

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENSINO DE CIÊNCIAS
HUMANAS, SOCIAIS E DA NATUREZA**

ISABELLA FERNANDA SOUZA ALVES

**DISCURSOS DE GESTORAS DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO
FUNDAMENTAL SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR**

DISSERTAÇÃO

CORNÉLIO PROCÓPIO

2022

ISABELLA FERNANDA SOUZA ALVES

**DISCURSOS DE GESTORAS DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO
FUNDAMENTAL SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR
DISCOURSES OF MANAGERS IN THE EARLY YEARS OF ELEMENTARY
EDUCATION ON DEMOCRATIC MANAGEMENT IN EVERY SCHOOL DAYS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza (PPGEN) na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ensino.

Área de Concentração: Ensino, Ciências e Novas Tecnologias.

Linha de Pesquisa: Ensino de Ciências Sociais.

Orientador: Prof. Dr. David da Silva Pereira

CORNÉLIO PROCÓPIO

2022



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



ISABELLA FERNANDA SOUZA ALVES

DISCURSOS DE GESTORAS DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR (COM PROCESSO EDUCATIVO TECNOLÓGICO - A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM QUESTÃO: ENCONTROS COM DIRETORAS DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL)

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Ensino De Ciências Humanas, Sociais E Da Natureza da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Ensino, Ciências E Novas Tecnologias.

Data de aprovação: 20 de Dezembro de 2022

David Da Silva Pereira, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dirceu Casa Grande Junior, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Jacqueline Lidiane De Souza Prais, Doutorado - Fundação Universidade Federal de Rondônia (Unir)

Jair De Oliveira, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Luiz Antonio De Oliveira, Doutorado - Universidade Estadual do Norte do Paraná (Uenp)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 21/12/2022.

Dedico esta pesquisa, para todos os
gestores das escolas públicas brasileiras.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus e Nossa Senhora Aparecida, que me amparam todos os dias da minha vida, e em todo meu percurso no mestrado.

Agradeço aos meus pais, minha mãe Andrea Luciana Souza, que mesmo passando por um processo de tratamento de câncer esteve sempre comigo, e nunca me deixou desanimar da pesquisa, ao meu pai, Vanderlei Alves, que sempre esteve ao meu lado mesmo vivendo em casas separadas. Obrigada por terem vivido este sonho comigo e acreditarem que eu conseguiria. Sempre me colocaram em primeiro lugar de suas vidas e em suas orações, sem dúvida não conseguiria sem o incentivo de vocês que acreditam que somente a educação poderia mudar o meu futuro. Obrigada mãe e pai, vocês são a razão deste estudo e também da minha vida.

Gostaria de agradecer aos meus avôs maternos e paternos. Em especial meu avô Antônio Souza e minha avó Maria de Lourdes Souza que me acolheram por oito anos da minha vida em sua casa e que sempre me ajudaram a buscar meus sonhos, me buscavam muitas vezes na escola e me levaram para realizar a minha matrícula da universidade.

Agradeço também a todos os meus familiares, que me apoiaram neste processo e torceram por mim.

Agradeço ao Anderson, meu namorado, que sempre me ajudou, conversou e me escutou nos momentos de aflição, deu-me forças e que acreditou no meu crescimento acadêmico. Estendo esse agradecimento aos meus sogros.

Gostaria também de agradecer minhas amigas que estão comigo desde o magistério e sempre participaram deste sonho: Diéli, Thaynara, Ariane, Kalw, Amanda, Carol e Camila. Agradeço também aos amigos que ganhei no mestrado e que compartilhei meus acertos e erros, obrigada Marle, Mayara, Sueme, Nazor, entre outros.

Agradeço a Prof. Me. Gabriela Pepis Belinelli pela disponibilidade de me ajudar nas correções para que fosse possível entregar essa dissertação.

Ao PPGEN, obrigada pela oportunidade de realizar uma Pós-Graduação, gratuita e de qualidade e pelo conhecimento adquirido com os professores do Programa em Ensino.

Prof. Dr. David, meu orientador, não há agradecimentos suficientes para você, por ter me acolhido, acreditado na minha pesquisa, por ser tão humano e generoso

em compartilhar seus conhecimentos, por me compreender e sanar todas as minhas dúvidas.

Agradeço também a Profa. Dra. Jacqueline Prais, Prof. Dr. Jair de Oliveira e o Prof. Dr. Luiz Antonio de Oliveira pela participação na banca examinadora e pelas contribuições realizadas na minha pesquisa.

Por fim, agradeço as principais pessoas que me ajudaram a realizar essa pesquisa: as diretoras. prontamente aceitaram participar desta pesquisa e compartilharam seus discursos, suas práticas, seus conhecimentos, sobre a gestão democrática no cotidiano escolar, não seria possível a conclusão desta pesquisa sem vocês. Gratidão. Desejo que vocês sejam capazes de realizar seus sonhos na educação e por toda a vida.

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras.

(PARO, 2016, p. 15)

RESUMO

ALVES, Isabella Fernanda Souza. **DISCURSOS DE GESTORAS DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR**. 2022. 90 f. Dissertação Mestrado Profissional em Ensino-Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Cornélio Procópio, 2022.

Os estudos que delinearão essa investigação têm como finalidade indagar sobre a gestão democrática e o papel do gestor na educação. A gestão democrática é um princípio constitucional e que deve ser cumprido. Compreende-se sobre gestão democrática a participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões, ou seja, a sua participação integral na escola. O objetivo da gestão democrática é criar possibilidades de ter uma educação de qualidade e universal para todos. Para isso, o gestor escolar tem que se incumbir-se de suas funções para que a gestão democrática seja efetiva no cotidiano escolar. Nesta pesquisa o referencial teórico foi argumentado em autores como Paro (2016), Lück (2009), Cury (2002), Orlandi (2009), como principais autores. Foi necessário respaldar-se na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Lei n.º 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional para a compreensão da gestão democrática perante seu marco legal. Esta investigação tem como abordagem qualitativa, pois busca compreender os discursos das diretoras sobre a gestão democrática. Para a coleta de dados, realizou-se dados mediante entrevistas semiestruturada inicial, um conjunto de encontros temáticos mediado por tecnologias e outra entrevista semiestruturada final. Para a análise dos discursos coletados baseou-se na análise do discurso de Orlandi (2009). O processo educativo tecnológico intitulado “A Gestão Democrática em questão: encontros com diretoras dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental” caracterizado como uma formação continuada, que teve como objetivo capacitar gestoras para a compreensão da gestão democrática. Realizaram-se, então, encontros temáticos com diretoras semanalmente para a discussão da gestão democrática e suas formas de efetivação. Como resultado esta pesquisa alcançou todos os objetivos propostos, sendo possível sustentar ou refutar as hipóteses consideradas. Assim, a contribuição desta pesquisa para os participantes foi apresentar conceitos sobre a gestão democrática e a sua efetivação. Esta pesquisa também quer contribuir com todos os educadores, estudantes que queiram compreender a gestão democrática e o diretor escolar.

Palavras-chave: Gestão democrática; gestor escolar; discursos dos gestores; formação continuada.

ABSTRACT

ALVES, Isabella Fernanda Souza. **DISCOURSES OF MANAGERS IN THE EARLY YEARS OF ELEMENTARY EDUCATION ON DEMOCRATIC MANAGEMENT IN EVERYDAY SCHOOL LIFE.** 2022. 90 f. Dissertation Professional Master in Teaching - Graduate Program in Teaching of Humanities, Social Sciences and Nature, Federal Technological University of Paraná, CornélioProcópio, 2022.

The studies that outlined this investigation aim to inquire about democratic management and the role of the manager in education. Democratic management is a constitutional principle that must be observed. Democratic management is understood as the participation of the entire school community in decision-making, that is, its full participation in the school. The objective of democratic management is to create quality and universal education possibilities for all. For this, the school manager must assume his functions so that the democratic management is effective in the school routine. In this research, the theoretical framework was supported by authors such as Paro (2016), Lück (2009), Cury (2002), Orlandi (2009), as the main authors. It was necessary to count with the Constitution of the Federative Republic of Brazil of 1988, Law n.º 9394/96 of Guidelines and Bases of the National Education for the understanding of the democratic management before its legal framework. This investigation has a qualitative approach, as it seeks to understand the discourses of leaders on democratic management. For data collection, data were collected through initial semi-structured interviews, a set of thematic meetings mediated by technologies and another final semi-structured interview. For the analysis of the collected speeches, it was based on the discourse analysis of Orlandi (2009). The technological educational process entitled "The Democratic Management in question: meetings with directors of the Early Years of Elementary Education", was characterized as a continuing education, which aimed to enable managers to understand democratic management. Then, weekly thematic meetings were held with the directors to discuss democratic management and its forms of effectiveness. As a result, this research reached all the proposed objectives, being possible to corroborate or refute the hypotheses considered. Thus, the contribution of this research to the participants was to present concepts about democratic management and its effectiveness. This research also wants to contribute to all educators, students who want to understand democratic management and the school director.

Keyword: Democratic management; school manager; managers' speeches; continuing education.

LISTA DE QUADRO

Quadro 1- Roteiro para a entrevista inicial e final com as gestoras.....	37
Quadro 2 - Ementa do Produto Educacional Tecnológico	40
Quadro 3 - Primeira Questão da Entrevista Inicial e as Respostas	43
Quadro 4 - Segunda Questão da Entrevista Inicial e as Respostas	44
Quadro 5 - Terceira Questão da Entrevista Inicial e as Respostas	45
Quadro 6 - Quarta Questão da Entrevista Inicial e as Respostas.....	46
Quadro 7 - Quinta Questão da Entrevista Inicial e as Respostas	47
Quadro 8 - Primeira Questão da Entrevista Final e as Respostas.....	60
Quadro 9 - Segunda Questão da Entrevista Final e as Respostas.....	61
Quadro 10 - Terceira Questão da Entrevista Final e as Respostas.....	62
Quadro 11 - Quarta Questão da Entrevista Final e as Respostas	63
Quadro 12 - Quinta Questão da Entrevista Final e as Respostas	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escolha mais democrática para diretor.....	32
---	----

LISTA DE ACRÔNIMOS E SIGLAS

LISTA DE ACRÔNIMOS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
DIRPPG	Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PPGEN	Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza
SEMED	Secretária Municipal da Educação
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LISTA DE SIGLAS

APMF	Associação de Pais, Mestres e Funcionários
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CMEI	Centro Municipal de Educação Infantil
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
GD	Gestão Democrática
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PET	Processo Educativo Tecnológico
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCUISV	Termo de Consentimento para uso de Imagem e Som de Voz
UENP	Universidade Estadual do Norte do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 A GESTÃO ESCOLAR.....	20
2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PRINCÍPIO	22
2.2.1 Gestão democrática na escola pública	24
2.2.2 Instrumentos de efetivação da gestão democrática	27
2.3 O DIRETOR ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA	28
2.3.1 O surgimento do diretor escolar	28
2.3.2 A função do diretor escolar atualmente	29
2.3.3 As diversas formas de provimento do diretor	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	34
3.2 PROCEDIMENTO PARA COMPREENDER O TEMA DA PESQUISA.....	35
3.3 OS PARTICIPANTES DA PESQUISA	35
3.4 COLETA DE DADOS	36
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	38
3.6 PROCESSO EDUCATIVO TECNOLÓGICO	39
4 APLICAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DO PROCESSO EDUCATIVO TECNOLÓGICO	42
4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS INICIAIS.....	42
4.2 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO EDUCATIVO TECNOLÓGICO E ANÁLISE DOS DEBATES.....	48
4.2.1 Primeiro Encontro: Apresentação e Escuta	48
4.2.2 Segundo Encontro: Gestão democrática nas leis	52
4.2.3 Terceiro Encontro: A gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico	53
4.2.4 Quarto Encontro: O papel do diretor na gestão democrática e sua efetivação	55
4.2.5 Quinto Encontro: Finalização dos encontros temáticos	58
4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS FINAIS	59

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE A – PROCESSO EDUCATIVO TECNOLÓGICO	74

APRESENTAÇÃO

Neste breve relato conto a minha relação com a educação e o surgimento desta investigação em minha vida. Quando pequena fui matriculada na educação infantil, onde passei por momentos felizes de aprendizagem. Há muitas memórias boas desse período em minha vida, principalmente de duas professoras que fizeram parte dessa etapa, que por ventura uma já foi minha companheira de trabalho.

Nos anos iniciais do ensino fundamental, fui matriculada em uma escola municipal. Nesse período, recordo-me de como a diretora era “brava” e que os alunos deveriam respeitar a autoridade máxima da escola.

Quando passei pelo ensino fundamental anos finais, lembro como a diretora era respeitada pelos alunos, todos a temiam, mas esta escola era considerada uma boa escola, pois a diretora deixava a escola organizada tanto no administrativo como no pedagógico.

Para realizar o ensino médio, resolvi mudar de escola. No começo, pensei somente na qualidade do ensino. Na época havia duas opções o Colégio Estadual Cristo Rei (Magistério) e o Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET). Então, a minha escolha foi o Magistério.

O Magistério inicialmente foi uma escolha, pois era uma escola conhecida com o seu ensino de qualidade, e que teria uma profissão ao sair da escola. Em 2011, iniciei meus estudos no Magistério. Posso considerar essa etapa da minha vida a melhor fase. O magistério me mostrou como seria ser professora, colocou-me à educação, fez-me laços de amizade, mas o principal fez com que eu quisesse levar adiante a profissão e pensar em uma faculdade na área de educação.

Em 2014, finalizei os quatro anos de magistério, realizei meu primeiro vestibular. Ao ser aprovada no vestibular da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), em Pedagogia, comecei meus estudos em 2015. Na faculdade, tive professores maravilhosos que sempre repassaram seus conhecimentos e adquiri um conhecimento científico mais ampliado.

No meu primeiro ano de faculdade, assumo a minha primeira turma como professora PSS municipal. Nesse período, ao chegar à escola e assumir minha primeira turma de 1.º ano, no mês de agosto, deparei-me com crianças que não conheciam as vogais, a escrita do nome, números, etc. A escola estava completamente bagunçada e fiquei desesperada. A gestão da época não conseguia

ter uma organização pedagógica, institucional, etc. Esse período ficou marcado em minha vida profissional.

Na faculdade de Pedagogia, pude participar de seminários, eventos, grupos de estudos, etc. Uma atividade que a universidade me ofertou foi o curso de Extensão da Prof.^a Dr. Jacqueline Prais, sobre o Desenho Universal, e que tenho o prazer de ter na minha Banca Examinadora.

Nas disciplinas o que mais me chamava à atenção eram os debates relacionados ao ensino fundamental anos iniciais, Didática e Gestão Escolar. Agradeço imensamente ao Prof. Dr. Luiz Antonio que contribuiu com as discussões sobre Gestão Escolar e que também faz parte da minha Banca. Não me esqueço de uma aula em que a discussão foi sobre as diversas formas de provimento do diretor, entre outras conversas sobre o tema.

Cursando a faculdade e sendo estagiária de escola privada, hoje, percebo a transformação que essas experiências trouxeram positivamente para minha vida.

No último ano, escolhi trabalhar com o fracasso escolar, e como resultado, percebi que as professoras remetiam o fracasso escolar aos alunos. Ao finalizar a minha pesquisa, fico me questionando: Por que os professores pensam dessa forma? Qual é o cargo acima dos professores, na escola? Será que esses professores estão sendo orientados corretamente? Minha conclusão sobre foi o diretor escolar. Mencionei anteriormente, que trabalhei em uma escola em que não tive uma boa experiência com a direção.

Foi com esses questionamentos que surgiu esta investigação. Como pesquisadora, o meu objetivo foi compreender o papel do diretor, sua função na instituição, e como ele efetiva a gestão democrática.

Minha trajetória no PPGEN iniciou-se em 2020, como aluna regular, mas em 2019 participei como aluna externa na disciplina “A Educação e as Ciências Sociais na Sociedade Contemporânea” ministrada pelo Prof. Dr. David Pereira, que, sem dúvida foi um dos maiores incentivadores da minha participação no processo seletivo.

Em 2019, inscrevi-me no processo seletivo do PPGEN, com indicação para orientador do Prof. Jair de Oliveira, sendo um grande pesquisador na área de Gestão, e que hoje compõe a banca examinadora deste estudo.

Em 2020, início no PPGEN com duas disciplinas cursadas como aluna externa, sendo uma na própria UTFPR e outra na UNICAMP. Infelizmente, teve início a pandemia do (COVID-19) e todo o meu cumprimento de outras disciplinas foi

online. Agradeço a todos os professores que se dedicaram nesse período para a conclusão das disciplinas.

Agradeço ao PPGEN-UENP, que me recebeu como aluna externa de Mestrado, para cursar uma disciplina em especial Prof.^a Dr. Roberta Negrão. Ela foi uma excelente gestora no magistério, minha professora universitária e que me apresentou o PPGEN-UTFPR.

Nesse período, de 2020 a 2022, além de estarmos passando por uma pandemia, minha mãe, a pessoa que mais amo na minha vida, descobriu um câncer de mama. Confesso que nesse período foi muito difícil seguir com minha pesquisa e me manter firme no programa, mas meu amável orientador, com muita paciência, ajudou-me chegar até aqui.

Enfim, somente gratidão a todas as pessoas que sempre estiveram comigo nesse processo. Obrigada a todos. Boa leitura.

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática (GD) é um princípio da educação brasileira, instituído primeiramente na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e, após alguns anos, na Lei Federal nº 9.394 de 1996, referente às Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Para a sua efetivação, a escola deve promover a participação da comunidade escolar (pais, alunos, direção, equipe pedagógica, professores e demais funcionários) nas tomadas de decisões por meio de processos coletivos e democráticos.

A finalidade desta investigação é indagar sobre a gestão democrática e o papel do gestor na educação. Compreender a construção desse conceito, dessa ideia por meio das falas das gestoras. Para tanto, realizou-se a coleta de dados.

Esta pesquisa tem relevância social, pois traz para o centro das discussões a função do diretor¹ no contexto da GD. Discutir o seu papel escolar para a concretização de uma gestão dessa natureza é essencial, porque é a expressão da vontade de participação que deve ser exercida por toda a comunidade escolar.

O gestor deve ter como objetivo promover e motivar esforços coletivos para a efetivação da GD e de um ensino de qualidade. Sua tarefa é promover a participação, a corresponsabilização e a valorização dos profissionais da Educação, bem como da comunidade em que a escola está inserida. A comunidade escolar, gestores, professores e todos que estão inseridos na escola se tornarão os principais beneficiários nas melhorias no clima organizacional, na qualidade da educação e nas próprias relações com funcionários, pais, professores e alunos.

Pensando nas possíveis relações entre o trabalho da gestora e a GD, consideraram-se algumas hipóteses:

Primeira hipótese: apesar de as gestoras conhecerem a GD, elas não conseguem implementá-la com a comunidade escolar;

Segunda hipótese: as gestoras podem não compreender o conceito de GD;

Terceira hipótese: há uma falta de aperfeiçoamento das gestoras para a GD.

Para que essas hipóteses fossem sustentadas ou refutadas, o objetivo principal desta pesquisa foi compreender a GD na prática do cotidiano escolar por

¹Nesta pesquisa, tratamos a palavra diretor e gestor escolar como sinônimo, mas reconhecemos que existem perspectivas teóricas que os distinguem.

meio de encontros temáticos com as gestoras dos anos iniciais do Ensino Fundamental de uma cidade do Norte paranaense.

