Conselho de escola. - PPP. - Gestão. - Outros.	Q13 Q14 Q15 Q18

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo e da concepção de Bardin (2011).

A partir dos avanços elencados pelos entrevistados, foi desenvolvido o quadro 14. No mesmo quadro são associados aos avanços os mecanismos da Gestão Democrática, pesquisados a partir das respectivas questões. No que tange aos mecanismos inferidos na temática pesquisada, a eleição direta de diretor escolar, a Gestão Democrática, o Conselho de

Escola, a autonomia e o financiamento, foram retratados nos trechos das falas. Vale citar alguns avanços destacados, tais como: a escolha do diretor da unidade de ensino, a voz dada ao Conselho de Escola e a autonomia e financiamento conquistados pela rede municipal de ensino de Vitória, ou pelo menos, percebidos pelos participantes.

Quadro 14 – Avanços elencados e mecanismos inferidos

GRU. COD.	TRECHOS DAS FALAS	UNIDADES DE REGISTROS	QUESTÃO
A	A2- [...] foi um **avanço** muito grande (a escolha do diretor), principalmente em relação a outros sistemas vizinhos, [...] que não têm essa modalidade, [...] Vitória tá um passo à frente, né.	- Eleição direta de diretor escolar.	Q17
B	B6-[...] é, Vitória está bem adiantada no que se refere a isso na participação dos Conselhos, sabemos também, por exemplo, que no interior do Estado, existe essa participação de representantes de todos os segmentos, mas muitos são cooptados e não têm tanta voz, espaço, quanto eu acho como Vitória já conquistamos, já avançamos, aí eu acho que **avanço** vem da Prefeitura, mas vem dos movimentos sociais, via construção da própria sociedade que conseguiu essas conquistas.	- Gestão democrática.	Q11
C	C5-[...] há anos atrás, a gente tinha toda essa barreira, [...] do Conselho de Escola, ele existia simplesmente porque era necessário. **Hoje o CE ele existe, tem voz e tem vez**, né então isso tudo foi tudo um processo de construção.	- Conselho de Escola.	Q16
D	D2-É [...] De repente, você não tem uma demanda de Custeio, mas tem a verba, você não pode usar na de Capital. Isto te limita, né. Mas com relação à autonomia, dentro da possibilidade do que permite a verba o [...] consegue grandes **avanços**. D5-Eu acho que o **avanço** é justamente essa garantia de direitos mesmo.	- Autonomia e financiamento; - Outros.	Q10 Q18

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo e da concepção de Bardin (2011).

Até aqui as interpretações ocorreram a partir de cada questão da entrevista, analisando-as por unidade. Na próxima seção serão analisadas as unidades de registros, de acordo com a frequência na transcrição geral das falas dos entrevistados.

4.5 Quadro Geral das Unidades de Registros

Nesta seção, é apresentado um panorama geral das unidades de registro, contemplando-as na ordem crescente quanto à frequência que aparecem na integralidade das falas dos entrevistados, e os seus respectivos percentuais conforme a tabela 2.

Ao analisar o quadro geral das unidades de registros, obtido a partir da frequência apresentada pelas respostas originais de todos os entrevistados, observa-se a relação direta de 1-Conselho, 2-Participar e 3-Gestão Democrática, totalizando o percentual de 40,41% das

frequências. De modo que é possível interpretar que o mecanismo que mais representa a Gestão Democrática nas unidades de ensino pesquisadas é o Conselho de Escola, que só se estabelece com a participação efetiva dos conselheiros e dos demais membros da comunidade escolar e local. De fato, o Conselho de Escola é o órgão colegiado que deve gerir a escola, sendo ele, inclusive, responsável por afastar ou destituir o diretor, nos casos específicos da lei.

Tabela 2 – Frequência das unidades de registro

R	UNIDADES DE REGISTRO	FR	%
1	Conselho/CE	265	16,55
2	Participar	204	12,74
3	Gestão/Gestão Democrática	178	11,12
4	Segmento	165	10,31
5	Diálogo/Falar/Ouvir/Escuta	148	9,24
6	Representar (variáveis)	91	5,68
7	Trabalhar	91	5,68
8	Escolher/decisão	76	4,75
9	Recursos Financeiros/dinheiro/financiamento/verba	61	3,81
10	Falta de Tempo	48	3,00
11	Família	41	2,56
12	Autonomia	37	2,31
13	Pedagógico	34	2,12
14	Valorizar	34	2,12
15	Organização	33	2,06
16	Recursos	29	1,81
17	Dificuldade	27	1,69
18	Formação	21	1,31
19	Democrática/Democrático	18	1,12
	Total	**1601**	**100,00**

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa de campo e da concepção de Bardin (2011).

