



**Universidade Federal do Pampa**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*  
Mestrado Profissional em Educação**

**LUIZ ROBERTO MAFALDO DURGANTE JÚNIOR**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA REDE MUNICIPAL DE  
ENSINO DE ALEGRETE/RS: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE GESTORES  
ESCOLARES**

**Jaguarão  
2018**



**LUIZ ROBERTO MAFALDO DURGANTE JÚNIOR**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA REDE MUNICIPAL DE  
ENSINO DE ALEGRETE/RS: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE GESTORES  
ESCOLARES**

Relatório Crítico-Reflexivo apresentado ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Ana Cristina da Silva Rodrigues

Linha de Pesquisa: Política e Gestão da Educação

**Jaguarão  
2018**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

J95g Júnior, Luiz Roberto Mafaldo Durgante  
Gestão democrática da educação básica na  
rede municipal de ensino de Alegrete/RS:  
concepções e práticas de gestores  
escolares / Luiz Roberto Mafaldo Durgante  
Júnior.

121 p.

Dissertação (Mestrado)-- Universidade  
Federal do Pampa, MESTRADO EM EDUCAÇÃO,  
2018.

"Orientação: Ana Cristina da Silva  
Rodrigues".

1. Gestão democrática. 2. Formação de  
gestores. 3. Democracia. I. Título.

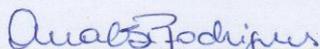
**LUIZ ROBERTO MAFALDO DURGANTE JUNIOR**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO DE GESTORES NO MUNICÍPIO DE  
ALEGRETE/RS**

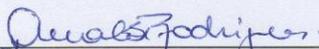
Relatório Crítico-Reflexivo apresentado ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação.

Relatório Crítico-Reflexivo defendido e aprovado em: 29 de junho de 2018.

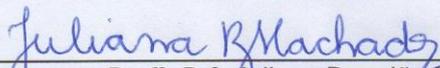
Banca examinadora:



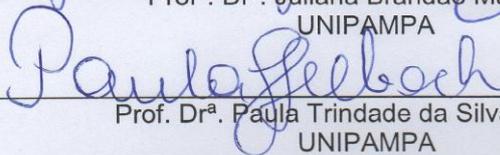
Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Cristina da Silva Rodrigues  
Orientadora  
UNIPAMPA



Prof. Dr. Elton Luiz Nardi  
UNOESC



Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Juliana Brandão Machado  
UNIPAMPA



Prof. Dr<sup>ª</sup>. Paula Trindade da Silva Selbach  
UNIPAMPA



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a minha família, em especial a minha esposa Patrícia Machado Durgante, pelo carinho, paciência e incentivo durante esses anos de estudo.

Agradeço a minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina da Silva Rodrigues pela constante orientação neste trabalho, e sobretudo, pela pelas inúmeras contribuições acadêmicas e compreensão em muitos momentos. Agradeço imensamente todo o carinho, amizade e apoio durante este percurso.

Agradeço aos demais professores do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Pampa Campus Jaguarão que por meio de suas contribuições propiciaram o enriquecimento desta pesquisa.

Aos colegas de mestrado que proporcionaram riquíssima interação, experiências profissionais e de amizade, especialmente os colegas Ana Tolfo, Emerson Costa e Roberta Messa, meus companheiros inseparáveis nessa jornada.

Agradeço a Secretaria Municipal de Educação de Alegrete, na pessoa da Prof<sup>a</sup> Esp. Cledi Ramos, diretora pedagógica, Prof. Sandro Barúa Diretor Geral da SMEC durante parte desta caminhada e Prof<sup>a</sup> Dra. Márcia Dornelles atual Secretária de Educação, e Jorge Sitó ex-Secretário de Educação, por terem propiciado o espaço para que se realizasse este trabalho, o que tornou possível a aplicação da pesquisa, e elaboração do texto da dissertação.

Agradeço ao meu grande amigo Prof. Ms. Diego Garcia Braga, que muito colaborou para a realização da pesquisa.

Agradeço as equipes gestoras das escolas municipais de Alegrete, que foram indispensáveis para o desenvolvimento deste estudo, especialmente, as equipes diretivas das escolas Honório Lemes e Waldemar Borges, nas pessoas da Prof<sup>a</sup> Silvana Cardona, Prof<sup>a</sup> Marione Jaques, Prof. Márcio Zinelle e Prof<sup>a</sup> Lilian Almeida, que foram fundamentais nesta caminhada.

Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, estiveram envolvidos no processo de realização dessa pesquisa e conclusão do mestrado. Meus sinceros agradecimentos!



(Cale-se! Cuidado!)  
(Como é difícil acordar calado)

*Gabriel O Pensador.*



## RESUMO

O trabalho apresenta pesquisa realizada com a comunidade escolar da rede municipal de ensino de Alegrete-RS, que objetiva analisar a forma de atuação dos gestores das escolas municipais buscando compreender o perfil e a metodologia de trabalho utilizada pelos gestores, trazendo também algumas experiências de democratização deste município, contextualizando-as a pesquisa. A metodologia da pesquisa adotada foi a pesquisa-ação, e a intervenção realizada através de roda de conversa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários e observações do cotidiano escolar. Para a interpretação dos dados foi proposta a análise de conteúdo que trouxe à tona quatro categorias para análise: Democracia e Gestão democrática, Ambiente escolar como espaço democrático, Relações de poder e autoritarismo e Democracia e autoridade e o Pensar do Gestor. Os resultados indicaram as fragilidades na formação de gestores e subsidiaram plano de intervenção para a formação de diretores, sendo realizado três encontros, durante a reunião de equipes diretivas efetuadas pela Secretaria de Educação do Município e três realizados em uma escola da rede municipal, num total de seis encontros. Destas formações foram geradas três categorias, analisadas e discutidas neste relatório, sendo elas: a participação dos segmentos, a avaliação como forma de descentralização do poder na escola e o ambiente escolar, autoridade e autoritarismo.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Formação de gestores. Democracia.



## RESUMEN

El trabajo presenta una investigación realizada con la comunidad escolar de la red municipal de enseñanza de Alegrete-RS, que objetiva analizar la forma de actuación de los gestores de las escuelas municipales buscando comprender el perfil y la metodología de trabajo utilizada por los gestores, trayendo también algunas experiencias de democratización de este municipio, contextualizándolas la investigación. La metodología de la investigación adoptada fue la investigación-acción, y la intervención realizada a través de rueda de conversación. La recolección de datos fue realizada por medio de cuestionarios y observaciones del cotidiano escolar. Para la interpretación de los datos se propuso el análisis de contenido que trae a la superficie cuatro categorías para análisis: Democracia y Gestión democrática, Ambiente escolar como espacio democrático, Relaciones de poder y autoritarismo y Democracia y autoridad y el Pensamiento del Gestor. Los resultados indicaron las fragilidades en la formación de gestores y subsidiaron plan de intervención para la formación de directores, siendo realizado tres encuentros, durante la reunión de equipos directivos efectuados por la Secretaría de Educación del Municipio y tres realizados en una escuela de la red municipal, en un total de seis encuentros. De estas formaciones se generaron tres categorías, analizadas y discutidas en este informe, siendo ellas: la participación de los segmentos, la evaluación como forma de descentralización del poder en la escuela y el ambiente escolar, autoridad y autoritarismo.

Palabras clave: Gestión Democrática. Formación de gestores. Democracia.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Apresentação da proposta de pesquisa .....	71
Figura 2 – Tarefa 01: concepções de gestão democrática.....	72
Figura 3 – Participação da comunidade escolar no ornamento e organização de seus espaços .....	78
Figura 4 - Dinâmica da Caixa .....	79
Figura 5 – Dinâmica de acolhida e recepção dos alunos .....	80
Figura 6 – Outubro Rosa .....	80
Figura 7 – Produção de vasos pela comunidade .....	81
Figura 8 – O gestor democrático .....	81
Figura 9 – Ganhos e Limitações da Avaliação Institucional na Escola.....	94
Figura 10 – Pensamentos do senso comum .....	97
Figura 11 – Balança do Poder.....	99



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formas de provimento para o cargo de diretor na Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul.....	28
Quadro 2 - Trabalhos encontrados na pesquisa do Portal de Periódicos da CAPES .	38
Quadro 3 - Leis e documentos .....	46
Quadro 4 - Ciclos da pesquisa-ação .....	55
Quadro 5 - Cronograma dos encontros.....	58
Quadro 6 - Necessidades apontadas pelas Escolas do Município.....	67



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modalidades de provimento .....	30
Tabela 2 - Questionário de Avaliação: conceitos e metodologias entre duas concepções, pedagogias conservadora e contemporânea.....	90
Tabela 3 - Respostas da Avaliação: conceitos e metodologias entre duas concepções, pedagogias conservadora e contemporânea.....	91



## LISTA DE SIGLAS

ADI - Ação Direta de Inconstitucionalidade  
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CF - Constituição Federal  
CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas  
CPM - Conselho de Pais e Mestres  
EFGD - Espaço de formações sobre Gestão Democrática  
EMEB - Escola Municipal de Educação Básica  
EMEBs - Escolas Municipais de Educação Básica  
EMEI s - Escolas Municipais de Educação Infantil  
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC - Ministério da Educação  
MOV - Projeto Movimento da Vida  
NAAP - Núcleo de Apoio e Assessoria Pedagógica  
PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola  
PNE - Plano Nacional de Educação  
PUC - Pontifícia Universidade Católica  
SMEC - Secretaria Municipal de Educação e Cultura  
UCDB - Universidade Católica Dom Bosco  
UEL - Universidade Estadual de Londrina  
UESB - Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
UFAC - Universidade Federal do Acre  
UFAM - Universidade Federal do Amazonas  
UFMA - Universidade Federal do Maranhão  
UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso  
UFOPA - Universidade Federal do Oeste do Pará  
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro  
UFSCar - Universidade Federal de São Carlos  
UMESP - Universidade Metodista de São Paulo  
UNESP - Universidade Estadual Paulista  
UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas  
UNICID - Universidade Cidade de São Paulo

UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba

UNIR - Fundação Universidade Federal de Rondônia

UNISO - Universidade de Sorocaba

UNIT - Universidade Tiradentes

UPF - Universidade de Passo Fundo

USP - Universidade de São Paulo

UTP - Universidade Tuiuti do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA: EXPERIÊNCIAS DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>DISCUTINDO CONCEITOS E LEGISLAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>Gestão Democrática e a questão do poder .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2</b>	<b>Políticas Públicas e Legislação sobre Gestão Democrática .....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2</b>	<b>Os sujeitos e o contexto da pesquisa.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3</b>	<b>A Pesquisa-Ação .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Diagnóstico, planejamento e implementação das ações.....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>DESCOBERTAS INICIAIS: FUNDAMENTOS PARA A INTERVENÇÃO ...</b>	<b>61</b>
<b>5.1</b>	<b>Democracia e Gestão democrática .....</b>	<b>61</b>
<b>5.2</b>	<b>Ambiente escolar como espaço democrático.....</b>	<b>63</b>
<b>5.3</b>	<b>Relações de poder e autoritarismo .....</b>	<b>64</b>
<b>5.4</b>	<b>Democracia e autoridade .....</b>	<b>65</b>
<b>5.5</b>	<b>O Pensar do Gestor .....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>ESPAÇO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESCRIÇÃO DOS ENCONTROS.....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>AVALIAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO .....</b>	<b>83</b>
<b>7.1</b>	<b>A Participação dos segmentos.....</b>	<b>84</b>
<b>7.2</b>	<b>Descentralização do poder na escola.....</b>	<b>88</b>
<b>7.3</b>	<b>O Ambiente escolar, Autoridade e Autoritarismo.....</b>	<b>95</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>102</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário Comunidade Escolar .....</b>	<b>112</b>
	<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICE C – Fotos do Processo de Pesquisa.....</b>	<b>115</b>

<b>ANEXO A – Demandas das escolas de Alegrete de acordo com levantamento da SMEC .....</b>	<b>117</b>
--	------------

## 1 INTRODUÇÃO

Licenciado em Matemática no ano de 2009, comecei minha carreira no Magistério em 2012, mesmo ano em que concluí minha primeira Especialização, na área de Supervisão e Orientação Escolar. Mais tarde, prosseguindo nos estudos, realizei outra Especialização, desta vez em Docência Profissionalizante, Técnica e Tecnológica, concluindo-a em 2014. Assim sendo, esses saberes acadêmicos, bem como os conhecimentos empíricos obtidos nestes anos, me geraram inúmeras inquietações, em especial ligadas à democracia na escola e à problemática da gestão escolar. Tais inquietações foram os motivos pelos quais construí este projeto e busquei ingressar no mestrado.

Em suma, é possível pensar sobre todo o processo que os educadores vivem diariamente e nos caminhos políticos da educação. Isso vem viabilizando a sua democratização a partir de lutas incessantes, inclusive contra o autoritarismo e a centralidade de poder nas instituições de ensino, ainda presentes em gestões de escolas.

Assim sendo, o objetivo deste trabalho foi refletir sobre a qualificação dos gestores de escolas municipais de Alegrete/RS, em relação aos princípios e o efetivo exercício da gestão democrática. Neste trabalho, fomentei uma reflexão nos gestores do município de Alegrete acerca de como eles veem seu ambiente de trabalho e as relações de poder existentes no espaço escolar. E, principalmente, para que a democratização da escola seja algo possível.

Sem dúvida, a experiência molda os indivíduos, abrindo novos horizontes, podendo ser a porta para revolucionar o meio em que vive, buscando as mudanças necessárias; onde – pensando minha pesquisa – a vontade de todos seja respeitada, qualificando, conseqüentemente, os espaços que a educação abranger. Precisamos de espaços construídos em conjunto, de uma escola em que professor, alunos, funcionários e pais sintam-se bem em frequentá-la. Mais do que isso, precisamos que tais segmentos se identifiquem como parte desse “espaço democrático”, tendo a este um sentimento de pertencimento.

Pensei no referido tema por sentir a necessidade de discutir a gestão democrática e a sua aplicabilidade, como também a descentralização de poder e assim por diante. Utilizo, inicialmente, informações extraídas de relatos fornecidos

por professores e funcionários da rede municipal, que pautaram os encontros e as formações promovidas pela pesquisa. Em meio a questões como o conceito de gestão democrática, a contextualização educacional de Alegrete e a consideração sobre a complexidade de uma escola, também criei forte expectativa em compreender como é visto o processo de escolha de diretores pelos sujeitos e o que este fator pode representar para uma melhor qualidade da educação.

Vivenciei recentemente um processo de eleição escolar e posso considerá-lo como um momento único e magnânimo. A eleição para diretores, em que todos têm a oportunidade de escolha, é um processo significativo e por vezes doloroso de se enfrentar, principalmente quando não há um amadurecimento sobre o debate de ideias e projetos, e sim discussões e ofensas pessoais. Portanto, foi relacionado alguns pontos de como é realizado este processo eleitoral e como a democracia pode se manifestar em seu âmbito.

A gestão democrática é uma luta de educadores e movimentos sociais, que vem sendo travada através dos anos e se intensificou a partir da década de 1980, com a aprovação do Princípio da Gestão Democrática na educação, na Constituição Federal de 1988, em seu art. 206 (BRASIL, 1988). De acordo com essa concepção, todos os segmentos da comunidade escolar precisam se sentir envolvidos no processo de administração da instituição, para que esta seja efetivamente democrática. A elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE) conforme previsto no art. 214 da Constituição, apoia e resguarda a democratização na educação do Brasil, coletando dados para informar alguns pontos importantes, como a existência de conselhos escolares e sua composição, e também com a elaboração de projetos políticos pedagógicos. Este último é um ponto crucial para a democracia da escola, pois cria a identidade da instituição.

Como anteriormente mencionado, esta pesquisa foi elaborada como uma pesquisa-ação, realizada com os gestores da rede municipal de ensino da cidade de Alegrete. O município, localizado na fronteira oeste do Rio Grande do Sul, possui atualmente 34 escolas, divididas em 13 Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEIs) urbanas e uma rural; 12 Escolas Municipais de Educação Básica (EMEBs) urbanas e 09 Polos Educacionais Rurais, situados no interior do município. A rede pública municipal de Alegrete conta com 610 professores e 5.320 alunos matriculados. Na estrutura da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC) é oferecido o Núcleo de Apoio e Assessoria Pedagógica (NAAP), formado

por 12 professores, juntamente com outros três, que compõem o Projeto Movimento da Vida (MOV), para a construção de espaços de discussões e formações continuadas em serviço, estrutura esta que dá suporte à direção pedagógica da SMEC e atua na colaboração com as gestões escolares, para a realização de atividades variadas.

Mas, voltando ao espaço escolar, infelizmente ainda se observa gestões pouco preocupadas com a participação dos segmentos que compõe a comunidade escolar. Isso nos remete a pensar que o foco do problema pode estar na formação dos Diretores, que o “modelo estático” de gestar ainda é o mais empregado, com a concepção de que o trabalho do diretor resume-se a “[...] repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora” (LÜCK, 2000, p. 13), não compreendendo a escola como um espaço vivo de construção coletiva, feita de diferentes pensamentos e pontos de vista. De acordo com o que Paro (2016, p. 16) observa, ainda existem gestões pouco preocupadas com a participação dos demais membros, cujo diretor “[...] tendencialmente busque os interesses dos dominantes em oposição aos interesses dos dominados”.

Todavia, a democracia deve ser tema trabalhado constantemente, pois um gestor ou professor integrante de um sistema que se diz democrático deverá estar sensível a ouvir a opinião de integrantes da comunidade escolar, trabalhando essa concepção em toda escola. Até mesmo com os educandos. Deve ser construído o respeito à opinião de todos, seja em debates pedagógicos ou no cotidiano.

Em suma, não basta um postulante ao cargo de Diretor apenas elaborar um projeto democrático de campanha, mas sim executá-lo de forma clara em seu dia a dia, estabelecendo vínculos com a comunidade, gerando nesta um sentimento de pertencimento ou reconhecimento pelas decisões tomadas. Ao se ter a comunidade como um agente colaborativo, considerando apontamentos da avaliação institucional e revisitando o projeto político pedagógico, é possível construir em conjunto ações que favoreçam a aprendizagem e a participação popular.

Dando continuidade a estas discussões, busco trazer no capítulo seguinte algumas experiências de elementos e processos democráticos presentes no

município de Alegrete/RS, juntamente com alguns dados de pesquisas realizadas em âmbito nacional, como forma de subsidiar o estudo desses elementos.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA: EXPERIÊNCIAS DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Por ser filho de professores da rede municipal, que atuaram por 27 e 32 anos em regência de classe, entre 1970 a 2004, busco trazer um passado remoto mediante as suas experiências. Segundo relatos deles, “as condições para acesso e permanência na escola eram dificultosas, pois, o único meio para ingresso dos profissionais para atuação era o contrato de trabalho Regime CLT<sup>1</sup>, e a forma de atendimento das comunidades era a vontade política de ofertar o ensino a certas localidades que assim interessavam ao gestor do Município”. Isto aconteceu principalmente durante o regime militar, quando muitos diretores eram, na verdade, interventores e favoráveis a autodenominada “revolução de 1964”. Ao longo dos anos, do processo de redemocratização do país em 1985, da Constituição de 1988, da criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e dos intensos debates e avanços mais recentes na área da educação, se fez notar uma explosão na construção de escolas e nas ofertas de vagas ao ensino público. Além disso, houve uma melhor organização na forma de provimento dos profissionais da educação por meio de certame público.

Conforme Adrião e Camargo (2007, p. 63), isso se deu porque houve

[...] reivindicações, principalmente por parte dos movimentos populares e sindicais, pela instalação de procedimentos mais transparentes e de instâncias de caráter participativo com vistas à democratização da gestão do próprio estado.

Este processo, embora lento, está acontecendo e, sem dúvida, devemos travar lutas que venham a garantir a participação das classes trabalhadoras na construção de uma legislação digna e respeitosa para com os profissionais da educação, bem como os meios para efetivação de práticas democráticas.

Em Alegrete, a questão teve significativo avanço quando da construção do Plano de Carreira, exarado pela Lei Municipal 043/2011 (ALEGRETE, 2011), durante o governo Erasmo Guterres Silva (2009-2016). O processo foi realizado dentro de um princípio democrático, pois pela primeira vez (segundo relato de professores municipais), toda a classe teve direito a opinar, escolher e sugerir

---

<sup>1</sup> Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

modificações nas propostas trazidas pelo executivo municipal, na forma de três plenárias realizadas, abertas ao público, com três propostas de quadro salarial e alterações no Plano de Carreira<sup>2</sup>.

A situação descrita acima nos serve como bom exemplo. Foram ações descentralizadas e promotoras da discussão sobre legislação e políticas públicas de educação, com a participação de todos, podendo estes deliberar sobre determinada matéria. Para que isso se torne realidade e não apenas um ato isolado, é necessária uma vontade política e uma maior consciência participativa da sociedade, para garantir com que os governos cumpram com o seu dever.

Outros pontos importantes que elucidam a análise sobre a educação em Alegrete se dão pelas avaliações dos processos de escolhas de diretores e pelo caso recente, realizado pela prefeita eleita em 2016, sobre a nomeação do atual Secretário de Educação.

No primeiro caso, tenho como referência o artigo escrito por Vitor Henrique Paro *“Escolha e Formação do Diretor Escolar”* (PARO, 2011), onde pode-se refletir sobre a relação de autoridade, baseada em um controle vertical, e comparo o referido processo local com outros municípios próximos a Alegrete. Para isso realizou-se contato presencial ou via telefone com as mantenedoras de educação desses municípios.

A Fronteira Oeste é formada por Alegrete, Barra do Quaraí, Itaqui, Maçambará, Manoel Viana, Rosário do Sul, Quaraí, Sant’Ana do Livramento, Santa Margarida do Sul, São Borja, Itacurubi, São Gabriel e Uruguaiana.

Nesses contatos pude tecer um diagnóstico de como estão sendo realizadas as escolhas dos Diretores nas escolas municipais dessas cidades, conforme está posto no “quadro-síntese” abaixo:

Quadro 1 - Formas de provimento para o cargo de diretor na Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul

<b>Formas de Provimento para o Cargo</b>			
<b>Cidade</b>	<b>Eleição</b>	<b>Indicação</b>	<b>Eleição e Indicação</b>
Alegrete	X		
Barra do Quaraí	X		

<sup>2</sup> No site da Prefeitura Municipal de Alegrete, está disponível em formato PDF o Plano de Carreira dos Professores.