Os encontros temáticos fazem parte de um Processo Educacional Tecnológico (PET), requisito do Mestrado Profissional em Ensino pelo Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza (PPGEN) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Esses encontros se caracterizaram como uma formação continuada para as gestoras, intitulado como “A Gestão Democrática em questão: encontros com diretoras dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental”. O PET é considerado relevante, pois seu objetivo é compreender como a gestão democrática é efetivada na escola.

No que diz respeito aos objetivos específicos, ficaram determinados como: (1) analisar documentos, textos; (2) conceituar a gestão democrática com as gestoras nos encontros temáticos; (3) ouvir atentamente os discursos das gestoras; (4) interpretar os discursos das gestoras em relação a gestão democrática em seu cotidiano escolar na análise de discurso.

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa (GIL, 2019), pois o seu propósito é compreender como o gestor exerce a gestão democrática no cotidiano escolar. Para tanto, foram realizadas entrevistas com diretoras, e ofertados encontros temáticos, a fim de analisar os seus discursos sobre GD. As entrevistas realizadas com os diretores auxiliaram a pesquisadora a analisar seus discursos sobre gestão democrática e para essa análise baseou-se no método da Análise do Discurso de Orlandi (2009).

Dessa forma, a presente dissertação segue organizada em três seções, além da introdução:

O primeiro apresenta os fundamentos teóricos estudados em relação à Gestão Democrática, com base em autores como: Paro (2016), Lück (2011), Cury (2002), Orlandi (2009), Souza (2009) entre outros.

O segundo aborda os encaminhamentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, subdividido na abordagem da pesquisa, a coleta de dados, a análise utilizada para interpretação dos dados e o desenvolvimento do PET.

O terceiro apresenta a análise da implementação do PET e dos dados nele obtidos, ou seja, dos discursos manifestados pelas gestoras durante as entrevistas realizadas e os encontros temáticos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, dissertamos o referencial teórico que sustenta este estudo. Primeiramente, discorremos sobre o processo de democratização do Estado e o conceito de gestão escolar. Na sequência, discutiremos sobre o marco legal da gestão democrática na escola pública. Após a compreensão dos documentos oficiais, compreenderemos sobre a gestão democrática na escola pública. Apresentaremos na próxima subseção os instrumentos para a efetivação da gestão democrática. Por fim, abordaremos sobre o diretor escolar na escola pública, o surgimento do diretor escolar, sua função na escola pública, e as diversas formas de provimento do diretor.

2.1 A GESTÃO ESCOLAR

Esta seção descreve como a gestão escolar iniciou na escola pública brasileira. Mas, antes disso, deve-se pensar como se iniciou a democracia no Brasil.

De acordo com Adrião e Camargo (2007), esperava-se viver relações democráticas na década de 1980. Com movimentos contra o Regime Militar, as reivindicações da sociedade eram para maior transparência e participação da sociedade nas decisões, considerando a democratização do Estado.

Nesse sentido, a Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988 buscou garantir a participação da sociedade no Estado com vistas à democratização. No que diz respeito aos direitos individuais e coletivos, o art. 5º, inciso XXXIII, trata do direito de receber informações dos órgãos públicos, ao passo que o art. 10 discorre sobre a participação de trabalhadores nos colegiados dos órgãos públicos (BRASIL, 1988). A partir de então, iniciou-se este processo com participação da sociedade nas tomadas de decisões.

Posteriormente, compreendemos brevemente o processo de democratização para a participação. Trataremos abaixo sobre o processo de transição da administração escolar para a gestão escolar.

A educação tinha como definição a teoria da administração educacional que vem da abordagem clássica da administração no Brasil, pois os primeiros escritos sobre esse campo foram inspirados nas propostas de administração científica e gerencial de Taylor e Fayol. Segundo essa abordagem, as atividades de

planejamento, gestão e controle da produção eram de responsabilidade dos diretores/gerentes como “representantes” dos interesses dos proprietários (CHAVES et al., 2014). Essa administração educacional passou a ser fortemente criticada, com destaque para Arroyo (1979) e Paro (2005).

Retornando para a década de 1980, quando foi instituída a reforma da Pedagogia, era preciso começar a exigir um foco crítico da escola na sociedade. Iniciou-se então o conceito de gestão escolar que tem em sua essência uma preocupação política e pedagógica (FONSECA, 2003; HÄGG; GABRIELSSON, 2019).

Em sua tese, Souza (2006) define a gestão escolar como um processo político por meio do qual as lutas de poder, sejam elas explícitas ou implícitas, são realizadas por aqueles que estão na escola, predominando principalmente suas próprias visões e interesses. Isso para garantir que os sujeitos entendam a instituição de sua forma e com seus objetivos, a fim de conduzir os sujeitos a fazer o que pretendem.

Nesse sentido, a gestão escolar é sempre um processo político que lida diretamente com as relações de poder. Se questionarmos, que poder é esse? Originalmente, estava associado ao comando ou simplesmente ao domínio (SOUZA, 2006).

Nas escolas, o diretor, o líder do processo político que rege a escola e o chefe de uma instituição pública é uma autoridade e precisa cumprir suas funções. As demais pessoas da escola reconhecem e se submetem a essa autoridade. Portanto, o poder exercido pela gestão é uma forma de dominação (SOUZA, 2006). Para que o poder não seja visto dessa forma, é necessário lidar com ele por meio de atitudes democráticas.

Dessa forma, a gestão escolar é a mobilização das diretrizes e estrutura organizacional que garantem a base da utilização dos recursos materiais, financeiros e intelectuais. Tem como objetivo coordenar o trabalho das pessoas, para garantir o funcionamento ideal da escola e das atividades em sala de aula, garantindo melhores oportunidades de aprendizagem para todos os alunos (CARVALHO, 2005).

Portanto, a escola deve ser uma instituição que tem como objetivo a transformação social. Essa transformação social se dá somente quando a classe trabalhadora compreende que a escola deve atender seus interesses e não os

interesses dos grupos dominantes, que prefere manter a sociedade dominada alienada. Deve-se então iniciar o processo de descentralização do autoritarismo na escola para uma educação de qualidade (PARO, 2016).

Na próxima seção, discutiremos o modelo democrático na educação que se destaca como princípio. Foi legalizada na CRFB de 1988, que contemplamos a seguir.

2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PRINCÍPIO

No século de 1980, a gestão democrática surge como proposta de uma organização educacional como uma resposta que visa quebrar a divisão entre concepção e ação, teoria e prática refutando a fragmentação educacional (CHAVES et al., 2014)

A concepção de democratização da Educação que motivou as mobilizações da década de 1980 voltou-se para os interesses das maiorias que defendiam o acesso à educação, a permanência com qualidade, a participação nos processos decisórios e de planejamento e, por fim, que a condição de cidadão de direitos de cada um se materializasse. Nesse sentido, era preciso ter espaços privilegiados de discussão em torno dos pontos que intervêm na ideia de sociedade, educação e sujeitos (CHAVES et al., 2014).

Com a aprovação da CRFB de 1988 e em decorrência dela, há um grande movimento em defesa de novas orientações e bases da educação nacional. No campo da educação, destacam-se o Fórum Nacional de Defesa da Escola Pública (FNDEP) e o Plano Nacional de Educação (PNE) como políticas de estado (DOURADO, 2018).

Dessa forma, a GD na escola pública é garantida com um “ineditismo” (ADRIÃO; CAMARGO, 2007) na CRFB de 1988. Em seu art. 206, inciso VI, é assegurado como princípio constitucional a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. (BRASIL, 1988).

Já em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) retoma o que a CRFB já previa, referindo-se à gestão democrática, referindo-se ao pacto federativo nos termos da autonomia dos entes federados (CURY, 2002). O art. 3º, inciso VIII, e o art. 14, dizem:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico;
II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Nesse sentido, a regra legal abre espaço para a autonomia dos entes federados encaminharem a gestão democrática para além do que está definido na CRFB e na LDBEN (CURY, 2002). Além disso, no art. 14, tal documento definiu que os Estados e Municípios terão autonomia em definir as normas da gestão democrática nas escolas.

Como a GD é um princípio na CRFB e na LDBEN:

Não pode ser desrespeitado por qualquer medida governamental ou pela ação dos componentes da sociedade civil, tornando-se uma espécie de referência para validar legalmente as normas que deles derivam (ADRIÃO; OLIVEIRA, 2007, p. 65).

Portanto, as escolas públicas têm que cumprir a gestão democrática em seu marco legal. A GD engloba não apenas o acesso, mas a prática da participação dos sujeitos dentro da escola. O envolvimento dos professores e de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento da escola garante uma educação de qualidade (ANTONIO, 2008).

De acordo com Dourado (2018, p.188), o Plano Nacional de Educação (PNE), “traz um conjunto de dispositivos, metas e estratégias para novos parâmetros na relação federativa e na efetivação das políticas educacionais, além de definir a instituição, por meio de lei específica, no prazo de 2 anos”.

A GD também foi discutida e colocada como meta na Lei Federal nº 13.005, de 25 de Junho de 2014 no PNE de 2014-2024, com o objetivo de melhorar a qualidade na educação. A meta dezoito estipula:

[...] 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 (BRASIL, 2014).

A referida meta tem estratégias para que a gestão democrática seja cumprida por meio de ações na educação. O 4º Relatório do Ciclo de Monitoramento das Metas de 2022 relata que houve avanços significativos no cumprimento da meta 19: apenas um indicador atingiu a marca de 100% da meta e os demais estão próximos a esse alcance. No entanto, o indicador com menor índice de porcentagem (6%) para o objetivo da meta 19 é sobre a escolha dos diretores por meio de processo seletivo ou eleição com participação da comunidade.

Assim, apesar dos avanços, ainda é necessário que se execute o que é de direito e que a participação de professores, estudantes, pais, funcionários e toda a comunidade escolar seja efetivo.

Com uma reforma educacional e dois PNE após a CRFB de 1988, houve também avanços na produção de um padrão para a gestão democrática das escolas públicas. Tais avanços foram estritamente atribuídos à sociedade civil organizada, que defendeu/defende a laicidade, a qualidade e a democratização da educação, e que pauta sua posição político-ideológica em um projeto político democrático-participativo (BITTENCOURT; AMARAL, 2021).

Por outro lado, houve retrocessos: na disputa pela produção da legislação democrática, o poder executivo federal é ocupado por atores cujo projeto político incorporou/incorpora a agenda educacional global, com base em políticas neoliberais. Sob essas diretrizes normativas, a gestão exercida pelos conselhos escolares torna-se um instrumento para a organização e gestão das escolas públicas (BITTENCOURT; AMARAL, 2021).

Dessa forma, conclui-se que a gestão democrática é um marco legal na CRFB e na LDBEN que tem como objetivo nortear a efetivação da gestão democrática, a próxima seção aborda como é compreendida a gestão democrática na escola pública no cotidiano escolar.

2.2.1 Gestão democrática na escola pública

A educação é definida por Lück (2009, p. 19) como um "processo organizado, sistemático e intencional", que requer a participação efetiva de toda comunidade escolar para ter sua qualidade garantida.

De acordo com Souza (2006, p. 154), a gestão da escola pública:

Implica em identificar problemas, acompanhar ações, controlar e fiscalizar, avaliar resultados [...] Isso significa que a participação não pode se resumir aos processos de tomada de decisões. Nesse sentido, a participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições (escolares) e da sociedade.

No entanto, quando se trata de gestão democrática, essa participação da comunidade escolar é considerada utópica. Todavia, o autor afirma que isso não significa que ela não possa vir a existir no cotidiano escolar (PARO, 2016).

O sentido de utopia da gestão democrática utilizado pelo autor diz que

Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola (PARO, 2016, p. 13).

Lück (2009, p. 71) define a gestão democrática da escola pública como:

O processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

Portanto, a gestão democrática é entendida como um processo político pelo qual a comunidade escolar identifica, discute, delibera, planeja, dirige, acompanha, controla e avalia todas as ações voltadas para o desenvolvimento da própria escola na busca da solução de problemas, pautando-se no diálogo, na alteridade e na aceitação das especificidades da comunidade escolar (SOUZA, 2006).

Em consonância com os autores citados, Libâneo (2001) define a gestão democrática-participativa como sendo, baseada em uma relação orgânica entre a educação e a participação do pessoal da escola. Enfatiza a importância de encontrar um objetivo comum com o qual todos concordam. Defendendo uma forma coletiva de governo em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas em público. No entanto, uma vez que as decisões são tomadas coletivamente, defende-se que cada membro da equipe participe do trabalho, permitindo a coordenação e avaliação sistemática da operacionalidade das decisões tomadas dentro dessa diferenciação de funções e saberes.

Outras características desse modelo de gestão:

Definição explícita de objetos sócio-políticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar.

Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.

A gestão é participativa, mas espera-se, também, a gestão da participação.

Qualificação e competência profissional.

Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais.

Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação dos rumos e ações, tomada de decisões.

Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados (LIBÂNIO, 2001, p.2)

Quando todas as partes de uma escola – educadores, alunos, funcionários e pais – estiverem envolvidas nas decisões sobre seus objetivos e operações, ela estará mais bem posicionada para pressionar os superiores a dar autonomia e recursos (PARO, 2016). A junção desse coletivo no Brasil é chamada também de comunidade escolar. Esse conjunto de relações envolve a horizontalização desses coletivos na verificação de problemas, ações e questões locais específicas, o planejamento de possíveis soluções e o compromisso do grupo para resolvê-los, equalizá-los e transpô-los (BITTENCOURT; AMARAL, 2021). Embora a participação da comunidade escolar não seja algo que se ensina, pois é construída na prática por meio do exercício contínuo da vivência coletiva (CHAVES et al., 2014).

As dimensões da gestão democrática são: eleições, união dos pares para tomadas de decisões e participação da gestão escolar democrática. São dimensões complexas que não excluem a análise do contexto histórico, dos projetos políticos, das relações de forças em que ocorrem, pois correspondem a uma construção social (LIMA, 2014 *apud* BITTENCOURT; AMARAL, 2021).

Essas dimensões não garantem uma gestão democrática efetiva, uma vez que os aspectos de gestão democrática na escola não acabam. No caso das escolas públicas, além das formas regulamentadas de participação para a efetivação da gestão democrática, podem-se encontrar outras como assembléias, associações e fóruns, contando com a participação de todo o coletivo. Entretanto, não impede que existam possíveis limitações na prática da gestão democrática da escola pública (LIMA, 2014 *apud* BITTENCOURT; AMARAL, 2021).

A participação de todos permite em que as questões da escola sejam debatidas nos espaços escolares compostos por representantes dos vários setores

da escola. Na seção a seguir, são discutidos os instrumentos de efetivação da gestão democrática na escola.

2.2.2 Instrumentos de efetivação da gestão democrática

Além das leis que amparam a sociedade, há instrumentos que são de suma importância para que a gestão democrática se efetive nas escolas.

Um desses instrumentos é a eleição para diretor escolar. Na perspectiva de Paro (2003), a eleição de diretores é a principal ferramenta da democracia, pois é dessa forma que o poder centralizado no Estado passa a ser compartilhado. No entanto, essa não é a solução para todos os problemas escolares, e nem a garantia da efetivação da gestão democrática.

Outro instrumento é o PPP. Um dos princípios dispostos na LDBEN (BRASIL, 1996) para a efetivação da gestão democrática é a "participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola". Portanto, o PPP deve ser elaborado de forma coletiva e com a participação de toda a sua comunidade.

O PPP deve se preocupar em:

Instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGA, 1998, p. 11-35).

Assim, para que essa organização tenha sucesso, é necessário superar as barreiras que impedem o acesso. A esse respeito, aconselha-se que o conhecimento de uma organização escolar seja criado, organizado, atualizado e divulgado sistematicamente, de modo a obter melhor gestão escolar (FONSECA, 2003). Dessa forma, o PPP é um documento que norteia as ações e objetivos de cada escola para promover processos de formação para um cidadão.

Considerando que o envolvimento dos funcionários da escola e dos pais dos alunos é fundamental para a democratização da educação, o próximo instrumento é a Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), um órgão escolar sem fins lucrativos, que visa melhorar a interação entre a escola e a comunidade. A APMF é como um fórum para os pais adquirirem conhecimento e opinarem sobre o que está acontecendo na escola (PARO, 2016).

Portanto, é necessária uma concordância entre a comunidade escolar. Para que isso ocorra, torna-se fundamental o apoio da APMF, incluindo as famílias nos processos que tangem às decisões e atitudes na escola, na parte política, administrativa, pedagógica, financeira, cultural e etc.

Com base na LDBEN (BRASIL, 1996), o conselho escolar foi configurado como um instrumento importante da educação pública, o qual garante a participação democrática de todos os membros e segmentos. Para o ingresso no Conselho Escolar, é necessário candidatar-se a uma vaga e participar das eleições para membros do conselho, podendo se candidatar representantes da comunidade interna e externa. É dever do conselho zelar pela manutenção da escola, bem como monitorar ações dos dirigentes escolares para assegurar a qualidade do ensino. Portanto, tem funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras (BRASIL, 2022).

Dessa forma, a gestão deve efetivar-se em princípios democráticos, com ferramentas e práticas que resultam em uma organização escolar voltada para a sociedade do conhecimento, para a promoção de um espaço educacional envolvido na inovação, na pesquisa e na solução de problemas que se referem à sua realidade e contexto. Portanto, esses órgãos devem funcionar nessa direção.

2.3 O DIRETOR ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA

Esta seção apresenta o diretor escolar. Primeiramente, relatamos o surgimento do diretor escolar. Em seguida, explanamos a função do diretor escolar nos dias atuais. E por fim, apresentamos as diversas formas de provimento do diretor.

2.3.1 O surgimento do diretor escolar

Nesta seção, abordaremos sobre o percurso do cargo do diretor escolar. Inicialmente, discorreremos sobre uma breve contextualização desde a Primeira República (1889) até atualmente.

Já na Primeira República (1889), a gestão das escolas envolveu o surgimento dos Grupos Escolares, um projeto social cujos poderes públicos permitiram o surgimento do "novo cidadão". Os diretores de grupos escolares passam a ter um papel importante nas atividades educacionais. Cabe a ele estabelecer o diálogo com o governo e definir as diretrizes administrativas e educacionais (GRZBOWSKI, 2018).

Na Era Vargas (1930-1945), a administração escolar caracterizou-se pelo desenvolvimento industrial. Então, originaram-se as primeiras diretrizes institucionais para regular e formar a carreira de diretores de escolas (GRZBOWSKI, 2018). No Estado de São Paulo, o Decreto nº. 5.884 (1933), que estabeleceu o Código do Estado de São Paulo, passou a prever concurso de títulos e exames para preenchimento do cargo de diretor escolar, mantendo-se a exigência de quatrocentos dias do ensino para efeitos de inscrição no concurso (ADAM, 2011).

A fase do Nacional Desenvolvimentismo (1945-1964), ficou conhecida como a segunda fase da industrialização. Nessa, as possibilidades escolares se ampliaram devido ao crescimento demográfico e às perspectivas de inserção no mercado de trabalho (GRZBOWSKI, 2018).

No período do Governo Militar (1964-1985), destaca-se os acordos MEC-USAID, cuja legislação deu um novo rumo à educação brasileira, com foco na educação para o trabalho. Modificou-se também a nomenclatura de Diretor de Grupo Escolar para Diretor de Escola (GRZBOWSKI, 2018).