As unidades de registros 4-Segmento, 5-Diálogo/Falar/Ouvir/Escuta e 6-Representar, também possuem uma ligação direta entre si, e se relacionam com as anteriores. Ou seja, o Conselho de Escola se constitui a partir da participação dos segmentos, caracterizando-se como órgão colegiado, com a finalidade de buscar uma gestão em que todos possam dela participar e/ou sentir-se ali representados. A mola propulsora que envolve a Gestão Democrática está na unidade de registro 5, portanto, o exercício da Gestão Democrática pressupõe o diálogo; o direito e o respeito às falas dos sujeitos que utilizam o serviço público educacional; enquanto a escuta é um exercício necessário que precisa existir ou ser aprendido para que possa haver a democracia. Juntas essas três unidades de registros totalizam 25,23% da frequência.

Na sequência, as unidades de registro 7-Trabalhar, 8-Escolher/decisão e 9-Recursos Financeiros/dinheiro/financiamento/verba, remetem às atribuições que envolvem o Conselho de Escola. Esse órgão colegiado tem a incumbência e a atribuição de administrar os recursos provenientes tanto das fontes municipais, quanto os recursos das fontes federais. Outra interpretação que também pode ser feita é o quanto os Conselhos de Escola têm se imbuído dessa atribuição, de modo que a atividade fim da escola, que envolve o processo de aprender e ensinar, pode ser deixada no plano secundário das discussões desse órgão colegiado. O total dessas frequências atinge o percentual de 14,24%.

Outras duas unidades de registro que serão destacadas são a 15-valorização, com a frequência de 2,12% e a 18-formação com 1,31%. Essas duas unidades remetem tanto à valorização da participação e dos mecanismos da Gestão Democrática, que o município de Vitória já conquistou em relação às outras redes, quanto à necessidade de valorização da educação pública por parte do poder executivo; incluindo também os servidores públicos municipais, que hoje passam pelo achatamento de seus salários. Quanto à formação, defende-se que ela também é uma forma de valorização. É preciso, portanto, envolver a formação dos trabalhadores e dos conselheiros na perspectiva da educação pública municipal, que se quer democrática e de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a materialidade da gestão democrática na gestão colegiada de algumas Escolas Municipais de Ensino Fundamental em Vitória, no Estado do Espírito Santo, a partir de entrevistas com representantes dos Conselho de Escola e posterior análise de conteúdo.

A partir do arcabouço teórico desta dissertação, que corresponde à pesquisa bibliográfica e das falas dos vários autores, foi possível identificar aspectos relacionados à gestão escolar, gestão democrática e mecanismos da gestão democrática. Fica claro que uma das formas de fortalecer a gestão democrática é promover a participação da comunidade escolar e da comunidade local e que, o principal mecanismo é o conselho de escola.

Na abordagem prática, principalmente baseada na metodologia de Bardin (2011), nos aspectos qualitativos foram organizados quadros com alguns destaques das falas dos sujeitos entrevistados. A partir do material coletado, foram feitas algumas inferências quanto a pontos positivos e pontos negativos, dificuldades e avanços referentes aos mecanismos da gestão democrática.

A partir da estatística simples, quando observadas as falas dos sujeitos participantes da pesquisa, foi possível verificar nas respostas uma frequência (fr) de 265 para a Unidade de Registro Conselho de Escola, o que corresponde a 16% das unidades de registros. Ainda a partir da estatística simples, destacam-se outras unidades de registros que colaboram na percepção sobre a busca da gestão democrática, essas unidades de registros são descritas com suas respectivas frequências e porcentagens: participar (fr 204 e 12,74%), gestão/Gestão Democrática (fr 178 e 11,12%), segmento (fr 165 e 10,31%) e diálogo/falar/ouvir/escuta (fr 148 e 9,24%).

Em resposta ao problema que orientou essa pesquisa – Como a gestão democrática se materializa na gestão colegiada a partir dos mecanismos: Conselho de Escola, eleição do diretor da unidade de ensino e construção coletiva do Projeto Político Pedagógico? – podemos enumerar as seguintes formulações:

- O conselho de escola foi caracterizado como a ‘espinha dorsal’ da escola que se pretende administrar dentro do contexto da gestão democrática.
- Na maioria das escolas pesquisadas, o conselho de escola é visto como atuante, com voz ativa e conselheiros participativos.
- A eleição de diretor é uma maneira de exercício democrático.

- A eleição de diretor é vista nas escolas pesquisadas como ‘um momento de grande valor’ e pode ‘proporcionar a participação da comunidade escolar e local, junto à escola’.
- O exercício de participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico foi tido como importante, ainda que nenhum dos entrevistados tenha participado, efetivamente, desse processo em sua respectiva escola. Mas, foi apontado que esse documento deve retratar ‘a cara da escola’.

Ainda que os mecanismos tenham sido considerados importantes, em alguns momentos a constituição ou elaboração desses mecanismos foram consideradas difíceis e algo ‘parturioso’. Nesse contexto, foram citadas as dificuldades da participação da comunidade escolar e local na gestão colegiada. Entre as dificuldades apresentadas estão: dificuldade em organizar os horários, falta de investimento, a burocracia excessiva em relação aos conselhos de escola, as ausências das assembleias por segmentos.