Itacurubi		X	
Itaqui			X
Maçambará		X	
Manoel Viana		X	
Rosário do Sul		X	
Quaraí		X	
Sant'Ana do Livramento	X		
Santa Margarida do Sul		X	
São Borja	X		
São Gabriel		X	
Uruguaiana	X		
TOTAL	05	07	01

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no quadro podemos observar que das treze cidades da Fronteira Oeste, apenas cinco utilizam um dos elementos da Gestão Democrática, que é a eleição. Todavia, em Itaqui são utilizadas as duas formas de provimento: nas escolas de ensino fundamental é realizada eleição e nas de educação infantil é feita a indicação.

Mesmo computando a cidade de Itaqui, que utiliza em parte a eleição, a indicação está na frente. Esta forma de escolha é encontrada em sete cidades, representando 54% da Fronteira Oeste do estado do Rio Grande do Sul.

Na cidade de Santa Margarida do Sul os professores indicam três nomes como indicação.

Historicamente, as eleições escolares aparecem inicialmente com a ascensão dos primeiros governadores estaduais eleitos após a ditadura (1964-1985), quando vários estados inscrevem em suas constituições a obrigatoriedade da eleição como critério nas escolas públicas (PARO, 2007). Porém, buscando atender a interesses políticos e “carguistas”, alguns governantes recuam, buscando meios de tornar um processo legitimado pela comunidade escolar, como uma prática inconstitucional, conforme podemos ver abaixo:

[...] já ao final da década de 80 e início da de 90, verifica-se certo refluxo das eleições em alguns estados, produto da ação de governos pouco comprometidos com a democracia, que entram com Ações Diretas de Inconstitucionalidade contra as eleições, com a clara intenção de proteger seus interesses político-partidários identificados com práticas clientelistas (PARO, 2007, p. 1).

Essa medida parece não ter ficado no âmbito estadual e parece muito presente nos municípios.

Neste sentido, buscou-se informações que retratam a utilização de diferentes modalidades para a escolha de dirigentes escolares, conforme nos mostra a pesquisa “Escolha de dirigentes escolares”, (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 1997 apud DOURADO, 2006), que teve como objetivo identificar a variedade de tipos de escolha de provimento para o cargo, em curso no país nas esferas estaduais, e nos municípios das capitais:

Tabela 1 - Modalidades de provimento

<b>Modalidades de Provimento</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Livre indicação por parte de uma autoridade	11	22,9
Eleição	15	31,3
Concurso público	1	2,1
Modalidade Mista: Eleição com concurso público	2	4,2
Modalidade Mista: Eleição com plano de trabalho	9	18,8
Modalidade Mista: Concurso público e designação	1	2,1
Modalidade Mista: Currículo mais entrevista	1	2,1
Modalidade Mista: Eleição mais livre indicação	3	6,3
Modalidade Mista: Eleição mais provas escritas	2	4,2
Outra Modalidade	3	6,3

Fonte: Relatório Final da Pesquisa “Escolha de dirigentes escolares” (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 1997 apud DOURADO, 2006, p. 86).

Esta tabela nos mostra que embora a eleição esteja na frente nas modalidades de escolha, ainda existem muitas modalidades que centram a escolha por parte da autoridade ou que excluem a participação dos membros da comunidade escolar. Como já vimos mais acima a ação de transformar a eleição como algo inconstitucional pode representar a proteção de interesses partidários,

fazendo dos cargos de direção escolar moeda de troca entre apoiadores partidários e não partidários.

A Administração Municipal de Alegrete, ao implementar seu regramento para eleições de diretores, passa pela mesma ação no ano de 2009, quando sofre uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) contra a Lei Municipal criada para reger o processo eleitoral. Isso porque o cargo de Direção é visto como de livre nomeação e exoneração, sendo do discricionário do Gestor Municipal. Entretanto, a eleição é mantida com base no regramento interno construído pela Secretaria de Educação, sendo realizada a escolha pela comunidade escolar, através de composição de chapas, voto direto de todos os envolvidos e nomeação dos vencedores pelo Prefeito.

Esse feito foi dos que mais me chamaram a atenção para desenvolver investigações nesta área, porque acredito que para estudar a democracia é necessário também estudar comportamentos antidemocráticos ou pouco preocupados com a vontade da maioria.

Ademais, no segundo caso anteriormente apontado, houve um processo interessante. Isso, pois por iniciativa da nova prefeita Cleni Paz, foi elaborado uma lista composta por três postulantes para ocupar o cargo de Secretário de Educação, e a destinou às escolas, para que seus professores e funcionários escolhessem o nome. Cada escola realizou uma eleição em urna fechada e o vencedor representou o seu voto. Assim sendo, cada escola representou um voto. Em meio à desistência de um deles antes da oficialização de seu nome, restaram os professores Sandro Barúa e Márcia Dornelles, com vitória da segunda. Antes do resultado final, no entanto, os candidatos colocaram que o processo era pedagógico e de grande valia para o crescimento da democracia na educação do município, porém não foi divulgado o número de votos que cada candidato obteve.

Retornando a um cenário nacional, através da pesquisa “Gestão democrática na educação básica: Delineamentos da matéria no pós-LDB” (NARDI, 2016), podemos observar que o delineamento de diretrizes para a gestão democrática continuou sendo ensaiado no período pós-LDB, trazendo evidências que este processo ocorre em um campo de disputas por projetos distintos de gestão. Neste sentido o autor identificou 13 projetos de lei destinados a fazer acréscimos e alterações na LDB:

Desse conjunto, em oito projetos apresentados a partir de abril de 1997, todos arquivados ao longo tempo, as proposições versaram sobre eleição de diretores de escolas públicas e sobre a escolha, pela comunidade ou por meio de concurso, de dirigentes escolares, bem como sobre a constituição de conselhos escolares e organização estudantil. Embora com enfoques distintos, os demais projetos foram apensados a um único, o PL nº 8.011, de 2010, de autoria do deputado Vitor Penido (DEM/MG), que dispõe sobre o estabelecimento de diretrizes para seleção e indicação de diretores das escolas públicas de educação básica. Segundo a proposta, tal seleção, operada pelo conselho escolar, deve ocorrer entre titulares de cargo efetivo, aprovados em exame de certificação em gestão escolar ou em pedagogia, administração escolar (NARDI, 2016, p. 485).

A este projeto de lei aparecem substitutivos, que visavam acrescentar inciso ao art. 14 da LDB, de forma a instituir a eleição direta para diretores de escolas públicas, com a participação de professores, funcionários, alunos e pais entre outras normatizações. Também neste sentido tramitaram junto ao Senado Federal, 06 propostas, das quais 03 se encontram arquivadas ressalta Nardi (2016) ao declarar que embora essas propostas tenham ficado no campo do ensaio, torna-se mais cristalino as evidências pela frequência das proposições destinadas à instrumentalização da gestão democrática. Assim, conclui ressaltando que a “[...] aposta de avanços quanto ao significado da gestão democrática do ensino público sejam mesmo protagonizados pelos sistemas de ensino, também por meio de normatização específica, agora parametrizada pelas estratégias da meta 19” (NARDI, 2016, p. 489), abordada no decorrer desta pesquisa.

Esses são alguns casos considerados por mim como amostras de visão democrática. Juntamente com a ideia de formações com gestores de escolas, propostos pela pesquisa, se faz necessário aliá-los com bases teóricas coerentes, em especial ao que concerne ao conceito de gestão democrática. Portanto, o capítulo seguinte visa abordar exatamente esta questão.

### 3 DISCUTINDO CONCEITOS E LEGISLAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Esta sessão do trabalho é dividida em duas partes: na discussão teórica e na discussão legal. A primeira é focada nos conceitos de gestão democrática e na questão do poder, em vista da complexidade de uma instituição escolar; a segunda, considerando esta complexidade, visando a legislação e algumas políticas públicas sobre educação.

#### 3.1 Gestão Democrática e a questão do poder

O conceito de gestão democrática é discutido por vários autores. Segundo Sacristán (1999, p. 57), a ideia que o centra é pautada em um

[...] conjunto de procedimentos para poder conviver racionalmente, dotando de sentido uma sociedade cujo destino é aberto, porque acima do poder soberano do povo já não há nenhum poder: São os cidadãos livres que determinam a si mesmos como indivíduos e coletivamente.

Nesta definição, destaco as primeiras palavras citadas pelo autor, quando diz: “[...] um conjunto de procedimentos para poder conviver racionalmente [...]” (SACRISTÁN, 1999, p. 57), pois a frase ressalta os objetivos desta pesquisa. Por um lado, busca-se de fato um ambiente na escola que seja coerente com a educação, mas por outro é possível irmos a fundo e não encontrarmos, uma vez que ainda se faz da disputa de direção em muitos lugares uma batalha sem ética e pudor e das práticas de gestão um discurso ora democrático ora autoritário.

Ao buscar elementos para conceituar a gestão democrática, pode-se identificar uma variedade de definições que se encontram em palavras chaves como participação, autonomia, luta e eleição, conforme podemos ver abaixo:

Para Bastos (2005, p. 7-8), a gestão democrática

[...] restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação.

Lück (2006, p. 37), por sua vez, diz que a democratização do processo de gestão educacional é positivo

[...] pela participação responsável de todos os membros da sociedade civil e da comunidade e da comunidade escolar nos vários níveis e âmbitos das decisões necessárias e da sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

Visão semelhante possui Paro (2016, p. 17), que considera primordial a “[...] participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento”. Ademais, a gestão democrática é o processo de “[...] coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade, requer suavidade nos modos e firmeza na ação” (BORDIGNON; GRACINDO, 2013, s./p.).

A suavidade nos modos e a firmeza na ação podem determinar certo equilíbrio ou ponto médio que pode se aproximar do que se espera de um gestor, que utilize os princípios democráticos em sua coordenação.

Esse equilíbrio na forma de gerir, juntamente com a busca por fazer do “lugar utópico” um espaço que possa vir a existir, “[...] apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola” (PARO, 2016, p. 13).

Com base nos elementos descritos pelos autores acima podemos perceber os procedimentos descritos por Sacristán (1999), como a participação coletiva, que pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, a escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e a utilização dos recursos recebidos pela escola.

Outra característica importante do conceito discutido é o de “[...] basear-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe”, conforme indicam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 447), na obra “Educação Escolar: políticas, estrutura e organização”. Eles acentuam a importância da “[...] busca de objetivos comuns assumidos por todos” e que a gestão democrática defende “[...] uma forma coletiva de tomada de decisões”; uma vez “[...] tomadas as

decisões coletivamente, advogam que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 447).

Desse modo, percebe-se que uma pessoa, quando inserida em um processo no qual possui condições de se manifestar e de ser ouvida pelos demais, irá criar laços e assumir seu papel no tema em discussão, criando-se nela uma forma de se sentir relevante aquilo que será decidido. Em meio a esse processo, as eleições de diretores ganham destaque, pois delas se efetivam os princípios da gestão democrática. Mas, como vimos, para além da simples escolha de um diretor, tais características devem se fazer presente em todos os momentos e decisões que impliquem a comunidade escolar. Quando se fala em pertencimento, nos referimos à construção de uma “escola transformadora”, onde haja “[...] apropriação das camadas trabalhadoras” (PARO, 2016, p. 15), ou seja, todos os que não estão no poder, no caso em tela na direção.

De forma alguma deve haver uma democracia em pedaços, ocorrendo ora sim ora não. Ela deve ser exercida e praticada por todos os membros desta comunidade, fazendo valer a sua opinião, conforme nos diz Medeiros e Luce (2006, p. 3):

[...] não basta fazer parte, o que pode ser exercido de forma passiva, mas avançar para a apropriação das informações, a plena atuação nas deliberações, das mais simples às mais importantes, exercendo o controle e avaliação sobre o processo de planejamento e execução.

Nesse sentido, as autoras nos levam a pensar na forma que acontece a apropriação das informações e de como é realizada a participação pela comunidade escolar, pois a mesma não pode se portar no anonimato nem ser algo figurativo, e sim atuante junto no processo.

Buscando reunir elementos para discutir as formas de gerir democraticamente, trago o “Poder”, como o eixo dessa discussão, uma vez que podemos considerá-lo a figura central da gestão, pela forma como é exercido ou compreendido por muitos gestores.

A palavra poder vem do latim *potere* e é a capacidade de deliberar arbitrariamente; tendo relação com o termo “autoridade”.

Assim, o poder pode ser compreendido como algo que exprime força, controle, persuasão, etc. Foucault (2011, p. 8) coloca que: “[...] o que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso [...]”, e com suas produções e induções tornam por aprimorar e adestrar/moldar o seu objetivo.

Portanto, o poder não se representa apenas como sinônimo da negatividade, mas sim como algo disciplinador, como indica Foucault (2011). Nesse sentido, trago a gestão das escolas, que muitas vezes, caracteriza-se por ser disciplinadora. Não me refiro à disciplina como algo ruim, como sinônimo de autoritarismo, embora esta possa ser um indício daquela, mas como uma forma necessária para se ter organização.

Dentro das relações e tensões existentes em uma escola ou qualquer instituição, até mesmo nas familiares, existem micro relações às quais, conforme Foucault (2011) constituem mecanismo em que o poder circula, pois, é exercido em rede, uma vez que não pode ser fruto de uma pessoa agindo isoladamente sobre outro indivíduo ou grupo social. Nesse contexto, existem de fato relações de poder; isto é, forças invisíveis que perpassam um caminho de ida e volta, por um lado, entre as ações de dominação e imposição da vontade de um indivíduo ou de um grupo sobre outros, e, por outro lado, nas formas de reação destes últimos, se serão conscientemente questionadores ou inconscientemente submissos. Podemos perceber, por fim, que esta relação se dá em meio às hierarquias nas quais a escola é constituída.

Tais relações, muitas vezes, criam obstáculos para um dos aspectos essenciais para a realização da democracia, uma vez que essa só pode ser realizada se os indivíduos forem autônomos. Portanto, a autonomia é uma das bases para o exercício democrático.

A palavra autonomia tem origem nas palavras gregas *autos*, que significa eu mesmo, e *nomos*, que significa lei. Logo, autonomia significa dar a lei a si mesmo, ou seja, seguir a resultado de sua reflexão ou consciência.

Quando falamos em autonomia dentro do âmbito escolar, estamos nos referindo à liberdade dentro de limites impostos pela legislação, para estabelecer um projeto de educação em conjunto com a comunidade escolar, que lhe pareça melhor.

Buscando mapear a produção acadêmica sobre os temas gestão democrática e poder, e Políticas Públicas e Gestão Democrática, foi realizado a consulta de dissertações já publicadas por outros pesquisadores. Para tanto, via acesso online, realizamos uma pesquisa dentro do Portal de Periódicos<sup>3</sup> da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Nos mecanismos de pesquisa da base CAPES, com método de procura integrada, localidade Brasil, foram inseridas as seguintes palavras-chaves: gestão democrática, poder, eleição de diretores, políticas educação

Refinando a busca por tipo mestrado, nos anos de 2013 a 2017, na área de conhecimento educação e políticas públicas, pelo nome do programa educação e educação escolar, encontramos 5977 resultados, das quais por meio da leitura do título e das palavras chaves selecionou-se 31 dissertações, conforme quadro apresentado a seguir:

---

<sup>3</sup> Disponível em: <[www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)>. Acesso em: 20 abr. 2017.

Quadro 2 - Trabalhos encontrados na pesquisa do Portal de Periódicos da CAPES

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>UNIVERSIDADE</b>
<b>AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E INSTRUMENTOS DE PARTICIPAÇÃO: ESTUDO COM GESTORES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE UM MUNICÍPIO DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO</b>	BOCATO, JANAINA ROCHA	2013	Centro Universitário Moura Lacerda
<b>ELEIÇÃO PARA DIRETORES EM DIADEMA: ENTRAVES E AVANÇOS</b>	ALMEIDA, SIMONE DE OLIVEIRA	2013	Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)
<b>AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: DIMENSÕES POLÍTICAS E GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>	MONTEMOR, MARIA LUCIA	2013	Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
<b>OS EMBATES PELA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA TRAMITAÇÃO DA LDB 9394/96</b>	NAVROSKI, ELIANE PIRES	2013	Universidade Tuiuti do Paraná (UTP)
<b>GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: O ESTADO DO CONHECIMENTO DE TESES E DISSERTAÇÕES NACIONAIS (1998 A 2010)</b>	CHIROTTO, LAURO VINICIUS LIMA	2013	Pontifícia Universidade Católica (PUC) de Campinas
<b>GESTÃO DEMOCRÁTICA: CAMINHO PARA A CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA DA ESCOLA?</b>	MELLO, GLEIVA FERREIRA DE	2013	Centro Universitário Moura Lacerda
<b>A DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO: O CASO DE SANTO ANDRÉ</b>	SILVA, ADRIANA ZANINI DA	2013	Universidade de São Paulo (USP)
<b>O CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO COMO ESPAÇO DE PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES EDUCACIONAIS E DA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE ATIBAIA-SP</b>	PEREIRA, SANDRA	2013	Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)
<b>GESTÃO E PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE MANAUS – ZONA LESTE (2008-2013)</b>	DUTRA, ROSANA SOCORRO CAVALCANTE DE SOUZA	2013	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
<b>PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETORES ESCOLARES, NO ÂMBITO DO PLANO</b>	BARTHOLOMEI, MARIA ELISA ENNES	2013	Universidade Católica Dom

<b>DE AÇÕES ARTICULADAS (PAR), NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL (2007-2010)</b>			Bosco (UCDB)
<b>FORMAÇÃO CONTINUADA DE DIRETORES DE ESCOLAS PÚBLICAS: POTENCIALIDADES E LIMITES</b>	SILVA, CRISTINA DE CASSIA MABELINI DA	2014	Universidade Cidade de São Paulo (UNICID)
<b>GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESCOLHA DE DIRETORES EM PONTA GROSSA, POLÍTICAS PÚBLICAS E PARTICIPAÇÃO</b>	MELLO, ELOISA HELENA	2014	UTP
<b>GESTÃO E MEDO NO COTIDIANO ESCOLAR: RELATOS DE DIRETORES DE ESCOLA</b>	DELANHOLO, MARCIA DE FATIMA	2014	Universidade de Sorocaba (UNISO)
<b>MODELO DE GESTÃO ESCOLAR IMPLEMENTADO NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE ARACAJU, DE 1993 A 2002</b>	NOBRE, LUCIANO MATOS	2014	Universidade Tiradentes (UNIT)
<b>COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: CONTRADIÇÕES E POSSIBILIDADES PARA A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA</b>	ARRUDA, ELENISE PINTO DE	2015	Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)
<b>PROBLEMATIZANDO AS DIFERENTES FORMAS DE PROVIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR NOS MUNICÍPIOS SUL-RIO-GRANDENSES</b>	SILVEIRA, CARMEN LUCIA ALBRECHT DA	2015	Universidade de Passo Fundo (UPF)
<b>A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE ESTADUAL EM CACOAL: AS CONTRADIÇÕES ENTRE A NORMATIZAÇÃO E A PRÁTICA VIVENCIADA NO ESPAÇO ESCOLAR</b>	ROQUE, ALTEMIR	2015	Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
<b>CONCEPÇÕES E DISCURSO EM TORNO DA GESTÃO EDUCACIONAL NO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS – PAR NO MUNICÍPIO DE BELO CAMPO/BA</b>	VIANA, VANUSA RUAS FREIRE	2015	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB)
<b>DEMOCRACIA DECRETADA E PARTICIPAÇÃO PRATICADA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDA – MG</b>	FILHO, MARIO RUELA	2015	Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)
<b>COLEGIADO ESCOLAR: ESPAÇO DEMOCRÁTICO NAS ESCOLAS DO ENSINO MÉDIO DA REDE PÚBLICA ESTADUAL EM SÃO LUÍS DO MARANHÃO - 2007 A 2010</b>	ERICEIRA, JULIO AUGUSTO MENDES	2015	UNICAMP

<b>PERCEPÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLA SOBRE FORMAÇÃO CONTINUADA NO CONTEXTO DA POLÍTICA EDUCACIONAL DO ESTADO DE SÃO PAULO</b>	BARROS, SILVIA MARIA DE	2015	Centro Universitário Moura Lacerda
<b>GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA: INTERFACES ENTRE GERENCIALISMO E GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>	CLEMENTE, JOSAFÁ DA CONCEIÇÃO	2015	Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
<b>O DIRETOR DE ESCOLA E A PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE: DESAFIOS DA DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA</b>	ALMEIDA, NATHALIA SUPPINO RIBEIRO DE	2016	UFSCar
<b>CONSELHO ESCOLAR: INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA OU AUTORITARISMO VELADO?</b>	SOARES, GILSON LOPES	2016	Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)
<b>GESTÃO EDUCACIONAL NA EDUCAÇÃO INFANTIL DE VITÓRIA DA CONQUISTA - BA: ANALISANDO O DISCURSO DA EQUIPE DIRETIVA</b>	FERRAZ, SINTIA MARIA GOMES	2016	UESB
<b>POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE FORMAS DE PROVIMENTO DO CARGO E PERCEPÇÕES DE DIRETORES ESCOLARES SOBRE O EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES</b>	SILVEIRA, CAROLINE RODRIGUES	2016	UFSCar
<b>UM ESTUDO DO CONSELHO ESCOLAR EM ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE RIO BRANCO/ACRE: INSTRUMENTO DE DEMOCRACIA OU REGULAÇÃO?</b>	SOARES, ELANE DA SILVA	2016	Universidade Federal do Acre (UFAC)
<b>O PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA E A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE LONDRINA – PR</b>	MARINHEIRO, EDWYLLSON DE LIMA	2016	Universidade Estadual de Londrina (UEL)
<b>A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA: O PERFIL DE PARTICIPAÇÃO DOS PAIS E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE A MESMA</b>	FERNANDES, PAMELA TAMIRES BELAO	2016	Universidade Estadual Paulista (UNESP)
<b>O TRABALHO DO PEDAGOGO NA ESCOLA: COMPROMISSO COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CURITIBA</b>	ROSA, SANDRA REGINA BERNARDES DE OLIVEIRA	2017	UTP
<b>O PAPEL DOS CONSELHOS ESCOLARES NA CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE MANGARATIBA (RJ)</b>	FOUYER, MONA LISA	2017	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tomando como referência as dissertações acima, acessando o resumo de cada uma das 31 dissertações, busquei trabalhos que se correlacionavam diretamente com esta pesquisa. Assim, após a leitura das dissertações pude selecionar 03 pesquisas pelo seu nível de relevância com esta pesquisa, devido a correlação com as categorias analisadas.