Na década de 1980, a administração escolar foi marcada pela “transição democrática”. A terminologia do vocábulo “administração” foi substituída por “gestão”. Durante a década de 1980, com o aprofundamento do processo de democratização política em nossa sociedade, aumentaram as pressões para que o diretor revelasse sua face de educador (GRZBOWSKI, 2018).

Após a compreensão do percurso do diretor escolar, na próxima seção, apresentamos a função atual do diretor da escola pública.

2.3.2 A função do diretor escolar atualmente

Na escola, o diretor é o profissional que tem a responsabilidade de estimular e organizar o trabalho de todos que trabalham na instituição, de modo a orientá-los no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de favorecer o aprendizado e a

formação dos alunos da melhor forma possível (LÜCK, 2009). Atualmente, o diretor escolar fica incumbido de:

Zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais (LÜCK, 2009, p.22).

Segundo Libâneo (2001), os diretores são os responsáveis pelas funções administrativas e pedagógicas da escola e, portanto, exigem conhecimentos administrativos e pedagógicos. Na escola, por outro lado, ele realiza principalmente as tarefas administrativas, delegando a parte pedagógica ao coordenador pedagógico.

Antes, contudo, o diretor deve ser um educador, defendendo que em termos ideais, ele deve ser o educador por excelência, visto que, no âmbito da unidade escolar, tem a máxima responsabilidade quanto à preservação do caráter pedagógico da instituição escolar, afirma Saviani (2000).

É função do diretor: conhecer as normas educacionais presentes nos estatutos estaduais e municipais, a LDBEN, PNE, o Plano de Desenvolvimento Educacional (PDE), o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e a CRFB. O objetivo amplo das normas educacionais é garantir o aprendizado do aluno e para que o diretor as cumpra dentro da lei, ele deve agir com ética em seu trabalho (OLIVEIRA et al., 2020)

Para alcançar uma educação de qualidade, os gestores, demais funcionários e a comunidade escolar devem compreender e respeitar a diversidade cultural existente no Brasil. Mas, para que isso aconteça, é preciso modificar toda a estrutura educacional, afastando-se da forma autoritária de ensino tradicional em que o diretor é quem dita às regras, não só para os alunos, mas para a instituição como um todo (NASCIMENTO, 2020).

Compreendemos, então, a função do diretor escolar na escola pública, na próxima seção, porém, identificamos as diversas formas de provimento deste diretor.

2.3.3 As diversas formas de provimento do diretor

De acordo com Paro (2003), há diversas maneiras de escolher um diretor, dentre elas: “(a) nomeação pura e simples por autoridade estatal (governamental ou não); b) concurso de títulos e provas; c) eleição” (PARO, 2003, p. 8).

A eleição é considerada a forma mais democrática, enquanto a nomeação é considerada como um favorecimento, sendo a menos democrática (DRABACH; ADRIÃO, 2017).

A nomeação é considerada a forma menos democrática, pois o indicado não está “servindo” a comunidade escolar, mas ao Estado. Nesse sentido, ele tem o dever de responder diretamente às questões políticas a favor do Estado, e a comunidade, conseqüentemente, não participa nas tomadas de decisões. Dessa forma, o caráter autoritário mantido pelo Estado se destaca na função do diretor (PARO, 2003; 2016).

Em contrapartida, o concurso público é considerado mais democrático do que a nomeação, pois defende a “moralidade pública na escolha dos funcionários do Estado e com a adoção de critérios técnicos para preenchimento dos cargos” (PARO, 2003, p. 19). Todavia, essa forma de escolha também não dá importância aos interesses da comunidade escolar e afasta-se da gestão democrática (PARO, 2016).

O diretor escolar por concurso público é um cargo técnico no qual deve atuar por tempo indeterminado na escola. É conhecer o diretor como um burocrata. Mas não se pode avaliar a função de liderança do diretor escolar por meio do concurso público (SOUZA, 2007)

A forma mais democrática de escolher um diretor escolar, portanto, é a eleição, pois considera a participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisão de seu representante.

Drabach e Adrião (2017) apresentam o método mais democrático e o menos democrático, conforme exposto na Figura 1.

Figura 1 – Escolha mais democrática para diretor



Fonte: Drabache Adrião (2017, p.7)

A eleição é considerada a forma mais democrática, enquanto a nomeação é considerada como um favorecimento, sendo a menos democrática (DRABACH; ADRIÃO, 2017).

O diretor eleito não é, pela natureza do processo eleitoral, o mais comprometido com uma educação pública de qualidade para todos, mas a eleição é o instrumento que, potencialmente, permite à comunidade escolar controlar as ações do dirigente escolar de modo a conduzi-lo a este princípio (SOUZA, 2007).

Paro (2003, p. 27) enfatiza que:

A democratização da escola pública deve implicar não apenas o acesso da população a seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses, o que inclui o envolvimento no processo de escolha de seus dirigentes. Essa democratização social implica certa distribuição do poder centralizado do Estado para as instâncias da base da pirâmide estatal, onde se dá o contato direto com os cidadãos.

A escolha do diretor escolar pela eleição efetiva a proposta da gestão democrática, pois garante a participação de todos. No entanto, é importante reforçar que esse processo de escolha não é capaz de resolver todos os problemas da escola.

Dessa forma, a próxima seção relata as etapas de desenvolvimento desta pesquisa que foi realizada com diretores escolares, e o procedimento da análise e implementação do PET que teve como objetivo a discussão sobre gestão democrática com gestores.

3 METODOLOGIA

Esta seção aborda os encaminhamentos metodológicos da pesquisa, bem como as etapas percorridas para o desenvolvimento do PET, caracterizados como Curso de Formação Continuada intitulado “A Gestão Democrática em questão: encontros com diretoras dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental”, meio para compreender o funcionamento da gestão democrática nas escolas.

Nesse sentido, a primeira subseção descreve a abordagem da pesquisa; a segunda subseção discorre sobre o procedimento utilizado para a compreensão do tema estudado; a terceira subseção apresenta os participantes da pesquisa; na quarta subseção apresenta a coleta de dados realizada na pesquisa; a quinta subseção o método utilizado para analisar os dados coletados; e a última subseção expõe o Processo Educativo Tecnológico (PET) proposto nesta pesquisa.

Segundo Minayo (2002, p. 16), a metodologia da pesquisa “inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador”.

Ao longo do desenvolvimento de um trabalho, o pesquisador necessita de embasamento teórico. Para isso, ele seleciona autores de referência sobre o tema estudado, realiza leituras dos artigos e constrói suas concepções teóricas.

Nesse sentido, compreende-se que a metodologia de uma pesquisa deve ser clara, coerente, elaborada e deve estar sempre em conjunto com a teoria.

Minayo (2002) considera também que toda investigação começa com uma dúvida em relação a um fenômeno, a partir da qual se criam novas teorias para conhecê-lo. Diante disso, a pesquisa presente surgiu com a vivência da pesquisadora no cotidiano escolar.

Portanto, ao trabalhar em uma escola pública, e perceber que não havia participação da gestão democrática a ser exercida pela comunidade escolar, e que a equipe de gestão não conseguia organizar a escola de maneira que houvesse um ensino de qualidade, e ao realizar uma pesquisa sobre o fracasso escolar e obter como resultado a culpabilização do aluno, a pesquisadora se questionou sobre a gestão democrática e o papel do diretor escolar. Dessa forma, surgiu essa pesquisa.

Gil (2019) define que uma pesquisa constitui-se em quatro etapas: planejamento, coleta de dados, análise, interpretação e redação do relatório. Nessa perspectiva, o planejamento desta pesquisa foi feito por meio da elaboração do

projeto, que foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) que foi registrado com o nº 52774921.1.0000.5547 e parecer nº 5.161.653. Já a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e pelos encontros. Para analisar os dados coletados embasou-se na análise do discurso de Orlandi (2009). O relatório final, que é a entrega da dissertação, contempla, então, as etapas caracterizadas por Gil (2019).

3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA

A abordagem desta pesquisa foi definida como qualitativa, “com o propósito de estudar a experiência vivida das pessoas” (GIL, 2019, p. 57). Nesse caso, o foco foi as experiências e os discursos de gestores de escolas públicas acerca da efetivação da gestão democrática no cotidiano escolar.

Para Flick (2009, p.23), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa são:

Na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa estuda o “conhecimento e as práticas dos participantes” (FLICK, 2009, p.24). Como afirma Tozoni-Reis (2009, p. 10), “interessa muito mais compreender e interpretar seus conteúdos do que descrevê-los”. Nesse sentido, compreender e interpretar os discursos das diretoras é importante, pois, assim, é possível compreender sobre gestão democrática na visão delas.

Isso significa que, na Educação, a pesquisa tem um caráter essencialmente qualitativo sem perder o rigor metodológico e a busca pela compreensão dos diversos elementos do fenômeno em estudo (TOZONI-REIS, 2009).

3.2 PROCEDIMENTO PARA COMPREENDER O TEMA DA PESQUISA

Para ter embasamento teórico e realizar esta pesquisa, primeiramente foi necessário realizar uma revisão bibliográfica, selecionando textos de autores que se relacionam com o tema estudado, ou seja, a gestão democrática e o diretor escolar.

A revisão bibliográfica auxiliou na identificação das principais tendências de pesquisa na área de interesse e quais as lacunas e conceitos utilizados ao abordar essa temática. Cabe ressaltar que:

A pesquisa bibliográfica “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a considerações inovadoras” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 183).

Portanto, uma revisão bibliográfica é um estudo aprofundado do tema em particular. Trata-se de encontrar autores e trabalhos que tratem de temas iguais ou semelhantes, evidenciando suas contribuições, a fim de oportunizar ao pesquisador reflexões de forma mais sistemática (TOZONI-REIS, 2009).

3.3 OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Nesta pesquisa, houve a participação da pesquisadora, na qualidade de mediadora e das gestoras escolares. A pesquisadora teve como papel conduzir a formação continuada para facilitar o diálogo entre gestores/gestoras e gestoras/pesquisadora.

As gestoras escolares participantes são professoras concursadas municipal. Para convidar essas gestoras, a pesquisadora enviou, via e-mail, um convite dos encontros temáticos para todas as escolas municipais de uma cidade do Norte paranaense.

Ao todo, quatorze escolas municipais foram convidadas a participar dos encontros temáticos, mas apenas três gestores aceitaram o convite. Isso significa que onze gestores deixaram de realizar a formação continuada ofertada gratuitamente. Esses gestores alegaram que não poderiam participar por terem um número mínimo de funcionários em suas escolas, devido à alta rotatividade de professores contratados.

Os participantes dessa pesquisa receberam via *e-mail* e assinaram o Termo

de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o Termo de Consentimento para uso de Imagem e Som de Voz (TCUISV), afirmando o sigilo da identidade dos participantes e que poderiam desistir de participar do PET.

Inicialmente, quatro gestoras aceitaram o convite da formação continuada, mas, nodecorrer dos encontros, houve a desistência de uma gestora. Para garantir o sigilo da identidade das gestoras elas serão classificadas como G1, G2 e G3, e não será exposto o nome da cidade em que a pesquisa foi realizada. A letra G refere-se à gestora e o numeral funciona como uma ordenação alfabética dos nomes dos participantes.

Para encontrar informações das gestoras sobre o seu tempo profissional como gestoras e a formação acadêmica² de cada participante indicam-se a leitura da seção 4 deste trabalho.

3.4 COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos anos iniciais do Ensino Fundamental, que participaram dos encontros temáticos. As entrevistas foram realizadas individualmente em dois momentos: uma no início da formação e outra no final, de modo a verificar se houve mudanças nas respostas.

Cabe ressaltar que a entrevista é um dos procedimentos mais utilizados no trabalho de campo, pois, por meio dela, o pesquisador consegue investigar o tema trabalhado com maior profundidade. Essa atividade, portanto, não se trata de uma conversa informal ou sem pretensão para ele. Pelo contrário, ela possui uma finalidade definida para que o pesquisador possa atingir seus objetivos (MINAYO, 2002; TOZONI-REIS, 2009).

Gil (2019, p.125) define entrevista como:

A técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à pesquisa. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

²A próxima seção apresenta a formação acadêmica das gestoras e o tempo de trabalho que atua como gestoras.

Nas entrevistas semiestruturadas, as perguntas são apresentadas aos entrevistados de forma mais espontânea, em uma ordem mais liberal, dependendo do rumo da conversa. Nesse tipo de entrevista, recomenda-se que o pesquisador busque criar um clima de espontaneidade e facilidade que o ajude a atingir os objetivos da pesquisa (TOZONI-REIS, 2009).

Dessa forma, para que a pesquisadora obtivesse os dados sobre o que os gestores de escolas públicas compreendem sobre gestão democrática, foi necessário utilizar a entrevista semiestruturada, que também teve o objetivo de coletar informações para discussões do interesse dos participantes nos encontros temáticos. Para tanto, foi realizada uma entrevista no início da formação e outra no final, a fim de verificar se houve mudanças nas respostas das participantes.

Ambas foram agendadas individualmente com as gestoras e realizadas via Google Meet. Para tanto, nas duas entrevistas, partiu-se de um roteiro de perguntas (quadro 1), mas buscou-se desenvolver uma conversa aberta e espontânea, a fim de deixar os participantes à vontade para fornecer as respostas, como afirma Tozoni-Reis (2009)

Quadro 1-Roteiro para a entrevista inicial e final com as gestoras

a)	Quanto tempo de profissão? E como gestora escolar? Você tem especialização, formação continuada sobre gestão?
b)	O que é gestão democrática para você.
c)	Qual é o papel do diretor da escola no contexto de gestão democrática?
d)	Como a gestão democrática pode ou não influenciar no trabalho do professor e na aprendizagem dos alunos na sala de aula? Por quê?
e)	Na construção coletiva do PPP como colocar em prática de fato os princípios, os valores, as possibilidades da gestão democrática.
f)	Após essas questões qual é o alcance real da gestão democrática na sociedade.

Fonte: Autora (2022).

Vale salientar que, no intervalo entre uma entrevista e outra, ocorreu a aplicação do PET, que objetivou discutir conteúdos relacionados à gestão democrática. Portanto, mais do que verificar se houve mudanças nas respostas das participantes, buscamos investigar se elas obtiveram novos conhecimentos em relação ao tema em foco.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar o discurso manifestado pelas gestoras nas entrevistas, utilizou-se o método de análise de discurso de Orlandi (2009). Nesse caso, a interpretação realizada é os discursos das gestoras coletados pela entrevista inicial e final. Esse tipo de abordagem auxiliará a pesquisadora a compreender como a gestora escolar compreende a gestão democrática e como introduzem a gestão democrática no cotidiano escolar.

A definição da análise do discurso feita por Orlandi (2009) é que:

Não se trata da língua, não trata da gramática, embora todas essas coisas lhe interessem. Ela trata do discurso. E a palavra discurso, etimologicamente, tem em si a ideia de curso, de percurso, de correr por, de movimento. O discurso é assim palavra em movimento, prática de linguagem: com o estudo do discurso observa-se o homem falando (ORLANDI, 2009, p. 15).

Na análise do discurso, procuramos compreender o sentido da linguagem como um trabalho simbólico, parte do trabalho social em geral, parte integrante do ser humano e de sua história. A análise do discurso observa a linguagem como intermediária necessária entre o homem e a realidade natural e social. Essa mediação (discurso) possibilita a eternidade, a continuidade, o deslocamento e a transformação do homem e da realidade em que vive. O trabalho simbólico do discurso é a base para a produção da existência humana. (ORLANDI, 2009).

As etapas para a realização da análise do discurso são três. Inicialmente o analista, em contato com o texto, busca ver nele sua discursividade e, desfazendo assim a ilusão de que o que foi dito só pode ser dessa maneira (ORLANDI, 2009).

Na segunda etapa, o analista concentra-se na tentativa de vincular as diversas formações discursivas às formações ideológicas. Na terceira etapa do processo discursivo, a categorização deve ser feita com base nas evidências discursivas achadas (ORLANDI, 2009).

Para a análise dos discursos das gestoras, todo o material foi ouvido e transcrito separadamente, em ordem, iniciando com a entrevista inicial, em seguida os encontros temáticos e, para finalizar, a entrevista final. Depois desse processo, os discursos mais relevantes foram relatados e associados à bibliografia usada no referencial teórico. Salienta-se que aplicação do PET foi gravada com a autorização das participantes para a realização posterior da análise dos discursos.

3.6 PROCESSO EDUCATIVO TECNOLÓGICO

O Processo Educativo Tecnológico (PET) proposto recebeu o nome de “A Gestão Democrática em questão: encontros com diretoras dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental”. Trata-se de uma formação continuada voltada para professoras que, atualmente, estão na gestão escolar dos anos iniciais do Ensino Fundamental de um município do Norte Paranaense.

O objetivo dessa formação foi auxiliar o trabalho dessas gestoras na efetivação da gestão democrática no cotidiano escolar. Nesse sentido, é importante mencionar o apoio fundamental que a Secretária Municipal da Educação (SEMED) teve com esta pesquisa, uma vez que autorizou a realização dos encontros temáticos no horário de expediente das diretoras municipais.

Atualmente, o município conta com 14 escolas municipais, todas receberam convite para participar do PET, no entanto, apenas quatro gestoras se interessaram em participar.

Antes de iniciar os encontros com as gestoras, o primeiro contato realizado foi via *e-mail* convidando todas as diretoras das escolas municipais. Após o aceite de participação da pesquisa, encaminharam-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o Termo de Consentimento Para Uso de Imagem e Som (TCUISV). Após os termos assinados, a pesquisadora agendou a entrevista inicial individualmente com cada diretora. Finalizando as entrevistas iniciais, começaram os encontros temáticos com as diretoras de forma coletiva.

Os encontros temáticos tiveram um total de trinta horas, sendo dez de encontros síncronos, e vinte horas de leituras prévias. Ao todo, foram realizados cinco encontros temáticos, iniciando no mês de maio e finalizando no mês de junho. Esses encontros aconteceram semanalmente nas quintas-feiras, no período vespertino com duração de uma hora e cinquenta minutos. Em virtude da necessidade de distanciamento social e outras medidas de prevenção contra a Covid-19, optou-se por realizar os encontros de forma remota, por meio da plataforma de videoconferência *Google Meet*.

O quadro a seguir apresenta a ementa utilizada para a realização dos encontros com as gestoras municipais.

Quadro 2 -Ementa do Processo Educacional Tecnológico

Ementa da formação continuada: a gestão democrática em questão encontros com diretoras dos anos iniciais do ensino fundamental	
PRIMEIRO ENCONTRO - Apresentação e Escuta	
Data	12/05/2022
Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apresentação dos participantes; ➤ Introdução a temática dos encontros, a gestão democrática; ➤ Esclarecimento sobre as etapas dos encontros temáticos, e o interesse da investigadora ao estudar esse tema e sua trajetória. ➤ Roda de conversa reflexiva: sobre a gestão democrática no cotidiano. ➤ Roda de conversa reflexiva: A utopia da gestão democrática (PARO, V. H, 2016)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilitar a troca de experiência entre as diretoras sobre o seu trabalho; ➤ Dialogar sobre a gestão democrática. ➤ Refletir sobre o texto lido possibilitando associação com a realidade das diretoras.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diálogo; ➤ Reflexões e discussões.
SEGUNDO ENCONTRO - Gestão democrática nas Leis	
Data	19/05/2022
Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constituição Federal; ➤ LDBEN 9394/96 ➤ Resolução nº 07, de 14 de dezembro de 2010 ➤ Texto: A gestão democrática na constituição (OLIVEIRA, R; ADRIÃO, T, 2007)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discutir a gestão democrática e sobre o que as leis tratam;
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexões; ➤ Roda de Conversa.
TERCEIRO ENCONTRO - A gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico (PPP)	
Data	26/05/2022
Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Textos: Gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico: participação e construção coletiva NE escola (SILVA, M.C.L.C; SILVA, M.L.C, 2020) ➤ Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva (VEIGA, I.P.A, 1998)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Refletir sobre a participação da comunidade escolar na construção do PPP.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexões; ➤ Roda de Conversa.
QUARTO ENCONTRO - O papel do diretor na gestão democrática e sua efetivação	
Data	02/06/2022
Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capítulo 7 do livro: A gestão democrática da escola pública (Paro, 2016)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Refletir sobre o papel do diretor na gestão democrática e na sua efetivação.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexões; ➤ Roda de Conversa.