Ao considerar a pesquisa de uma maneira mais holística, ressalta-se que ainda existe muito para ser explorado sobre a temática. Assim, diante disso, são pensadas as seguintes propostas para trabalhos futuros:

- Pesquisas sobre ferramentas que proponham pensar o currículo escolar, a partir da abordagem teórica progressista;
- Estudos que apontem os impactos das assembleias por segmentos (pais, alunos, magistério e demais servidores) na gestão colegiada;
- Trabalhos de pesquisa que relacionem os órgãos colegiados e a manutenção dos respectivos períodos de reuniões do conselho de escola;
- Investigação sobre a utilização das mídias digitais existentes na comunidade escolar e local para fortalecer os canais de comunicação, dando transparência às informações: blogs, grupos de *WhatsApp*, correio eletrônico, dentre outros;
- Estudos que pesquisem sobre a efetividade das formações continuadas e o impacto dessas formações sobre a melhoria da participação na gestão colegiada;

A partir deste estudo, foi possível verificar que existe um interesse em alcançar o princípio da gestão democrática nas Escolas Municipais de Ensino Fundamental pesquisadas. Em diversas falas, os mecanismos de gestão democrática foram percebidos. Como contribuição, espera-se que este trabalho possa nortear novos trabalhos de pesquisa sobre o princípio da gestão democrática e seus mecanismos. Além disso, espera-se que esta pesquisa sirva de impulso para que os entrevistados possam, cada vez mais, vivenciar a escola como um ambiente de participação e realização efetiva da democracia.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; PERONI, V. Implicações do programa dinheiro direto na escola para a gestão da escola pública. **Educação e Sociedade**, vol. 28, n. 98, p. 253-267, jan./abr. 2007.

ALAMINI, Maria Isabel Borba. **A discursividade e o projeto político pedagógico**: um olhar sobre o PPP da rede municipal de Criciúma (SC). 2015, 121 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Educação) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Educação, Criciúma, SC, 2015.

ANTUNES, J. A. S.; CUNHA, J. L. A organização da escola: o diretor e seu trabalho. **Linguagens & Cidadania**, v. 1, p. 1-12, 2012. 2012 Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/LeC/article/download/28247/15968>. Acesso em 21 de out. de 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROSO, D. T.A. **O conselho escolar e os desafios da participação e da autonomia na escola pública**. 2016, 91f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Educação) Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação, Universidade de Pernambuco Mata Norte, UPE, Brasil, 2016.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. 6 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

BRAGA, Denise Rodinski. O conhecimento, a práxis e a formação humana na perspectiva sócio-histórica em sua relação com a educação e a formação de professores. In: VIII CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - EDUCERE e III Congresso Ibero-Americano sobre violência nas escolas - CIAVE, 2008, Curitiba - PR. VIII Congresso Nacional de Educação - EDUCERE e III Congresso Ibero-Americano sobre violência nas escolas - CIAVE. Curitiba: Champagnat, 2008. v. 1. p. 46-46.

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

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016**. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm>. Acesso em Acesso em: 22 dez. 2017.

BRASIL. MEC. Conselho Escolar, democratização da escola e construção da cidadania. **Caderno 1**. Brasília: [s.n.], 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2016.

BRASIL. MEC. Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. **Caderno 5**. Brasília: [s.n.], 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2016.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Lei nº 13.005/2014. Brasília: [s.n.], 2014. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/>. Acesso em: 01 mar. 2016.

BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: nº 9.394/96. Brasília: 1996. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/>. Acesso em: 05 nov. 2014.

BRUNO, L. E. N. B. Poder e administração no capitalismo contemporâneo In: OLIVEIRA, D. A. (Org.) **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. 11 ed. Petrópolis, R.J.: Vozes, 2015. p. 15-45.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez. 2006.

CAROZZI, E. S. **Organização e Gestão Escolar**: uma análise do conselho escolar na rede municipal de Cascavel. 2015, 190f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Educação) Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Brasil, 2015.

CASTRO, Maria Lúcia Silva de. **Conselho escolar**: a busca pela solução de entraves no funcionamento do trabalho pedagógico. 2016, 86f. Dissertação de Mestrado (Mestrado profissional em gestão e avaliação da educação pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Programa de pós-graduação profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Juiz de Fora, MG, 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

CHAVES, V. L. J. et al. Gestão da Educação - uma revisão conceitual na perspectiva de análise do Plano de Ações Articuladas - PAR. In: IV CONGRESSO IBERO AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2014, PORTO - Portugal. CADERNOS ANPAE-POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO E AVALIAÇÃO NA EDUCAÇÃO ÍBERO-AMERICANA. RECIFE: ANPAE, 2014. v. 1. p. 01-15.

CHIRINÉA, Andréia Melanda. **O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e as dimensões associadas à qualidade da educação na escola pública municipal**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2010.

CONCEIÇÃO, M. V.; ZIENTARSKI, C.; PEREIRA, S. M. Gestão democrática da escola pública: possibilidades e limites. **UNIrevista**, vol. 1, n. 2, p. 1-11, abr. 2006.

CÓSSIO, M. de F. et al. Gestão educacional e reinvenção da democracia: questões sobre regulação e emancipação. **RBPAE**, v. 26, n. 2, p. 325-341, mai./ago. 2010.