A pesquisa de Silva (2013) intitulada “A Descentralização de Recursos Financeiros e a Organização do Trabalho Pedagógico: o caso de Santo André” foi escolhida por ter um mecanismo chave para se trabalhar a gestão democrática, a descentralização de recursos financeiros pode ser considerada indispensável para se falar de tal temática, visto que, esta vem a proporcionar maior autonomia financeira, o que pode contribuir para a qualidade da educação.

Assim a pesquisa acima traz uma reflexão acerca da descentralização para o fortalecimento de políticas públicas, para o atendimento das necessidades locais, demonstrando alguns avanços e entraves no financiamento da educação após a Constituição Federal (CF) de 1988. Esta pesquisa qualitativa, foi realizada na rede municipal de Santo André/SP, provocando também reflexões acerca de novas formas de gestão que tenham como princípio a participação de toda comunidade escolar, democratizando as relações de poder na gestão escolar.

Já a dissertação de Silva (2014) intitulada “Formação Continuada de Diretores de Escolas Públicas: Potencialidades e Limites”, selecionada por sua proximidade com o presente trabalho, traz a formação continuada de diretores, desafio proposto e realizado na pesquisa efetuada no Município de Alegrete.

A pesquisa acima tem como objetivo examinar as diferentes concepções de diretores sobre autonomia, gestão escolar e participação. Ao refletir essas concepções busca encontrar caminhos para atuar na gestão escolar e ressalta a importância da formação continuada em serviço.

Identifica-se neste estudo a valorização do processo de formação no Plano de Ação Continuada de Professores e Gestores, e a constatação de que são muitas as ações desenvolvidas no interior das escolas, zonas de tensão e contradições em algumas dessas ações.

A pesquisa de Mello (2014) intitulada “Gestão Democrática: Escolha de Diretores em Ponta Grossa, Políticas Públicas e Participação” traz outra importante ferramenta para a implementação de uma gestão democrática efetiva, a eleição de

diretores escolares, por ser considerada a eleição direta como a forma mais democrática de eleição. Assim o presente trabalho aponta algumas limitações enfrentadas pelo fato de que cada município articula esse processo da forma que lhe convém, por não existir um regramento obrigatório a ser seguido.

Assim, por não ser uma obrigação e sim uma política de governo o processo de escolha de diretores acaba não sendo executado em grande parte do país, que ainda vive de uma cultura clientelista para garantir cabos eleitorais ou apadrinhamentos. Neste sentido, pode restar certo prejuízo à identidade local e a não valorização da vontade da maioria da comunidade escolar, desta forma a pesquisa acima tem por objetivo analisar o processo de escolha de diretores das escolas municipais de Ponta Grossa enquanto política pública e participação no período de 2005 a 2012.

A análise e compreensão dos referenciais discutidos neste capítulo podem contribuir como uma base para visualizarmos possibilidades a serem inseridas nas políticas públicas na educação. Temas como os abordados nas dissertações analisadas acima, fazem parte de uma conjuntura de mecanismos que precisam estar presentes nas legislações que regem a educação, tendo uma regulamentação clara e assumindo compromissos para a evolução da administração escolar que vá ao encontro da democracia. Assim, a seção a seguir esclarece algumas distorções a respeito da gestão democrática, realizando uma reflexão mais profunda acerca destes mecanismos e apresentando legislações acerca desta temática.

### **3.2 Políticas Públicas e Legislação sobre Gestão Democrática**

Antigamente se pensava em gestão democrática apenas como a eleição para escolha de diretores. Mas não é apenas isso. Ela abrange todos os procedimentos que se referem à educação, formando uma linha tênue de ações democráticas que visem à valorização e a apropriação das camadas trabalhadoras para deliberar sobre as demandas da educação.

Neste sentido, a descentralização de recursos e a maior autonomia dos municípios em gerir recursos relativos à educação, por exemplo, aparecem como medidas positivas, conforme Oliveira (2009, p. 114):

O projeto de maior destaque desenvolvido pelo Ministério da Educação e Cultura, a partir de 1974, foi o Projeto de Coordenação e Assistência Técnica ao Ensino Municipal (Promunicípio), tendo como finalidade solucionar os problemas do ensino municipal: inexistência ou inadequação de serviços municipais de educação; insuficiência de recursos humanos e financeiros; carência de rede física; predominância de professores não titulados; altas taxas de repetência escolar; elevadas taxas de evasão; acentuada distorção idade-série, grande número de escolas unidocentes, com classes multiseriadas; currículos e programas inadequados. O objetivo geral do Promunicípio era o aperfeiçoamento do ensino de 1º grau, mediante ações articuladas entre as administrações estadual e municipal.

A descentralização de recursos viabilizaria as condições para que o município assumisse a responsabilidade pelo ensino do então 1º grau, estabelecendo convênios com os estados, que dariam orientações na criação e reestruturação de seus serviços educacionais

Esta ação conjugou esforços para que se dinamizasse o processo educacional e se alcançasse um resultado efetivo.

Todavia, as políticas públicas sobre o tema nem sempre podem ser positivas ou democráticas. É verdade que existem avanços, em especial nas medidas que aumentam o acesso à escola e no uso das novas tecnologias como recurso pedagógico. Mas os instrumentos de formação intelectual e os materiais utilizados em sala de aula enviados pelos governos, sejam eles nas esferas Federal, Estadual ou Municipal, devem ser fiscalizados pela comunidade escolar, como um exercício de cidadania desde o momento em que se interpela sobre os seus reais objetivos e se compreende o processo pelo qual esses instrumentos foram construídos ou implantados.

Cito exemplos que ocorrem na escola em que trabalho: recebemos inúmeros pacotes com materiais didáticos, que nos são ofertados ou impostos pelas secretarias ou mantenedoras de educação. Alguns são importantes e até mesmo interessantes; mas outros são extremamente desnecessários ou que pouco contribui para com a realidade da comunidade escolar. Questiono isso porque, na maioria das vezes, não sabemos o porquê de sua existência ou relevância; de algum programa de formação, livro didático, ferramentas tida como milagrosas e defendida por muitos educadores que percebem um subsídio para utilizá-lo ou promovê-lo, sem uma reflexão sobre o seu principal sentido, origem e finalidade.

Embora deva existir um marco teórico-educacional homogêneo, uma base, considero que algumas relações de “cima para baixo”, como as descritas acima, são autoritárias. Cito também os casos em que professores foram substituídos de suas turmas por se negarem a utilizar determinada metodologia, trabalhada por grupos de formação que vendem a estas mantenedoras a “preço de ouro”, sem consulta à população e debates para aceitação desses profissionais.

Assim, considero uma questão: não deveria haver um diálogo maior sobre decisões acerca da aplicação ou não de determinadas metodologias e/ou uso de certos materiais pedagógicos, para serem melhor aproveitados e que se encaixem, mesmo que minimamente, ao contexto da escola? Faço esta reflexão visando trazer uma problemática que não é recente, mas recorrente, e está posta e efetivada nas escolas como um produto adquirido que logo não terá valor e nem será utilizado.

Neste contexto surge uma massa controladora da educação, grupo considerado pelo professor Luiz Carlos de Freitas (Universidade Estadual de Campinas) como os “[...] novos reformadores da educação” (FREITAS, 2016, s./p.). Esses “reformadores” supõem que não precisam ouvir os professores, uma vez que possuem as melhores ideias para gerir a educação brasileira.

Quando considero o termo “massa controladora”, me refiro ao grupo do “filantropocapitalismo”, assim denominado pela Historiadora Diane Ravitch, professora da Universidade de Nova York, que cita as fundações e os bilionários que usam o dinheiro público para financiar suas próprias ideias, controlando o dinheiro público, maquiando a sua falsa ajuda para que se tivesse retorno do investimento (FREITAS, 2016).

Para Ravitch ([201-?] apud FREITAS, 2016, s./p.), isso pode ser visto como uma ação contra a democracia e seus princípios, conforme o texto abaixo:

Há algo de fundamentalmente antidemocrático em entregar o controle das políticas para a educação pública a fundações privadas comandadas pelas pessoas mais ricas da sociedade; quando as mais ricas dessas fundações se juntam para um propósito comum, elas representam uma força particularmente poderosa que está além do alcance das instituições democráticas.

Como podemos ver, as instituições democráticas, formadas pelos segmentos da comunidade escolar, tendem a ter pouca autonomia ou “voz ativa”

nas deliberações, escolhas, sugestões e gestão da educação, cabendo-lhes apenas a execução do que está posto.

Por outro lado, tais problemas devem nos motivar a tentar diminuí-los ou eliminá-los. A descentralização das ações do Estado é uma luta travada desde o início dos anos de 1980, e pôs fim aos séculos de centralização do paradigma francês. Laval (2004, p. 226) ainda nos diz:

No domínio da educação, a aspiração a mais democracia na base e à reivindicação de “direitos a iniciativa” dos atores locais, se manifestou de maneira cada vez mais viva, ao menos desde os anos 1960. A percepção das necessidades em equipamento escolar também se tornou mais aguda no nível local e vontades políticas de desenvolvimento da escolaridade apareceram, em resposta à demanda dos habitantes. O nível local parecia igualmente, favorecer a expansão de uma verdadeira democracia de proximidade.

Neste sentido, o autor nos esclarece um pouco da história da descentralização na educação, sendo possível notar fatos semelhantes aos que vivemos hoje, como a falta de equipamentos, subsídios para educação e alterações em nossa legislação, a contento do Estado, que se utiliza das medidas provisórias, resoluções entre outras formas, para gerir a educação sem mesmo ter noção dos impactos que essas decisões podem gerar na realidade das instituições de ensino.

Assim, podemos pensar um pouco mais sobre a vontade política. Será que o Estado quer a expansão de uma verdadeira democracia de proximidade, agindo desta forma? Talvez a única vontade política para realizar tais mudanças esteja em nós mesmos, professores, gestores e demais trabalhadores em educação, ou seja, na “camada trabalhadora” (PARO, 2016).

Não obstante, penso na ultrapassagem dessas barreiras com pequenos atos, em nossas próprias escolas de trabalho. Somente assim, creio, que a democracia e a gestão democrática possam ser os eixos norteadores. Ademais, devemos ter em mente todo o processo complexo no qual funciona uma escola. Por isso existem os órgãos colegiados, tais como os conselhos escolares, formados pela comunidade escolar, diretor, professores, funcionários, pais e alunos, amparados por legislação específica – a LDB. No meu entender, eles, se devidamente em funcionamento e com autonomia, são excelentes mecanismos de auxílio aos gestores e é uma das mais significativas amostras do exercício da democracia na escola.

Com a presença dos órgãos colegiados na educação, podemos passar de uma democracia representativa para uma democracia participativa, em que se:

[...] amplia e aprofunda a perspectiva do horizonte político emancipador da democracia. Isto é: uma democracia em que todos os cidadãos, como sujeitos históricos conscientes, lutam pelos seus direitos legais, tentam ampliar esses direitos, acompanham e controlam socialmente a execução desses direitos, sem deixar de cumprir, em contrapartida, os deveres constitucionais de todo cidadão (BRASIL, 2004, p. 18).

Portanto, órgãos colegiados como Conselhos Escolares, Associações de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis são fundamentais para a democratização. Como disse acima, eles descentralizam o poder das mãos do gestor, fundamentando um poder maior, que é aquele presente em cada membro da comunidade escolar.

Neste sentido, o quadro 3 apresenta algumas legislações e Programas governamentais que visem a democratização do ensino, conforme segue:

Quadro 3 - Leis e documentos

<b>Leis e Documentos</b>	<b>Textos retirados das Leis e Documentos</b>
Lei complementar nº 043, de 07 de dezembro de 2011 (ALEGRETE, 2011)	Art. 3º - Este Plano de Cargos, de Carreira e de Remuneração tem como fundamento as seguintes diretrizes XIII. Promover a participação do profissional do magistério na elaboração e no planejamento, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico da escola e do Sistema de Ensino Municipal.
Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).	Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
LDB, Lei nº 9.394/96 (BRASIL, 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. 12 – Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; [...] VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando

	<p>processos de integração da sociedade com a escola;</p> <p>Art. 13 Os docentes incumbir-se-ão de: I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;</p> <p>Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes</p> <p>Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.</p>
<p>PNE, Lei nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014)</p>	<p>Art. 2º São diretrizes do PNE: I – erradicação do analfabetismo; II – universalização do atendimento escolar; III – superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação; IV – melhoria da qualidade da educação; V – formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade; VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública; VII – promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do país; VIII – estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto (PIB), que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade; IX – valorização dos(as) profissionais da educação; X – promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental.</p> <p>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.</p> <p style="text-align: center;"><b>ESTRATÉGIAS:</b></p> <p><b>19.1)</b> priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;</p> <p><b>19.2)</b> ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às)</p>

	<p>representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;</p> <p><b>19.3)</b> incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;</p> <p><b>19.4)</b> estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;</p> <p><b>19.5)</b> estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;</p> <p><b>19.6)</b> 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;</p> <p><b>19.7)</b> favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;</p> <p><b>19.8)</b> desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.</p>
--	--

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas legislações presentes nas referências desta pesquisa.

Como podemos observar no quadro acima, especificamente no que se refere à Meta 19, não há um indicador preciso para acompanhar seu cumprimento, porém, já pode-se perceber um movimento através das redes sociais e uma mudança da forma de participação, aonde grupos de pais, alunos, professores e funcionários conseguem acompanhar de forma mais ativa o cotidiano escolar, através de aplicativos, como *Whatsapp*, *Messenger* e outros que favorecem o debate sobre temas relevantes ao funcionamento da escola. Este movimento poderá vir a colaborar com as estratégias 19.4, 19.5 e 19.6, tendo em vista a carga

horária de trabalho dos pais ou responsáveis, que nem sempre conseguem dar as atividades escolares a atenção merecida.

Com a dificuldade de criar dados estatísticos da meta 19 o governo se utiliza de dados coletados através da Prova Brasil, para controlar o número de municípios com conselhos municipais de educação, conselhos de administração de verbas da educação e conselhos escolares.

O amparo legal para a democratização do ensino, como já vimos nesta pesquisa, é fruto de lutas para que se pudesse ter direito a participação e criação desses órgãos, que são elementos da democracia na gestão do ensino.

Se conseguirmos a participação desses órgãos, a escola se tornará mais forte para reivindicar suas demandas junto à mantenedora, pressionando o Estado a cumprir seu dever, conforme podemos observar na fala de Paro (2016, p. 17):

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. A respeito, vejo no conselho de escola uma potencialidade a ser explorada.

Muitas vezes é comum as escolas terem seus conselhos apenas como uma mera formalidade. Deste modo, penso ser necessário um trabalho mais efetivo das equipes diretivas em torno da organização de seus conselhos escolares, pois estes poderão aproximar a escola da comunidade e ganhar representatividade e força frente ao Estado. Colocando nas mãos dos professores, supervisores e orientadores a responsabilidade de participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico, proporcionando serem protagonistas de sua ação, a fim de lutar pela melhora de seu ambiente e condições de trabalho, arriscando-se em mudanças que poderão levar o seu fazer pedagógico a novos horizontes possíveis podendo gerar um maior comprometimento com os resultados.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo, apresento o referencial metodológico desta pesquisa, composto pelos objetivos geral e específicos, método e procedimentos metodológicos.

Considero este capítulo um dos pontos mais importantes da pesquisa, pois sem métodos ou com uma metodologia inadequada, pode-se colocar em risco todo o processo de organização e sistematização das ações. Neste sentido, buscou-se por procedimentos que se coadunem com a abordagem teórica utilizada no capítulo 3.

### **4.1 Objetivos**

#### **4.1.1 Objetivo Geral**

Refletir sobre a qualificação dos gestores de escolas municipais de Alegrete/RS, em relação aos princípios e o efetivo exercício da gestão democrática.

#### **4.1.2 Objetivos Específicos**

- Realizar diagnóstico referente à forma de atuação dos gestores das escolas municipais de Alegrete;
- Analisar como é realizada a interferência e a participação da comunidade escolar na escolha dos diretores, considerando também aspectos históricos, como os primeiros registros de eleições nas respectivas escolas observadas;
- Compreender o perfil e a metodologia de trabalho utilizada pelos gestores observados;
- Discutir os condicionantes internos da participação, sendo eles as condições de trabalho, institucionais, político-sociais e ideológicos.
- Promover um espaço de ação-reflexão sobre a gestão democrática para qualificação dos gestores das escolas municipais.

### **4.2 Os sujeitos e o contexto da pesquisa**

A pesquisa aconteceu na Rede Municipal de Ensino de Alegrete/RS, especificamente com a participação dos gestores das Escolas de Ensino Fundamental da zona Urbana.

Os sujeitos da pesquisa são Diretores, Vice-diretores, Especialistas em Supervisão Escolar e Especialistas em Orientação Educacional, sendo os diretores eleitos pela comunidade escolar e os especialistas em supervisão e orientação concursados, conforme prevê na Lei complementar 043/2011 (ALEGRETE, 2011), Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, e orientação do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, sendo que algumas escolas ainda mantêm professores nas funções de Supervisão e Orientação por falta de concursados para realizarem as atividades mediante a comprovação da formação para a tal.

Anteriormente, pensava-se em realizar a pesquisa apenas com os Diretores e seus respectivos vice-diretores, mas alterei o foco por repensar a gestão não mais como “direção”. Uma vez que proponho uma reflexão acerca da gestão democrática, acredito ser necessário trabalhar com toda a equipe gestora, e assim já começar a buscar descentralizar o poder na escola, utilizando então o termo “Gestores”.

A escolha do tema e contexto de pesquisa se deu da seguinte forma: pensou-se primeiramente em contemplar uma pesquisa em torno da região, para buscar informações acerca da efetivação dos princípios democráticos, previstos na CF (BRASIL, 1988) e na LDB (BRASIL, 1996), observando também o percentual de cidades em que se realizam a escolha de diretores por meio de eleição. Porém, devido à amplitude da ideia e por se tratar de um mestrado profissional, cuja proposta é realizar a pesquisa de forma a intervir em uma prática ou proposta pedagógica existente, acabei alterando os rumos para dentro do município de Alegrete, com a mudança de sujeitos.

Feita as considerações, delimiti três escolas devido a sua proximidade de zoneamento e a abertura da equipe diretiva em acolher a pesquisa, o que facilitou e propiciou um ambiente favorável para investigação. Em outras palavras, são instituições de mesmo fim e que possuem localização próxima, mas que em decorrência da “correria diária”, praticamente não se encontram para discutir

práticas que venham a englobar estratégias, técnicas e procedimentos para uma maior efetivação da gestão democrática<sup>4</sup>.

Realizei nestas três escolas a coleta de dados, tendo-se como objetivo nortear as temáticas dos encontros de gestores. Visou-se também uma aproximação aos anseios da comunidade escolar.

A necessidade de discutir e refletir sobre a efetivação da gestão democrática na educação se faz necessário pelo certo despreparo dos profissionais da educação municipal, que demonstram o desprovimento de informações que sustentem a democracia como uma prática contínua dessa área. Prova disso é a preocupação que cerca os diretores eleitos pela comunidade escolar ao se aproximar as eleições municipais para prefeito. A dúvida na forma de conduzir o processo da gestão de diretores gera incertezas e inseguranças na medida em que não há Lei Municipal, nem na esfera federal, para reger tal assunto, ficando tudo isso nas mãos do novo gestor municipal e de seu regramento interno<sup>5</sup>.

A união de forças em torno da democracia é algo a ser trabalhado e discutido com todos os profissionais da escola e isso é matéria que pode ser abordada pelos gestores das escolas, bem como a descentralização do poder na escola, uma vez que não se perde o que não se tem, mas sim se ganha quando temos um grupo com autonomia e que compreende a demanda e anseios da sua comunidade.

Tenho por interesse fortalecer ações democráticas, tais como a avaliação institucional e a formação de futuros núcleos de estudos nas escolas. Esses núcleos poderão refletir sobre a gestão democrática e as relações de poder existentes na escola e entre a escola e o Estado. Que esse grupo seja capaz de produzir sem a figura de um chefe, mas, quem sabe, com a figura de um líder “transformacional”; que distribua a influência ao longo de toda a organização, não estando o poder alojado nos detentores de cargos hierarquicamente superiores, mas sim nos membros que consigam inspirar os colegas, para que consigam superar seus limites e desenvolverem as suas capacidades em prol da organização e, assim, possam lutar pela efetivação de ações e princípios democráticos.

---

<sup>4</sup> Em suma, esta colocação é expandida para toda a rede municipal, pois as gestões das escolas em geral possuem pouco tempo para encontros voltados a discutir exclusivamente coisas que não se restrinjam apenas a questões burocráticas.

<sup>5</sup> A questão da constitucionalidade da eleição para diretor de escola é um tema problemático. Ademais, basta voltarmos ao capítulo onde discuti o processo de escolha de gestores na fronteira oeste do Rio Grande do Sul.

Entendo que o “modelo estático” de gestar, expresso por Lück (2000), deve ser repensado e superado, a fim de democratizar as ações dos gestores visando qualificá-las.

Assim sendo, é preciso buscar mecanismos inovadores, que poderão ser identificados nos encontros desses gestores, propostos pela pesquisa. A pesquisa, por seu turno, deve motivar uma mudança de comportamento dos gestores, que devem, a partir dos encontros, lutar pelos ideais democráticos e colocá-los em prática em suas autoavaliações.

Neste sentido entendo que a Pesquisa-Ação seja um meio para nortear os diálogos deste estudo, pois como diz Thiollent (2011), quando relaciona esse modelo de investigação a uma orientação da ação emancipatória e a grupos sociais que pertencem às classes populares ou dominadas. Neste caso, a Pesquisa-Ação é vista como forma de engajamento sociopolítico a serviço da causa das classes populares.

Em vista disso, propus fomentar diálogos que fortaleçam a democracia no âmbito escolar, mesmo que haja mudanças no quadro político e social, para que os princípios democráticos prevaleçam, bem como a autonomia das localidades em gerir suas demandas. E assim os Diretores e suas equipes se sintam fortes para gestar suas organizações, mas não fortes por deterem um poder, e sim pelo fato de terem propiciado momentos de ouvir sua comunidade, tendo a mesma como respaldo de defesa das decisões realizadas pela coletividade.