QUINTO ENCONTRO – FINALIZAÇÃO DOS ENCONTROS	
Data	09/06/2022
Conteúdos	➤ Gestão democrática
Objetivos	➤ Dialogar com as gestoras sobre a gestão democrática e refletir sobre todos os encontros.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escutar os participantes dos encontros ➤ Reflexão sobre a sua prática escolar ➤ Finalização dos encontros (agradecimento aos participantes)

Fonte: Autoria própria (2022).

A investigação participou de um processo seletivo do Edital n.º 001/2020 da Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DIRPPG), sendo contemplado com um auxílio de R\$ 1.500,00 para desenvolver o processo educacional para os gestores, havendo investimento em materiais de consumo.

Os materiais adquiridos para o desenvolvimento da pesquisa foram: tinta de impressora, papel sulfite, *HD* externo, *pen drive* e apresentador a laser. Esses materiais foram de suma importância na pesquisa, visto que auxiliou a pesquisadora em salvar seu material, repassar para as gestoras todo o material utilizado nos encontros pelo *pen drive* e também a impressão de textos, documentos quando necessário.

A próxima seção desta pesquisa apresenta a aplicação do PET e a análise realizada por meio das entrevistas realizadas antes e depois da formação.

4 APLICAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DO PROCESSO EDUCATIVO TECNOLÓGICO

Esta seção discorre sobre a aplicação do Processo Educativo Tecnológico (PET), caracterizado como curso de formação continuada para gestores dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Além disso, trata da análise da entrevista inicial e final realizada e para complementar as discussões realizadas nos encontros temáticos com as gestoras.

O PET teve como finalidade realizar discussões sobre a gestão democrática, aprimorar os conhecimentos dos participantes, e compartilhar as diferentes concepções sobre a efetivação da gestão democrática. O referencial teórico utilizado nas discussões encontra-se na ementa do curso (Quadro 2).³ As gestoras que participaram do Processo Educativo Tecnológico receberam um certificado de Curso de Extensão de 30 horas, uma das modalidades de formação continuada dos profissionais do magistério da Educação Básica nacional nos termos do art.9/2020 da Res. n. 1 do CNE-CP.

Para garantir o anonimato das gestoras participantes, foram identificadas como: G1; G2; G3. A letra G refere-se à gestora e o numeral funciona como uma ordenação alfabética dos nomes dos participantes.

A próxima subseção apresenta a entrevista inicial realizada com as gestoras, a análise e discussões sobre o tema.

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS INICIAIS

Para iniciar o processo de formação continuada com as gestoras, foi agendada uma entrevista de acordo com os horários e datas que melhor as atendiam em função dos compromissos contínuos na Gestão das Escolas. As entrevistas foram realizadas de forma individual por meio do *Google Meet*, para compreender as concepções de cada participante sobre a Gestão Democrática.

A primeira pergunta realizada às gestoras foi: há quanto tempo você atua na gestão escolar? Por meio das respostas, é possível evidenciar que todas as participantes têm experiência na gestão escolar. G1 afirmou que “está na

³O quadro 2 consta na seção Metodologia na subseção Processo Educativo Tecnológico.

direção desde 2019, o 4º ano. Mas, já fui diretora de outra escola”. G2, por sua vez, disse que “nesta escola é o meu primeiro ano. Já fui diretora em outra escola por 4 anos”. G3, explica que “este é o meu primeiro ano como diretora escolar, antes eu ficava como supervisora nesta escola”.

A pergunta seguinte era: o que é gestão democrática para você. No quadro 3 abaixo, apresentam-se as respostas.

Quadro 3- Primeira Questão da Entrevista Inicial e as Respostas

1. O que é gestão democrática para você.	
G1	É aquela onde tem a participação de todos. Como eu costumo dizer aqui a minha equipe não é equipe, não sou eu que resolvo tudo sozinha.
G2	A gestão democrática para mim é quando abre para todas as outras pessoas que fazem parte do contexto escolar. Toda e qualquer decisão é tomada em conjunto, então, passa para todas as pessoas que fazem parte do corpo docente e também da comunidade escolar. Então isso é uma gestão democrática você abrir, expor, tudo o que está acontecendo de forma clara e transparente e deixar que eles opinem e participem junto.
G3	Gestão democrática é uma coisa muito complicada. É necessário, porque você não consegue fazer do seu jeito, vou fazer acontecer, principalmente na escola que é imensa, e também por outro lado se você for ouvir todo mundo em todas as situações as pessoas elas tendem a misturar o que é amizade, o que é gestão, o que é democrático, o que já é o abuso, então é muito difícil, mesmo que você tenha a sua equipe a cobrança maior vai sobressair no diretor, então é uma coisa necessária, ter ajuda de todo mundo, a colaboração de todos, cada um fazendo a sua parte. Só que quando falamos vamos fazer uma gestão democrática tem pessoas que confundem porque a democracia todos tem que opinar, colaborar, mas na hora de fazer cada um a sua parte, mesmo com a democracia precisa ter uma pessoa mais forte para falar o que precisa fazer, porque sempre vai ter aquelas pessoas que vão abusar de você.

Fonte: a autora (2022)

Observa-se que as respostas de G1 e G2 indicam uma valorização ou uma preferência pela participação coletiva na gestão democrática. Souza (2009) diz que a gestão democrática é um processo político que conta com a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar, os quais buscam solucionar os problemas da escola por meio de diálogo. Esse autor ainda a compreende como um “processo democrático, no qual a democracia é compreendida como princípio, posto que se tem em conta que essa é a escola financiada por todos e para atender aos interesses que são de todos” (SOUZA, 2009, p. 126).

A G3, por outro lado, compreende que a gestão democrática conta com a participação de todos nas tomadas de decisões da escola, porém, ressalta que é necessário ter “*uma pessoa mais forte para falar o que precisa fazer*”. Nesse

sentido, observa-se um papel gerencial em sua fala, o qual pode ser relacionado com Paro (2016), que diz que o diretor é o responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola. Dessa forma, a última palavra é a do diretor, predominando o sistema hierárquico — semelhante ao da classe dominante.

A próxima pergunta foi: Qual é o papel do diretor da escola nesse contexto de gestão democrática? O quadro 4 apresenta as respostas das diretoras relacionando o seu papel com a gestão democrática

Quadro 4 - Segunda Questão da Entrevista Inicial e as Respostas

2. Qual é o papel do diretor da escola nesse contexto de gestão democrática?	
G1	É o meu papel é meio complicado o meu papel eu é que sou responsável por tudo eu tenho que no fim ponderar por cada decisão que tenha a participação de todos, mas a decisão final sou eu que tenho que ponderar e ver os prós e os contra o que vai ser benéfico ou não. Às vezes a gente quer fazer alguma coisa mais democrática com mais participação, mas as nossas condições fazem com que a gente freie às vezes as decisões né.
G2	Eu acredito que o meu papel é estar atuando junto com todos os membros da comunidade escolar (famílias, alunos, professores, funcionários) está viabilizando as melhorias que forem possíveis está lutando para que a educação seja de qualidade dentro daquilo que a gente consegue e dentro daquilo que queremos. Então o meu papel é estar com esse olhar em todas as áreas e fazendo a ponte com todos os segmentos dando os retornos, os <i>feedbacks</i> e atuando junto a todos.
G3	Eu acho que eu estou aprendendo agora, tenho minhas colegas de profissão e a secretária da educação também me auxilia. Porque não é uma tarefa fácil, porque é bem complicado mesmo e cada dia aprendemos mais, porque cada dia é uma situação diferente no cotidiano.

Fonte: a autora (2022)

Como pode-se perceber, G1 ressalta a participação de todos nas tomadas de decisões. No entanto, reserva a si a decisão final. Mais uma vez, remete-se ao sistema hierárquico, que deposita todo o poder nas mãos do diretor. Esse sistema é reproduzido da regra de gestão mantida pelo Estado, que atribui um caráter autoritário ao diretor, estabelecendo uma hierarquia entre o diretor e a comunidade escolar, exercendo o papel da classe dominante (PARO, 2016).

G2, por sua vez, traz um discurso alinhado às ideias de Souza (2006), que define a função do diretor como um coordenador geral do trabalho da escola, que deve lidar com os conflitos e com as relações de poder, com o objetivo de desenvolver um trabalho pedagógico qualificado. Portanto, o diretor da escola desenvolve ações políticas, não sendo suficiente ter somente um domínio técnico-administrativo.

O discurso da G3 tem concordância com Bento (2016, p.15), pois o diretor deve conversar com sua comunidade escolar

Sobre as finalidades da educação escolar na atualidade, os conteúdos e valores que a escola e os sistemas educacionais vêm privilegiando e principalmente sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas na escola. É preciso buscar meios para se ressignificar e reconstruir os saberes, de modo que este tenha um potencial transformador da sociedade.

Dessa forma, o diretor não deve ser uma pessoa que toma as decisões sozinhas na escola.

A terceira pergunta da entrevista foi: Como a gestão democrática pode ou não influenciar no trabalho do professor e na aprendizagem dos alunos na sala de aula? Por quê? O quadro 5 apresenta a terceira pergunta realizada.

Quadro 5- Terceira Questão da Entrevista Inicial e as Respostas

3.	Como a gestão democrática pode ou não influenciar no trabalho do professor e na aprendizagem dos alunos na sala de aula? Por quê?
G1	Eu acho que sendo democrático o professor, o funcionário se sente parte da escola, se sentindo parte da escola ele se sente valorizado e se sentindo valorizado vai desempenhar um bom trabalho. Se você se sente valorizado você se empenha para que os alunos tenham um alcance em um resultado. Eu acredito que a gestão democrática tenha papel de valorização das pessoas se sentirem valorizadas.
G2	Porque a gente dá liberdade para os professores conversarem com a gente sobre o que eles estão vivenciando dentro da sala e da liberdade para os alunos também conversarem, então é dialogar.
G3	Porque nessa democracia, nessa troca de experiência, de conhecimentos, que você pode contribuir ou não sempre vai estar ajudando porque todo mundo acaba aprendendo com todos eu acho que ajuda sim, até mesmo no dirigir a escola o professor sempre tem uma idéia, então ajuda bastante não só no pedagógico, no administrativo, mas o coletivo é essencial.

Fonte: a autora (2022)

Nessa questão, as três gestoras concordam que a gestão democrática influencia no trabalho pedagógico do professor. Desta forma, pode-se associar os discursos delas com a gestão participativa, que fundamenta-se no “diálogo e na capacidade de ouvir, visando a criação de um clima de confiança” (SOUZA et al., 2017, p. 25). Mas, as gestoras não citaram qual é esta influência.

Continuando a entrevista com as gestoras, a próxima pergunta foi: na construção coletiva do PPP, como colocar em prática de fato os princípios, os valores, as possibilidades da gestão democrática? O quadro 6 apresenta as respostas das gestoras.

Quadro 6 - Quarta Questão da Entrevista Inicial e as Respostas

4.	Na construção coletiva do PPP como colocar em prática de fato os princípios, os valores, as possibilidades da gestão democrática.
G1	Na verdade o nosso PPP aqui ele foi feito meio às pressas quando assumimos a escola aqui estava tudo meio bagunçado, estou sendo muito sincera com você, estava tudo muito bagunçado a documentação estava toda atrasada, então nós dividimos os trabalhos, nós não temos como ter uma participação em massa porque 80% da nossa escola é PSS não são parte da escola, a gente sente que os PSS se sentem bem na escola, mas não são parte da escola, temos que ter essa visão que são passageiros, então não tem como participar na construção do PPP.
G2	Então para a elaboração do PPP sempre foi aberto para os professores participarem da elaboração, nas pesquisas e etc, mas como temos muitos professores contratados isso dificulta muito. Mas o PPP fica disponível para que os professores se conscientizem de como é a proposta e para que eles possam manusear, olhar e contribuir para o que está ali. Mas pelo fato de ter PSS não temos muita sequência neste trabalho.
G3	Nosso PPP foi aprovado em 2019, e fica muito difícil porque ele levou uma transição de um ano para o outro até a aprovação e nesse período de tempo houve uma troca muito grande de professores, então é um fluxo muito grande de professores contratados e isso atrapalha quanto na construção quanto por em prática o PPP. Porque faz os apontamentos para um professor e então vem outro principalmente na alfabetização que temos uma clientela bem grande na hora que o professor está entrosando acaba trocando então isso atrapalha muito mesmo, quanto na elaboração quanto colocar em prática.

Fonte: a autora (2022)

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um elemento de suma importância para que se coloque em prática a gestão democrática. Dessa forma, é desafiador envolver a comunidade escolar na elaboração, participação e principalmente na sua efetivação.

A participação é um elemento fundamental para a garantia da gestão democrática para Libâneo (2001). Desse modo, a comunidade escolar deve participar das decisões, construções, acompanharem e avaliar as propostas. Fazendo parte de forma sistemática, comprometida e consciente.

Nas respostas das três gestoras, percebe-se que o fato de a escola ter muitos professores temporários dificulta a possibilidade de participação para a efetivação da gestão democrática.

A última pergunta realizada para as gestoras: Após essas questões qual é o alcance real da gestão democrática na sociedade? O quadro 7 apresenta as respostas.

Quadro 7 - Quinta Questão da Entrevista Inicial e as Respostas

5. Após essas questões qual é o alcance real da gestão democrática na sociedade.	
G1	Eu assumi a escola a pedido a comunidade escolar, então as famílias me procuraram e pediram para que eu assumisse a escola, muitas vezes eles fazem o parâmetro da gestão anterior com a minha e eles sentem essa diferença, eles se sentem parte da escola, eles se sentem acolhidos dentro da escola, eu acho que isso faz parte da gestão democrática também fazer com que a família se sinta acolhida dentro da escola.
G2	Nós temos um ótimo relacionamento com a comunidade escolar, temos contatos via redes sociais, publicamos tudo o que vai sendo feito para que as famílias e a comunidade tenham conhecimento do trabalho. Atendemos vários bairros na escola. Temos contato próximo com as famílias e isso é muito importante.
G3	Então já tivemos dias de luta, mas agora as mães são bem participativas tem aqueles casos, mas que em todos os lugares tem, mas podemos dizer que a comunidade participa sempre nas reuniões, pedimos alguma ajuda, ou idéias e eles colaboram. E também atendemos crianças de todos os bairros por conta da escola ser integral.

Fonte: a autora (2022)

As três gestoras destacam que a comunidade escolar é participativa na escola, e que há um bom relacionamento entre ambos. Vale ressaltar que o envolvimento e a participação da comunidade escolar são garantidos pela LDBEN, especificamente em seu artigo 14.

As respostas da G1, G2 e G3 relacionam-se com Luck (2011, p. 99):

O compartilhamento do poder entre pais, professores e gestores, associado ao compartilhamento de informações e comunicação aberta e liderança compartilhada e distribuída, é a marca de uma organização escolar aberta. Vale lembrar que essa comunicação se efetiva não apenas a partir da vontade das pessoas, mas requer por parte de seus participantes a compreensão do processo de comunicação e sua interpretação, habilidades de relacionamento interpessoal, perspicácia na observação de processos de interação e dinâmica de grupo, capacidade de dar e receber feedback, entre outros aspectos. Também requer a existência de mecanismos de gestão que possam atingir sua regularidade e efetividade.

É importante que a participação seja entendida como dinâmica e interativa que vai além da tomada de decisões. A participação plena caracteriza-se pela mobilização de empenhos individuais para superar atitudes dealienação, visando efetuar objetivos sociais e institucionais que sejam adequadamente compreendidos e aceitos por todos (LUCK, 2006).

4.2 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO EDUCATIVO TECNOLÓGICO E ANÁLISE DOS DEBATES

Para cumprir o requisito parcial da CAPES para a obtenção do título de Mestre, os mestrados profissionais devem elaborar um produto ou processo educativo tecnológico.⁴

Nesta pesquisa, o PET desenvolvido se materializou em encontros de formação continuada para gestoras, visando encaminhar uma solução para a efetivação da gestão democrática no ambiente escolar.

O conjunto dos encontros temáticos foi intitulado de “A gestão Democrática em questão: encontros com diretoras dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental” e teve como objetivo a transformação da efetivação da gestão democrática na escola.

Apresentam-se nesta sessão cada encontro realizado com as gestoras, suas falas, reflexões realizadas em conjunto nesses cinco encontros. Ressalta-se que os encontros foram realizados via *Google Meet*, de forma remota, semanalmente, entre os dias 12 de maio a 09 de junho de 2022. Esses encontros contaram com a participação de três gestoras que receberam a certificação pela UTFPR de 30 horas, sendo de dez horas síncronas e de vinte horas para leituras prévias.

A aplicação do PET foi gravada com a autorização das participantes para a realização posterior da análise dos discursos. Salienta-se que, nesta seção, foram transcritas as discussões consideradas mais relevantes, mas procurou-se respeitar todas as considerações dos participantes sem interferência.

4.2.1 Primeiro Encontro: Apresentação e Escuta

O primeiro encontro contou com a apresentação do tema a ser estudado. Desse modo, a mediadora dos encontros temáticos explicou a organização dos encontros, os horários, como conduzirá os próximos encontros, as leituras previstas. Após essa breve explicação, a mediadora solicitou que todas as participantes se apresentassem, apontando o seu percurso profissional e estudantil.

As três gestoras participantes iniciaram suas apresentações, expondo seu caminho percorrido na sua formação até chegar na função de gestora escolar.

⁴ Capes (2019) Documento 4 Área Ensino

A G2 começa falando que está na direção de sua escola desde outubro de 2021, e que no ano de 2022 iniciou o seu mandato por eleição, mas destaca que já passou pela direção em outra escola em dois mandatos (2015-2018). Continua relatando que trabalha há 21 anos atuando como professora na escola pública, ficou três anos na orientação. Sobre sua formação acadêmica diz que é formada em Letras com pós-graduação em *Lato Sensu* em Psicopedagogia.

Em seguida, G3 começa a sua apresentação destacando sua formação acadêmica em Pedagogia e especialização em *Lato Sensu* em Psicopedagogia. Ela ressalta que, há 20 anos, trabalha em escola pelo município e que essa é a sua primeira experiência na direção da escola, pois antes era supervisora. Ela diz, ainda, que foi obrigada a assumir essa função por conta de uma licença de uma colega.

A G3 fez um comentário sobre a gestão democrática em sua apresentação, enfatizando a dificuldade de efetivá-la na escola, *“porque nem tudo depende da gente e nem tudo está ao alcance e disponível como a gente gostaria de ser e de ter, mas temos que trabalhar com o que temos no momento e fazer o melhor”*.