CUNHA, E. O. **A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB**: um estudo em duas escolas municipais de Salvador. 2012. 172 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Salvador, BA, 2012.

CUNHA, R. C. O. B.; OMETTO, C. B. C. N. O trabalho coletivo na escola: o projeto político-pedagógico como pauta de formação. **Revista Educação (PUCRS. Online)**, v. 36, p. 402-411, 2013.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Conselho Nacional de Educação e Gestão Democrática. In OLIVEIRA, D. A. (org.). **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. 1l ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os Conselhos de Educação e a Gestão dos sistemas. In: GUIAR, M. A. S.; FERREIRA, N. S. C. **Gestão da Educação**: impasses perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

DALBERIO, M. C. B. Gestão democrática e participação na escola pública popular. **Revista Iberoamericana de Educación**, n. 47/3, p. 1-12, out. 2008.

DANIEL, M. Q. de S. **A gestão escolar da educação básica**: a construção da gestão entre a formação e o trabalho. 2013. 283 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2013.

DELGADO, Gabriela de Oliveira. **Conselhos escolares e gestão democrática do ensino público**: análise da implementação e do papel do conselho escolar em uma escola técnica estadual de ensino médio em Campos dos Goytacazes/RJ. 2015. 104 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro – UENF, Centro de Ciências do Homem – CCH, Programa de Pós-Graduação Em Políticas Sociais – PPGPS, Campos dos Goytacazes, RJ, 2015.

Diário Oficial do Município de Vitória, Espírito Santo, 17 dez. 2014, ed. 106, p. 3. Disponível em: < http://diariooficial.vitoria.es.gov.br/>. Acesso em 28 ago. de 2017.

DICIO. Dicionário Online de Português. **Práxis**: significado de práxis. [Filosofia]. Disponível em: < https://www.dicio.com.br/praxis/>. Acesso em 27 de ago. de 2017.

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. **Práxis**: significado de práxis – Filosofia. 2017. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/praxis/>. Acesso em 27 ago. de 2017.

DOURADO, L. F. Sistema nacional de educação, federalismo e os obstáculos ao direito à educação básica. **Educação e Sociedade**, v. 34, n. 124, p. 761-785, jul./set. 2013.

DOURADO, L.F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2013.

ESQUINSANI, R. S. S. **Patrimonialismo e gestão da escola pública**: possíveis repercussões na qualidade da educação. In: XVI ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino, 2012, Campinas, SP. Anais do XVI ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2012. v. 1. p. 4967-4977.

EVERARD, K. B.; MORRIS, G.; WILSON, I. **Effective School**: Management. 4 ed. London: Paul Chapman Publishing. 2004.

FERNANDES, R. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2013.

FISCALIZA VITÓRIA. Câmara Municipal de Vitória. **EMEF A**. [documento impresso]. 2013.

FISCALIZA VITÓRIA. Câmara Municipal de Vitória. **EMEF B**. [documento impresso]. 2013.

FISCALIZA VITÓRIA. Câmara Municipal de Vitória. **EMEF C**. [documento impresso]. 2013.

FISCALIZA VITÓRIA. Câmara Municipal de Vitória. **EMEF D**. [documento impresso]. 2013.

FNDE, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. 2018. **Sobre o PDDE** - O que é?. Disponível em:< http://www.fnde.gov.br/programas/pdde>. Acesso em: 18/02/18.

FREIRE, Paulo.**Política e educação**: ensaios. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI, M. **Gestão democrática da educação com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. 2014. Disponível em: <http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf>. Acesso em 27 de ago. 2017.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2004.

GADOTTI, Moacir. **O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania**. 2005. Disponível em: < http://docplayer.com.br/804143-O-projeto-politico-pedagogico-da-escola-na-perspectiva-de-uma-educacao-para-a-cidadania.html>. Acesso em 27 de ago. 2017.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da práxis**. 2016. Disponível em: <http://gadotti.org.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/426/AMG_PUB_02_055.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em 27 de ago. 2017.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GARCIA, A. G. **Projeto Político Pedagógico na Escola Pública**: estratégica e cultura organizacional. 2015, 123f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, Brasil, 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, M. da G. **Conselho Gestores e Participação Sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2001.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 3 ed. Campinas, SP: Alínea, 2003.

HORA, D. L. da. **Gestão democrática na Escola**: artes e ofícios da participação coletiva. 18. ed. 4 reimpressão. Campinas: Papirus Editora, 2015.

IBGE, Cidade. **Espírito Santo** » Vitória. 2017. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=320530&search=||infogr%E1ficos5.2.2 Universo, Amostra e Atores da Pesquisa >. Acesso em: 27/08/2017.

KLÉBIS, A. B. S. O. **Concepção de gestão escolar**: a perspectiva dos documentos oficiais e dos programas de formação continuada de diretores de escola no estado de São Paulo – 1990/2009. 2010. 216 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado... análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**, ano XX, n. 67, p. 112-149, ago. 1999.