### **4.3 A Pesquisa-Ação**

Por comungar da visão da Mailhiot (1970), de que a pesquisa-ação inicia-se de uma situação social concreta a modificar e, mais que isso, deve se inspirar constantemente nas transformações e nos elementos novos que surgem durante o processo e sob a influência da pesquisa, escolhi esta metodologia para nortear a pesquisa. Segundo Thiollent (1988, p. 15) a pesquisa-ação:

[...] é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Tripp (2005) entende que a pesquisa-ação não tem definições simples pela sua situação “multi-paradigmática”, o que implica seu uso em diferentes situações e áreas de conhecimento. Porém, a pesquisa-ação de cunho educacional,

[...] é principalmente uma estratégia para o desenvolvimento de professores e pesquisadores de modo que eles possam utilizar suas pesquisas para aprimorar seu ensino e, em decorrência, o aprendizado de seus alunos, mas mesmo no interior da pesquisa-ação educacional surgiram variedades distintas. Stephen Corey defendia, nos EUA, uma forma vigorosamente técnica e duas outras tendências principais são uma forma britânica, mais orientada para o desenvolvimento do julgamento profissional do professor (Elliott; Adleman, 1976; Elliott, 1991) e uma variedade na Austrália (Carr; Kemmis, 1986) de orientação emancipatória e de crítica social (TRIPP, 2005, p. 445).

Portanto, com base nessa ideia, podemos nos apropriar dessa perspectiva para pensar a formação e qualificação dos gestores das escolas municipais. Tripp (2005) com base em uma extensa revisão de literatura, que vai desde a terminologia às suas diferenças conceituais, sintetizar características específicas da pesquisa-ação, que inclusive são coerentes com os pressupostos do mestrado profissional em educação, a saber: se diferencia da prática tradicional de pesquisa pois busca inovação; é participativa e conta com a colaboração dos participantes, depende deles de certo modo; pressupõe intervenção em um espaço ou grupo, na busca da melhoria de uma ou um conjunto de práticas; não é somente o exercício de teorização, mas implica a sua compreensão por um grupo, e, não é apenas publicada, mas vivenciada, disseminada entre os membros de uma comunidade profissional (TRIPP, 2005).

Segundo Tripp (2005) a pesquisa-ação envolve o planejamento de um ciclo básico de ação, em que suas partes podem ser realizadas de diferentes formas, considerando a estrutura cíclica. Desse modo: “Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação” (TRIPP, 2005, p. 446).

Os quatro momentos desse ciclo (planejar, implementar, descrever e avaliar) são constituídos dentro de uma estrutura. Por exemplo: qual problema nos move em direção à uma pesquisa e uma solução? (diagnóstico). O que podemos fazer para solucionar determinado problema? (planejamento). Agimos sobre um

problema, propomos algo (implementação). Descrevemos procedimentos utilizados, explicamos a ação que desenvolvemos (descrição). Atingimos os objetivos propostos? Resolvemos o problema que encontramos ou caminhamos em direção à uma solução? (avaliação).

Segundo Tripp (2005) a pesquisa-ação diferencia-se de outras porque enseja a continuidade. Em um curso de mestrado se dispõe de um tempo limitado (24 meses) e, portanto, são desenvolvidos um pequeno número de ações. Porém, quando participantes (que por fim tornam-se colaboradores, e futuros pesquisadores) e pesquisadores (propositores) desejam continuar pesquisando e buscando novos problemas, instauram um clima de continuidade que permite soluções melhor elaboradas, ou resolução de problemas mais difíceis ou profundos.

No caso desta pesquisa, foi realizado um ciclo de pesquisa-ação, sistematizado no quadro a seguir:

Quadro 4 - Ciclos da pesquisa-ação

<b>Ciclo da pesquisa-ação</b>
Planejamento: <b>Diagnóstico</b> - realizado no capítulo 5, através de questionários e observação, e, dados fornecidos pela SMEC (Anexo A). Planejamento de rodas de conversa.
Implementação: As formações colaborativas aconteceram parte dentro das reuniões de gestores realizadas pelo NAAP da SMEC de Alegrete e parte fora das reuniões, com o tema: Espaço de formações sobre Gestão Democrática.
<b>Avaliação:</b> A avaliação foi realizada com base na montagem do livro de registro dos encontros (portfólio), ficha de coleta de sugestão para os encontros, análise documental e análise de dados coletados através de questionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Ciclo desta pesquisa nos demonstra um movimento que vai de realizar um planejamento através de dados coletados na rede municipal de Alegrete, que perpassa pela implementação da formação, a descrição e análise discursiva dos dados coletados nos encontros, realizando por fim um processo de retomada e

reflexão sobre competências, que pode colaborar para uma ação de mudança ou aperfeiçoamento da prática dos gestores.

#### **4.3.1 Diagnóstico, planejamento e implementação das ações**

A situação que nos move é a seguinte: a forma com que os gestores administram as escolas e como é vista a gestão pelos demais segmentos que compõem a comunidade escolar.

Para isso realizei um primeiro encontro com professores e funcionários das escolas, abordando alguns princípios da gestão democrática, com base na obra de Vitor Henrique Paro “*A Gestão Democrática da Escola Pública*” (PARO, 2016), e logo em seguida convidei alguns interessados pela temática a conhecer o projeto de pesquisa, apresentando o tema, os objetivos e a justificativa. Em seguida, sugeri que comentassem minhas perspectivas. Após este momento, encaminhei um questionário aos interessados em colaborar com a investigação.

Segundo Fachin (2006), o questionário consiste em um elenco de questões que são submetidas a certo número de pessoas com o intuito de se coletar informações, lembrando que o seu objetivo é reunir subsídios que possam ser utilizados para tornar os encontros com os gestores mais produtivos e reflexivos, podendo ilustrar como os sujeitos veem as relações em sua escola.

Foram utilizadas questões abertas, que segundo Fachin (2006, p. 163), “[...] são aquelas que dão condição ao pesquisado de discorrer espontaneamente sobre o que se está questionado; as respostas são de livre deliberação, sem limitação e com linguagem própria”. Visamos coletar informações de como os sujeitos veem as relações de poder em sua escola, sua compreensão sobre a temática e buscar alguns fatos vivenciados por estes, que possam contribuir para a elaboração dos encontros.

Com base nos questionários realizados, pretendi detectar alguns fatores que, trabalhados à luz de teóricos que já desenvolveram suas pesquisas nessa área, possam servir como base para uma reflexão dos gestores; e, quem sabe, medidas que venham aos poucos descentralizar o poder de uma única pessoa, abrindo maior espaço para a comunidade de expressar no que diz respeito às deliberações da escola, como venho sustentando. Como sugere Thiollent (2011, p. 22):

[...] a idéia de pesquisa encontra um contexto favorável quando os pesquisadores não querem limitar suas investigações aos aspectos acadêmicos e burocráticos da maioria das pesquisas convencionais. Querem pesquisas as quais as pessoas implicadas tenham algo a “dizer” e a “fazer”.

Esse questionário permitiu um conjunto de categorias a serem exploradas no próximo capítulo, que, subsidiam a construção da intervenção proposta.

O projeto de intervenção foi pensado na construção de um espaço de formação continuada colaborativa, conforme sugerem Nogueira, Jesus e Effgen (2012, p. 167), quando argumentam que a:

[...] participação coletiva para definir conteúdos/temáticas de uma formação voltada para os próprios participantes os coloca no lugar de “gestores públicos de educação especial”, responsáveis por suas próprias formações e, desse modo, os significam como sujeitos de conhecimento capazes de ressignificar, nos seus espaços locais de atuação, propostas de construções coletivas de formação, desenvolvendo assim, também, práticas de/como “formadores”.

As formações colaborativas aconteceram dentro das reuniões de gestores realizadas pelo NAAP da SMEC de Alegrete, com o seguinte tema: Espaço de formações sobre Gestão Democrática (EFGD). Esses encontros ocorreram na forma de rodas de conversa, de acordo com as considerações de Moura e Lima (2014, p. 101):

As Rodas de Conversa consistem em um método de participação coletiva de debate acerca de determinada temática em que é possível dialogar com os sujeitos, que se expressam e escutam seus pares e a si mesmos por meio do exercício reflexivo.

A roda de conversa é uma importante ferramenta para subsidiar a reflexão acerca das concepções dos sujeitos, pois acredita-se que estes se sentem à vontade para expressar-se e discutir o material e tarefas dispostas nos encontros.

O quadro a seguir apresenta a sistematização da ação realizada, os encontros de formação com seus respectivos temas, objetivos, materiais, dinâmicas realizadas e propostas de avaliação.

Quadro 5 - Cronograma dos encontros

<b>ENCONTROS</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MATERIAL</b>	<b>DINÂMICA</b>	<b>AValiação DO ENCONTRO</b>
<b>1º</b>	Apresentação do Projeto A Gestão Democrática e Formação dos Gestores na Rede Municipal de Alegrete/RS	Apresentar o projeto de pesquisa aos Gestores e realizar a coleta de suas concepções acerca da gestão democrática.	Slides	Tarefa 01 - descreva a sua concepção de Gestão Democrática	Montagem do Livro de Registro Ficha de coleta de sugestão para os encontros.
<b>2º</b>	Utopia da Gestão Democrática	Realizar a leitura e reflexão do Capítulo "A Utopia da Gestão Democrática", elencando semelhanças e diferenças de concepções.	Texto retirado do livro "Gestão democrática da Escola Pública" (PARO, 2016).	Leitura em Grupo Apresentação de um breve relato sobre o texto - Grupo 02 - Apresentação tarefa 01.	Semelhanças e diferenças nas concepções registradas pelo relator do grupo.
<b>3º</b>	Participação na Gestão	Observar como acontece a participação da comunidade nas escolas.	Texto retirado do livro "Gestão democrática da Escola Pública" (PARO, 2016).	Dividir em grupos para leitura Grupo 01, Grupo 02 Apresentação Leitura em Grupo Tarefa 02 - Há participação da comunidade escolar em sua escola? Se sim, Como acontece a	Quais os desafios para efetivação da gestão democrática no cotidiano da escola?

				participação?	
4º	Descentralização do Poder	Buscar formas de descentralização do poder dentro da escola.	Trabalhar sobre Mecanismos de descentralização do poder, focando o debate na prática de uma avaliação institucional participativa.	Roda de Leitura e debate.	Limitações e Ganhos com a realização da avaliação institucional.
5º	O Ambiente Escolar	Visualizar o ambiente escolar, buscando refletir sobre formas de melhoria do mesmo.			De que forma essa troca de experiências pode ajudar a melhorar o ambiente de minha escola?
6º	Um olhar pela Democracia	Fazer um apanhado dos encontros anteriores revendo os temas trabalhados nos últimos encontros e coletar os elementos que mais foram significativos para os sujeitos.	Slides	Apresentação dos encontros anteriores pelo Professor pesquisador	Quais elementos discutidos em nossos encontros contribuíram ou poderão contribuir para a construção desse perfil democrático?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos encontros, além das rodas de conversa, foram previstos Seminários. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 35), o Seminário “[...] é uma técnica de estudo que inclui pesquisa, discussão e debate”.

Pela grande demanda de atividades nos locais de trabalho das equipes gestoras, pensou-se em não sobrecarregar tendo apenas a tarefa nº 03 a ser executada no ambiente escolar, pois ela é fruto de diagnóstico na própria escola.

Os encontros tiveram duração de 1h30min., pois estão dentro de uma reunião administrativa de cerca de três horas, realizada pela Secretaria de Educação e Cultura. Este espaço foi acordado com a Secretaria.

Importante ressaltar, a nova administração municipal iniciada em 2017 nos deixou claro que irá trilhar os caminhos da gestão democrática. Esperamos, portanto, que isso seja cumprido, para que tudo ocorra conforme o cronograma.

## 5 DESCOBERTAS INICIAIS: FUNDAMENTOS PARA A INTERVENÇÃO

As respostas foram classificadas de acordo com aspectos importantes da temática sendo realizada uma comparação/mediação entre as respostas dos diferentes professores. A análise de conteúdo dos questionários trouxe elementos para quatro categorias de análise: Democracia e Gestão democrática, Ambiente escolar, Relações de poder e autoritarismo e Democracia e autoridade. Também compõem este capítulo: O Pensar do Gestor, fruto de análise realizada em pesquisa documental junto a Secretaria de Educação do Município de Alegrete.

### 5.1 Democracia e Gestão democrática

Na relação democracia e gestão democrática fica evidente uma compreensão formal do conceito de democracia que ainda não pode ser vivenciada em sua plenitude em experiências de gestão democrática no cotidiano da escola. Os professores respondem formalmente, de forma quase “livresca” ao conceito de democracia, todavia não refletem experiências significativas de tomadas de decisão e ações coletivas no cotidiano das escolas conforme podemos observar nos quadros abaixo:

Como você entende a democracia?

Professor 1: Acredito que democracia é o livre poder de expressão de todos os sujeitos independente de classe social, religião ou etnia.

Professor 2: Entendo por um processo em que as pessoas constroem e constroem participações para que se desenvolva o processo favorável a todos, não só passando por seus direitos, mas principalmente pelos deveres.

Professor 3: Entendo democracia como a oportunidade de ouvir a opinião e vontade de todos os envolvidos no processo e quando de alguma escolha que prevaleça a vontade da maioria, além de permitir e aceitar todo e qualquer tipo de crítica em qualquer tempo.

Professor 4: Democracia é o sistema que o povo exerce o poder. Regime cuja decisões são coletivas da participação dos cidadãos, mas não uma decisão de cima para baixo como está acontecendo em algumas esferas da nossa sociedade em que o povo acha que está sendo ouvido, mas a decisão já está pronta.

Professor 5: Democracia pressupõe participação e direito à livre expressão, porém, penso que nem sempre estamos preparados para participar, bem como por diversas vezes extrapolamos no direito à livre expressão.

Ao analisar as respostas acima podemos encontrar jargões presentes no senso comum, assim como já mencionava Paro (2007, p. 73), em uma de suas pesquisas quando este coloca a aproximação realizada pelos professores ao conceito “formal” de democracia como “[...] o sistema que o povo exerce o poder”, porém nesta pesquisa podemos encontrar mais elementos que retratam a democracia dentro do sistema mais abrangente, trazendo-a para dentro da instituição escola, conforme nota-se na fala do Professor 2 “[...] constroem participações para que se desenvolva o processo favorável a todos [...]”, e na do Professor 5 “[...] processo lento onde se encaminhe para uma mudança de cultura local e regional, dando oportunidade de participação e valorizando os sujeitos.”

#### O que você pensa sobre gestão democrática?

Professor 1: Gestão Democrática é a participação ampla das ideias dos diferentes indivíduos que integram a comunidades escolar.

Professor 2: Penso que é essencial para que se faça uma boa gestão, principalmente em escola onde as relações interpessoais devem se somar.

Professor 3: A gestão democrática deve seguir o que defendi na questão 4 (Questão anterior).

“A gestão democrática é a reunião de esforços coletivos para um bem comum onde haja transparência, solidariedade, afetividade e muito respeito entre o coletivo. Onde todos têm a palavra, sempre priorizando a qualidade e o interesse de todos”.

Professor 4: O chefe, no caso o diretor, deve saber ouvir, receber críticas e muito importante saber ceder e não ser o que vai dar a palavra final.

Professor 5: Penso que é o melhor caminho a seguir principalmente dentro de uma organização escolar onde deverão ser trabalhados conceitos e valores atinentes a vida de futuros cidadãos e cidadãs. Penso também que a gestão democrática se estabelece num processo lento onde se encaminhe para uma mudança de cultura local e regional, dando oportunidade de participação e valorizando os sujeitos.

As falas dos professores nos transmitem certa adesão a uma concepção democrática de ensino e de trabalho, sendo essa adesão melhor compreendida no momento em que se observou aos demais questionamentos da pesquisa, tais como o ambiente escolar, onde percebe-se que esse pode ser um espaço saudável para as relações interpessoais e como possibilidade para construção de uma esfera democrática aparecendo como elemento significativo em todos os registros docentes.

## 5.2 Ambiente escolar como espaço democrático

As condições de limpeza, equipamentos, com espaços adequados, equipe comprometida e comunidade atuante em seu cotidiano, relações interpessoais, relações de poder, todos esses fatores compõem o ambiente escolar. O ambiente escolar ocupa um espaço importante dentro das instituições, conforme nos colocam Freschi e Freschi (2013, p. 1): “Um dos fatores fundamentais para o estabelecimento de boas relações no ambiente de trabalho é a motivação [...]”, neste sentido pautamo-nos pela busca de informações que nos levassem a observar como se encontra essas relações a partir dos relatos abaixo:

Professor 2: Hoje vejo uma relação mais aberta e favorável as inter-relações pessoais.

Professor 4: Eu percebo que as relações no interior da escola são um tanto frágil... os professores não se sentem à vontade, estão contidos.

Professor 5: A nossa escola está em um momento de transição entre uma gestão personalista, centrada em uma figura única que detinha um poder absoluto, algo que a gente pensa que não mais existe em meados do século XXI, para uma gestão ética, mais aberta e que valoriza mais o trabalho em equipe e pensa escola de forma plural, por isso podemos afirmar que a democracia na escola X é muito jovem e os membros precisam exercitá-la.

No item ambiente escolar, foram detectados alguns registros de mudanças significativas, mostrando uma evolução na participação e nas relações dos sujeitos como: “hoje vejo uma relação mais aberta”, porém ainda aparece resquícios de uma figura de medo que ainda está presente conforme podemos notar na fala: “os professores não se sentem à vontade, estão contidos”, fomos atrás de informações buscando desvendar esse medo velado que existia na fala desses professores, chegando ao encontro do diretor, pois esses haviam passado ou passam por gestões conflituosas, com clima hostil, neste sentido é muito válido compreender que:

Um dos aspectos mais relevantes na atual estrutura organizacional da escola pública é o papel do desempenhado pelo diretor. Queira-se ou não, a figura do diretor de escola ainda é um dos determinantes mais importantes da qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar (PARO, 2007, p. 102).

Este papel muitas vezes passa despercebido ou é confundido com os demais afazeres de seu cotidiano, sendo que “[...] a identidade e a atuação dos gestores das instituições também são essenciais no âmbito dessa escola democratizada [...]” (LEITE; LIMA, 2015, p. 46), tal controvérsia fica comprovada quando pesquisas apontam que a maioria dos gestores vê como seu principal papel, ser mediador de conflitos, esse fato pode se relacionar as relações interpessoais e ao ambiente escolar, que pode ser condicionante para uma gestão democrática e participativa. O desafio a ser trabalhado com diretores nesse item é de se tecer estratégias para organizar um ambiente favorável às relações para que essas fortaleçam a participação e assim possam favorecer seu projeto de gestão.

### 5.3 Relações de poder e autoritarismo

Os desafios da ruptura com as relações de poder estabelecidas pelos cargos de gestão e o autoritarismo ainda presente dentro das escolas aparece como empecilho ao exercício da gestão democrática, conforme podemos observar nas falas de alguns professores entrevistados.

Que obstáculos vê nas relações de poder na escola e no comportamento dos gestores, para que se efetive uma gestão democrática?

Professor 2: acredito que obstáculo maior seja falta de compreensão por parte de alguns gestores que todos que estão na escola são colegas e que também todo o grupo deve se comprometer a executar suas tarefas da melhor maneira possível, sendo através do diálogo ou até mesmo de uma divisão de tarefas.

Professor 3: Alguns gestores não sabem ou não conseguem encontrar o "ponto certo", ou não determinam corretamente para que as ações aconteçam ou são autoritários ao extremo, outros esquecem que são colegas e revestem-se de prepotência e autoritarismo, agindo como se a escola fosse sua casa. Existem ainda muitos professores e funcionários que confundem democracia com o não cumprimento de suas tarefas.

Professor 5: [...] a falta de uma política administrativa que minimize o abismo social existente na própria equipe de professores e funcionários.

O equilíbrio ou “ponto certo” descrito pelo professor 3, parece-nos como elemento de superação de grande parte dos obstáculos descritos pelos demais professores, uma vez que esse subsidiará relações favoráveis para o

funcionamento escolar, pois não nos faltam modelos de gestões autoritárias e centralizadoras.

Outro elemento talvez pouco comentado por escritores e pesquisadores, mas que podemos visualizar em nosso cotidiano está contida na fala do professor 5 “[...] a falta de uma política administrativa [...]”, pois pode ser favorável a uma direção ditadora a não construção de relações interpessoais entre professores e funcionários e fomentar a divisão desses dois grupos pode manter inquestionável algumas ideias e formas de gestar, uma vez que se não há união esses se tornam mais vulneráveis e assim facilitando a sua dominação.

Dentro das relações e tensões existentes em uma escola ou qualquer instituição, até mesmo nas familiares, existem micro relações de poder. Segundo Jabif (2009, p. 25),

[...] a essência do poder ao contrário do que geralmente se consegue entender não é a força que garante que façamos ou deixemos de fazer algo, a força que coage e reprime, mas o discurso com que o próprio poder se legitima todo o poder serve a determinados interesses, mas o discurso do poder nunca se apresenta revelando os interesses a que serve, ao contrário, apresenta-se como natural, universal, verdadeiro, coerente com a história ou ajustado as necessidades gerais.

A partir do contexto da investigação, compreende-se que o desafio das direções está em saber lidar com a micropolítica institucional.

#### **5.4 Democracia e autoridade**

Nesta categoria, podemos nos basear em falas de três dos professores participantes da pesquisa, em que colocaram de forma prática algumas maneiras como o autoritarismo se faz presente no cotidiano escolar, sendo essas:

Professor 2: sim, a ex-diretora no processo eleitoral passado, tentou passar por cima das decisões e combinados da comissão eleitoral, inclusive colocando possíveis falas para a chapa que ela apoiava. Ela pressionou os professores e funcionários um a um, eles deveriam votar na chapa que ela apoiava. Uma das ações mais autoritárias que presenciei.

Essa forma de autoritarismo e de certa dominação é uma estratégia muito utilizada para que se consiga manter o controle do poder e direcioná-lo para suprir

as demandas de seu clientelismo que mesmo com a instituição da eleição de diretores ainda é figura presente no interior da escola se instalando nos entremeios da gestão, deixando a pressão agir sobre professores e funcionários, uma vez que esses deixaram-se dominar por trocas de favores, folgas, horários diferenciados, intimidação, ameaças entre outras manifestações.

Porém esses fatores não podem desmerecer e desprestigiar a grandeza de um processo democrático,

O fato, entretanto, de a incipiente prática política introduzida pelas eleições de diretores não ter sido capaz de eliminar por completo essas expectativas e comportamentos clientelistas não pode levar a que se impute às eleições as causas desses males que nada mais são, na verdade, do que remanescentes de uma cultura tradicionalista que só a prática da democracia e o exercício autônomo da cidadania poderá superar (PARO, 1996, p. 3).

Neste sentido, podemos perceber que lidar com a democracia e estar aberto a um exercício diário e que só a sua prática poderá superar as barreiras históricas construídas em prol de uma centralidade de poder.