Por último, G1 se manifestou dizendo que queria colaborar com a pesquisa. Ela iniciou contando que está na Educação há 25 anos, destacando sua experiência em todos os níveis, e enfatizando que já foi diretora em outra escola e que, atualmente, está nessa escola que foi eleita pela quarta vez.

Para esse primeiro encontro, foi enviado com antecedência para as participantes o primeiro capítulo do livro “Gestão Democrática da Escola Pública”, de Vitor Paro (2016), que tem como título: A utopia da gestão escolar democrática. A mediadora iniciou a discussão para as participantes se sentirem confortáveis e participarem nas trocas de ideias. Para uma provocação, ela perguntou: O que vocês acharam dessa utopia que o Vitor Paro (2016) traz no livro? Existe mesmo essa utopia dentro da gestão democrática? O que vocês acham? Vocês conhecem o autor?

Diante disso, G3 respondeu:

Eu acho que sim e não, porque o que se espera é uma utopia, as pessoas da escola, a comunidade no seu todo espera do diretor é uma grande utopia. Como o texto menciona é que se acha que o diretor tem o poder máximo, que vai tomar as decisões, de acordo com a vontade e a necessidade da escola, mas tudo foge, porque primeiro nós estamos aqui na escola pode até ser que aqui na escola a gente seja o poder máximo, antes da gente tem camadas e o que fazemos na escola é seguir o que vem para a gente às vezes até queremos fazer mais, só que foge do possível,

material a gente tenta fazer, mas não está no nosso alcance e as pessoas confundem muito porque você é diretor e você tem autonomia, mas nós temos que seguir as leis e seguir o que é possível, dentro do econômico, físico e dentro das oportunidades que nos temos, e também não é só você sentar e falar que eu não posso, porque você não vai criar maneiras para quebrar esse paradigma você vai estar sempre esperando vir de cima, as vezes você não consegue 100% mas você consegue 10%, 20% ou seja a escola pode melhorar, pode melhorar pode ser que não seja o esperado para aquele momento, mas gradativamente você vai conseguindo elevar seu patamar, agradar sua comunidade escolar e melhorar o que pode ser oferecido. Porque se eu ofereço o mínimo de mim a escola vai ser limitada, meu aluno vai ser limitado, então existe sim mas no dia-a-dia você pode ir quebrando essa barreira e construindo uma nova visão do seu trabalho, então depende de cada um ou você aceita ou você faz o que você pode com aquilo que você tem sempre buscando melhorar então eu acredito que sim e não depende de como você vai enfrentar que é fácil não é, mas consegue melhorar um pouco.

De acordo com Paro (2016), a utopia significa algo que não existe, mas que pode vir a existir — nesse caso, a gestão democrática da escola pública. Similarmente à fala da participante, o autor destaca que o diretor vive em uma dupla contradição, pois para sua comunidade escolar é a pessoa de poder máximo, que possui autonomia para as tomadas de decisões, mas, do outro lado, é o responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola. O diretor tem que lidar com essas contradições e com o seu maior problema: a falta de recursos.

Diante dessas colocações, a mediadora fez novas perguntas aos participantes: Vocês acham que existe hierarquia na escola? Vocês são vistos como autoridade máxima na escola ou um trabalhador comum?

Assim, G3 respondeu:

O diretor é o filho do meio. Alguns momentos ele fica sentado e só assina documentos, mas em alguns momentos quando acontece um problema ele é o maior responsabilizado. Quando eu falo o diretor englobo a equipe, mas ali na comunidade o diretor é aquele que tem a sala dele e não tem problema nenhum é assim que ele é visto na comunidade escolar como um todo, a gente é aquele que apaga o fogo, mas ao mesmo tempo não faz nada, é o que tem que trabalhar muito para resolver os problemas, mas na hora que está tudo bem é aquele que não faz nada. Nesses 20 anos eu fiquei muito tempo na sala de aula e agora na equipe, então eu falo para os professores que todos deveriam ter essa experiência porque não é fácil ser o professor, mas também não é fácil estar na frente da equipe.

A G2 também se manifestou nessas questões dizendo:

Na realidade, a partir do momento que existe a eleição já começa a ter um processo de hierarquia porque você passa pela eleição, ela é democrática as pessoas vão votar, tanto as famílias, quanto os professores e funcionários, mas já elege aquele candidato. Então a partir dali nós já temos um processo de hierarquia porque essa pessoa foi designada a resolver

todos os problemas. Porque burocraticamente não tem outra pessoa que vá responder pela escola a não ser quem está exercendo a gestão naquele momento, então existe esse processo de hierarquia burocraticamente sim. Mas na questão da gestão democrática a gente compartilha todos os problemas primeiramente com a equipe escolar, depois para comunidade escolar, nós temos o conselho, o regimento escolar onde seguimos, então mediante todas as questões, todas essas leis que a gente tem que seguir dentro da escola a gestão acaba sendo compartilhada. Então assim no momento do problema é o diretor que resolve tudo em outros momentos você não viu, não fez, você não resolveu, existe sim a hierarquia porque burocraticamente é o diretor que responde por tudo então a partir do momento que passa a ser por indicação ou por eleição você já tem uma hierarquia dentro da instituição de ensino, mas vamos compartilhando com todos os membros tudo aquilo que temos que resolver porque não resolvemos nada sozinho até porque temos uma equipe nós compartilhamos tudo, mas eu acredito que existe sim uma hierarquia. Principalmente com os pais quando tem um problema maior quer falar com a diretora.

Nesse sentido, vale ressaltar que a eleição de diretores tem como objetivo exercer a democracia na escola, possibilitando a participação das pessoas nesse contexto (PARO, 1996). Conforme Pereira et al (2009, p. 28) afirmam: “este sujeito (diretor) não é o único responsável pela escola. A gestão da escola é um trabalho de equipe, envolvendo todos os âmbitos”.

A G1, por sua vez, expressou que:

Existe uma hierarquia, nós respondemos pela escola, porém como a gestão é democrática as decisões são todas tomadas em conjunto, porém quem leva a fama somos nós. É sobre nós que recai qualquer tipo de coisa errada que aconteça então nós temos que ponderar muito o que vamos fazer. Eu acredito que justamente essa partilha é o que colabora para que não erramos tanto porque a partir do momento que você compartilha você pega outras opiniões e você consegue filtrar e ponderar a decisão que você tomaria sozinha. Então você consegue ponderar, filtrar, para poder tomar uma decisão assertiva. E na visão dos pais realmente nos diretores temos "superpoderes" para a escola e na realidade não é assim, nós não temos super poderes, recebemos ordens e não é tudo que podemos fazer, não temos como atender a todos em tudo o que necessita, mas fazemos o que podemos dentro da realidade da escola e dentro das nossas possibilidades vamos tentando contornar a situação.

Paro (2016) destaca que a escola só passará por uma transformação social quando os trabalhadores tiverem uma consciência crítica. Assim, o diretor não será visto como a autoridade máxima no interior da escola e possibilitará sua autonomia, pois, juntos dos demais envolvidos no ambiente escolar, poderão vencer os interesses dos dominantes, fazendo com que a escola atenda à população trabalhadora.

Após esses diálogos, chegou ao fim o primeiro encontro com gestoras, a mediadora agradeceu a participação de todos.

4.2.2 Segundo Encontro: Gestão democrática nas leis

O tema do segundo encontro foi as leis que asseguram a gestão democrática na escola pública. Com antecedência, foi enviado para as participantes a Constituição Federal de 1988, art. 206, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9396/96, art. 3º, art. 14, art. 15, art. 56, a Resolução nº 07, de 14 de dezembro de 2010, art. 20, art. 21, art. 22, art. 23, e o texto “A gestão democrática na constituição” de Oliveira e Adrião (2007).

A mediadora iniciou o encontro conversando com as participantes sobre o texto de Adrião e Camargo (2007). Para envolver as gestoras na discussão, ela realizou a seguinte pergunta: O que vocês pensam sobre os direitos da família na participação da escola?

A G3 respondeu:

Bom aqui na escola a família participa bastante, nós temos o conselho escolar, a associação de pais e mestres, e sempre que temos um problema esse conselho é chamado para discutir, assim como foi feito o PPP alguns pais puderam participar, claro que são participações pequenas a maioria dos pais não tem disponibilidade, mas sempre que convocado de uma forma ou de outra a família está colaborando e sempre buscando. O que eles buscam mais são os direitos, os deveres ficam um pouco para trás.

Para a discussão das leis que amparam a gestão democrática, a mediadora realizou a exposição de *slides* (apêndice 1). Iniciando a discussão sobre a Constituição Federal de 1988, art. 206, LDBEN e a Resolução.

Na discussão da Resolução no art. 20 e no § 5º na implementação de seu projeto político-pedagógico, as escolas se articularão com as instituições formadoras com vistas a assegurar a formação continuada de seus profissionais. A esse respeito, G3 comentou:

Nós da equipe não temos hora atividade e então só podemos se ausentar para fazer formação continuada quando estamos em sala, pois se utiliza às quatro horas atividades para se ausentar e realizar a formação continuada. Por falta do plano de carreira do município muitos não ligam pela necessidade de se aperfeiçoar, mas a gente sabe que o professor quer ser valorizado, o seu trabalho, economicamente, então eles se sentem desvalorizados em ir outro período sem um plano de carreira, pois não

haverá nada para ele, então eles acabam sentindo-se desvalorizados. Eu acho que perdemos bastante com isso. E essa rotatividade de profissionais é um motivo para não se investir na formação continuada dos profissionais.

Neste encontro, somente as participantes G1 e G3 participaram. A G1 não compartilhou nenhum discurso por problemas de saúde. Dessa forma, encerrou-se o segundo encontro temático.

4.2.3 Terceiro Encontro: A gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico

O terceiro encontro teve como objetivo dialogar a gestão democrática e o projeto político pedagógico (PPP). Para esses diálogos, os textos enviados para leituras prévias foram “Projeto Político Pedagógico da Escola: Uma construção Coletiva”, de Veiga (1998), e “Gestão Democrática e o Projeto Político Pedagógico: Participação e construção coletiva na escola”, de Silva e Silva (2020).

Nesse encontro, houve a participação somente da G2, pois as outras gestoras estavam cumprindo com o seu trabalho e necessitaram resolver problemas na instituição de ensino em que cada uma trabalha.

Para iniciar o diálogo, a mediadora perguntou para a participante: O que você refletiu em relação ao texto sobre o PPP e a gestão democrática? Nesse sentido, G2 respondeu:

Na realidade meu entendimento é que ele é um documento que ele vai traçar metas para alcançar no futuro, definir estratégias, mas não é somente no presente e sim para o futuro. Ele é construído junto com a comunidade, professores, funcionários e etc.

O discurso da G2 tem consonância com o texto de Veiga (1988), que define que o PPP vai além de uma simples combinação de planos de ensino e atividades diversas. Na perspectiva do autor, ele não deve ser arquivado após a conclusão ou encaminhado às autoridades educacionais como prova de uma tarefa burocrática concluída. Pelo contrário, todos os envolvidos no processo de escolarização devem construí-lo e vivenciá-lo ao longo dos momentos.

Para dar sequência ao diálogo, a mediadora fez uma nova pergunta para a G2: como você compreende essa questão do aluno, ele deve ser o centro do PPP?

A partir disso, a G2 diz:

O que costumo dizer é que a escola existe em função do aluno então nós fazemos, produzimos, construímos para o aluno, para que ele tenha acesso a informação. Eu costumo dizer aqui na escola que a escola existe por causa do aluno para que a gente garanta a qualidade de ensino, a formação e cidadania do aluno. Então o PPP é pautado para o aluno. Porque a escola existe em função dele. Nós somos mediadores de conhecimento para o aluno. Então para mim o PPP é para atingir os objetivos que nós temos para o aluno.

Pensando na perspectiva de que o PPP deve ser vivenciado no cotidiano escolar, a mediadora perguntou: de que forma o PPP fica disponível para comunidade? Assim, G2 respondeu:

Sim ele está disponível ele tem o físico (impresso) na escola e, além disso, enviamos em formato de PDF para todos os funcionários da escola e quando tem reunião deixamos o PPP físico disponível para leitura e avisamos que se algum responsável queira ter acesso também enviamos por e-mail. Os pais que fazem parte da APMF e do Conselho Escolar já receberam uma cópia por e-mail no início do ano letivo.

O PPP não deve ser projetado para ficar na *gaveta*. Na verdade, ele deve ser acessível a todos dentro e fora da escola. Deve ser processual, com ação e reflexão contínuas que proporcionem ação-reflexão-ação. Com estratégias para atingir os objetivos propostos, quanto mais claramente os objetivos forem expressos, melhores serão os resultados educacionais (SILVA; SILVA, 2020).

A gestão democrática escolar proporciona a fragmentação do autoritarismo e da centralização do diretor (SILVA; SILVA, 2020). Nesse sentido, a próxima questão para dialogar com a G2 foi: Você acha que o PPP pode retirar o autoritarismo? Você acha que com a participação da comunidade é efetiva a gestão democrática?

Diante disso, ela respondeu:

Se pensarmos teoricamente acredito que sim, mas não é bem isso que ocorre, porque as famílias não participam tanto na elaboração, embora seja aberto, diferente dos professores que participam mais. Pedimos a colaboração da família, mas o que temos a participação efetiva são dos professores. Nós damos a abertura para a família, mas parece que eles têm a percepção que esse é o papel da escola ou por falta de conhecimento.

Para a elaboração do PPP, é essencial a participação de todos (VEIGA, 1998; SILVA; SILVA, 2020). Portanto, se a família não tem participação nesse processo, a escola não consegue compreender a realidade social da sua comunidade.

4.2.4 Quarto Encontro: O papel do diretor na gestão democrática e sua efetivação

No quarto encontro, buscou-se dialogar sobre o último capítulo do livro “Gestão Democrática da Escola Pública” de Paro (2016), intitulado “Gestão da escola pública: alguns fundamentos e uma proposta”, cujo intuito é apresentar uma proposta para a efetivação da gestão democrática.

Para tanto, o texto foi enviado previamente e compartilhado no encontro com as gestoras para que elas pudessem visualizar os grifos que a mediadora realizou no texto e, assim, trabalharem de forma conjunta. Neste encontro houve somente a participação da G3.

Inicialmente, Paro (2016) trata da liberdade construída pelo homem na sua própria humanidade, na qual ele produz conhecimentos, técnicas, valores, comportamentos e atitudes. Essa liberdade é passada de gerações para gerações, por meio da mediação que é realizada pela educação. Portanto, a educação não deve ser dominadora, mas dialógica, por meio de um processo pedagógico. Mas, para isso acontecer, a educação deve ser direito de todos. Com essa reflexão inicial do autor, a mediadora perguntou se as gestoras concordam que a educação deve ser dialógica e não dominadora.

A G3 respondeu:

Então a gente concorda, mas na verdade não é assim que acontece, mas deveria ser dessa forma. Existem camadas, e a escola deve obedecer as coisas que já vêm prontas e que deve seguir, mas afirma que a educação é direito de todos, mas nem todos conseguem esse direito.

Seguindo a leitura do texto de Paro (2016, p.131): “[...] Mas no ensino público essa evidência é permanentemente ignorada, quer no que tange à insistente sonegação de recursos materiais e financeiros em quantidades minimamente necessárias [...]”

A G3 comenta sobre o trecho: “Parece que no que diz respeito à educação não importa como está sendo atendido os alunos. Porque sempre que precisa fazer corte é na educação. A qualidade não se vê, o objetivo é atender na escola não importa como”. Esse discurso da G3 dialoga com o texto de Paro (2016, p. 131), que diz que a “quantidade não quer dizer qualidade”. Novamente, a mediadora

perguntou aos participantes: Vocês concordam com o autor? Não há qualidade na educação?

A G3 diz:

Vemos que o professor é o único profissional que tem que se preocupar com o material que ele vai usar na aula, preparar uma aula antecipadamente, nenhum profissional faz isso, então cada vez mais eu acho que vai caindo a qualidade e vamos sofrer com isso.

Portanto, não faz sentido atribuir o fracasso da escola à incompetência administrativa de diretores e professores antes de dotá-los de recursos gerenciáveis (PARO, 2016).

Debatendo sobre o texto com a participante, destacou que Paro (2016) em seu texto trata da autonomia, então questiono a gestora: Atualmente, existe essa autonomia? Vocês gostariam de ter essa autonomia?

A participante G3 se manifestou dizendo:

Com certeza, gostaríamos de ter essa autonomia iria melhorar muito. Até com o dinheiro do PPDE se não tivesse essa divisão e pudesse usar o total e não ter que usar de acordo com a divisão porque a escola sabe o que precisa e na hora da compra também precisa comprar em empresas cadastradas e etc. dificultando essa autonomia às vezes você deixa de comprar o que precisa para não perder o dinheiro porque você não consegue comprar.

Paro (2016) defende que a autonomia exige a descentralização efetiva de todos os recursos que podem ser gerenciados pela escola. Realizando a prestação de contas direta ao Estado e criando mecanismos institucionais que possibilitem aos usuários fiscalizar a aplicação dos recursos disponíveis.

O texto de Paro (2016) também dialoga com o leitor sobre o atual papel do diretor escolar. Segundo o autor, o diretor é o responsável último pela escola, mas o culpado primeiro pela sua ineficiência. Isso porque ele se perde em tarefas burocráticas alheias ao alcance de objetivos educacionais. Ele é visto como um burocrata e defensor do Estado. O conselho escolar, por mais efetivo que seja, é inútil se a autoridade máxima na escola for o diretor e o diretor não se responsabilizar pelo mau funcionamento da escola.

Assim, a mediadora perguntou às gestoras participantes: esse é o papel do diretor escolar? Em seguida, a G3 disse:

Em poucas palavras o autor definiu o papel do diretor atualmente, porque todo mundo acha que tem o poder nas mãos, que corre o dia todo para resolver todos os problemas e que 90% da sua jornada de trabalho está preso no burocrático e o que ele poderia decidir já está decidido ele é somente o transmissor, ele só vai vincular isso com o pessoal da escola e fora o horário de trabalho os problemas também continua que você acaba resolvendo, e quando acontece algo que precisa de um culpado sempre é o diretor.

A G3 concorda com o autor que o diretor tem mais tarefas burocráticas para realizar, sendo necessário redefinir o papel do diretor e libertá-lo da sua marca antieducativa (PARO, 2016). O diretor escolar não quer ser um mero transmissor, mas alguém que faça a diferença na educação.

Para finalizar o texto, Paro (2016) faz a proposta de substituição do atual diretor por um Coordenador Geral de Escola, distribuindo sua responsabilidade para um colegiado de até quatro membros: um Coordenador Geral, um Coordenador Pedagógico, um Coordenador Comunitário e um Coordenador Financeiro. Diante disso, a mediadora questiona se as gestoras concordam com essa divisão e se gostariam de testar a proposta trazida pelo autor.

G3 respondeu que:

Na escola eu trabalho com mais duas pessoas, nós temos o orientador e o supervisor. Quando o autor descreve o colaborar, ultimamente nós estamos sendo isso, pois deixamos a parte burocrática, e estamos em sala de aula devido a falta de professores, estamos cuidando das crianças. E com a equipe conseguimos dividir o trabalho.