LEGADO VITORIA. **Bairro Santo Antônio**: dados sócio-econômicos. 2012. Disponível em: <http://legado.vitoria.es.gov.br/regionais/geral/dados/Bairros_2012/santo_antonio.pdf>. Acesso em 23 de out. de 2017.

LEGADO VITORIA. **Bairro Itararé**: dados sócio-econômicos. 2012. Disponível em: <http://legado.vitoria.es.gov.br/regionais/geral/dados/Bairros_2012/itarare.pdf>. Acesso em 23 de out. de 2017.

LEGADO VITORIA. **Jardim Camburi**: dados sócio-econômicos. 2012. Disponível em: <http://legado.vitoria.es.gov.br/regionais/geral/dados/Bairros_2012/jardim_camburi.pdf>. Acesso em 23 de out. de 2017.

LEGADO VITORIA. **Jardim da Penha**: dados sócio-econômicos. 2012. Disponível em: <http://legado.vitoria.es.gov.br/regionais/geral/dados/Bairros_2012/jardim_penha.pdf>. Acesso em 23 de out. de 2017.

LEGADO VITORIA. **Vitória em dados**: Itararé. 2017. Disponível em: <http://legado.vitoria.es.gov.br/regionais/bairros/regiao4/itarare.asp>. Acesso em 23 de out. de 2017.

LEGADO VITORIA. **Vitória em dados**: Jardim Camburi. 2017. Disponível em: <http://legado.vitoria.es.gov.br/regionais/bairros/regiao8/jardimcamburi.asp>. Acesso em 23 de out. de 2017.

LEGADO VITORIA. **Vitória em dados**: Jardim da Penha. 2017. Disponível em: <http://legado.vitoria.es.gov.br/regionais/bairros/regiao6/jardimdapenha.asp>. Acesso em 23 de out. de 2017.

LEGADO VITORIA. **Vitória em dados**: Santo Antônio. 2017. Disponível em: <http://legado.vitoria.es.gov.br/regionais/bairros/regiao2/santoantonio.asp>. Acesso em 23 de out. de 2017.

LIBÂNEO, José C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. v. 1. 541p.

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

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**. v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MAFASSIOLI, A. da S. 20 anos do Programa Dinheiro Direto na Escola: um olhar crítico sobre as interferências na gestão escolar e financeira pública. **Revista de Financiamento da Educação (Fineduca)**. v. 5, n. 12, p. 1-18, 2015.

MARTÍNEZ, R. M. P. Amilia y escuela: una alianza necesaria en la gestión escolar. **Revista Ibero-Americana de educação**. n.º 67. 2015. pp. 159-180.

MARTINS, R. B. Educação para cidadania: o projeto político pedagógico como elemento articulador. In VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. de (org.). **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas: Papirus, 2003.

MEURER, A. C.. A articulação do projeto político-pedagógico da escola de ensino médio e o projeto político-pedagógico social: perspectiva dos alunos. In: VEIGA, Ilma Passos. (Org.). **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico**. 1ed. Campinas: Papirus, 2007, v. 1, p. 89-111.

NACARI, D. P. S. **Mudanças teórico-metodológicas no campo da alfabetização sob a perspectiva de professores alfabetizadores**. 2016. 194 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Educação.

NORONHA, Olinda Maria. Práxis e Educação. **Revista HISTEDBR on-line**, Campinas SP, n. 20, p. 86-93, dez. 2005. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp. br/revista/edições/20/art09_20.pdf >. Acesso feito em 27 de ago. 2017.

OLIVEIRA, I. B. de (org.). **Democracia no cotidiano da escola**. Petrópolis: DP et Alii, 2009.

OLIVEIRA, J. T. de. **História do Estado do Espírito Santo**. 3 ed. Vitória: Arquivo Público do Estado do Espírito Santo: Secretaria de Estado da Cultura, 2008.

OLIVEIRA, S. B. de. **Desafios e possibilidades do processo de construção coletiva de projeto político pedagógico**: o caso de uma EMEF paulistana. 2013. 194 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2013.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografia, dissertações e teses. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

OLIVEIRA, W.; SOUZA, M. C. de. **Projeto de Pesquisa, monografia resenha e artigo**: manual prático. São Paulo: Opção, 2013.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, V. H. **Diretor escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, V. H. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Revista Educação e Sociologia**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2007.

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

PARO, V. H. José Querino Ribeiro e o paradoxo da administração escolar. **RBPAE,** v. 23, n. 3, p. 561-570, set./dez. 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Xamã, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995. v. 1. 335p.

PAZ, A. D. da. **Programa Dinheiro Direto na Escola** – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Brasília: FNDE, 2004.

PERES, Ana Paula Franzini. **Gestão democrática e conselhos de escola no município de Araraquara/SP**. 2016. 243 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Ciências e Letras, Programa de pós-graduação em educação escolar, Araraquara, 2016.

PREFEITURA DE VITÓRIA. **A cidade**: História de Vitória. 2017. Disponível em: <http://www.vitoria.es.gov.br/cidade/historia-de-vitoria>. Acesso em: 27/08/2017.