Por fim, a construção da autoridade de forma democrática manifesta o grande desejo do coletivo de professores que almejam pelo efetivo exercício da gestão democrática nas escolas. Porém essa construção esbarra no “Saber ser”, conforme descreve Jabif (2009), um comportamento ético e certas qualidades pessoais que tornam os diretores competentes, dentre elas saber lidar com o “poder”, que encontra na cultura uma fonte para sua legitimação.

Esta reflexão nos leva a pensar a importância de ser trabalhado dois projetos. Um projeto de gestão e um projeto de poder, cabendo a formação de diretores colocar em evidência essas diferenças com o objetivo de elucidar aos sujeitos formas de gerir sua prática e ainda a importância de enquanto gestores e agentes públicos se distanciar dessa prática nefasta que são os projetos de poder.

## **5.5 O Pensar do Gestor**

Foram realizados questionários, bem como a Análise Documental dos questionários aplicados aos gestores pela nova equipe do NAAP da SMEC de Alegrete, a qual realizou um diagnóstico antes de tomar posse com as seguintes

interpelações: O que você espera da nova equipe da SMEC? Que sugestões você daria para contribuir com a educação no município e com as ações da SMEC? Com relação a sua escola, quais são as necessidades mais prementes? O Que você gostaria de fazer em prol de sua escola? E, sugestões acerca do calendário escolar.

Ao observar as respostas dos gestores tive a oportunidade de constatar a necessidade que os mesmos têm de “dialogar” com a nova gestão, e “gostariam de ser ouvidos”, sendo que em 19 dos 35 questionários as palavras acima aparecem como resposta para a questão: O que você espera da nova equipe da SMEC?

Constata-se que professores e Gestores têm o mesmo anseio de trabalhar em conjunto, mas pode não estar ocorrendo devido a falta de diálogo.

A falta de recursos humanos e de autonomia financeira, nas escolas também se mostram frequentes nas falas das equipes gestoras, representando mais de noventa por cento dos apontamentos no item necessidades, conforme podemos observar no quadro a seguir:

Quadro 6 - Necessidades apontadas pelas Escolas do Município

NECESSIDADES
Um funcionário(a) – merendeira
Mais professores e funcionário
Coordenador Pedagógico (manhã) e Orientador Educacional (manhã e tarde). Estrutura da escola
Cobertura da quadra poliesportiva e pintura do prédio
Terminar as obras inacabadas
Consertar as caixas das obras do andar superior
Sala de aula, telas nas janelas e portas no refeitório
Maior número do quadro de pessoal e melhoria das estradas de acesso
Refeitório, Pintura da escola, Reforma dos banheiros e banheiros para Ed. Infantil
Pintura da escola, substituição do muro e zelador
Orientadora Educacional (40h)
Ampliação do prédio, maior número de serventes, permanência dos Zeladores.
Reforma da escola
Separar turmas do 1º e 2º anos e do 4º e 5º anos
Funcionários e Professores de História e Geografia
Mais espaço físico: Secretaria, salão, coordenadora e supervisora.
Construção do quadro pessoal no início do ano letivo
Recursos Humanos
Melhorias no espaço físico: Quadra de esportes, sala de aulas e salão de eventos
Reformas no prédio
Construção de um novo refeitório, área coberta e aumento do quadro de

funcionários
--------------

Fonte: Questionário aplicado pela SMEC de Alegrete.

Estes apontamentos aparecem como desafios a serem superados pela nova gestão municipal (Dados apresentados no Anexo A). As escolas municipais, por dependerem financeiramente da Secretaria de Educação, local onde se concentra a maior parte das verbas desta pasta, sendo administradas pelo Setor de controle Orçamentário, acabam esperando pela autorização e encaminhamento deste, para a realização de suas demandas, melhorias e manutenção dos próprios públicos.

Como possível solução para esta demanda penso que uma das alternativas seria a implantação da autonomia financeira para a escola gerir suas necessidades básicas, otimizando algumas atividades que são centralizadas e desenvolvidas por esta secretaria, que por administrar um grande número de escolas, instituições e a parte de cultura do município, torna o processo sobrecarregado, lento e burocratizado.

Neste sentido, é necessário que a gestão aconteça de dentro para fora, uma vez que “[...] o ponto de partida local é básico para políticas sociais eficientes” (GENRO, 2005, p. 84), ou seja, construir a ação de baixo, a partir de um compartilhamento de atribuições, fazendo com que a população se sinta parte e possa dar eficiência ao serviço público, gerando assim a democratização da gestão.

Hoje podemos observar que as cidades estão sobrecarregadas de problemas estruturais, gerando dificuldades de funcionamento dos serviços públicos, pensando nisso me reporto a possíveis soluções com base na implantação do orçamento participativo na cidade de Porto Alegre no ano de 1988, que se mostra como uma experiência positiva, tendo em vista a descentralização de recursos, comprometimento das comunidades locais nas decisões e a realização de obras estratégicas para o futuro da cidade.

A não administração correta, a centralização das decisões e as influências do mercado na educação, podem causar danos e perdas a este processo, conforme coloca (AZEVEDO, 2007, p. 9):

O essencial é identificar possibilidades de ganhos futuros, pois as perdas tornam-se irrecuperáveis. No caso da educação, a não-aprendizagem é transformada em reprovação e abandono, caudatários da exclusão. Como o processo e o porquê não são valorizados, o remédio está na

recuperação dos índices futuros, na busca de resultados satisfatórios, compatibilizando os objetivos com os recursos disponíveis.

Portanto, podemos pensar na autonomia financeira de cada escola como um possível fator para resultados positivos na administração da educação e que venham refletir em uma maior qualidade para o ensino público.

A retirada de verbas e cortes nesta área apresentam uma barreira para garantias de acesso e de permanência nas instituições educacionais.

Existe para as Escolas da Rede Municipal programas os quais repassam verbas: Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Novo Mais Educação e Mais Alfabetização o que dá uma certa autonomia as Escolas, tanto nas questões de pagamento de facilitadores, monitores, bem como serviços de reformas, construções e aquisições bens matérias, chamadas de custeio e capital. Estas verbas quando bem administradas elevam a qualidade de ensino e a estrutura das escolas e contribuem para as necessidades citadas pelos gestores, porém ainda estão longe de resolver totalmente as necessidades financeiras das escolas.

## 6 ESPAÇO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESCRIÇÃO DOS ENCONTROS

O espaço de formação em gestão democrática foi pensado como ambiente de discussão e reflexão sobre a prática cotidiana, desafios enfrentados e como buscar superá-los. Com isso, se tenciona os sujeitos para elucidar caminhos e refletir sobre as barreiras encontradas no desenvolvimento de um projeto de gestão baseado nos princípios democráticos. Os primeiros três encontros foram desenvolvidos dentro das reuniões da SMEC, em virtude das dificuldades de conciliar o calendário das reuniões com os encontros de formação. Os últimos três encontros aconteceram na Escola Municipal de Educação Básica (EMEB) Honório Lemes.

Os encontros realizados junto à SMEC contemplaram em torno de 90 minutos. Contudo, antes de descrevê-los, gostaria de relatar o ambiente em que ocorreram, pois penso que eles ensejam fatores que subsidiam bons resultados para uma pesquisa. Esses encontros de formação aconteceram com a presença de Diretores, Vice-Diretores, Especialistas em Supervisão e Orientação escolar de todas as escolas de Educação Básica e Pólos Rurais, alguns com Diretor e vice, outros com um diretor e um ou dois dos especialistas em supervisão escolar ou orientação educacional, os demais membros das equipes gestoras permaneceram em suas escolas, conforme ordem da SMEC para que se mantivesse o funcionamento normal da instituição.

A reunião do 1º encontro iniciou com a Diretora Pedagógica da SMEC apresentando a pauta, fazendo informes e exibindo um vídeo motivacional – chamado “O menino e a árvore”<sup>6</sup>, cujo tema explorou alguns elementos do trabalho em equipe. Logo após tivemos as falas dos professores integrantes do núcleo de apoio e assessoria pedagógica da SMEC, no qual foram realizados mais informes, sobre os projetos que estão sendo realizados pela Secretaria e as formações organizadas para os professores municipais, bem como questões sobre o Seminário Latino Americano de Educação, organizado pela mantenedora.

Somente após a equipe de profissionais da SMEC finalizar sua pauta, por volta das 10 horas, tivemos licença para a aplicação da presente pesquisa, isto é,

---

<sup>6</sup> CESAR, R. O menino e a árvore. **Youtube**, [S.l.] 31 jan. 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=bNloNXFNiFY>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

do Espaço de Formação em Gestão Democrática. No entanto, os sujeitos já demonstravam certa desconcentração em minha pauta, motivo este que nos fez repensar a ordem que o espaço de formação deveria ocupar na reunião. Passou, então, abrir as reuniões, uma vez que os sujeitos poderiam render mais em seus debates e reflexões.

Seja como for, ao início do encontro houve a apresentação minuciosa deste projeto, e os gestores puderam ter acesso aos elementos da pesquisa.

Figura 1 – Apresentação da proposta de pesquisa



Fonte: Acervo do autor.

Após a apresentação, ocorreu o momento de organizar os grupos, no qual se formaram seis grupos de sete pessoas. Essa divisão se deu em função do espaço disponível no salão e do local pré-organizado para o momento.

Ao se dividirem, os seus integrantes iniciaram a tarefa 01, que consistia em debates com os pares do grupo em forma de rodas de conversa, devendo posteriormente responder, em um papel distribuído no início do encontro, à seguinte pergunta: “qual a sua concepção de Gestão Democrática?”.

Figura 2 – Tarefa 01: concepções de gestão democrática



Fonte: Acervo do autor.

Logo abaixo trago as concepções dos grupos a respeito da Gestão Democrática, conforme segue:

**Grupo 1**

Gestão Democrática é compartilhamento de opiniões e responsabilidades, oportunizando a todos os segmentos da comunidade escolar, a participação no processo das ações e decisões da escola. Embora, estejamos cientes que quem responde e media é a pessoa do gestor(a) em consonância com a legalidade e também a mantenedora.

**Grupo 2**

Concepções de Gestão Democrática é Humildade, Confiança, União, Participação, Diálogo, Aceitação, Comunicação, Liderança, Respeito, Liberdade, Valorização, Autonomia, Iniciativa, Solidariedade, Compreensão, Amorosidade, Segurança, Humano, Conhecimento e Paciência.

**Grupo 3**

A Gestão Democrática é construída através do diálogo, participação, reflexão de todas as pessoas da comunidade escolar.

**Grupo 4**

Gestão Democrática é o processo administrativo que deve envolver toda a comunidade escolar, sobre todas as decisões administrativo-pedagógico em parceria com a mantenedora.

Fala da professora relatora do grupo complementando a concepção sobre gestão democrática: Eu gostaria de acrescentar mais, ele só passa a ser democrático mesmo no momento em que lá na escola quando se formam chapas para concorrerem a gente chama a comunidade para montar o plano de ação, então eu tenho que trazer o pai, trazer a mãe, me reunir com o grêmio, eu tenho que me reunir com o conselho escolar, com o CPM<sup>7</sup>, com todas as instâncias da escola para eu montar o meu trabalho meu plano de ação, enquanto equipe diretiva, acho que ai sim a gente fecha

<sup>7</sup> Conselho de Pais e Mestres (CPM).

esse ciclo do que realmente é a Gestão Democrática. Gestão é gestar, democracia é a abertura para que todos participem, é obvio até uma criança de 8 ou 9 anos hoje em dia sabe o que é gestão e o que é democracia, então agente tem que abrir esse leque para que haja, na realidade a participação de todos os grupos Conselho escolar, CPM, Grêmios, aonde tem vila o presidente daquela vila, para a gente poder montar um trabalho que configure a verdadeira gestão democrática.

Grupo 5

O processo de Gestão Democrática acontece a partir da autonomia da equipe gestora ao construir no grupo ações e estratégias envolvendo sua realidade escolar

Grupo 6

Oportunizar espaços de participação aos diferentes segmentos que compõe a escola, direcionando a discussão aos objetivos traçados pelo educandário.

Com base nas repostas citadas pelos sujeitos podemos observar que suas falas convergem para uma gestão que se utiliza de mecanismos e ações que favorecem ao alcance de relações democráticas em suas escolas, isto me faz pensar se realmente todas as falas se realizassem em sua concretude e prática, estaríamos perto de alcançar a “Utopia” descrita por Paro (2016), assim passamos a levantar as seguintes hipóteses para as dificuldades encontradas no cotidiano da escola, em uma delas Lück (2013a, p. 32) traz a fala de uma professora a respeito de soluções e alternativas sugeridas pela equipe gestora em assembleias:

[...] em nossa escola, os momentos de participação são para resolver problemas que a diretora ou a Secretaria de Educação desejam resolver. Em geral sabem o que querem, mas fazem reunião para convencer a gente ou para identificar resistências. Mais ouvimos que falamos e no fim todo mundo tem a impressão de que a decisão foi coletiva.

Assim, a fala acima demonstra uma grande dificuldade assistida diariamente em falas de professores, funcionários e demais segmentos das escolas, que acabam cumprindo um papel, sem participar e se sentir parte do ambiente a que fazem parte. Este fator nos faz pensar em um distanciamento entre o que falamos e o que realmente acontece em nossa prática e o cuidado que devemos ter ao coordenar um grupo, pois, não nos utilizarmos de mecanismos, ferramentas democráticas sem proporcionar condições favoráveis para a efetivação da democracia na gestão.

Iniciando o segundo encontro de formação, já passando a abrir a reunião com os gestores, pude acolher os sujeitos recepcionando-os com a música “Metamorfose Ambulante”, de Raul Seixas<sup>8</sup>, instigando-os a um momento de

<sup>8</sup> SEIXAS, R. Metamorfose ambulante. **Letras**. Disponível em: <<https://www.lettras.mus.br/raul-seixas/48317/>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

reconstrução de seu saber e assim leva-los a uma reflexão mais profunda acerca de seus conceitos. Este simples processo de variação da ordem e de inserção de uma música nos gerou um ganho na qualidade do debate, de grande relevância e dimensão.

Dando sequência, foi realizada leitura do capítulo “A Gestão Democrática da Escola Pública”, de Paro (2016), com a dinâmica de o grupo apresentar um breve relato do que mais lhe chamou a atenção no capítulo. Também se buscou trazer semelhanças e diferenças nas concepções apontadas por um dos grupos do 1º primeiro encontro, que haviam esboçado suas concepções acerca da gestão democrática.

Dentre as semelhanças e diferenças apontadas destaco a reflexão realizada por um dos grupos:

Semelhança: A equipe gestora divide as responsabilidades junto com a comunidade escolar e a mantenedora.

A participação de todos os setores da escola.

Diferença: Embora falemos em gestão democrática não envolvemos a comunidade escolar em todas as decisões administrativas pedagógicas, pois em determinados casos cabe ao diretor tomar a decisão final.

Neste relato podemos perceber a visão do grupo, apontando a necessidade da participação dos segmentos na composição das deliberações e ao que realmente acaba acontecendo em grande parte do processo, de o diretor autodeliberar o processo pedagógico e administrativo da instituição. Este momento propôs a aproximação da temática trabalhada a um raciocínio sobre o papel do diretor na escola e como este ele está realizando o seu trabalho, demonstrando o distanciamento entre o que se quer da gestão, quando se busca a gestão democrática, e o que realmente temos dentro de nossas escolas. A referida citação acima resumiu um grande momento de reflexão, nos levando a questionar se ou em que momento o gestor reflete sobre o seu papel na escola.

As interpelações acima podem levantar várias hipóteses que nos ajudam, de certa maneira, a esclarecer por que o trabalho do gestor acaba sendo solitário e muitas vezes o centro das decisões, a autoridade última no interior da escola. Nesse sentido, é necessário que se reflita em grupo para a construção da melhor maneira a se proceder, já que não se há uma fórmula pronta para administrar uma

escola, buscando meios que possam favorecer para que esse processo se efetue da melhor maneira possível. A esse respeito, Paro (2016, p. 24) escreve:

Se essas fórmulas existissem, estou certo de já teriam sido aplicadas por inúmeros educadores e administradores escolares bem-intencionados, que se veem permanentemente às voltas com enormes dificuldades que se antepõem à participação no âmbito da prática escolar.

Tal citação foi trabalhada durante o encontro, com a seguinte reflexão dos sujeitos:

Sujeito 16 – Acho que isso é o que já é tudo o que foi abordado anteriormente pelo grupo, não existe a fórmula, existem os problemas, é diário, tem que ser um dia de cada vez, tentando resolver, existem os conflitos e não tem fórmula, não tem receita.

Sujeito 6 – Nós lidamos com pessoas, não dá pra passar e jogar fora.

Sujeito 9 – Às vezes surgem os comentários que no polo é diferente, o que cabe para minha escola, não cabe para outra escola, embora sejam polos, de regiões são diferentes, vai interferir a cultura, vai interferir a comunidade, as pessoas são diferentes, por isso não se têm a receita para a participação da comunidade e para resolver os problemas.

Portanto, insistir na participação é um caminho que deve ser almejado pelo gestor que deseja implementar um projeto de gestão democrática. Embora sempre surjam dificuldades, ele deve mediar os processos de forma com que o seu projeto não seja afetado. Em suma, considerar a participação resulta no caminho mais difícil, porém, irá valorizar o processo pedagógico como um todo, como veremos à frente.

Por sua vez, o terceiro encontro teve o objetivo de discutir as formas de participação existentes na escola e como equipes gestoras veem essas participações.

Dividido em três momentos o terceiro encontro teve como tema “A Participação na Gestão”, havendo num primeiro momento, em forma de questionário aberto, a seguinte interpelação: “como acontece a participação da comunidade escolar em sua escola?”. Logo após, dando início ao segundo momento, foi realizada a dinâmica da cebola<sup>9</sup>, com o objetivo de favorecer a

---

<sup>9</sup> Essa dinâmica consistia em formar uma cebola com as tiras dos recortes dos capítulos. Assim, ela ia passando aos sujeitos, que estavam dispostos em forma de círculo, e a cada palma do

exposição de opiniões dos gestores acerca de tiras que traziam recortes dos capítulos 2 – “Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública” e 4 – “Gestão da escola pública: a participação da comunidade” do Livro de Vitor Paro “A Gestão Democrática da Escola Pública” (PARO, 2016). Com isso, pode-se discutir os condicionantes internos da participação, tais como condições de trabalho, institucionais, políticos, sociais e ideológicos.

Ademais, os três últimos encontros de formação, como citei no início deste capítulo, foram realizados fora das reuniões da SMEC, acontecendo na EMEB Honório Lemes, onde desempenho minhas atividades como Especialista em Supervisão Escolar (coordenação pedagógica).

No quarto encontro, com o tema “A Descentralização do Poder”, foi trabalhado a Avaliação Institucional como mecanismo para proporcionar a participação e dar voz aos segmentos, estreitando o distanciamento entre a teoria e prática. Também abordou formas para que a gestão democrática deixe de ser utopia e se aproxime de uma ação concreta, firmando e legitimando as ações dos gestores frente às comunidades escolares. A dinâmica inicial se deu em função da leitura de ganhos e limitações na aplicação da avaliação institucional, com base no capítulo “A preparação da escola para a realização da avaliação institucional”, do livro “Perspectivas da Avaliação Institucional da Escola”, de Heloísa Lück (2012).

No encontro, os sujeitos foram divididos em dois grupos. Um fez a leitura da parte dos ganhos, escrevendo sobre as limitações. O outro fez a leitura sobre as limitações e escreveu sobre os ganhos. Na sequência, os grupos apresentaram os seus escritos e debateram sobre o tema, interagindo e contribuindo um com o outro, revisitando o texto lido no primeiro momento.

Ainda nesse encontro, foi aplicado um questionário aberto, com as seguintes interpelações:

- Quais os mecanismos utilizados na sua escola, como fonte de descentralização do poder, aonde a comunidade escolar possa participar?

---

pesquisador, a mesma parava para que o sujeito retirasse a tira colocada em forma de camada. Ao retirar a tira da cebola, realizava-se a leitura ao grande grupo, colocando o seu ponto de vista, podendo os demais sujeitos colaborarem ou contraporem o seu comentário. Considero essa dinâmica um dos principais momentos, devido às discussões e ao material que pôde ser coletado. Destaco que a participação dos segmentos, foi a primeira das categorias elencadas a ser trabalhada mais profundamente nesta pesquisa.

- Como é feita a avaliação institucional de sua escola (Quais aspectos são avaliados? Como ocorre essa avaliação? O que acontece com as demandas apontadas pela comunidade?).

Deste encontro foi retirado a segunda categoria a ser trabalhada nesta pesquisa, a Avaliação como forma de descentralização do poder na escola.

Com o objetivo de visualizar o ambiente escolar, buscando refletir sobre formas de melhoria do mesmo, o quinto encontro trouxe uma dinâmica diferente dos demais. Os gestores assistiram em um primeiro momento ao vídeo “O saber e o sabor”<sup>10</sup>, de Rubem Alves, como forma de preparar os sujeitos e inspirá-los a descreverem o seu ambiente escolar. Neste vídeo, o autor traz uma reflexão sobre as marcas deixadas pela vida acadêmica em professores, no qual os mesmos ressaltam como podemos melhorar o nosso ambiente e transformá-lo em algo marcante para as pessoas que nele convivem, e assim proporcionar um pertencimento desses sujeitos e viabilizar então uma participação verdadeira, um fazer parte da ação como ator principal. Não mais como coadjuvante, pois acredito que para querer fazer parte, necessitamos de um ambiente favorável. Portanto, onde não o tenhamos, dificilmente iremos buscar a participação almejada para uma gestão democrática efetiva na escola.

Dando continuidade ao quinto encontro, gestores responderam um questionário aberto, com as seguintes interpelações:

- Como você percebe o ambiente escolar de sua escola?
  - O que a equipe gestora pode fazer para melhorar o ambiente de minha escola?
- Discutindo também, como fazer?

Após responderem as interpelações e debaterem sobre as mesmas, os gestores refletiram sobre as ações que poderiam ser realizadas ou que estavam acontecendo na sua escola para favorecer o ambiente escolar e suas relações. Desse modo, como atividade a ser realizada na escola, as equipes gestoras deveriam trazer tais ações e apresentar ao grande grupo no compromisso seguinte.

Dando abertura ao sexto encontro, iniciaram-se as apresentações das escolas e de suas ações para melhorar o espaço e as relações no interior da escola.

---

<sup>10</sup> LARA, E. O saber e o sabor parte (1). **Youtube**, [S.l.] 15 set. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=l-6PLYsm5Zc>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

Apresentando uma ação visando buscar despertar nos alunos, o sentimento de pertencimento ao espaço escolar, a escola 1 trouxe a construção de canteiros de flores nos arredores da instituição de ensino. O diretor ressaltou a importância de trazer a comunidade para colaborar na ornamentação e se apropriar do espaço que em verdade é deles, onde passam boa parte do seu dia e um lugar de referência para encontros da comunidade escolar.