Percebe-se que o discurso da G3 relaciona-se com o texto de Paro (2016) e que o diretor escolar tem um papel importante na educação. Nota-se, também, que cada vez mais modifica-se a imagem autoritária que se tem dele, pois ele é uma pessoa preocupada com a educação, com a intenção de fazer o melhor, mas ao mesmo tempo fica refém do Estado. A comunidade escolar deve ser ativa nas decisões da escola para que haja mudanças na qualidade da educação. Desse modo, finaliza-se o quarto encontro temático.

4.2.5 Quinto Encontro: Finalização dos encontros temáticos

Este encontro foi realizado para a finalização do percurso formativo com as gestoras.

Ressalta-se que o objetivo dos encontros temáticos sempre foi ouvir os discursos das gestoras em relação à gestão democrática. Com a participação delas, foi possível realizar os encontros e concluir oPET.

A mediadora também explicou para as gestoras que a última etapa da sua participação seria a realização da entrevista final e agendou individualmente com datas e horários específicos.

Portanto, nesse encontro, buscou-se dialogar sobre todas as discussões realizadas nos quatro encontros anteriores. A mediadora perguntou se os encontros haviam possibilitado a abstração de algum conteúdo que poderia ser levado para a prática no cotidiano escolar.

A G3 respondeu:

Eu acho que as discussões foram válidas e os diálogos que tivemos para ajudar a compreender algumas coisas e repensar a nossa prática, o que acontece como fazemos, e o que pode ser feito e até como deveria ser feito, o que já temos disponível, o que ainda não temos disponível. Então eu acho que foi bastante válido para compreender a gestão democrática, o trabalho coletivo, o colegiado, aproveitar a participação das outras pessoas que estão junto com a gente na escola, ver a escola como um todo e tentar mudar alguns estereótipos que as pessoas têm do diretor da escola, como se ele tivesse o poder nas mãos e uma varinha mágica para resolver todos os problemasconforme acontecem. Há necessidade desses diálogos.

A mediadora ressaltou que, visando o princípio constitucional, seu objetivo foi compreender a GD por meio de encontros com gestoras de escola pública, e que eles também a fizeram repensarem sua própria prática na gestão democrática na escola. Nesse sentido, os diálogos com gestoras foram importantes não só para a formação delas, mas também para a mediadora.

A G2 disse:

Essa questão da democracia, da gestão democrática, eu fiquei pensando muito sobre isso. É algo bom porque as pessoas estão juntas, mas ao mesmo tempo tem muitas pessoas que não sabem aproveitar essas oportunidades de participarem junto nas decisões. Fica uma reflexão para nossa vida na função de gestora.

Com esse discurso da G2, a mediadora retornou à reflexão de Paro (2016), que diz ser necessário que as pessoas compreendam a sua participação na gestão democrática para que haja uma educação de qualidade. Deve-se, então, “alfabetizar” as pessoas para a gestão democrática

A G3 concorda com a fala da G2 e disse que:

Nós queremos fazer dentro do colegiado essa gestão, mas às vezes o pessoal não colabora. Se você quer a opinião das pessoas te consideram fraca e que não sabe administrar a escola, mas se você fizer ao contrário você é considerada chata, e que só quer fazer as coisas do seu jeito. Então é difícil agradar a todos.

Dessa forma, observa-se que a sociedade encaminha-se contrária à democracia, pois segue uma tradição autoritária. Todavia, não é possível esperar que a sociedade se transforme, para depois transformar a escola. Na prática escolar cotidiana, é preciso lidar com os determinantes do autoritarismo (PARO, 2016).

Cabe ressaltar que, nesse último encontro, houve a participação do orientador da mediadora, que contribuiu sobre essa fala do autoritarismo e agradeceu às participantes:

É muito difícil esse lugar da escola, especialmente esse lugar da gestora que de um lado é cobrada pelas instâncias outras que não escolares e de outro é cobrada também por aqueles que governam, por aqueles que coordenam a escola, é uma vitrine. Na universidade também temos alguma dificuldade. De um lado somos iguais e de outro a responsabilidade acaba ficando concentrada em uma pessoa por determinado tempo. Então eu gostaria de agradecer e parabenizá-las pela coragem e pela dedicação e dizer que é uma grande alegria poder dialogar com vocês e ter como colegas e participantes desse processo de formação dos nossos jovens professores.

A mediadora agradeceu a participação do orientador, bem como as gestoras pela participação, disponibilidade e preocupação de efetivar a gestão democrática no cotidiano escolar. Dessa forma, encerraram-se os encontros temáticos.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS FINAIS

A entrevista final foi realizada individualmente com as gestoras, em datas e horários previamente agendados. Assim como na primeira, optou-se pela forma remota, via *Google Meet*.

O objetivo dessa entrevista final foi compreender como as gestoras responderam às mesmas perguntas realizadas na entrevista inicial, após as reflexões realizadas nos encontros temáticos. Como uma forma de avaliação dos encontros temáticos, nessa entrevista, espera-se identificar se as gestoras adquiriram conhecimentos.

A primeira pergunta da entrevista final foi: O que é gestão democrática para você? As respostas estão concentradas no quadro 8.

Quadro 8 - Primeira Questão da Entrevista Final e as Respostas

1. O que é gestão democrática para você.	
G1	A gestão democrática é uma gestão com a participação de todos na decisão não é só do gestor a decisão é em comum acordo com todos os membros da escola, inclusive os pais.
G2	É participar a comunidade, o corpo docente, todas as famílias, participar de tudo aquilo que está acontecendo, é expor, não agir sozinha. A gestão democrática para mim é isso é colaborativa, é uma gestão de forma colaborativa todos participam. Nós expomos e abrimos para eles, ouve as opiniões e a partir disso transforma a opiniões deles naquilo que a gente precisa trabalhar e exercer no ambiente escolar.
G3	A minha opinião eu acho que não mudou muito sobre a gestão democrática porque depois de tudo o que vimos, conversamos e é aquilo que eu sempre pensei, é a participação de todos os envolvidos da maneira do possível, colaboração de todos, cada um fazendo a sua parte para o objetivo maior ser alcançado da melhor forma. O objetivo maior é a garantia da qualidade do ensino aprendizagem da melhor forma com os meios que a gente já tem, buscando sempre mais, mas não deixando a desejar porque uma coisa ou outra falte no caso o produto final seria a aprendizagem.

Fonte: Autora (2022)

Na primeira questão da entrevista, observa-se que todas as gestoras ressaltaram que a gestão democrática diz respeito à participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões, na colaboração com a escola, para que haja uma educação de qualidade.

Essa ideia das gestoras correlaciona-se com Luck (2007), que define que a gestão democrática e participativa da educação deve ser a partilha de responsabilidades no processo decisório entre os diferentes níveis e segmentos de autoridade da escola.

Dessa forma, a gestão democrática é um

Processo político no qual as pessoas identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto de ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas (SOUZA, 2009, p. 125).

O discurso da G1 e G2 permaneceram em concordância com a entrevista inicial, que a gestão democrática é a participação de todos nas tomadas de decisões, efetivando a gestão democrática escolar. Todo esse processo deve ser sustentado no diálogo entre os pares.

Já no discurso da G3, observa-se uma mudança positiva, pois, na entrevista inicial, ela reconheceu a participação de todos, mas salientou a necessidade de uma pessoa “mais forte” para realizar ações na escola. Na entrevista final, esse discurso hierárquico não se fez mais presente.

Dando continuidade na entrevista, a segunda pergunta foi: Qual é o papel do diretor da escola nesse contexto de gestão democrática? As respostas das gestoras estão no quadro 9.

Quadro 9 - Segunda Questão da Entrevista Final e as Respostas

2. Qual é o papel do diretor da escola nesse contexto de gestão democrática?	
G1	O diretor não deve ter um papel autoritário, por conta de ser democrático, tem que ser uma coisa que vai colher informações para que seja feita a tomada de decisões. A tomada de decisão final talvez seja sim do diretor, mas após ter essa coleta de opiniões.
G2	O meu papel é fazer toda essa ponta. Administrar a escola como gestora, mas colocar todo mundo a par de tudo o que está acontecendo e trazê-los para esses acontecimentos também não só a comunidade escolar, como os professores todos os envolvidos no âmbito escolar. Meu papel é burocraticamente falando é resolver os problemas, tentar solucionar, mas envolvendo toda a comunidade. As pessoas têm que respeitar a hierarquia, mas de forma com diálogo, com a intervenção de outras pessoas, então não deve ser autoritário.
G3	O papel do diretor não deveria ser autoritário, mas o que a gente faz na maioria das vezes é mensageiro, apesar de todos acharem que temos o poder maior não passamos de meros mensageiros que vai descendo os degraus até chegar na gente que tem como repassar e apesar de tudo isso nós que vamos ser culpados dos resultados não os bons mais os ruins. Uma pena que não é isso que esperam da gente, mas é o que a gente consegue. Na maioria das vezes nem tudo depende da gente, nós vamos trabalhar com aquilo que já vem pronto para a gente, mesmo no pedagógico ou no administrativo, infelizmente o nosso serviço está atrelado com outras instâncias como nos conteúdos, fator econômico, nós não temos uma participação maior, uma decisão maior, a gente apenas gerencia o que já vem pronto para a gente. Até que ponto eu posso atuar com aquilo que é dado para a gente.

Fonte: Autora (2022)

Conforme percebe-se, todas as gestoras destacaram que o diretor escolar não deve ter um papel autoritário, apontando a necessidade de participação de todos da comunidade escolar na gestão democrática.

Dessa forma, requer a descentralização do poder nas mãos dos gestores. A verdadeira participação da comunidade escolar só é possível em um ambiente

democrático e tornando-se uma condição para a gestão democrática, uma deve necessitar da outra (GRACINDO, 2009).

A terceira pergunta da entrevista final para as gestoras foi: Como a gestão democrática pode ou não influenciar no trabalho do professor e na aprendizagem dos alunos na sala de aula? Por quê? No quadro 10 estão as respostas das participantes.

Quadro 10 - Terceira Questão da Entrevista Final e as Respostas

3.	Como a gestão democrática pode ou não influenciar no trabalho do professor e na aprendizagem dos alunos na sala de aula? Por quê?
G1	Eu acredito que a gestão democrática faça com que todos se sintam parte do todo, parte da instituição, e se sentindo parte da instituição você tem um prazer em trabalhar, ou estudar naquele lugar, então você se sente parte do todo, daquele lugar, daquela equipe, isso é uma valorização do profissional e dos alunos.
G2	A gestão democrática influencia no trabalho do professor, porque a gente dá abertura para o diálogo, para os professores conversarem, os alunos, porque eles têm liberdade para trabalhar junto, opinar, dialogar, então influencia muito se você tem uma barreira entre o corpo docente e a equipe pedagógica seu trabalho fica limitado. Porque às vezes você não atinge o professor e o professor não tem acesso a você. Então no caso da gestão democrática a gente derruba essa barreira porque o diálogo torna-se uma prática.
G3	Porque naquilo que a gente tem participação na decisão a gente se sente mais integrado, se eu participei das decisões não tem como eu ser contra daquilo que eu participei, que eu mesmo sugeri, eu mesmo dei as opiniões. Então eu acho que quando você participa das decisões quando você vai pôr em prática você se sente mais incluído naquilo que você está fazendo você acredita melhor no que você faz porque você fez parte das decisões. Até os alunos quando eles participam fazem o contrato pedagógico cuida da escola, planta uma árvore, pinta uma parede e desenha algo eles estão participando dessa gestão e eles estão cuidando da escola então eles vão zelar melhor. Então é aquilo que te falei quando você participa você cuida melhor é algo que é seu você tem uma participação naquilo então você vai zelar por aquilo isso eu acho que faz parte da gestão democrática esse envolvimento.

Fonte: Autora (2022)

Assim como na entrevista inicial, as três gestoras concordaram que a gestão democrática influencia no trabalho pedagógico do professor. Elas destacaram que a participação dos professores nas tomadas de decisões faz com que haja um ensino de qualidade

Tendo isso em vista, Luck (2006, p. 83) destaca que “criar uma cultura de troca, reciprocidade e compartilhamento de responsabilidades” são compromissos naturalmente aceitos, que levam ao desenvolvimento da cultura corporativa da escola e, conseqüentemente, à melhoria dos processos sociais e educacionais.

A próxima pergunta para as gestoras foi: na construção coletiva do PPP como colocar em prática de fato os princípios, os valores, as possibilidades da gestão democrática? As respostas estão no quadro 11, a seguir.

Quadro 11 - Quarta Questão da Entrevista Final e as Respostas

4. Na construção coletiva do PPP como colocar em prática de fato os princípios, os valores, as possibilidades da gestão democrática?	
G1	O PPP deve ser realizado de forma coletiva, e o aluno deve ser o tema principal, apesar que aqui na escola não conseguimos colocar isso em prática, pois temos uma rotatividade muito grande de professores contratados.
G2	Porque ele é aberto à comunidade, aos professores, a gente pede sugestão, a gente pede a colaboração na elaboração, a gente abre para que eles tenham acesso a tudo o que está acontecendo na escola, todas as leis, todos os conteúdos que são colocados ali no PPP. Então a gente abre para a comunidade e os professores, então ele é colaborativo. O centro de discussão do PPP é o aluno.
G3	Na construção do PPP a participação das pessoas e a maior forma de participação possível, as discussões em conjunto, porque quando eu pego algo pronto, então tem muita gente que nem conhece, mas também não teve o interesse de conhecer porque fica disponível na escola. As pessoas que participaram um tempo atrás elas puderam ler, participar, teve reuniões com o conselho escolar para estar discutindo conforme o tempo foi passando mesmo que a gente deixa ele ali aberto muitas pessoas não tem interesse de conhecer a não ser o que nós discutimos nas reuniões pedagógicas então é bem difícil, até mesmo assim o que mais os professores têm conhecimento é respeito a avaliação, os instrumentos, porque isso nós discutimos a cada bimestre, os conteúdos, mas o maior foco mesmo deveria ser os ligados à aprendizagem que na verdade são todos, os conteúdos a ser trabalhado, os que são cobrados, mas não há um desejo de conhecimento desse documento a não ser aqueles que são extremamente obrigatórios que você deve cumprir ali no seu dia a dia. O centro de discussão do PPP deveria ser o processo de ensino e aprendizagem como um todo porque o objetivo é aprendizagem dos alunos mas se a gente não discutir a forma como essa aprendizagem vai acontecer no caso a forma de ensinar a gente tem que estudar os caminhos para chegar ao fim que deve ser constantemente retomado porque se o aluno está indo mal pode ser que o erro não esteja nele está no processo como que foi repassado, como foi a prática então acho que o foco maior é o processo de ensino aprendizagem como um todo quanto a prática de ensino quanto o planejamento dessa prática e a retomada. O maior objetivo seria aprendizagem, mas como foco no processo.

Fonte: Autora (2022)

Nota-se que, nessa questão, as três gestoras concordaram que o PPP deve ser elaborado coletivamente e que seu centro de discussão é o aluno e a qualidade de ensino aprendizagem. Portanto, a escola democrática deve ouvir a sua comunidade escolar, descentralizando o poder que é posto nas mãos do diretor, e partilhando-o com todos (VEIGA, 2009).

Anteriormente, na entrevista inicial, as gestoras também destacaram que é importante a colaboração de todos para a elaboração do PPP, mas salientaram que,

pela rotatividade de professores contratados, elas não conseguem levar adiante o projeto com uma participação efetiva.

Veiga (2009) afirma que um PPP deve ser totalmente elaborado por todos os participantes, pois a participação exige comprometimento com sua criação, execução e avaliação. A participação requer um sentido de construção, que melhore o sistema educacional para todos os envolvidos. Para melhorar a qualidade da educação, as escolas podem implementar novos métodos por meio da gestão democrática de acordo com o seu contexto.

Para encerrar a entrevista final, a última pergunta foi: Após essas questões qual é o alcance real da gestão democrática na sociedade? As respostas estão apresentadas no quadro 12.

Quadro 12 -Quinta Questão da Entrevista Final e as Respostas

5.	Após essas questões qual é o alcance real da gestão democrática na sociedade?
G1	A gestão democrática tem a participação de todos, isso colabora bastante para que ela seja efetivada.
G2	Eu acho que tenho um alcance grande com as famílias porque eu dou abertura para eles me procurarem e vir até a escola. A gente sabe que ainda é uma utopia principalmente quando se trata de documentos, ppp, para eles quererem ler e participar. Precisamos ir atrás das famílias, mas eu acho que já tenho alcançado uma boa parte da comunidade nessa questão da gestão democrática porque eles têm abertura para falar comigo, para me procurar e conversar. Com pouco tempo de gestão dessa escola eu estou satisfeita de que eles estão vindo, falar, conversar, elogiar e criticar, pois estou aberta para eles e isso tem sido satisfatório. A participação dos funcionários também é muito boa, temos uma troca diária de conversas, eles são bem participativos.
G3	Eu acho particularmente na escola nós não temos muito o que reclamar a gente consegue ter uma equipe assim unida claro tem as suas exceções de pessoas que não querem fazer nada mais do que aquilo que seja obrigatório, não quer ir além, mas na maioria podemos contar sim, os professores são bem envolvidos a maioria dos pais também a gente não tinha uma comunidade muito envolvida, mas de um tempo para cá estamos conseguindo esse alcance eu acredito que seja por sempre estar envolvendo mesmo os pais, informando o que está acontecendo e dando essa responsabilidade para eles também então eu acho que de um tempo para cá vem acontecendo sim a gente conseguiu melhorar algumas coisas aqui na escola dessa forma os pais tem buscado junto a prefeitura, feito reclamações, não vindo só aqui na escola reclamar só para a gente. A gente sempre está falando para os pais a gente quanto gestor, funcionários públicos não temos essa abertura de estar cobrando tanto, a gente pede formalmente, espera, mas a comunidade não a comunidade tem uma voz mais forte, politicamente falando tem todo esse envolvimento, mas a gente tem conseguido sim, então eles têm procurado a prefeitura, reclamado, então pouco a pouco eles vão percebendo a importância que eles têm na escola, e a gente sempre está falando para eles que os pais eles tem voz e vez só precisa ir, porque a escola pública não é gratuita nós pagamos todos os meses, dias com os impostos. Eles participam de reuniões, projetos, está tendo essa mudança de tempo a tempo.

Fonte: Autora (2022)

Na última questão da entrevista, ficou evidente que todas as gestoras ressaltaram a efetividade da participação da comunidade escolar, sendo um ponto positivo para a efetivação da gestão democrática na escola pública. Portanto, a gestão democrática não deve ser uma efetivação formalmente, mas uma gestão efetiva (COUTINHO; LOMBARDI, 2016).

Desse modo, as gestoras concluíram as etapas propostas na pesquisa, o que possibilitou conhecer sua prática no cotidiano escolar e seus discursos sobre GD.

A próxima seção apresenta as considerações finais deste trabalho, validando ou refutando os objetivos propostos nesta pesquisa e suas hipóteses.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática é a participação de todos na escola, portanto essa pesquisa tem o intuito que todos os profissionais percebam que a participação da comunidade é de suma importância para haver um bom funcionamento na escola e qualidade na educação.

Para isso, nesta última seção, é importante retomar os objetivos e as hipóteses apresentados na introdução deste trabalho.

Primeiramente, o objetivo da pesquisa, era compreender a GD na prática do cotidiano escolar. Para que esse objetivo fosse alcançado, realizou encontros temáticos com as gestoras dos anos iniciais do Ensino Fundamental de uma cidade do Norte paranaense, para compreender a GD na prática do cotidiano escolar. Os encontros temáticos fizeram parte do PET, que se caracterizou como uma formação continuada para gestores escolares.