PREFEITURA DE VITÓRIA. **Vitória em dados**: Secretaria de Educação. 2015. Disponível em: <http://legado.vitoria.es.gov.br/regionais/dados_area/educacao/Equipamentos_2015.pdf>. Acesso em: 27/08/2017.

PREFEITURA DE VITÓRIA. **Vitória em dados**: Secretaria de Educação. 2015. Disponível em: <http://legado.vitoria.es.gov.br/regionais/dados_area/educacao/vagas/2.1.pdf>. Acesso em: 27/08/2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013. v. 1. 276p.

QEDU. **Vitória**: IDEB 2015 por escolas. 2017. Disponível em: <http://www.qedu.org.br/cidade/2731-vitoria/ideb/ideb-por-escolas>. Acesso em 18 de mar. de 2017.

RAMOS, G. P.; FERNANDES, M. C. Lutas, contradições e conflitos: a construção histórica do conselho escolar no Brasil. In_____: LUIZ, M. C. (org.). **Conselho escolar**: algumas concepções e propostas de ação. São Paulo: Xamã, 2010.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 1988.

RISCAL, S. A. Considerações sobre o conselho escolar e seu papel mediador e conciliador. In: LUIZ, M. C. (org.). **Conselho escolar**: algumas concepções e propostas de ação. São Paulo: Xamã, 2010.

RODRIGUES, N. **Da mistificação da escola à escola necessária**. São Paulo: Cortez, 1987.

SCHNECKENBERG, M. A Relação entre Política Pública de Reforma Educacional e a Gestão do Cotidiano Escolar. **Revista Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 113-124, fev./jun. 2000.

SILVA, J. B. da. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, v. 8, n.1, p. 21-34, 2007.

SILVA, M. A. Do projeto político do Banco Mundial ao Projeto político pedagógico da

escola pública brasileira. **Cadernos do CEDES (UNICAMP)**, Campinas - São Paulo, v. 23, n.61, p. 283-301, 2003.

SILVA, N. R. G. Gestão escolar democrática: uma contextualização do tema. **Práxis Educacional**, v. 5, n. 6, p. 91-106, jan./jun. 2009.

SILVA, R. R. C. da. **O projeto político-pedagógico**: PPP nas escolas públicas da zona sul do município de Manaus. 2014. 98 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2014.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2 – A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SOUSA, J. V. de. Avanços e Recuos na construção do projeto político-pedagógico em redes de ensino. In_____: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. de (org.). **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas: Papirus, 2003.

SOUSA, S. Q. **Análise da atuação do conselho escolar em uma escola da rede municipal de Manaus**. 2016, 138f. Dissertação de Mestrado (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Programa de pós-graduação profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Juiz de Fora, MG, 2016.

SOUZA, Â. R. de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista,** v. 25, n.03, p.123-140, dez. 2009.

SOUZA, Â. R. de. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 2007, 302f. Tese de Doutorado (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade) Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC, São Paulo, 2007.

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

VEIGA, I. P. A. Perspectiva para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. de (org.). **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas: Papirus, 2003.

VEIGA, I. P. A; ARAÚJO, J. C. S. Projeto político-pedagógico: um guia para formação humana. In: VEIGA, I. P. A. (org.). **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico**. Campinas: Papirus, 2007.

VELOSO, L.; CRAVEIRO, D.; RUFINO, I. Participação da comunidade educativa na gestão escolar. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 04, p. 815-832, out./dez. 2012.

VITÓRIA. **Decreto nº 8.765**, de 28 de fevereiro de 1992. Dispõe sobre o processo de eleição de diretores das unidades escolares da rede municipal de Vitória. A Gazeta S/A, 05 fev. 1992.

VITÓRIA. **Decreto nº 10.277**. Disponível em: <http://sistemas.vitoria.es.gov.br/webleis/Arquivos/1998/D10277.PDF>. Acesso em: 22 de dez. 2017.

VITÓRIA. **Decreto nº 11.194**, de 28 de janeiro de 2002. Dispõe sobre o provimento dos cargos em comissão de Diretor das unidades escolares do Sistema Municipal de Ensino de Vitória.

VITÓRIA. **Decreto nº 12.237**, de 27 de abril de 2005. Dispõe sobre o Processo de Eleição de Diretores(as) das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino Público de Vitória, Espírito Santo e dá outras providências.

VITÓRIA. **Decreto nº 15.540**, de 05 de novembro de 2012. Estabelece a forma de organização e regulamenta o funcionamento das unidades administrativas da Secretaria de Educação.

VITÓRIA. **Decreto nº 16.372**, de 29 de julho de 2015. Dispõe sobre medidas que visem o estabelecimento do equilíbrio econômico e financeiro no âmbito da Administração Direta e Indireta. Diário Oficial do Município de Vitória, ES, 30 jul. 2015.

VITÓRIA. **Decreto nº 17.015**, de 05 de abril de 2017.

VITÓRIA. **Lei orgânica municipal nº 4.747, 27 de julho de 1998**. Vitória, 1998.