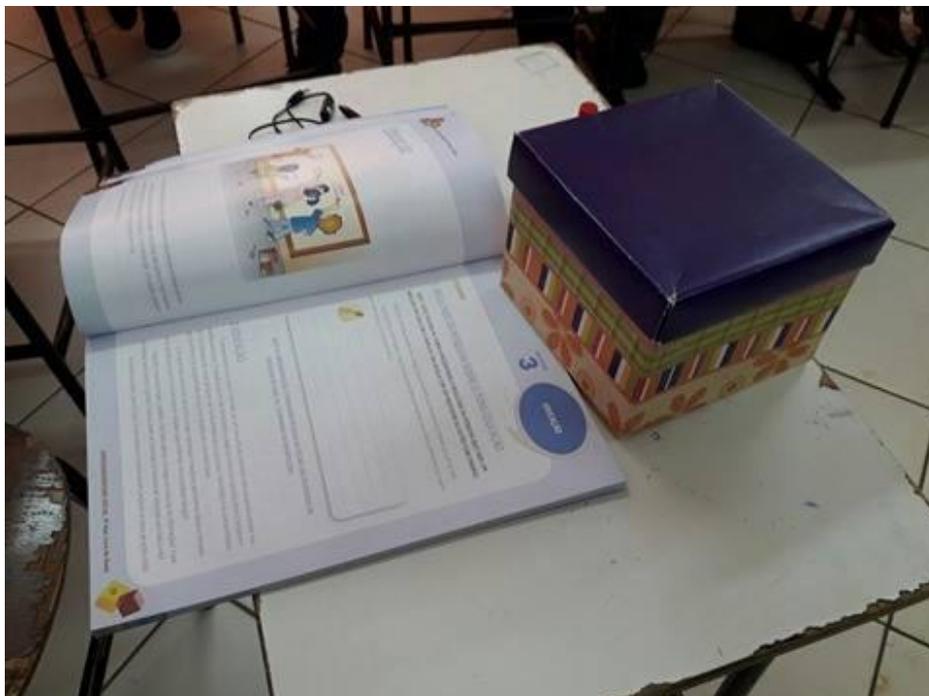
Figura 3 – Participação da comunidade escolar no ornamento e organização de seus espaços



Fonte: Acervo do autor.

Buscando uma ação de integração dos profissionais e dos alunos, a escola 2 apresentou uma dinâmica trabalhada nas reuniões pedagógicas, administrativas e com a comunidade escolar, conhecida como a “dinâmica da caixa”. Essa dinâmica ocorre quando cada membro da ação coloca dentro de uma caixa um problema, um anseio ou um elogio a alguma atividade/ação da escola, realizando assim uma reflexão a cada momento em que caixa para de circular.

Figura 4 - Dinâmica da Caixa



Fonte: Acervo do autor.

Ainda nesta perspectiva de democratizar saberes a partir das experiências e vivências dos seus sujeitos a escola também trouxe a dinâmica da colcha de retalhos, que possui em seu desenvolvimento a história da Colcha de retalhos de Ney Ribeiro, que consiste em lembrar a história profissional dos participantes, seus momentos marcantes positivos e/ou negativos.

A escola 3, buscando recepcionar os alunos após o período de férias, construiu um boneco trazendo mensagens como o que esperavam dos alunos durante o ano letivo.

Figura 5 – Dinâmica de acolhida e recepção dos alunos



Fonte: Acervo do autor.

A escola 3 também realizou uma oficina ministrada pelas professoras de artes da escola, na qual foram construídos vasos de flores a partir do reaproveitamento de caixas de leite. Esta atividade aconteceu dentro do “outubro rosa”, uma vez que a comunidade participa pouco das reuniões. Esta oficina foi pensada para agregar e fazer o chamamento das mães, avós, tias e vizinhas, tendo um bom número de participantes.

Figura 6 – Outubro Rosa



Fonte: Acervo do autor.

Figura 7 – Produção de vasos pela comunidade



Fonte: Acervo do autor.

Dando continuidade à reunião, cujo objetivo foi fazer um apanhado dos encontros anteriores, revendo os temas trabalhados nos últimos encontros e coletar os elementos que mais foram significativos para os sujeitos, os gestores tiveram um momento em que puderam manusear o portfólio com recortes dos encontros, construindo suas respostas para as seguintes interpelações: “Que marca ficou em você dos encontros com gestores?”

Para finalizar os encontros, foi construído o boneco do gestor, com as competências que o gestor democrático deve ter:

Figura 8 – O gestor democrático



Fonte: Acervo do autor.

Podemos observar a importância em realizarmos pausas durante o processo para autoavaliar e refletir sobre as seguintes interpelações: como estamos realizando nosso trabalho pedagógico? Como os demais sujeitos estão inseridos neste processo? Qual a sua participação? Como veem a gestão? O que esperam das equipes gestoras. Assim, a simples construção de um boneco, pode nos levar a pensar no papel do diretor na escola.

## 7 AVALIAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO

A avaliação geral da Pesquisa-Ação foi realizada por meio de dois instrumentos: a observação participante e a análise documental.

A observação participante foi escolhida por ser um importante instrumento de coleta de dados. Maren (1995, p. 105) a define como “[...] a estrutura é o conteúdo de toda realidade a ser observada e registrada. A observação é sempre um fundamento, um instrumento de análise da realidade que se percebe”.

Todos os passos dos encontros foram observados, tais como: fala dos sujeitos, formas de se expressarem, suas posições referentes aos temas trabalhados e a forma de realizarem os registros das atividades, durante os nossos seminários.

Também foi utilizada a análise de documentos, que para Oliveira (2010, p. 90):

[...] é bastante recomendável, visto que o pesquisador precisa conhecer em profundidade o contexto em que se insere seu objeto de pesquisa. O acesso a documentos escritos – seja em forma de relatórios, artigos, jornais, revistas ou mesmo em livros e documentos eletrônicos – em muito contribui para um reconhecimento mais aprofundado da realidade.

O portfólio promoveu o meio de avaliação e de ligação entre os encontros para que estes pudessem ficar registrados em um documento de livre acesso aos participantes. Este instrumento deu seguimento aos debates, construído pelos participantes, sendo feito o registro ao final de cada momento e trabalhado no último encontro. Além disso, também forneceu subsídios para a construção do perfil do Gestor democrático e do Gestor Autoritário, trabalhando assim os modelos de projetos de gestão e de poder.

A palavra portfólio, como conceituam Depresbiteris e Tavares (2009), origina-se do latim na junção dos termos *portaré* e *fólium*, que, traduzidas para o português, significam portar folhas, sendo essa uma de suas atribuições, visto que nele geralmente consta uma sequência de folhas arquivadas, pretendendo oferecer a visualização de um determinado objetivo, no caso em tela portar elementos que possam subsidiar a reflexão dos modelos de gestão.

Para Bernardes e Miranda (2003, p. 17), um portfólio pode ser visto como “[...] uma coleção significativa dos trabalhos do seu autor que ilustram os seus esforços, os seus progressos e as suas realizações”. Por isso, utilizou-se como um instrumento de coleta das tarefas propostas e também como forma de se revisitá-las, uma vez que as temáticas dos encontros são ligadas em um eixo central que é a gestão democrática e formação dos gestores.

Quanto ao tipo de portfólio, escolheu-se o portfólio de avaliação do trabalho em um período, que segundo Danielson e Abruption (1997) demonstra o que ocorreu durante o processo de aprendizagem: fatos, conceitos, procedimentos, atitude, aplicação nas tarefas propostas ou no cotidiano, esforço inicial, progresso, aplicação do conhecimento e das habilidades desenvolvidas. Podem entrar rascunhos, trabalhos, relacionando-os com os objetivos pretendidos e com os progressos, torna esse tipo de portfólio uma verdadeira joia para a avaliação.

Algumas vantagens na utilização deste instrumento apontadas por Gather e Perrenoud (1988) e Perrenoud (1997), é sua tendência a centrar a reflexão na prática já que esta é a referência para construção, reconstrução e socialização do conhecimento. Ganha relevo a ideia de continuidade: formação, diálogo, construção e reconstrução.

Para discutir e refletir acerca dos dados coletados na implementação da intervenção, foram estabelecidas três categorias de análise, com base na avaliação realizada nos encontros: a participação dos segmentos; a avaliação como forma de descentralização do poder na escola; e o ambiente escolar, autoridade e autoritarismo.

## **7.1 A Participação dos segmentos**

Assim, como a ideia de mudança pode causar certo desconforto e ao pensar o quanto é difícil de se realizar certas atividades em nosso cotidiano, não penso que incluir a participação dos segmentos seja uma tarefa fácil, pois quando lidamos com um número maior de pessoas e de pensamentos diferentes, tendemos a demorar mais para encontrar um consenso ou organizar qualquer atividade. Em inúmeras vezes, buscando a participação dos diferentes segmentos que compõem a escola, encontrei dificuldades não esperadas, e percebi o quanto seria fácil gerir aquele momento se optasse por uma prática individualista. Porém, ao optar pela

discussão e construção em conjunto pude perceber a riqueza que esse processo geraria para o trabalho pedagógico. Neste sentido, sempre optei pelo mais difícil. Talvez seja por isso a ideia de trabalhar com a gestão democrática e buscar um trabalho que venha a se integrar a comunidade escolar.

Encontrei mais motivação em maio de 2016, ao assistir uma reportagem em que conheci o Social Street ou rua social. A riqueza produzida por uma atividade em comunidade demonstrou-me o quanto perdemos ao trabalhar sozinhos, pois o simples comportamento de um pai e de um menino modificou a forma de envelhecer de toda a região de Bologna, na Itália. Neste evento o pai, que não conhecia seus vizinhos e não encontrava crianças para brincar com seu filho, realiza uma espécie de movimento em que convida os demais moradores a se reunir na rua em certos dias da semana, para desenvolver relações reais e não mais só virtuais, e para que os vizinhos praticassem a cordialidade e deixassem de lado a indiferença, partindo para uma construção conjunta. Ele conseguiu inserir a velha economia da troca, fazendo com que cada um pudesse contribuir da sua forma.

Assim como esse pai que quebrou um paradigma, penso que no momento que trabalhamos sobre a democracia e participação temos que ter um pensamento diferente dos que vimos em nosso cotidiano, cujas falas se reportam a essa como o grande problema econômico do país, da educação e de diversos setores, e que gerir pela imposição e ditadura seria o caminho correto a seguir. É fácil mandar e ser obdecido quando se detém um poder soberano sobre as pessoas. O difícil é fazê-las conquistarem o sentimento de pertencimento pela ação, e é este o nosso objetivo enquanto gestores escolares: os fazerem sentir-se parte dessa construção e capazes de impulsionar o “fazer pedagógico”, indo além de prática mecanicista do “dar aula” e “do cumprir ordens”. As discussões de democracia nos dias de hoje estão ligadas a participação dos segmentos que compõem a comunidade escolar. Neste sentido, a gestão deve inserir a sua comunidade, para que a mesma saiba pensar sobre educação e não apenas com atitudes programáticas na escola, preenchendo quadros de CPMs, conselhos escolares, como uma obrigação legal. Ademais, pensando, fundamentando e reivindicando ações para o melhor funcionamento escolar, construindo assim uma educação que colabore com a

cidadania, e não como algo a ser manejado pelo diretor para que se cumpra a sua vontade ou vontade política de determinado grupo ou governo.

Ao trabalhar as questões de participação com os gestores, penso que eles puderam refletir sobre como se dá a participação da comunidade escolar em sua escola, de modo a perceber como a sua forma de gestar pode influenciar na participação dentro de sua instituição, realizando uma comparação entre classes dominantes e classe trabalhadora. Foi isto que uma das gestoras argumentou no segundo encontro de formação, num momento em que foi debatida a participação dos segmentos.

Grupo 1 - Pelo nosso entendimento o texto, ele começa com uma comparação da escola com a sociedade civil e também retrata a questão dos governos em relação à escola tanto na sociedade como na escola existe uma classe dominante e uma classe dominada no momento como sociedade nós somos a classe dominada nos estamos vendo as transformações contra nós diariamente como sociedade e pouco estamos fazendo este é um primeiro momento e dentro da escola esta comparação repete-se quando existe uma equipe e que existe um ser dentro da equipe que domina e não passa nenhuma situação da escola, como escola como todo a todos os outros setores e esta é uma realidade maior ainda do que se pensa tanto na sociedade que somos nós os dominados também na questão da escola.

Com essa fala podemos notar que a reflexão realizada pela gestora separa a classe dominada da classe trabalhadora, enfatizando que muitas vezes o gestor se perde nessas relações e se coloca dentro da classe dominada para cumprir vontades do estado. Tal reflexão será aprofundada no capítulo 9.3, aonde será discutido o ambiente escolar, a autoridade e o autoritarismo.

Assim, ao final da fala, ela consegue estabelecer uma visão de como os demais profissionais da educação e os gestores também compõem a classe trabalhadora. Esse fato acaba por dificultar as relações de participação dentro do âmbito escolar, uma vez que o gestor se coloca contra o grupo de profissionais, a fim de dificultar a participação de sua comunidade para privar o Estado de cobranças.

Ao se privar a participação da comunidade, para que esta não exerça pressão e reivindique os direitos frente ao governo, quem perde é toda a comunidade escolar, pois deixa de solicitar os seus direitos e desqualifica o processo educacional como um todo.

Ao dificultar que sua comunidade escolar participe e possa agir em favor do processo educacional, o gestor estará colaborando para os condicionantes materiais, ou seja, a falta de condições de trabalho, conforme relata a gestora abaixo:

[...] isso é uma realidade do magistério, as condições de trabalho, o salário baixo, a falta de materiais bons para nós trabalharmos, e a nossa jornada.

Estes condicionantes são velhos conhecidos dos profissionais da educação que trabalham na rede pública de ensino e estão presentes no cotidiano, conforme aponta Paro (2016, p. 29):

[...] vão desde a precariedade do prédio escolar e dos equipamentos, passando pelas classes abarrotadas, múltiplos períodos diários de funcionamento e falta de recursos didáticos de toda ordem, indo até o baixo salário do pessoal, especialmente o dos professores, que se vem compelidos a trabalhar em mais de uma unidade escolar, com prejuízo da qualidade de seu trabalho.

Neste sentido, se faz necessário que se estabeleça relações de cooperação e solidariedade entre os membros da comunidade escolar, para que em conjunto possam reivindicar seus direitos, aparecendo aí a figura do gestor como quem irá mediar o processo, facilitar a participação dos segmentos, criando relações de horizontalidade, em que os demais membros da comunidade escolar se sintam capazes de participar e colaborar com o processo, agindo em forma de superação coletiva.

Acredito que o primeiro passo para a participação pode estar na figura do gestor e de sua receptividade em relação a comunidade escolar, quebrando com estereótipos de que alguns membros de sua comunidade não possuem condições técnicas de participar de discussões e deliberações na escola. Tal pensamento, assim como coloca Paro (2016, p. 65), supõem a redução da “[...] administração escolar a seu componente estritamente técnico, quando a grande contribuição dos usuários na gestão da escola deve ser de natureza eminentemente política”.

Um segundo passo seria, talvez, de a escola sair de sua rotina e ir atrás de sua comunidade. Essa relação de ir ao encontro aparece como uma forma de trazer a comunidade a participar e de se sentir o acolhimento da escola, conforme

relato de um gestor ao refletir sobre a frase: “Se a escola não participar da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola?” (PARO, 2016, p. 35).

Sujeito 4 - É fundamental que a escola de o pontapé inicial e chame essa comunidade a participar e por consequência a escola também precisa dessa participação para que os atos da escola tenham êxito.

Pensar em projetos que visem somar a participação da comunidade escolar pode fundamentar esse começo de conversa e assim se aproximar do objetivo que uma efetiva participação destes segmentos.

Sujeito 1 – devido aos projetos que nós estamos implantando desde o ano passado, nós temos conseguido envolver mais a comunidade escolar em nossos cotidianos, mas isso é muito levemente do ano passado pra cá, nós tivemos mais participações, os projetos são voltados para a comunidade, envolvemos professores, alunos e pais na sua execução e temos conseguido, não assim da forma que nós gostaríamos.

Podemos ver na execução de projetos um grande meio para que se busque um início de participação, que futuramente venha a adquirir o sentimento de pertencimento pela escola e assim se comprometa com o trabalho da instituição.

Assim como os projetos podem colaborar com a participação, a avaliação também aparece como uma ferramenta que pode auxiliar em uma participação mais efetiva nas ações da escola. Pois no momento de pensar no coletivo e oportunizar que os demais segmentos possam esboçar seus pensamentos e tecer possibilidades de avanço no processo da educação, a gestão estará colaborando para que a comunidade escolar exerça o seu papel político e auxilie no planejamento da instituição, conforme veremos no capítulo a seguir.

## **7.2 Descentralização do poder na escola**

Saindo da teoria e chegando até a prática, vivenciei a tão discutida avaliação institucional, presente em livros, revistas e documentos dos cursos de gestão, supervisão e coordenação escolar. Nesses livros com grandes reflexões e informações não percebi a sua grandiosidade, que só pude compreender ao vivenciá-la na prática.

Ao ser inserida no calendário das escolas municipais de Alegrete no ano de 2014, mesmo ano em que ingressei como especialista em supervisão escolar, tive a sensação de entrar em um mundo desconhecido, pois aqueles modelos presentes na internet e em alguns livros de como se realizar a avaliação de certa forma apontavam para um sistema quantificador, de dar uma nota aos itens elencados, não realizando uma reflexão acerca do que estava sendo avaliado. Modelos estes presentes em sites de universidades, instituições e escolas, comuns de se encontrar na internet como a tabela abaixo, se dividem em conceitos, como fraco, regular, bom e ótimo, observemos:

Tabela 2 – Questionário de Avaliação: conceitos e metodologias entre duas concepções, pedagogias conservadora e contemporânea

Questionário: **Avaliativo** (Disciplina: "Avaliação do Ensino Aprendizagem" da Grade Curricular do Curso de Licenciatura em Educação Física)

	<b>Fraco</b>	<b>Regular</b>	<b>Bom</b>	<b>Ótimo</b>
<b>1. Os instrumentos/ métodos de avaliação de ensino aprendizagem utilizados na disciplina avaliam o conhecimento dos acadêmicos sobre a mesma?</b>				
<b>2. A avaliação do ensino aprendizagem adotada na disciplina é coerente com os objetivos propostos?</b>				
<b>3. A avaliação do ensino aprendizagem adotada na disciplina é compatível com o conteúdo ministrado em aula?</b>				
<b>4. Os acadêmicos são reorientados sobre os erros cometidos na avaliação do ensino aprendizagem?</b>				
<b>5. A assiduidade (comparecimento e pontualidade) é característica do docente da disciplina?</b>				
<b>6. O docente expõe o conteúdo da disciplina com clareza em sua explanação?</b>				
<b>7. A interação estabelecida entre o docente e acadêmico, favorece o processo do ensino aprendizagem?</b>				

Fonte: Silveira, Santos e Rodrigues (2012).

Após sido feita a contagem do percentual deste modelo de avaliação é demonstrado da seguinte forma:

Tabela 3 – Respostas da Avaliação: conceitos e metodologias entre duas concepções, pedagogias conservadora e contemporânea

Respostas do Questionário: <b>Avaliativo</b> (Disciplina: "Avaliação do Ensino Aprendizagem" da Grade Curricular do Curso de Licenciatura em Educação Física)				
<b>Respostas dos Acadêmicos em relação à questão (1)</b>	<b>Fraco</b>	<b>Regular</b>	<b>Bom</b>	<b>Ótimo</b>
	<b>0%</b>	<b>32%</b>	<b>48%</b>	<b>20%</b>
<b>Respostas dos Acadêmicos em relação à questão (2)</b>				
	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>60%</b>	<b>32%</b>
<b>Respostas dos Acadêmicos em relação à questão (3)</b>				
	<b>4%</b>	<b>8%</b>	<b>64%</b>	<b>24%</b>
<b>Respostas dos Acadêmicos em relação à questão (4)</b>				
	<b>8%</b>	<b>4%</b>	<b>48%</b>	<b>40%</b>
<b>Respostas dos Acadêmicos em relação à questão (5)</b>				
	<b>0%</b>	<b>4%</b>	<b>16%</b>	<b>80%</b>
<b>Respostas dos Acadêmicos em relação à questão (6)</b>				
	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>40%</b>	<b>52%</b>
<b>Respostas dos Acadêmicos em relação à questão (7)</b>				
	<b>4%</b>	<b>12%</b>	<b>52%</b>	<b>32%</b>

Fonte: Silveira, Santos e Rodrigues (2012).

Este modelo de avaliação tende a favorecer a formação de uma visão na qual os sujeitos apenas classificam alguns itens e identificam algumas áreas com dificuldades, no entanto, penso que ao não abrirmos espaço para a discussão dos itens, podemos não encontrar os problemas e assim não construir possíveis soluções, gerando apenas um diagnóstico estático e quantitativo.

Optei, então, pelos questionários com duas opções, "satisfeito", "não satisfeito" e "observações", onde cada entrevistado pôde colocar de forma aberta sobre o determinado item.

Essa experiência pode mostrar-me o que muitos pensavam e não demonstravam e ainda o que se discutia em nosso dia a dia nos bastidores e não chegavam à equipe gestora para serem repensados. Posso dizer que obtivemos muitos ganhos com essa prática, que ao superar as dificuldades de sua realização e os fatores descartados por não contribuírem com a melhora do processo da

educação, o montante gerado colaborou para tecer metas e estratégias para seguir avançando.

As dificuldades na realização, juntamente com alguns fatores que não contribuem para o processo também acabam por ser a maioria dos elementos presentes nos dados coletados em uma avaliação institucional, em que muitas vezes só se consegue os ganhos ao realizar o feedback desta ação, e, para isso é necessário parar para pensar o processo, momentos raros na maioria das instituições de ensino, mas tão valiosos para o processo de educação.

Possíveis fatores que se somam nas dificuldades de sua realização são grupos de sujeitos que preenchem o questionário colocando apenas que está tudo bem e que nada precisa ser revisto e o grupo tido de certa tenta contribuir para o processo indicando vários problemas e demandas, mas se omitem de deixar a sua sugestão para o seu melhor andamento.