Dessa forma, o objetivo principal foi totalmente alcançado, pois foi possível compreender a GD na prática do cotidiano escolar por meio do discurso das gestoras, todos os encontros temáticos propostos foram realizados para as discussões sobre GD.

As gestoras participaram ativamente nos encontros, sendo possível compreender a GD na prática do cotidiano escolar com seus discursos. Ao longo da formação, elas compartilharam suas experiências profissionais, a maneira como conduzem a GD em suas escolas, e reconheceram que adquiriram maiores conhecimentos sobre a GD por meio dessa experiência.

Assim, por meio da formação continuada desenvolvida, evidenciou-se a importância do diálogo com o outro e da escuta. Durante os encontros, foi possível trocar ideias entre as gestoras sobre a GD e a sua efetivação na escola. Portanto, os discursos das gestoras foram um fator importante para esta pesquisa.

Ressalta-se que, embora quatorze escolas municipais tenham sido convidadas para participar da formação, apenas três gestoras aceitaram o convite. Isso significa que onze gestoras não conseguiram realizar uma formação continuada ofertada de forma gratuita. No entanto, é importante destacar que essas gestoras alegaram não poder participar da formação porque estavam com um quadro mínimo de funcionários em suas escolas, por conta da grande rotatividade de professores contratados. Por conta disso, elas precisavam substituir funcionários para garantir

um bom funcionamento na escola. Outro fator importante é que, por conta do COVID-19, muitos profissionais estavam de atestados médicos, o que fez com que o trabalho dessas gestoras escolares dobrasse.

Quanto aos objetivos específicos propostos foi: (1) analisar documentos, textos; (2) conceituar a gestão democrática com as gestoras nos encontros temáticos; (3) ouvir atentamente os discursos das gestoras; (4) interpretar os discursos das gestoras em relação à gestão democrática em seu cotidiano escolar por meio da análise de discurso (ORLANDI, 2009).

Da mesma forma que o objetivo geral foi alcançado, os objetivos específicos foram também alcançados. Para esse resultado, a efetivação do PET foi de suma importância, pois ele viabilizou a realização de entrevistas com as gestoras, bem como dos encontros temáticos.

Nos encontros temáticos, analisaram-se documentos e textos referentes à GD e, por meio disso, conceituou-se a GD, validando o primeiro e o segundo objetivo específico. O terceiro objetivo específico foi validado respeitando os discursos das gestoras nas entrevistas e nos encontros temáticos. Portanto, a pesquisadora deixou que as gestoras sentissem a vontade para dialogar e, assim, as escutou sem julgamentos. O quarto objetivo específico, por sua vez, foi validado na seção de análise dos dados desta pesquisa.

Sobre as hipóteses levantadas nesta pesquisa, considera-se que:

Na primeira hipótese, pode-se afirmar que as gestoras escolares conhecem teoricamente a GD. Isso já foi sustentado na entrevista inicial, pois todas afirmaram que a GD corresponde à participação de todos nas decisões da escola. Mas, nos discursos, ficou evidente a dificuldade que elas têm para envolver a comunidade escolar na GD, pois o autoritarismo ainda se faz presente na comunidade escolar.

Percebe-se, então, que o Estado mantém o caráter autoritário da pessoa do diretor, contribuindo com o sistema hierárquico dentro escola. Para essa mudança, é necessário que as camadas trabalhadoras se apropriem da escola e participem ativamente para atender suas próprias necessidades, e não da classe dominante.

Já a segunda hipótese foi refutada, uma vez todas as participantes compreendiam o conceito de GD antes mesmo da formação continuada ofertada. Portanto, houve somente um aperfeiçoamento dos conhecimentos delas a respeito do que já incorporaram no seu cotidiano o conceito de GD.

Na terceira hipótese, pode-se refletir que, apesar de as gestoras não apresentarem nenhuma formação acadêmica em gestão escolar, elas compreendem sobre a GD. Ao se interessarem em realizar a formação continuada ofertada nesta pesquisa, não se pode afirmar que há uma falta de aperfeiçoamento. Pelo contrário, as três gestoras participantes se preocuparam com sua prática profissional e buscaram o aperfeiçoamento quando ofertado.

Pelo fato de as gestoras estarem dispostas a ouvir e refletir sobre suas próprias práticas na gestão escolar pode ser destacado como um ganho para a efetivação da GD e a transformação da educação.

A contribuição desta pesquisa para as gestoras participantes foram a realização dos encontros temáticos para compreender a gestão democrática. Com os encontros as gestoras realizaram rodas de conversas sobre seu cotidiano e também sobre os textos estudados. Assim, puderam ter novas ideias, conceitos sobre a gestão democrática e sobre a sua efetivação.

Para as gestoras que realizarem a leitura desta pesquisa, o objetivo é contribuir com a sua prática no cotidiano e a efetivação da gestão democrática. Elas também poderão observar os discursos das gestoras e comparar com sua realidade e compreender esses discursos por meio da análise do discurso realizado nesta pesquisa. Dessa forma, a efetivação da gestão democrática resulta em um ensino de qualidade para todos. Esta pesquisa também quer contribuir com todos os educadores, estudantes que desejam compreender a gestão democrática e o diretor escolar.

Salienta-se que, não foi possível observar nas escolas o cotidiano escolar das gestoras, como pesquisadora esta ação ajudaria na análise do discurso e na compreensão da gestão democrática no cotidiano escolar. Essa ação não foi colocada em prática pela pandemia da COVID-19.

Para pesquisas futuras, primeiramente, sugere-se atrair um público maior para a participação da formação continuada, convidando também membros da gestão - orientadora, supervisora, coordenadora/pedagoga - e estudantes de graduação que tenham como foco a pesquisa em gestão escolar. Além disso, recomenda-se ofertar os encontros temáticos de forma presencial e remota, para que o participante adequem-se e possa efetivar a sua formação. É importante realizar um número maior de encontros para uma discussão profunda sobre a gestão democrática, tendo em vista que esse tema é amplo, e que poderia surgir

maiores discussões como a autonomia, conselho escolar, as condições de trabalho, política, entre outros. Incentivar os participantes a serem facilitadores da sua própria formação, sem a necessidade de uma pessoa fazer a mediação para os encontros temáticos, mas que todos os participantes sejam os mediadores das discussões.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B.. A gestão democrática na CF de 1988. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Org.). **Gestão, Financiamento e Direito à Educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. 2a.ed. São Paulo: Xamã, 2002, p. 63 - 71.
Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/330258907_A_gestao_democratica_na_Constituicao_Federal_de_1988. Acesso em: 10 fev. 2022.
- ADAM, J. M. A construção da identidade de diretores: discurso oficial e prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 03, p. 211-230, 2011.
- ANTONIO, D. M. S. Criando escolas melhores por meio da liderança democrática da escola. **International Journal of Leadership in Education**, [s. l.], v. 11, p. 43-62, 2008.
- ARROYO, M. G. **Administração da Educação, poder e participação**. Educação e Sociedade. Ano I. no.2, jan/1979. Campinas: CEDES. 1979.
- BENTO, R. C. **O papel do diretor escolar dentro de uma gestão que se quer** **Ã**
http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospede/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_pdp_gestao_uel_ritadecassiabento.pdf. Acesso em: 23 out. 2022.
- BITTENCOURT, B.; AMARAL, D. P. A gestão democrática no contexto do município de queimados (RJ): a trajetória de eleição para diretores escolares. **Revista Online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 1, p. 168-187, 2021.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988**. Brasília: Congresso Nacional, 1988. Disponível em:
- BRASIL. Congresso Nacional. **Lei Federal nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 fev. 2022.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 fev. 2022.
- BRASIL. **Conselhos Escolares**. 2022. Disponível em:
<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32663>. Acesso em: 10 ago. 2022.
- CAPEs. **Documento de Área 46**. Brasília, CAPES, out. 2019. Disponível em:
<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/ENSINO.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022
- CARVALHO, M. M. C. Pedagogia da escola nova e usos do impresso: itinerário de uma investigação. **Educação (UFSM)**, Santa Maria, v. 30, p. 87-104, 2005.

CHAVES, V. L. J.; GUTIERRES, D. V. G.; MENDES, O.C.; RIBEIRO, M. E. S. Gestão da educação: uma revisão conceitual na perspectiva de análise do Plano de Ações Articuladas-PAR. 2014. In: Anais do **IV Congresso Ibero-Americano De Política E Administração Da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro De Política E Administração Da Educação**. Disponível em: http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/VeraLuciaJacobChaves_GT1_integral.pdf. Acesso em: 30 set.2022.

COUTINHO, L. C. S.; LOMBARDI, J. C. Notas introdutórias sobre gestão escolar na perspectiva da pedagogia histórico-crítica. **RevistaHistedbr On-Line**, [S.L.],v. 16, n. 68, p. 224, 2016. Universidade Estadual de Campinas. <http://dx.doi.org/10.20396/rho.v16i68.8647422>.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, DF, v. 18, n. 2, p. 168-169, 2002.

DOURADO, L. F. A institucionalização do sistema nacional de educação e o plano nacional de educação: proposições e disputas. **Educação & Sociedade**, [S.L.], v. 39, n. 143, p. 477-498, jun. 2018. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/es0101-73302018203079>. Acesso em: 12 set. 2022

DRABACH, N.; ADRIÃO, T. A seleção de dirigentes escolares no Brasil: oscilações entre diferentes estratégias. **Jornal de Políticas Educacionais**. V. 11, n. 8, 2017.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução de Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf. Acesso em : 10 nov. 2022

FONSECA, M. Projeto político pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 23, n. 61, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Retratos da Escola**, [S. l.], v. 3, n. 4, 2009. DOI: 10.22420/rde.v3i4.107. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/107>. Acesso em: 24 nov. 2022.

GRZYBOWSKI, L. **O papel do diretor na gestão escolar na educação infantil: abordagens em cinco anos de revista gestão escolar**. 2018. 17 f. Monografia (Especialização), Universidade Federal da Fronteira Sul, Erechim, 2018. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/2052/1/GRZYBOWSKI.pdf>. Acesso em: 26 out. 2022

HÄGG, G.; GABRIELSSON, J. A. Uma revisão sistemática da literatura sobre a evolução da pedagogia na pesquisa em educação empreendedora. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [s. l.], v. 26, p. 829-861, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 24 de out. 2022.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola** (10a. Ed). Editora Vozes, 2006.

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

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NASCIMENTO, F. S. de S. Gestão escolar: a importância da gestão democrática e participativa nas escolas públicas brasileiras. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. São Paulo, v. 07, n. 9, p. 75-83. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/education/public-schools>. Acesso em: 10 fev. 2022.

OLIVEIRA, I. P., et al. A importância do planejamento na gestão: a função do diretor escolar. **Cadernos da Pedagogia**, vol. 14, n.º 27, 2020. Disponível em: <https://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/view/1319>. Acesso em: 21 set. 2022

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2009.

PARO, V. H. **Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso?** 2. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

PARO, V. H. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003.

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

PEREIRA, S. M., et al. Eleição de diretores: um dos mecanismos de (dê)centralização da gestão? **Revista de gestão e avaliação educacional (REGAE)**. Santa Maria, v. 1, n. 1, 2009. Contínua. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/download/29182/pdf>. Acesso em: 01 nov. 2022.

PINTO, J. M. R. **As implicações financeiras da municipalização do ensino de primeiro grau**. 1989. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1989.

SANTOS FILHO, J. C. The recent process of decentralization and democratic management of education in Brazil. **International Review of Education**, [s. /], v. 39, n. 5, 1993. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/3445242>. Acesso em: 10 fev. 2022.

SAVIANI, D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. 13. Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2000. (Coleção educação contemporânea).

SILVA, M. C. L. C.; SILVA, M. L.C. Gestão democrática e o projeto político pedagógico: participação e construção coletiva na escola. **Cadernos da Pedagogia**, São Carlos, v. 14, n. 27, p. 97-109, jan. 2020. Disponível em: <https://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/download/1327/498/3988>. Acesso em: 12 mar. 2022.

SOUZA, A. R. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 2006. 333 f. Tese (Doutorado) - Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/10567/1/ANGELO%20RICARDO%20DE%20SOUZA.pdf>. Acesso em: 03 set. 2022

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-46982009000300007>. Acesso em: 9 out. 2022

TOZONI-REIS, M. F. **Modalidades de pesquisa em educação: metodologia da Pesquisa**. 2. ed. Curitiba: IESD Brasil S/A, 2009.

VEIGA, I. P. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. Campinas: Papirus, 1998.

VIEIRA, C. E. O Movimento pela Escola Nova no Paraná: trajetória e ideias educativas de Erasmo Pilotto. **Educar em Revista**, v. 17, n. 18, 2001. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/32818>. Acesso em: 10 fev. 2022.

APÊNDICE A – PROCESSO EDUCATIVO TECNOLÓGICO

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENSINO DE CIÊNCIAS
HUMANAS, SOCIAIS E DA NATUREZA**

ISABELLA FERNANDA SOUZA ALVES

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM QUESTÃO: ENCONTROS COM
DIRETORAS DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL**

CORNÉLIO PROCÓPIO

2022

ISABELLA FERNANDA SOUZA ALVES

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM QUESTÃO: ENCONTROS COM
DIRETORAS DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL**

**DEMOCRATIC MANAGEMENT IN QUESTION: MEETINGS WITH
DIRECTORS IN THE EARLY YEARS OF ELEMENTARY EDUCATION**

Processo Educativo Tecnológico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza (PPGEN) na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Ensino.

Área de Concentração: Ensino, Ciências e Novas Tecnologias.

Linha de Pesquisa: Ensino de Ciências Sociais.

Orientador: Prof. Dr. David da Silva Pereira

CORNÉLIO PROCÓPIO

2022



4.0 Internacional

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Londrina



ISABELLA FERNANDA SOUZA ALVES

DISCURSOS DE GESTORAS DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR (COM PROCESSO EDUCATIVO TECNOLÓGICO - A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM QUESTÃO: ENCONTROS COM DIRETORAS DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL)

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestra Em Ensino De Ciências Humanas, Sociais E Da Natureza da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Ensino, Ciências E Novas Tecnologias.

Data de aprovação: 20 de Dezembro de 2022

David Da Silva Pereira, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dirceu Casa Grande Junior, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Jacqueline Lidiane De Souza Prais, Doutorado - Fundação Universidade Federal de Rondônia (Unir)

Jair De Oliveira, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Luiz Antonio De Oliveira, Doutorado - Universidade Estadual do Norte do Paraná (Uenp)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 21/12/2022.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	78
2	ELABORAÇÃO DOS ENCONTROS TEMÁTICOS PARA A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES	80
2.1	EMENTA	82
2.2	ENTREVISTA INICIAL E FINAL.....	83
3	DESENVOLVIMENTO DOS ENCONTROS	84
3.1	PRIMEIRO ENCONTRO: APRESENTAÇÃO E ESCUTA.....	85
3.2	SEGUNDO ENCONTRO: GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS LEIS	85
3.3	TERCEIRO ENCONTRO: A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP).....	86
3.4	QUARTO ENCONTRO: O PAPEL DO DIRETOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA EFETIVAÇÃO	86
3.5	QUINTO ENCONTRO: FINALIZAÇÃO DOS ENCONTROS TEMÁTICOS	87
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	REFERÊNCIAS.....	89

1 INTRODUÇÃO

O Processo Educativo Tecnológico (PET) é requisito de aprovação na modalidade de Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza (PPGEN) pela Universidade Federal Tecnológica do Paraná (UTFPR).

Nesta pesquisa, o PET¹ desenvolvido corresponde a uma formação continuada para professores que estão atuando como gestores da rede municipal do Ensino Fundamental - Anos Iniciais, com o propósito de realizar encontros temáticos.

Para iniciar o desenvolvimento deste PET, foi necessário elaborar um pré-projeto e enviar ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da Universidade Tecnológica Federal (UTFPR). Após aprovação que foi registrado com o nº 52774921.1.0000.5547e parecer nº 5.161.653 iniciou-se a efetivação da pesquisa.

O PET recebeu o nome de: "A Gestão Democrática em questão: encontros com diretoras dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental". Para a realização do PET convidou quatorze gestores das escolas municipais dos anos iniciais do ensino fundamental de uma cidade do Norte Paranaense.

Esses encontros tiveram o objetivo propiciar a reflexão e a compreensão sobre gestão democrática, bem como contribuir para seu aprimoramento e efetivação nas escolas. Primeiramente, para desenvolvê-lo, foi realizada uma entrevista inicial individual com cada gestora que aceitou participar da pesquisa, de modo a verificar o conhecimento delas sobre os temas relacionados à gestão democrática. A partir disso, os encontros foram planejados e as leituras a serem realizadas previamente pelas gestoras foram selecionadas.

Após a entrevista inicial, foram realizados os encontros temáticos que tiveram um total de trinta horas, sendo dez de encontros síncronos, e vinte horas de leituras prévias. Ao todo, foram realizados cinco encontros

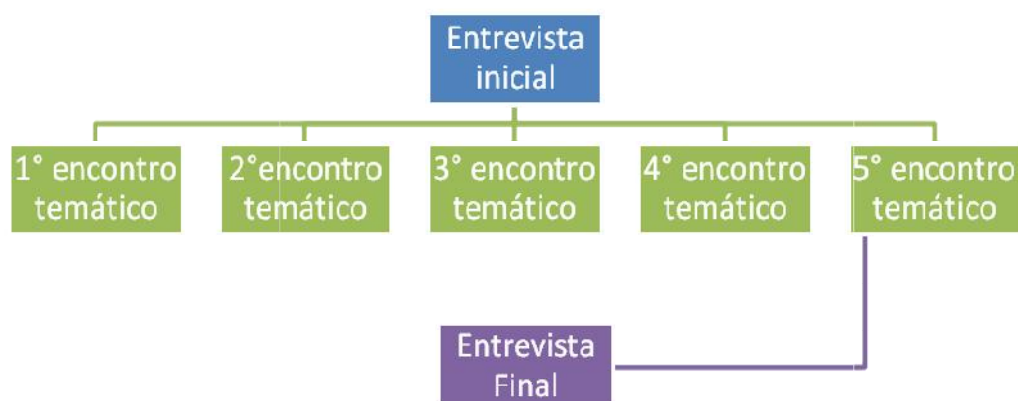
¹O PET participou de um processo seletivo do Edital n.º 001/2020 da Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DIRPPG), sendo contemplado com um auxílio de mil e quinhentos reais para desenvolver o processo educacional para os gestores, havendo investimento em materiais de consumo. Esses materiais foram de suma importância e fica exposto o agradecimento da pesquisadora.

temáticos, iniciando no mês de maio e finalizando no mês de junho. Esses encontros aconteceram semanalmente nas quintas-feiras, no período vespertino com duração de uma hora e cinquenta minutos. Em virtude da necessidade de distanciamento social e outras medidas de prevenção contra a Covid-19, que se fazia presente na época, optou-se por realizar os encontros de forma remota, por meio da plataforma de videoconferência *Google Meet*.

No término dos encontros temáticos, foi realizada uma entrevista final individual com as gestoras. Para tanto, foram utilizadas as mesmas questões da entrevista inicial, dessa forma a entrevista final trataria de uma comparação entre as respostas da entrevista inicial. Por meio da análise do discurso de Orlandi (2009), foi possível comparar as respostas iniciais e finais das gestoras.