VITÓRIA. **Lei orgânica municipal nº 6.529, 29 de dezembro de 2005**. Vitória, 2005.

VITÓRIA. **Lei ôrganica municipal nº 6.794, 29 de novembro de 2006**. Vitória, 2006.

VITÓRIA. **Lei ôrganica municipal nº 8.829, 24 de junho de 2015**. Vitória, 2015.

ZARGIDSKY, D. de S. **A participação do conselho escola-comunidade na gestão escolar**. 2006. 98 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ENTREVISTA APLICADA AOS MEMBROS DO CONSELHO DE ESCOLA

Essa pesquisa tem como proposta:

- Investigar o modelo de gestão adotado pelos diretores das escolas municipais de ensino fundamental em Vitória, no Estado do Espírito Santo.

Aceito: Sim (___) Não (___)

Roteiro de Entrevista

I – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Q1. Cód. Entrevistado: _____**Q2. Tipo de Atuação no Conselho**_____

Q3. Faixa Etária	Q4. Escolaridade		Q5. Sexo	Q6. Tempo de inserção na Escola
(__) Até 15 anos (__) De 16 a 25 anos (__) De 26 a 35 anos (__) De 36 a 45 anos (__) Acima de 46 anos	(__) Ens. Fundamental (__) Ens. Médio (__) Graduação (__) Especialização (__) Mestrado (__) Doutorado	(__) C____(__) I (__) C____(__) I (__) C____(__) I (__) C____(__) I (__) C____(__) I (__) C____(__) I	(__) Masculino (__) Feminino	(__) Até 05 anos (__) De 06 a 10 anos (__) De 11 a 15 anos (__) De 16 a 20 anos (__) Acima de 20 anos

II – PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR

Q7. Como você caracteriza a gestão dessa Unidade de Ensino?

Q8. Você sabe o que é gestão democrática? Como você a definiria?

Q9. Como você analisa a gestão dessa Unidade de Ensino entendendo o princípio da gestão democrática com a abrangência e atuação do conselho de escola?

Q10. Fale um pouco sobre a autonomia e o financiamento da escola?

III – PRÁXIS DE MECANISMOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Q11. Quais os mecanismos que subsidiam a gestão democrática na escola em que você participa como membro do conselho?

Q12. Quais desses mecanismos caracterizam a gestão dessa Unidade de Ensino?

Q13. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Artigo 14, um dos princípios da gestão democrática é a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). Como se deu a elaboração do PPP?

Q14. Qual é a materialidade do Projeto Político Pedagógico (PPP) nessa Unidade de Ensino? Destaque os pontos positivos e negativos do PPP.

Q15. O outro princípio da gestão democrática é a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares. Como se dá essa participação?

Q16. Você considera que existem desafios na atuação do conselho de escola? Quais?

Q17. Para o município de Vitória outro mecanismo/princípio da gestão democrática é a escolha do diretor escolar, de acordo com decretos datados de 1992 e 2002, bem como de

acordo com a Resolução do Conselho Municipal de Educação 07/2014. Qual é a sua análise em relação a este princípio?

Q18. Destaque outras considerações que você gostaria de registrar de acordo com o seu grau de relevância.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Comitê de Ética em Pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidada (o) a participar de uma pesquisa intitulada: "A Gestão Democrática nas Escolas Municipais de Ensino Fundamental em Vitória-ES: diálogos entre a práxis do diretor escolar". O MOTIVO DA INCLUSÃO DA SUA PARTICIPAÇÃO NESTA PESQUISA, JUSTIFICA-SE POR SER REPRESENTANTE DOS _____E MEMBRO DO CONSELHO DE ESCOLA NESTE SEGMENTO. TENDO EM VISTA A LEI Nº 6.794, PUBLICADA EM A TRIBUNA, NO DIA 30 DE NOVEMBRO DE 2006. QUE DISPÕE SOBRE A ORGANIZAÇÃO DOS CONSELHOS DE ESCOLA DAS UNIDADES DE ENSINO COMO UNIDADES EXECUTORAS DOS RECURSOS FINANCEIROS E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. NÃO PARTICIPARÃO DESTA PESQUISA E NEM SERÃO ENTREVISTADOS DIRETORES ESCOLARES QUE ESTÃO COM NOTAS INTERMEDIÁRIAS NO ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (IDEB) 2015.

Esta pesquisa será coordenada pela Mestranda em Educação: Marilene Coutinho de Souza Gonçalves, Orientada pela Professora: Drª Lilian Simone Godoy Fonseca e tem como proposta principal identificar como a gestão democrática se materializa na práxis do diretor das escolas municipais de ensino fundamental em Vitória, no Estado do Espírito Santo. A sua participação não é obrigatória sendo que, a qualquer momento da pesquisa, você poderá desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo para sua relação com o pesquisador, com a UFVJM ou com instituição que compõe o arranjo.