Essas dificuldades na realização impedem que a avaliação atinja o que se espera de sua prática, causando um distanciamento emocional e de objetividade para avaliação. Lück (2012, p. 127), com base em outros autores afirma que “[...] não é incomum o distanciamento emocional em relação ao objeto de avaliação”, assim, realizando a avaliação de forma “cor de rosa” ou “tenebrosa”. Nesse sentido, “[...] a avaliação deixa de ser válida, pois tende a rotulação e a generalização vazia de perspectivas de melhoria” (LÜCK, 2012, p. 127). Cabe, portanto, aos gestores desenvolverem mecanismos que possibilitem um aprofundamento e uma validação deste processo, uma vez que deixar de avaliar avaliá-lo seria como desistir de buscar meios para seu o aperfeiçoamento.

Para lutar contra esse distanciamento emocional precisamos cada vez mais efetivar a avaliação institucional participativa, pois será uma importante ferramenta para a construção coletiva para a rede de ensino. Sem dúvida, irá colaborar com o pensar para uma escola cidadã. A avaliação institucional participativa deve permanecer no calendário escolar, sendo conduzida pelo conselho escolar de cada uma das escolas. E na escola, quando se organizar o calendário escolar, deve se apresentar o dia em que acontecerá a avaliação institucional participativa, e discutir sobre a forma que a escola irá construir esse processo, visando o envolvimento de todos os segmentos.

Durante o quarto encontro de formação com gestores, pode-se perceber que como discutir a respeito desta temática se faz necessário, pois em meio a um

processo em movimento como o cotidiano escolar acaba por inundar o fazer do gestor, que muitas vezes termina executando automaticamente suas ações, deixando de lado a participação dos segmentos que é um fator importante para a avaliação participativa, conforme podemos observar na fala do sujeito a seguir:

Sujeito 6 - Alguns processos como o de avaliação são muito recentes para nós, até em função que faz pouco tempo que estamos na equipe gestora. Teve algumas coisas que estavam em andamento na escola, outras se pode fazer algumas intervenções, mas dentro destas atividades, uma de nossas preocupações foi pensar a avaliação institucional, que ao nosso ver esse ano foi mais um momento de cumprir tarefa do que pensar a instituição, até mesmo porque o modelo usado foi o que veio da secretaria e não sabíamos que poderíamos realizar alterações nele, a falta de comunicação e de informação nos fez executar a tarefa, fomos aplicadoras fizemos a tabulação, mas não teve momento para discutir com pais, tipo assembleia com os pais, professores e funcionários, isso não deu muito efeito em nossa avaliação institucional.

Desta forma, poder construir com o grupo e realizar a avaliação participativa é um fator em que a equipe gestora ganha legitimidade para desenvolver o seu trabalho administrativo e pedagógico, pois irá estar amparada no que foi decidido e construído pelo grupo.

Outro fator para se efetivar uma avaliação participativa é fugirmos da perspectiva do anonimato. Em outras palavras, o sujeito deve poder ter o seu espaço para discordar do que está posto e tecer a sua opinião ao grupo, se identificado para debater as ações. Em uma tentativa das equipes gestoras de fazer com que os sujeitos participem é comum ouvirmos: “[sic] pode fazer tua avaliação, não precisa assinar porque ninguém vai saber que foi tu que escreveu na avaliação”. Esse fator é tido como um dos mais difíceis nas relações, que é o poder fazer uma avaliação ao qual tu fazes parte, expressares teu ponto de vista, adquirindo a relação de pertencimento e sem o temor de represálias.

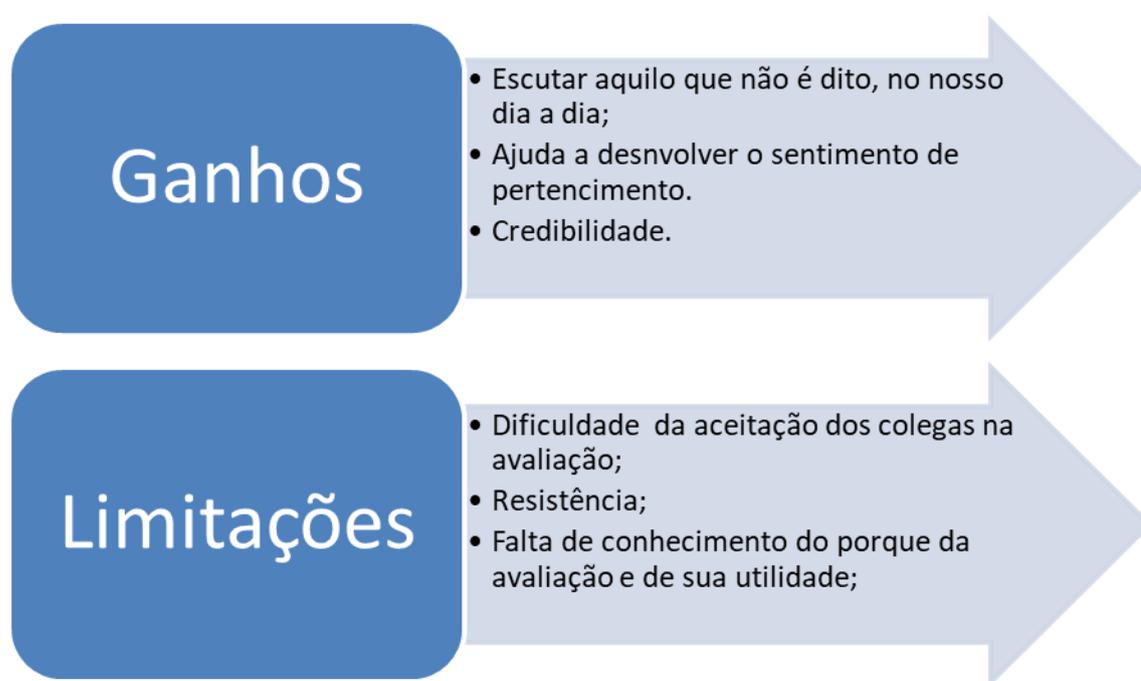
Ao adquirir o pertencimento pela avaliação, ela ganha legitimidade, pois afastamos o anonimato e passamos a nos posicionar dentro deste processo, assumindo uma responsabilidade coletiva pela sua execução, não mais se escondendo atrás de um questionário em nome de uma objetividade. Neste sentido, é necessário fortalecer o ambiente escolar e suas relações interpessoais, uma vez que os sujeitos precisam colocar os problemas existentes, mas acabam

por se eximir das discussões para não obterem maiores complicações com colegas de trabalho e equipe diretiva.

Podemos perceber que neste processo existem duas situações: a forma o sujeito se expressa na avaliação e como esta é recebida pelo grupo. O bom senso em avaliar e receber a avaliação pode ser o ponto de equilíbrio para a efetivação de uma avaliação institucional participativa.

Ainda ao discutir com o grupo a respeito da aplicação da avaliação institucional estes relataram os seguintes ganhos e limitações:

Figura 9 – Ganhos e Limitações da Avaliação Institucional na Escola



Fonte: Elaborado pelo autor. Imagem usada no 4º Encontro de Formação com os Gestores da Pesquisa “A Gestão Democrática e a Formação de Gestores no Município de Alegrete/RS”.

Podemos encontrar palavras já discutidas acima, que podem ser tidas como palavras chaves para efetivação de uma avaliação institucional participativa, que são: pertencimento, credibilidade e conhecimento. Portanto, se faz necessário que os sujeitos conheçam e construam a sua metodologia de avaliação institucional, pois como disse no início deste capítulo, existem vários modelos e metodologias prontas, colocadas pelas secretarias de educação ou disponibilizadas até pelo próprio Ministério da Educação (MEC). Porém, deve-se defender sempre que a

escola produza o mecanismo de avaliação que melhor se encaixe com sua estrutura e ambiente, analisando seus dados, de forma a traçar suas metas, deixando claro o que é de curto, médio ou de longo prazo, aliando essa ação ao seu planejamento, para que esta não seja somente a avaliação da instituição. Mas o planejamento da instituição, traçando um caminho a ser percorrido futuramente.

Assim sendo, desde a escrita do projeto desta pesquisa pude perceber que para se trabalhar sobre gestão democrática é necessário que se aprofunde em seus mecanismos, visualizando o quanto esses se correlacionam e se entrelaçam. Sem dúvida, só teremos ganhos efetivos se cada ponto for bem desenvolvido na escola. Como vimos neste capítulo, a avaliação pode promover uma descentralização do poder, o desenvolvimento do sentimento de pertencimento e ganho de credibilidade da equipe ao construir e planejar no coletivo. Assim, elenquei por último a categoria que ao meu ponto de vista é uma das principais e mais vivenciadas no cotidiano escolar o Autoritarismo no ambiente escolar.

Assim tendo em vista que a escola é um espaço coletivo, um lugar de compartilhar e inspirar ideias, se faz necessário um ambiente aberto a constantes modificações que venham a somar boas práticas ao processo pedagógico. Portanto precisamos de participação, e temos a avaliação institucional como o mecanismo que pode alicerçar as tomadas de decisão e fortalecer as políticas locais atuando diretamente na realidade em que vivem.

### **7.3 O Ambiente escolar, Autoridade e Autoritarismo**

Ao começar a análise e discussão desta categoria percebi que não conseguiria falar de ambiente escolar sem falar nas relações presentes neste ambiente e o quanto a autoridade e o autoritarismo possuem influência.

Assim como podemos ter um ambiente favorável à gestão democrática e ela não se efetivar por alguns condicionantes, essa também depende de uma prática que venha de encontro ao autoritarismo sem que se perca a relação de autoridade do gestor. Essa relação é tema de uma das maiores causas da dificuldade de se gerir democraticamente.

Tal confusão feita pelos gestores se observa em jargões, como: “a autoridade e a palavra final desta escola sou eu!”. Assim, juntamente aos discursos

permissivos, em que se dá abertura a participação aos demais, está presente o autoritarismo, e mais distante da democracia nos encontramos, conforme coloca Paro (2016, p. 25): “Se a democratização das relações na escola pública ficar na dependência deste ou daquele diretor magnânimo, que concede democracia, poucas esperanças pode haver de se contar, um dia, com um sistema de ensino democrático”. Portanto, não podemos viver uma democracia parcelada ou concedida em pedaços e sim caminhar para aonde o diretor exerça uma figura de autoridade como liderança de um processo, não sendo a liderança empresarial, mas sim a transformacional, no qual: “O líder transformacional é respeitado pelos seguidores, inspira confiança e é visto como um exemplo a seguir” (COSTA; CASTANHEIRA, 2015, p. 13). Esse tipo de liderança vem a motivar o seu grupo, “[...] desafiando a superar os seus limites, visando criar soluções criativas e estimulantes a resolução de problemas” (COSTA; CASTANHEIRA, 2015, p. 13). Ao contrário do autoritarismo, alguns gestores tendem a optar por um discurso liberal, que interpreta democracia como algo desamarrado de regras e uma conduta a seguir, agindo de uma forma livresca, para evitar críticas ao seu comportamento, como se maquiasses a democracia para encobrir o seu “não gestar”, conforme veremos a seguir.

Tal definição de democracia foi discutida durante o terceiro encontro de formação com os gestores, e ponderada por um sujeito de pesquisa:

Sujeito 7 - Tem que ver bem direitinho qual a definição de democracia e de autoritarismo, o quê se caracteriza como autoritarismo? O que é a democracia? Tem muita gente que pensa que democracia é baderna e que podem tudo.
---

A pergunta acima vem ao encontro de outra grande dificuldade do gestor, que é saber qual o seu verdadeiro papel na escola. Neste sentido, ele “[...] acaba por ganhar uma carga de atribuições boas e ruins historicamente passadas a ele, assim como o senso comum da população o atribuí responsabilidades por todo e qualquer ato que ocorre na escola [...]” (PARO, 2015, p. 20).

Muitas vezes, confuso em meio a tantas atribuições, cobranças e documentos, o gestor se perde ao desempenhar o seu papel, e uma vez fazendo isso, se aproxima do erro de não definir corretamente o que é democracia, autoridade e autoritarismo. Isso gera também certa turbulência ao seu ambiente

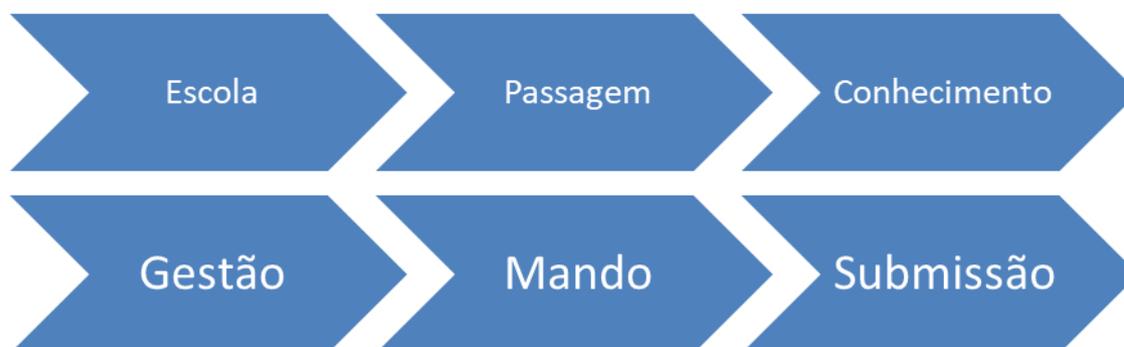
por optar por uma definição equivocada, agindo com um discurso liberal como forma de escudo a se proteger ou impositivo como forma de manter a ordem.

Podemos observar a distorção realizada pelos gestores ao descreverem seu papel na escola, feita pela pesquisa Formação continuada de diretores escolares: uma experiência fundamentada na pesquisa ação colaborativa, quando estes:

Indagados sobre o papel que desempenham, nas unidades escolares os diretores envolvidos na pesquisa apresentaram 54 respostas, que resultaram nas seguintes categorias: mediador de conflitos (18,5%); orientador da equipe e das ações da escola (16,6%); papel de muita responsabilidade e importância na escola (16,6%); administrador da escola (14,8%); líder (7,5%); sobrecarregado (3,8%); outros – psicólogo, médico, porto seguro, organizador, coordenador, prestador de contas, papel amplo, autoritário, formador, conscientizador, agente transformador, papel de fazer a diferença - (20,3%); e “em branco” (1,9%) (LEITE; LIMA, 2015, p. 50-51).

A falta de reflexão do gestor e o não encontro com seu papel no ambiente escolar, tende a afetar as demais funções da escola e assim engessar a uma visão estreita da educação, em que sua função na escola se restringe à “passagem” de informações, conforme vimos acima em Lück (2013a). Essa visão retorna a gestão que é vista muitas vezes como um órgão de mando por parte dos gestores e submissão de seus comandados.

Figura 10 – Pensamentos do senso comum



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os termos acima, na ordem em que se encontram, podem vir a representar uma engrenagem que move o senso comum a respeito do que se pensa sobre a escola e a gestão.

Quando falo em mando e submissão, não estou me referindo apenas ao poder exercido pelo diretor de uma instituição escolar, mas também de uma mantenedora e, por fim, de um sistema maior que ano após ano despeja seus achados e os formaliza em lei, para que seus submissos cumpram o que fora estabelecido. Achados estes descritos ou ordenados por empresas e profissionais alheios a este processo, que aparecem a ditar normas e caminhos a serem percorridos, sem uma maior reflexão e debate a respeito.

Esse sistema acaba por achar soluções paliativas para a resolução de problemas e se utiliza de sua hierarquia para o fazer, conforme coloca uma gestora:

Sujeito 8 - se tiver que entrar para uma sala de alfabetização eu não sei, mas eu vou ter que entrar, porque vai tirar da onde, vamos ter que fazer!

Para esse sistema, quando se assume um cargo de direção, o gestor assume um pacote completo, contendo até mesmo a suas responsabilidades a manutenção dos quadros de pessoal, fazendo muitas vezes o que não está preparado para fazer, mas que por receio de perder seu cargo acaba ou por não ter outra solução acaba por realizar.

Neste sentido, o sistema monta seus programas sem um olhar para as condições de seu funcionamento, conforme aponta:

Sujeito 12 – A gente não tem condições, mas a gente acaba fazendo, se tu for analisar esse novo mais educação, uma prova por aluno com dez páginas, além de ter que lançar no sistema todas as notas, isto é um grande desafio, o sistema não colabora, uma coisa irreal e desumano.

Ao retratar a problemática da gestão, na dinâmica proposta em um dos encontros fica evidente O círculo de determinações do governo federal que se unem a acrescentar processos burocratizados que giram ao entorno do cotidiano escolar e acabam por engessá-lo, causando perdas ao processo pedagógico, fazendo do gestor escolar e de seu grupo tarefeiros, com um ciclo de tarefas a realizar, um lugar em que todos os órgãos e determinações recaem conforme podemos notar na fala de uma das gestoras:

Sujeito 11 - Aí entra um outro autoritarismo, que vem lá do governo federal, vem do governo estadual e acaba pelo governo municipal, sem estudo de causa sem nada, simplesmente faz, tu tem que fazer, porque não tem quem atenda.

Figura 11 – Balança do Poder



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em outras palavras, há um círculo de poder que acaba por fazer do gestor escolar uma autoridade última para ditar as regras, afetando muitas vezes o equilíbrio entre os papéis fundamentais em detrimento pelas regulações. Ou seja, esse sistema de perspectiva estática burocratiza e hierarquiza a educação vem em busca de um padrão para uniformizá-la. Um diretor cumpridor do regulamento, reforçando os padrões de seu desempenho apenas a uma forma, despreza a criatividade e os demais processos presentes na educação. Assim, podemos perceber o fazer do diretor escolar que vem de um senso comum, apenas reforçando aquilo que o sistema o solicita, conforme aponta Lück (2013b, p. 35)

[...] o trabalho do diretor escolar constituía-se, sobretudo, em repassar informações, assim como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, em acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo

que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior.

Essa visão limitada do trabalho do diretor surgiu de um paradigma positivista, da influência do governo, em que o emprego mecanicista de pessoas é utilizado para cumprir objetivos limitados a sua vontade.

Dessa forma, como as ações em educação, os caminhos podem ser ditados por qualquer pessoa que se tenha um dito notório saber. O discurso e as opiniões rasas sem um conhecimento mais profundo estão cada vez ganhando mais espaço em meio à política, que, por sua vez, deveria debater cada vez mais, expandir horizontes para um crescimento educacional do país.

O discurso livresco sobre democracia ou a vulgarização do termo gestão democrática está presente em nosso cotidiano seja dentro da escola, nos demais órgãos públicos regidos pela mantenedora ou em empresas privadas. Nos acostumamos a discutir sobre gestão democrática, muitas vezes utilizando exemplos de nosso cotidiano, mas ao parar para refletir sobre os demais órgãos nos deparamos com um discurso pronto, em que a gestão democrática aparece como algo livre, sem a vinculação aos reais conceitos em que a sustentam, que acaba por não ser a opção a ser seguida pelo desconhecimento dos gestores.

Assim também a palavra liderança ganha vários significados dentro das organizações, tendo como importante passo para a sua compreensão o estudo do significado de seus desdobramentos, do que a sua “[...] redução a pontos comuns” (LÜCK, 2014, p. 34).

Por fim, na busca de perceber quais os desafios os gestores enfrentam em seu ambiente escolar para a efetivação de uma gestão democrática, analisamos palavras chaves colocadas pelos sujeitos de pesquisa durante o 3º encontro de formação:

Grupo 1 – Participação da comunidade escolar. Comprometimento e Planejamento;
Grupo 2 – Autonomia, Respeito e Diálogo;
Grupo 3 – Diálogo, Responsabilidade e Comprometimento;
Grupo 4 – Comprometimento, Ética e Responsabilidade;
Grupo 5 – Participação, comprometimento e Comunicação;
Grupo 6 – Trabalho em equipe, comprometimento e Transparência;
Grupo 7 – Autonomia, Diálogo e Comprometimento;

Grupo 8 – Pertencimento, Trabalho em equipe e comprometimento.

Como se observa, estão presentes na maioria das falas: respeito, comprometimento e responsabilidade. Sendo frisada pelos sujeitos, a grande dificuldade de se obter o comprometimento dos segmentos com o que é proposto na escola, sendo buscado várias vezes medidas autoritárias ou individualistas para que se consiga atingir os objetivos propostos, pois segundo os gestores representa que os demais sujeitos não pertencem aquele espaço e não querem ter responsabilidade sobre o seu fazer.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao avaliar a caminhada desta pesquisa-ação, pude perceber o quão difícil, necessário e ao mesmo tempo prazeroso é a realização de uma pesquisa e de um processo de formação com gestores de escolas públicas municipais. Ao descrever o difícil, posso afirmar que este se resume ao conseguir retirar os sujeitos de forma física e psíquica de seu espaço de trabalho, para discutir sobre as suas ações e teorizá-las. O necessário podemos observar no processo de reflexão gerado por este processo, em que se buscou tecer caminhos e hipóteses a fim de enriquecer o papel do gestor frente a sua instituição, desconstruindo mitos e ideias que não comungam o seu trabalho. Por fim, descrevo o prazeroso, pois acredito que seja uma missão quase impossível, pesquisar, discutir e escrever sobre algo que não simpatizamos. Este processo de formação, colaborou para o meu crescimento e penso que também pude colaborar com o tema desenvolvido.

Seria simplesmente um conto de fadas se ao realizar uma pesquisa em educação pudesse-se apenas apresentar resultados excelentes ou com receitas mágicas colocadas como necessárias para uma solução de problemas de nosso cotidiano. Desta forma, este processo também apresentou suas falhas, pois acredito que para se realizar um espaço de formação em que se possa favorecer o estudo, são necessárias condições e uma política que venha ao encontro do estudo e do construir soluções.

Neste sentido, foi apontado pelos sujeitos durante a avaliação dos encontros, que poderiam ter um tempo maior para os debates, já que algumas questões, como avaliação institucional, são temáticas que poderiam ser mais aprofundadas pela sua relevância na gestão, conforme apontado por seis sujeitos ao final dos encontros.

Ao serem interpelados sobre a “marca que ficou em você dos encontros com os gestores?” foi citado pelos gestores o desenho dos encontros, que veio a contemplar diferentes questões que o grupo tinha muito que falar, como: “o que é democracia?”, “Que competências um bom gestor deve ter e quais problemas encontram em suas atividades cotidianas?”.

Assim, pude perceber o engajamento e a participação dos gestores durante os encontros, cuja temática central se coloca como de fácil debate, proporcionando uma imersão dos sujeitos, contribuindo com as suas vivências, sempre buscando

discutirem mais sobre os seus cargos e funções, como trabalham e as verdades que constroem em seu trabalho.