Na ilustração a seguir, estão expostas todas as atividades desenvolvidas durante o PET.

Ilustração 1 - Organograma das etapas realizadas no PET



Fonte: Autora (2022)

2 ELABORAÇÃO DOS ENCONTROS TEMÁTICOS PARA AFORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES

A área de ensino estimula a participação de docentes na pesquisa para que desenvolvam projetos voltados para a Educação Básica com vistas à melhoria do ensino no Brasil, portanto, o mestrando necessita desenvolver um processo ou produto educativo que seja aplicado (CAPES, 2019). Sendo que, é um pré-requisito dos mestrados em geral e, que na área do ensino estimulam propostas voltadas à Educação Básica.

De acordo com o regulamento interno do PPGEN (2019, p.6):

Art. 31 - O produto educacional é caracterizado por um instrumento didático-pedagógico que visa a auxiliar, facilitar e corroborar com o trabalho docente.

§ 1.º - Essa atividade refere-se à produção de um material didático; um manual voltado à educação; um software voltado à educação; uma página eletrônica com planos de aula ou planos de ensino; um manual técnico; uma sequência didática; um dicionário terminológico; outros produtos educacionais.

PARÁGRAFO ÚNICO - O produto educacional produzido deverá ser utilizado como fundamento norteador e objeto de análise da dissertação.

A formação continua de gestores: “A Gestão Democrática em questão: encontros com diretoras dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental” foi planejada de forma remota, utilizando a plataforma digital *Google Meet*. Foram desenvolvidos cinco encontros temáticos, totalizando 30 horas de formação continuada, sendo 10 horas de encontros e 20 horas de leituras prévias.

Os encontros foram caracterizados como temáticos porque, em cada um deles, foi trabalhado um tema relacionado à gestão democrática. A formação continuada contou com uma certificação pela UTFPR, *campus* de Cornélio Procopio. No início, o PET contou com a participação de quatro gestoras. Todavia, uma delas desistiu no segundo encontro temático.

A pesquisadora enviou, via *e-mail*, um convite dos encontros temáticos para todas as escolas municipais de uma cidade do Norte paranaense. Os encontros temáticos contaram com a participação de três gestoras municipais. Antes de iniciar os encontros, foi enviado para as participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o Termo de Consentimento Para

Uso de Imagem e Som (TCUISV). Na figura1 observa-se o *e-mail* inicial enviado para as quatorze escolas municipal.

Figura 1 - *E-mail* convidando as diretoras para os encontros temáticos

Olá Diretora Municipal,

Eu sou Isabella Fernanda Souza Alves, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza, UTFPR - Multicampi Londrina/Comélio Procópio. Tenho como orientador o Professor Dr. David da Silva Pereira.

Por meio deste e-mail venho **convidá-la** a participar da investigação que tem como título: DISCURSOS DAS GESTORAS DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL DE UMA CIDADE DO NORTE PARANAENSE SOBRE A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR, que tem como objetivo a elaboração de um Produto Educativo Tecnológico, caracterizado como Encontros Temáticos para Gestoras, visando realizar a discussão da gestão democrática no cotidiano escolar, a fim de aprimorar nossos conhecimentos e trocar experiências vivenciadas na escola sobre esse tema.

Caso aceite participar dessa pesquisa, sua participação na investigação será nas seguintes etapas:

Primeiramente haverá uma entrevista inicial estruturada e individual que acontecerá entre os dias 21 de março a primeiro de abril, por videoconferência utilizando o Google Meet (com link a ser disponibilizado individualmente por meio de e-mail), com dia e horário agendado antecipadamente com a investigadora e o participante, com duração máxima de uma hora.

Após as entrevistas, acontecerão os encontros temáticos para gestores com o tema: **Gestão Democrática na Prática no Cotidiano Escolar**.

Os encontros temáticos serão realizados por videoconferência utilizando o Google Meet, divididos em cinco encontros, iniciando na semana do dia 25 de abril e com término na semana de 23 de maio, com duração máxima de uma hora e trinta minutos, com intervalo de dez minutos, ou sem intervalo e com duração de uma hora e vinte minutos no máximo.

De acordo com a SEMED, você poderá realizar essa "formação continuada" no horário de expediente. Através de enquete, encaminhada posteriormente, será definido o melhor dia da semana e horário (com mais votos) para a realização dos encontros.

Para a participação nos encontros será necessária uma leitura prévia, disponibilizada pela investigadora.

No último encontro temático ocorrerá uma entrevista final estruturada individual. Serão agendados os horários individualizados com os participantes, por meio de videoconferência utilizando o Google Meet, com duração máxima de uma hora.

Saliento que as entrevistas, bem como os encontros temáticos serão gravados, mas afirmo total confidencialidade assumida por essa investigação. Não sendo disponibilizados em nenhuma plataforma.

Para garantir a confidencialidade no próximo e-mail disponibilizarei o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e Termo de Consentimento para Uso de Imagem e Som de Voz (TCUISV).

Todos os participantes receberão um certificado de participação dos encontros temáticos, com carga horária de 30 horas, emitida pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR.

Para seguir para os próximos passos peço por gentileza que responda esse e-mail da seguinte maneira: "ACEITO PARTICIPAR DA PESQUISA", caso você não responder será entendido a sua desistência.

Atenciosamente,
Isabella Fernanda Souza Alves |

Fonte: Autora (2022)

Durante o percurso, algumas mudanças foram realizadas para que os encontros temáticos pudessem acontecer. Uma delas foi referente às datas, que foram ajustadas para atender o cronograma escolar das gestoras. Os títulos da dissertação e dos encontros temáticos também foram modificados.

Após as participantes terem aceitado participar do PET, foi realizada a entrevista inicial com cada uma delas no período vespertino. Em seguida, entre os meses de maio e junho, foram realizados os encontros temáticos, com duração de uma hora e cinquenta minutos.

2.1 EMENTA

Apresenta-se a ementa dos encontros temáticos com as datas em que cada um deles foi realizado, bem como os conteúdos abordados, os objetivos e as metodologias utilizadas.

Quadro 1 - Ementa do Processo Educacional Tecnológico

EMENTA DOS ENCONTROS TEMÁTICOS COM DIRETORES	
PRIMEIRO ENCONTRO – Apresentação e Escuta	
Data	12/05/2022
Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apresentação dos participantes; ➤ Introdução a temática dos encontros, a gestão democrática; ➤ Esclarecimento sobre as etapas dos encontros temáticos, e o interesse da investigadora ao estudar esse tema e sua trajetória. ➤ Roda de conversa reflexiva: sobre a gestão democrática no cotidiano. ➤ Roda de conversa reflexiva: A utopia da gestão democrática (PARO, V. H, 2016)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilitar a troca de experiência entre as diretoras sobre o seu trabalho; ➤ Diálogo sobre a gestão democrática. ➤ Refletir sobre o texto lido possibilitando associação com a realidade das diretoras.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diálogo; ➤ Reflexões e discussões.
SEGUNDO ENCONTRO – Gestão democrática nas Leis	
Data	19/05/2022
Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constituição Federal; ➤ LDBEN 9394/96 ➤ Resolução nº 07, de 14 de dezembro de 2010 ➤ Texto: A gestão democrática na constituição (OLIVEIRA, R; ADRIÃO, T, 2007)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discutir a gestão democrática e sobre o que as leis tratam;
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexões; ➤ Roda de Conversa; ➤ Slide.
TERCEIRO ENCONTRO - A gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico (PPP)	
Data	26/05/2022
Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Textos: Gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico: participação e construção coletiva NE escola (SILVA, M.C.L.C; SILVA, M.L.C, 2020) ➤ Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva (VEIGA, I.P.A, 1998)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Refletir sobre a participação da comunidade escolar na construção do PPP.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexões; ➤ Roda de Conversa; ➤ Slide.

QUARTO ENCONTRO – O papel do diretor na gestão democrática e sua efetivação	
Data	02/06/2022
Conteúdos	➤ Capítulo 7 do livro: A gestão democrática da escola pública (Paro, 2016)
Objetivos	➤ Refletir sobre o papel do diretor na gestão democrática e na sua efetivação.
Metodologia	➤ Reflexões; ➤ Roda de Conversa.
QUINTO ENCONTRO – FINALIZAÇÃO DOS ENCONTROS	
Data	09/06/2022
Conteúdos	➤ Gestão democrática
Objetivos	➤ Dialogar com as gestoras sobre a gestão democrática e refletir sobre todos os encontros.
Metodologia	➤ Escutar os participantes dos encontros ➤ Reflexão sobre a sua prática escolar ➤ Finalização dos encontros (agradecimento aos participantes)

Fonte: Autora (2022)

A ementa foi definida sistematicamente, pensando nas necessidades dos gestores escolares para um melhor aproveitamento de todos na formação continuada.

2.2 ENTREVISTA INICIAL E FINAL

Para analisar os discursos das gestoras, em relação à gestão democrática, foi realizada uma entrevista no início da formação e outra no final. Ambas as entrevistas foram agendadas com as gestoras e realizadas individualmente. Após a entrevista inicial realizou-se os encontros temáticos e finalizou com a entrevista final.

O intuito dessas entrevistas era comparar os discursos das gestoras antes e após a formação realizada. Para tanto, foi utilizado o método de análise do discurso proposto por Orlandi (2009).

No quadro 2 a seguir, pode-se observar as perguntas realizadas para as gestoras nas entrevistas.

Quadro 2 - Roteiro para a entrevista inicial e final com as gestoras

a) Quanto tempo de profissão você possui? E como gestora escolar? Você tem especialização ou formação continuada sobre gestão?
b) O que é gestão democrática para você?
c) Qual é o papel do diretor da escola no contexto de gestão democrática?
d) Como a gestão democrática pode ou não influenciar no trabalho do professor e na aprendizagem dos alunos na sala de aula? Por quê?
e) Na construção coletiva do PPP como colocar em prática de fato os princípios, os valores, as possibilidades da gestão democrática.
f) Após essas questões qual é o alcance real da gestão democrática na sociedade.

Fonte: Autora (2022).

3 DESENVOLVIMENTO DOS ENCONTROS

Os encontros temáticos foram desenvolvidos em etapas. Como já mencionado, a primeira etapa foi o convite para a participação da pesquisa (Figura 1). Após ter a devolutiva do aceite das quatro gestoras, a pesquisadora enviou o TCLE/TCUISV. Em seguida, realizaram-se as entrevistas iniciais para, assim, iniciar os encontros temáticos.

Os encontros temáticos foram caracterizados como uma formação continuada para docentes. Para Neves (2015, p. 9), é “melhorando a prática profissional que se alcançará resultados satisfatórios durante o processo de profissionalização”. Nesse sentido, cabe salientar que a Secretária Municipal da Educação (SEMED) incentivou a participação das diretoras nos encontros temáticos, valorizando a formação continuada.

O intuito dos encontros temáticos foi ouvir os discursos das gestoras sobre a gestão democrática em seu cotidiano, relacionando a teoria com a prática. Por isso, partiu-se do pressuposto de que é necessário aprender a escutar o outro, pois ela deve ser relevante independente das adversidades, sem um estar certo ou errado (DUNKER, 2017).

3.1 PRIMEIRO ENCONTRO: APRESENTAÇÃO E ESCUTA

No primeiro encontro, de modo a mostrar um passo a passo, a pesquisadora, na qualidade de mediadora explicou a organização e dinâmica dos encontros, os horários, bem como as leituras previstas para cada dia.

Em seguida, os participantes se apresentaram, apontando o seu percurso profissional e estudantil, bem como o seu caminho na educação para chegarem na função de gestores escolares.

Como pode-se evidenciar na ementa (quadro 1), para o primeiro encontro, os participantes receberam com antecedência o primeiro capítulo do livro “Gestão Democrática da Escola Pública”, de Vitor Paro (2016). Para promover a reflexão durante o encontro, foram realizados os seguintes questionamentos para as gestoras:

- vocês conhecem o autor Vitor Paro?
- o que vocês acharam dessa utopia que o Vitor Paro (2016) apresenta?
- existe mesmo essa utopia dentro da gestão democrática? O que pensam sobre?
- de acordo com o texto de Paro (2016), existe hierarquia na escola?
- na escola, vocês são vistas como autoridade máxima ou como um trabalhador comum?

A partir disso, todas as participantes compartilharam suas ideias e buscaram relacionar o texto com seu cotidiano na gestão escolar.

3.2 SEGUNDO ENCONTRO: GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS LEIS

O segundo encontro tratou sobre as leis que asseguram a gestão democrática na escola pública. Assim como no primeiro encontro, as participantes receberam os textos para leitura prévia, sendo eles: a Constituição Federal de 1988, art. 206; a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9396/96, art. 3º, art. 14, art. 15 e art. 56; a Resolução nº 07, de 14 de dezembro de 2010, art. 20, art. 21, art. 22 e art. 23; e o texto: “A gestão democrática na constituição” de Oliveira e Adrião (2007).

Em primeiro lugar, foi realizada a discussão sobre o texto “A gestão democrática na constituição”, de Oliveira e Adrião (2007). Para que as gestoras

se sentissem motivadas a participar, foi feito o seguinte questionamento: o que vocês pensam sobre os direitos da família na participação da escola?

Já para o diálogo das referidas leis, a mediadora apresentou *slides*, a fim de facilitar a visualização das leis.

3.3 TERCEIRO ENCONTRO: A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)

O terceiro encontro teve como objetivo dialogar a respeito da gestão democrática e do projeto político pedagógico (PPP). Para tanto, os textos para leituras prévias foram: Projeto Político Pedagógico da Escola: Uma construção Coletiva, de Veiga (1998) e Gestão Democrática e o Projeto Político Pedagógico: Participação e construção coletiva na escola, de Silva e Silva (2020).

A mediação dos encontros temáticos foi realizada a partir das seguintes questões:

- o que vocês refletiram em relação ao texto sobre o PPP e a gestão democrática?
- como vocês compreendem essa questão do aluno? Ele deve ser o centro do PPP?
- de que forma o PPP fica disponível para comunidade?
- vocês acham que o PPP pode retirar o autoritarismo que é visto no diretor escolar?
- você acha que com a participação da comunidade é efetiva a gestão democrática?

Com essas questões, houve uma participação efetiva no diálogo sobre gestão democrática e o projeto político pedagógico.

3.4 QUARTO ENCONTRO: O PAPEL DO DIRETOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA EFETIVAÇÃO

Neste encontro, o foco foi discutir o papel do diretor para a efetivação da gestão democrática, o texto enviado para as participantes foi o capítulo “Gestão da escola pública: alguns fundamentos e uma proposta”, presente no livro

“Gestão Democrática da Escola Pública”. Nele, Paro (2016) trata de uma proposta para a efetivação da gestão democrática e o papel do diretor.

Para propiciar o diálogo entre a pesquisadora, na qualidade de mediadora e as participantes, foram realizadas algumas perguntas:

- vocês concordam que a educação deve ser dialógica e não dominadora?

- atualmente, existe essa autonomia de recursos? Vocês gostariam de ter essa autonomia?

- o texto de Paro (2016) dialoga com o leitor sobre o atual papel do diretor escolar que é o “responsável último pela escola” e o “culpado primeiro pela ineficiência”, vocês concordam que esse é o papel do diretor escolar?

Essas questões auxiliaram a mediadora a dialogar com as gestoras participantes dos encontros temáticos, conforme a leitura prévia e a discussão realizada em conjunto do capítulo, as participantes realizaram comentários importantes sobre a gestão democrática e a escola.

3.5 QUINTO ENCONTRO: FINALIZAÇÃO DOS ENCONTROS TEMÁTICOS

O quinto encontro foi realizado para finalizar o percurso formativo com as gestoras. Em um primeiro momento, a mediadora dos encontros agradeceu as gestoras por terem aceitado o convite e participado com comprometimento de todos os encontros.

Portanto, o objetivo deste encontro foi dialogar sobre todas as discussões realizadas nos quatro encontros anteriores. Nesse encontro, a mediadora também explicou para as participantes que a última etapa da formação seria a realização da entrevista final, e agendou individualmente com datas e horários específicos.

Finalizou-se os encontros temáticos com gestoras que se caracterizam como formação continuada para gestoras da escola pública.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PET desenvolvido nesta pesquisa caracterizou-se como uma formação continuada para pedagogos que estão na função de gestor escolar. O intuito foi realizar encontros temáticos, caracterizados como formação continuada intitulada como “A Gestão Democrática em questão: encontros com diretoras dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental”.

A finalidade desses encontros temáticos foi dialogar com gestoras sobre a gestão democrática no cotidiano escolar e analisar os seus discursos por meio do método de Orlandi (2009). Para que houvesse diálogo, todos os encontros foram pautados em textos previamente enviados para as participantes.

Conclui-se que o desenvolvimento do PET proporcionou o diálogo com as gestoras escolares para compreender a gestão democrática no cotidiano escolar, tendo em vista que cada escola é diversa. Dessa forma, a troca de experiências entre as gestoras e a conciliação de seu cotidiano com a teoria foi significativa para o processo de formação delas.

Ademais, este PET valorizou os discursos das gestoras e toda a sua experiência de vida e trabalho. Portanto, em todos os encontros temáticos, praticou-se o processo de escuta significativa.

Assim, os encontros temáticos possibilitaram reflexões sobre a gestão democrática, e os diálogos com as gestoras favoreceram a troca de ideias sobre a efetivação de uma gestão dessa natureza no cotidiano escolar.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. de. **A gestão democrática na Constituição Federal de 1988**. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/330258907_A_gestao_democratica_na_Constituicao_Federal_de_1988. Acesso em: 10 fev. 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988**. Brasília: Congresso Nacional, 1988. Disponível em:

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei Federal nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 fev. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CEB nº 4/2010** - Fixa Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos. MEC: Brasília - DF, 2010.

CAPES. **Documento orientador de APCN – Área 46: Ensino**. Ministério da Educação (MEC). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Diretoria de Avaliação (DAV). 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/ENSINO.pdf>. Acesso em: 11 de set. 2022.

DUNKER, C. **Como Aprender A Escutar O Outro?**. Casa do Saber, 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Zo-jk4kVtE8>. Acesso em: 10 out. 2022.

NEVES, M. O. A importância da investigação qualitativa no processo de formação continuada de professores: subsídios ao exercício da docência. **Revista Fundamentos**: Revista do Departamento de Fundamentos da Educação da Universidade Federal do Piauí, Piauí, v. 2, n. 1, p. 17-31, 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/fundamentos/article/view/3723/2186>. Acesso em: 01 nov. 2022.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Campinas: Pontes, 2009.

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

SILVA, M. C. L. C. da; SILVA, M. L. C. da. **Gestão Democrática E O Projeto Político Pedagógico: Participação E Construção Coletiva Na Escola**. *Cadernos da Pedagogia*, vol. 14, nº 27, abril de 2020. Disponível em: <https://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/view/1327>. Acesso em: 03 nov. 2022.

UTFPR. PPGEN. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENSINO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E DA NATUREZA. **Regulamento Interno Programa Pós-Graduação**. Londrina, 2019. 8 p. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/cursos/coordenacoes/stricto-sensu/ppgen/documentos/regulamentos-e-normas/regulamento-do-programa-de-pos-graduacao-em-ensino-de-ciencias-humanas-sociais-e-da-natureza-ppgen.pdf>. Acesso em: 12 out. 2022.

VEIGA, I. P. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção coletiva. Campinas: Papirus, 1998.