Os objetivos desta pesquisa são: IDENTIFICAR COMO A GESTÃO DEMOCRÁTICA SE MATERIALIZA NA PRÁXIS DO DIRETOR DAS ESCOLAS municipais de ensino fundamental em Vitória, no estado do Espírito Santo a PARTIR DA OBSERVAÇÃO DO CAMPO PESQUISADO. PORTANTO, A OBSERVAÇÃO POR MEIO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA É DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA PARA A PESQUISA, PARA A COMPREENSÃO DA PRÁXIS DO DIRETOR ESCOLAR EM SUA GESTÃO.

Caso você decida aceitar o convite, será submetido(a) ao seguinte procedimento: responder a uma entrevista semi estruturada. O tempo previsto para a sua participação respondendo ao questionário é de aproximadamente 50 minutos. ALÉM DISTO, VOCÊ SERÁ OBSERVADO DURANTE A ENTREVISTA, NO ENTANTO, SUAS RESPOSTAS NÃO SERÃO IDENTIFICADAS E SEUS DADOS PESSOAIS NÃO SERÃO DIVULGADOS, SENDO SUA IDENTIDADE PRESERVADA POR MEIO DE CÓDIGOS.

Considerando que toda pesquisa com seres humanos envolve risco, definido pela Resolução 196/96 como: "Risco da pesquisa": a presente pesquisa pode gerar discussões entre os vários atores sobre a aplicabilidade da práxis da gestão democrática no contexto escolar, podendo por ventura

causar desavenças e/ou constrangimentos. Dessa forma, planeja-se que as entrevistas sejam feitas individualmente com questões semi-estruturadas, sendo agendadas previamente. Além disso, os participantes serão codificados impedindo a identificação dos mesmos. Outro risco é a identificação das escolas e exposição daquelas com as menores notas no IDEB 2015, embora este seja um dado de acesso público, a pesquisadora pretende codificar as unidades escolares para que as instituições não sejam identificadas. Além disso, o entrevistado poderá se recusar a responder a alguma das questões, ou se desvincular da pesquisa, não no momento em que desejar.

Os benefícios relacionados à pesquisa é a disseminação do conceito de gestão democrática no contexto escolar; discussão entre os vários atores de uma escola municipal sobre a gestão democrática; reflexão sobre a práxis do gestor escolar; fomento sobre a temática gerando novos conhecimentos.

Os resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em seminários, congressos e similares, entretanto, os dados/ informações obtidos por meio da sua participação serão confidenciais e sigilosos, não possibilitando sua identificação.

A sua participação bem como a de todas as partes envolvidas será voluntária, não havendo remuneração para tal. Não há nenhum gasto financeiro da sua parte na participação da pesquisa, portanto, nenhum gasto será ressarcido pelo responsável pela pesquisa.

Não está previsto indenização por sua participação, mas em qualquer momento se você sofrer algum dano, comprovadamente decorrente desta pesquisa, terá direito à indenização.

Você receberá uma cópia deste termo onde constam o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sobre sua participação agora ou em qualquer momento.

Coordenadora do Projeto: Marilene Coutinho de Souza Gonçalves
Endereço: Rua Manoel de Abreu, nº 345, Nova Itaparica, Vila Velha/ES
Telefone (27) 3061-5561/ (27) 98875-1775

Declaro que entendi os objetivos, a forma de minha participação, riscos e benefícios da mesma. E aceito o convite para participar.

Autorizo a publicação dos resultados da pesquisa, a qual garante o anonimato e o sigilo referente à minha participação.

Nome do sujeito da pesquisa: _____

Assinatura do sujeito da pesquisa: _____

_____

Pesquisadora: Marilene Coutinho de Souza Gonçalves

_____

Informações – Comitê de Ética em Pesquisa da UFVJM

Rodovia MGT 367 - Km 583 - nº 5000 - Alto da Jacuba –

Diamantina/MG CEP39100000

Tel.: (38)3532-1240 –

Coordenador: Prof. Disney Oliver Sivieri Junior

Secretaria: Ana Flávia de Abreu

Email: cep.secretaria@ufvjm.edu.br e/ou cep@ufvjm.edu.br.

APÊNDICE C – E-MAIL ENVIADO À DIREÇÃO DAS EMEFs

Bom dia, Prezado Diretor

Tendo em vista a continuidade do trabalho de Dissertação, com a etapa da pesquisa de campo e, sendo a sua unidade escolar uma das selecionadas, de acordo com o critério de inclusão, encaminho para a sua apreciação e análise, o arquivo anexo com o detalhamento da pesquisa: "A gestão democrática em escolas municipais de ensino fundamental de Vitória-ES: uma reflexão a partir da gestão colegiada" e a autorização da Secretária Municipal de Educação Adriana Sperândio para realização desta pesquisa de campo.
Desde já agradeço sua atenção e, sendo necessárias outras informações, estou à disposição.

Att,
Marilene Coutinho de Souza Gonçalves
Mestranda em Educação pelo PPGEd/UFVJM – Turma 2015/2
Linha de pesquisa: Gestão de Instituições Educacionais
Endereço para acessar CV: http://lattes.cnpq.br/7419009054052778
Contatos: (27) 988751775 (OI); (27) 32220787 (SERVIÇO); (27) 30615561 (RESIDÊNCIA).