Pode se perceber que as declarações foram postas de forma coerente e verídicas, o que proporcionou momentos de reflexão sobre o papel do gestor, que ao buscar apoio pode direcionar suas ações primando pela motivação, confiança e de seus liderados, utilizando do bom senso para gerir suas ações.

Portanto, este processo de formação pensado em seis encontros pode ser um caminho para a construção de uma política de formação do gestor para uma educação de qualidade, sendo este apenas um pequeno início do que pode ser realizado, conforme podemos perceber na fala de um dos gestores esse processo de formação causa um movimento.

Sujeito 6 - Agora estamos refletindo sobre isso, discutindo com o conselho escolar da escola um modelo de auto-avaliação, fazer com que os sujeitos possam se auto-avaliar e de avaliação institucional participativa, que inclua os demais segmentos.

Porém, se faz necessário lutar contra as condicionantes que burocratizam o papel do gestor, impedindo-o de avançar na busca de gerir o seu espaço de forma a propiciar uma maior participação dos sujeitos; de construir ferramentas que favoreçam o exercício da cidadania e trabalhe pelo sentimento de pertencimento nas ações de sua instituição.

Para finalizar este capítulo, penso que a forma como foi pensada a pesquisa, na preparação dos ambientes, na escolha e disponibilização dos materiais, foi um fator que auxiliou na coleta de dados e nas discussões que muitas vezes ultrapassavam o tempo previsto, fator que me fez retirá-lo das reuniões junto à SMEC, para que se pudesse explorar mais alguns conceitos e experiências e não cansar os sujeitos.

Acredito que posso considerar a realização deste espaço de formação em gestão democrática aos gestores um grande desafio e um fator inédito para a rede municipal de Alegrete. Este processo de formação e os realizados pelos demais pesquisadores do Programa de Mestrado Profissional da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) aparecem como algo a movimentar e democratizar o conhecimento com uma proposta inovadora de realizar a formação nos espaços ou na rede onde atuam.

Minha preocupação ao iniciar esta pesquisa não era somente de colher dados, mas sim de deixar algo aos sujeitos da pesquisa e às demais pessoas da rede e pesquisadores que irão ter acesso a ela. Desta forma, penso que adentrei num campo de estudo no qual ainda pode-se explorar mais. Portanto, dela ficam reflexões, trocas de experiências, aprendizado e momentos que posso considerar como únicos para minha carreira profissional. Na busca em trazer um material que pudesse contribuir para melhorar e idealizar ações dentro do contexto escolar, cresci. Cresci intelectualmente também com as leituras e com o contato mais próximo aos gestores escolares, pessoas que trazem em sua bagagem um extenso repertório de experiências, de metodologias de trabalho, de anseios e angústias sobre os quais puderam desenvolver um olhar reflexivo sobre a sua prática.

Como coloquei no capítulo da avaliação, existe a necessidade emergente de se implantar uma política de formação aos gestores, uma vez que o cargo de diretor é eletivo, o que contribui para o processo de inovação, estes necessitam estar em constante estudo e aprendizado, pois o que podemos observar que muitos conceitos são compreendidos já ao final do ciclo de suas gestões.

Neste sentido, as condições para que a formação continuada em serviço permaneça deve ser uma política de gestão da mantenedora, uma vez que, a expectativa de quem trabalha na educação e que cada vez mais os profissionais tenham condições de se qualificar e que o processo de ensino melhore. Assim, não podemos recuar na implantação de ferramentas que favoreçam a gestão democrática, tais como: eleição de diretores, processo de formação aos gestores, avaliação institucional e participação dos segmentos, pois a educação só é educação se for democrática, do contrário não é educação.

Penso também que esta pesquisa deixa claro a necessidade pela busca de uma gestão que seja Democrática e Participativa, demonstrando alguns obstáculos, falta de eficiência e burocratização do processo de administração escolar quando optamos por uma centralização das ações.

Pensamentos que não caminham ao encontro da democracia, não servem para gerenciar processos em educação nem tão pouco para administrar a máquina pública, uma vez que nossa produção intelectual e laboral depende de nosso sentimento de pertencimento pelo processo a que estamos ligados e que só iremos fazer parte se pertencermos a ele, tendo em vista que, a participação materializa os processos de funcionamento da sociedade. Não podemos nos sentir parte de uma

administração centralizadora, que afronte nossos direitos de pensar e nossas condições de trabalho, como coloca a Declaração da Filadélfia “[...] a) o trabalho não é uma mercadoria; b) a liberdade de expressão e de associação é uma condição indispensável a um progresso ininterrupto;” (CLARA, 2016, p. 110), tais princípios garantem uma educação mais próxima do que estabelece a LDB (BRASIL, 1996), proporcionando condições para que os profissionais da educação cumpram o que a Lei estabelece.

Portanto, lutar pela democracia e contra os retrocessos de nosso tempo, tais como: terceirização da educação, indicação de gestores escolares e outros, deve ser a nossa bandeira, uma vez que não é possível aceitar uma Ditadura vestida de democracia, baseada em vontades políticas de um Estado, que para se manter usa de práticas clientelistas, indo de encontro ao Plano Nacional de Educação, Lei de Diretrizes e Bases da Educação e Constituição Federal, que defendem a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, assim, não se pode admitir discursos sem coerência e vazios de conceitos, que tratam de um tema tão importante para nossas vidas de forma livresca e sem obrigação. Enfim precisamos sair da sombra desta chamada utopia e lutar por uma melhor realidade.

Finalizando minhas considerações faço menção à música “Cálice” de Gilberto Gil<sup>11</sup>, que coloca as dificuldades vividas pelo brasileiro através de imposições realizadas por um regime, que não dava voz ao seu povo, neste mesmo sentido acredito que muito se perca em termos de qualidade na educação por práticas autoritárias de gestão que silenciam os protagonistas deste processo, fazendo-os de marionetes ou simples tarefeiros.

---

<sup>11</sup> GIL, G. Cálice. **Letras**. Disponível em: <<https://www.lettras.mus.br/gilberto-gil/345107>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. O.; ADRIÃO, T. (Orgs.). **Gestão financiamento e direito à educação**: análise da LDB e da Constituição Federal. 2. ed. São Paulo: Ed. Xamã, 2007, p. 63-71 (Coleção legislação e política educacional: textos introdutórios).

ALEGRETE. Lei complementar nº 043, de 07 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a reorganização do Plano de Cargos, de Carreira e de Remuneração do Profissional do Magistério Público do Município de Alegrete, e dá outras providências. **Câmara Municipal de Alegrete**, Poder Legislativo, Alegrete, RS, 07 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.alegrete.rs.gov.br/site/leis/1-043-2011.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

AZEVEDO, J. C. Educação Pública: Desafio da Qualidade. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 21, n. 60, p. 7-26, maio/ago. 2007.

BASTOS, J. B. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão Democrática**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A; SEPE, 2005, p. 7-29.

BERNARDES, C.; MIRANDA, F. B. **Portfólio**: uma escola de competências. Porto: Porto Editora, 2003.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. **Genuíno Bordignon**, [S.l.] 11 jun. 2013. Disponível em: <<https://genuinobordignon.wordpress.com/2013/06/11/gestao-da-educacao-o-municipio-e-a-escola>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 25 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 9 jan. 2001. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm)>. Acesso em: 02 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC/SEB, 2004.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.005, de 24 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 26 jun. 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm)>. Acesso em: 07 abr. 2017.

CLARA, M. C. D. Princípios gerais do direito internacional do trabalho e o surgimento da Oit. **Revista Jurídica Portucalense**, Porto, n. 19, p. 102-120, 2016. Disponível em: <<http://revistas.rcaap.pt/juridica/article/download/7625/7321>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 31, n. 1, p. 13-44, jan./abr. 2015.

DANIELSON, C.; ABRUTYN, L. **An introduction to using portfolios in the classroom**. Alexandria: ASCD, 1997.

DEPRESBITERIS, L.; TAVARES, M. R. **Diversificar é preciso...: instrumentos e técnicas de avaliação de aprendizagem**. São Paulo: Editora Senac, 2009.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006, p. 77-94.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FOCAULT, M. **A Ordem do Discurso**. 21. ed. São Paulo: Loyola, 2011.

FREITAS, L. C. Quem controlará a educação brasileira? **Avaliação Educacional – Blog do Freitas**, [S.l.] 05 nov. 2016. Disponível em: <<https://avaliacaoeducacional.com/2016/11/05/quem-controlara-a-educacao-brasileira>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

FRESCHI, E. M.; FRESCHI, M. Relações Interpessoais: a construção do espaço artesanal no ambiente escolar. **Revista de Educação do IDEAU**, Getúlio Vargas, v. 8, n. 18, p. 1-12, dez. 2013. Disponível em: <[https://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/20\\_1.pdf](https://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/20_1.pdf)>. Acesso em: 04 mar. 2018.

GATHER T. M.; PERRENOUD, P. Savoir évaluer pour mieux enseigner. Quelle formation de maîtres. **Service de la recherche sociologique**, Genève, n. 26, 1988

GENRO, T. Orçamento participativo. In: BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão Democrática**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A; SEPE, 2005, p. 83-106.

JABIF, L. **O Papel do Diretor**. São Paulo: Loyola, 2009.

LAVAL, C. **A Escola não é uma empresa**. O neo-liberalismo em ataque ao ensino público. Trad. Maria Luiza M. de Carvalho e Silva. Londrina: Editora Planta, 2004.

LEITE, Y. U. F.; LIMA, V. M. M. Formação continuada de diretores escolares: uma experiência fundamentada na pesquisa ação colaborativa. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 31, n. 1, p. 45-64 jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/58913/35192>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: Políticas, estruturas e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da avaliação institucional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2012 (Série cadernos de gestão).

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013a (Série Cadernos de Gestão).

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2013b (Série Cadernos de Gestão).

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014 (Série Cadernos de Gestão).

MAILHIOT, G. B. **Dynamique et genèse des groupes**. Paris: Édition de l'Épi, 1970.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAREN, J. **Méthodes de recherche pour l'éducation**. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal, 1995.

MEDEIROS, I. L. P.; LUCE, M. B. Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. (Orgs.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, p. 15-25.

MELLO, E. H. **Gestão democrática: escolha de diretores em Ponta Grossa, políticas públicas e participação**. 2014. 158 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2014.

MOURA, A. F.; LIMA, M. G. A Reinvenção Da Roda: Roda De Conversa, um Instrumento Metodológico Possível. **Revista Temas em Educação**, João Pessoa, v.23, n. 1, p. 98-106, jan./jun. 2014. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/rteo/article/view/18338/11399>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

NARDI, E. L. Gestão democrática na educação básica: Delineamentos da matéria no pós-LDB. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 10, n. 19, p. 477-492, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/720>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

NOGUEIRA, J. O.; JESUS, D. M.; EFFGEN, A. P. S. Ações Instituídas e Praticadas para elaboração do currículo do curso de formação de gestores públicos em

Educação Especial. In: JESUS, D. M. **Gestão da Educação Especial**: pesquisa, política e formação. Curitiba: Appris, 2012, p. 161-190.

OLIVEIRA, D. A. **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. rev. ampliada. Petrópolis: Vozes, 2010.

PARO, V. H. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papyrus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

\_\_\_\_\_. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 14, p. 36-50, set./ dez. 2011.

\_\_\_\_\_. **Diretor escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PERRENOUD, P. **Construire des compétences dés l'école**. Paris: ESF Editeur, 1997.

SACRISTÁN, J. G. O que é uma escola para a democracia? **Revista Pátio Pedagógica**, Porto Alegre, ano 3, n. 10, p. 57-63, ago./out.1999.

SILVEIRA, R. S.; SANTOS, D. S.; RODRIGUES, A. D. S. Avaliação: conceitos e metodologias entre duas concepções, pedagogias conservadora e contemporânea. **EFDeportes.com**, Buenos Aires, ano 17, n. 169, jun. 2012. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd169/avaliacao-conceitos-e-metodologias.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

SILVA, A. Z. **A Descentralização de Recursos Financeiros e a Organização do Trabalho Pedagógico**: o caso de Santo André. 2013. 160 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SILVA, C. C. M. **Formação continuada de diretores de escolas públicas: potencialidades e limites**. 2014. 138 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1988.

\_\_\_\_\_. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

## APÊNDICE A – Questionário Comunidade Escolar



### QUESTIONÁRIO COMUNIDADE ESCOLAR

1 - Qual o seu cargo/função na escola? Qual a carga horária desempenha na escola?

2 - Qual a sua formação?

3 – Há quanto tempo desempenha suas atividades no serviço público e nessa escola?

4 - Como você entende a democracia?

5 - O que você pensa sobre gestão democrática?

6 - Como vê as relações no interior de sua escola? E como considera o ambiente da mesma?

7 - Que obstáculos vê nas relações de poder na escola e no comportamento dos gestores, para que se efetive uma gestão democrática?

8 - O que você sugere que seja implementado ou fortalecido para que se efetive a gestão democrática em sua escola?

9 - Já sofreu alguma ação autoritária, onde não pode sugerir, opinar, tendo que apenas cumprir o solicitado pela direção, superior hierárquico ou colega de profissão? Se a resposta for sim, como foi essa experiência?

**APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título do projeto: A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO DE GESTORES DO MUNICÍPIO DE ALEGRETE.

Pesquisador responsável: LUIZ ROBERTO MAFALDO DURGANTE JÚNIOR

Pesquisadores participantes: ANA CRISTINA DA SILVA RODRIGUES

Instituição: Universidade Federal do Pampa – Unipampa

Telefone celular do pesquisador para contato (inclusive a cobrar): 55 999412465

O **Sr./Srª/Você** está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em um projeto de pesquisa, que tem por objetivo refletir sobre a qualificação dos gestores de escolas municipais de Alegrete/RS, em relação aos princípios e o efetivo exercício da gestão democrática

Por meio deste documento e a qualquer tempo o **Sr./Srª/Você** poderá solicitar esclarecimentos adicionais sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar. Também poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de penalidade ou prejuízo.

Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra será arquivada pelo pesquisador responsável.

Como Instrumento Metodológico será utilizado a observação, questionários e análise documental, podendo o sujeito colaborar com seu ponto de vista e

informações do seu cotidiano escolar que venham a acrescentar na construção de um espaço de formação de gestores escolares.

. Ao final, os gestores terão acesso ao resultados deste projeto, aonde este será apresentado em forma de simpósio de gestores, intitulado de Um Olhar pela Democracia.

Para participar deste estudo o Sr./Sr.<sup>a</sup>/Você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores, aonde estes fornecerão livros e todo material didático preciso para sua realização.

Seu nome e identidade serão mantidos em sigilo, e os dados da pesquisa serão armazenados pelo pesquisador responsável. Os resultados poderão ser divulgados em publicações científicas.

Nome do(a) Participante da Pesquisa: \_\_\_\_\_

---

Assinatura do Participante da Pesquisa

Nome do Pesquisador Responsável: Luiz Roberto Mafaldo Durgante Júnior

---

Assinatura do Pesquisador Responsável

Alegrete, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/Unipampa – Campus Uruguaiana – BR 472, Km 592, Prédio Administrativo – Sala 23, CEP: 97500-970, Uruguaiana – RS. Telefones: (55) 3911 0200 – Ramal: 2289, (55) 3911 0202. Telefone para ligações a cobrar: (55) 8454 1112. E-mail: cep@unipampa.edu.br

## APÊNDICE C – Fotos do Processo de Pesquisa





**ANEXO A – Demandas das escolas de Alegrete de acordo com levantamento da SMEC**

**DEMANDAS DAS EMEBs**

EMEBs	O QUE AS ESCOLAS ESPERAM DA NOVA EQUIPE DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO?	SUGESTÕES	NECESSIDADES	O QUE GOSTARIA DE FAZER EM PROL DA ESCOLA?
Escola 01	Diálogo e Comunicação	Formações nas áreas do conhecimento	Um funcionário(a) – merendeira	Reforma dos prédios
Escola 02	Um olhar diferenciado ao CPA Nehyta Ramos	–	Mais professores e funcionário	Visibilidade do CPA
Escola 03	Comprometimento e Diálogo	Agilidade nas necessidades	Coordenador Pedagógico (manhã) e Orientador Educacional (manhã e tarde). Estrutura da escola	–
Escola 04	Diálogo, Transparência e Comprometimento	Profissionais com diálogo	Cobertura da quadra poliesportiva e pintura do prédio	Dar continuidade do trabalho
Escola 05	Transparência e Comprometimento	Atenção às reivindicações dos professores	Terminar as obras inacabadas	Melhorar a estrutura física da escola
Escola 06	Diálogo e Qualidade	Rever o formato do Seminário Latino Americano (cobrança de presença)	Consertar as caixas das obras do andar superior	Alimentação de qualidade
Escola 07	Qualidade e Competência	Formação continuada e Projetos educacionais	Sala de aula, telas nas janelas e portas no refeitório	Melhorar o espaço físico

Escola 08	Qualidade de Ensino e Formação Continuada	Formação Pedagógica	Maior número do quadro de pessoal e melhoria das estradas de acesso	Educação de qualidade
Escola 09	Autonomia das equipes diretivas	Formações, Seminários, Cultura, Música e Dança	Refeitório, Pintura da escola, Reforma dos banheiros e banheiros para Ed. Infantil	Qualidade de Ensino
Escola 10	Diálogo, comprometimento e Formação para professores e funcionários	Gestão da escola democrática (comunidade)	Pintura da escola, substituição do muro e zelador	Substitui o muro da frente por grades de ferro
Escola 11	Diálogo, Transparência, Apoio e Comprometimento	—	Orientadora Educacional (40h)	Melhorias no espaço físico
Escola 12	Flexibilidade e Transparência	Comprometimento	Ampliação do prédio, maior número de serventes, permanência dos Zeladores.	Comprometimento e qualidade no trabalho
Escola 13	Transparência e Diálogo	Formação continuada, contabilista disponível para as escolas	Reforma da escola	Cobertura da quadra esportiva e Sala de atendimento especializado
Escola 14	Comprometimento, Diálogo e Confiança	Reuniões	Separar turmas do 1° e 2° anos e do 4° e 5° anos	Qualidade de ensino
Escola 15	Empenho e Dedicção	Olhar diferenciado para as escolas do campo	Funcionários e Professores de História e Geografia	Continuidade aos projetos
Escola 16	Parceria, Flexibilidade, Respeito e Diálogo	Seminário Latino Americano (início do ano) e transporte para os alunos para visitas fora da escola	Mais espaço físico: Secretaria, salão, coordenadora e supervisora.	Comprometimento com a aprendizagem

Escola 17	Sintonia com as escolas, Diálogo e Comprometimento	Que a Secretaria da Educação comece o ano visitando as escolas	Construção do quadro pessoal no início do ano letivo	Pintura da área externa da escola
Escola 18	Trabalho e Companheirismo	-	Recursos Humanos	Comprometimento com a educação
Escola 19	Diálogo, Parceria e Comprometimento	Continuidade nos projetos	Melhorias no espaço físico: Quadra de esportes, sala de aulas e salão de eventos	Continuidade no trabalho
Escola 20	Diálogo	Diálogo e Parceria	Reformas no prédio	Qualidade de ensino
Escola 21	Diálogo	Continuidade nos projetos	Reuniões com a equipe	Salas de aulas, classes, cadeiras e banheiros
Escola 22	Igualdade, Comunicação e Respeito	Formação continuada para professores, funcionários e gestores	Construção de um novo refeitório, área coberta e aumento do quadro de funcionários	Comprometimento com a educação e comunidade

#### DEMANDAS DAS EMEIS

EMEIS	O QUE AS ESCOLAS ESPERAM DA NOVA EQUIPE DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO?	SUGESTÕES	NECESSIDADES	O QUE GOSTARIA DE FAZER EM PROL DA ESCOLA?

Escola 01	Oficinas, palestras, seminários, assessoramentos específicos para E I	Encontros, oficinas. Materiais pedagógicos, jogos, para as EMEIS	Troca da fiação elétrica de toda escola e manutenção da pracinha.	—
Escola 02	Metas e objetivos concretizados	Diálogo	Pintura, revitalização da área externa e pracinha.	Necessidades atendidas, espaços cuidados e adequados.
Escola 03	Proximidade SME-escolas, participação nos eventos da escola	Formação Específica,	Estrutura física nas salas (goteiras). Banheiro nas salas	Qualificar o aspecto físico e pedagógico
Escola 04	Diálogo e compreensão	Formação continuada com o pessoal da escola e seminário Latino Americano de 3 dias em ago	Estrutura: calhas, umidade do espaço físico e quadra.	Necessidades que são pedidas e não atendidas.
Escola 05	Manter projetos bons e realizar inovações nesse campo	Educador físico ; Projeto de reciclagem de lixo envolvendo todas as escolas municipais; Contemplar as EMEIs no projeto MOV	Vice diretora (Marisabel) Reforma dos banheiros e telhado.	Reforma do refeitório, troca de pisos das salas de aula, equipar a sala de projetos.
Escola 06	Trabalho, bom relacionamento SME- escola	Encontros de estudos	Reforma da pracinha e piso da entrada	Área coberta
Escola 07	Diálogo, transparência	Ouvir as necessidades, dar retorno.	Muro lateral (urgente) refeitório	Construção de um refeitório
Escola 08	Formação Pedagógica, olhar as especificidades da EI, como professores.	Colônia de férias para crianças da escola, visando aproximação dos calendários com as EMEBs	Coordenador pedagógico e mobiliário para as salas.	Projetos sobre meio ambiente e necessidade e um coordenador

				pedagógico
Escola 09	Estudos e comprometimento	Participação	Pintura, fogão, pracinha nova.	Equipar de acordo com as necessidades de uma EMEI
Escola 10	Ouvir as necessidades	Férias coletivas, pela falta de pessoal	Outro zelador e servente, reformas urgentes.	Quadro de pessoal completo. Combinado: projeto Canudos do amanhã.
Escola 11	Olhar especial as crianças de 0 a 3 anos, pessoal e mobiliário adequados	Continuidade dos projetos realizados pela escola e o projeto vinculado ao PEA Unesco	Quadro de pessoal adequado. Estrutura física (problema nos registros). Falta de profissionais.	Transformar uma turma em turno integral em 2 turmas de turno parcial
Escola 12				
Escola 13	Ouvir as necessidades	Comprometimento	Estrutura física, (vazamentos nos banheiros, energia elétrica)	Implementar o turno integral. Implementar o CPM
Escola 14	Diálogo, escola democrática	Autonomia das equipes gestoras das escolas	Ampliação do espaço físico	Continuação de seminários internos de formação de professores.
Escola 15	Diálogo, formação continuada	Continuidade dos projetos de formação continuada	Número muito pequeno de alunos	Permanência do funcionamento da escola