

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E DE PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
CURSO DE MESTRADO**

AURINEIDE AMARO DE SOUSA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS
PRÁTICAS GESTORAS NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ-CEARÁ**

CAXIAS DO SUL-RS

2023

AURINEIDE AMARO DE SOUSA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS
PRÁTICAS GESTORAS NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ- CEARÁ.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade de Caxias do Sul, na linha de pesquisa em Processos Educacionais, Linguagem, Tecnologia e Inclusão, para a obtenção do título de Mestra em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Backes Welter

CAXIAS DO SUL-RS

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

S725g Sousa, Aurineide Amaro de
Gestão democrática [recurso eletrônico] : processos educacionais e as
práticas gestoras nas escolas municipais de Icó-Ceará / Aurineide Amaro de
Sousa. – 2023.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Educação, 2023.

Orientação: Cristiane Backes Welter.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Escolas - Organização e administração - Icó (CE). 2. Educação. 3.
Escolas públicas. I. Welter, Cristiane Backes, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 37.091(813.11CÓ)

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

“Democratização Escolar: Processos Educacionais e as Práticas de Gestão nas Escolas Municipais de Icó-Ceará”

Aurineide Amaro de Sousa

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pela Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Educação. Linha de Pesquisa: Processos Educacionais, Linguagem, Tecnologia e Inclusão.

Caxias do Sul, 31 de agosto de 2023.

Banca Examinadora:

.Dra. Cristiane Backes Welter (presidente - UCS)

.

.Participação por videoconferência

.Dra. Juliana Fatima Serraglio Pasini (UNILA)

.

.Dra. Andréia Morés (UCS)

.

.Dr. José Edimar de Souza (UCS)

“É preciso uma aldeia inteira para educar uma criança, pois um galo sozinho não tece um amanhã”.

(MELO NETO, 2020)

AGRADECIMENTOS

Gratidão é o que eu sinto no mais íntimo do meu coração. Sou grata ao Todo Poderoso, que é minha rocha, meu escudo e a minha salvação. Agradeço à minha Mãe, esta guerreira que sempre me inspirou com sua grandeza de mulher, sua humildade e seu amor. Obrigada por ser esse exemplo de força e dedicação em minha vida. Gratidão por ter me permitido alçar voos, os quais me fizeram chegar até aqui.

Gratidão a esses dois grandes seres humanos e líderes: Laís Nunes e Neto Nunes, por essa oportunidade única dada a mim como gestora da Secretaria de Educação do município de Icó. Sendo uma das mais grandiosas experiências que uma professora pode ter no quesito educacional. Os ensinamentos recebidos durante esses seis anos e meio servirão de parâmetro para o resto dos meus dias aqui na terra. Se hoje me torno Mestre em Educação, primeiramente, graças a Deus, que amo e adoro; e, depois, a Vocês, que iluminados pelo Espírito Santo me presentearam com esse cargo, dando-me a oportunidade de transformar junto com todos os profissionais da educação os resultados educacionais do nosso Município. Assim devo afirmar que me sinto honrada de fazer parte dessa gestão.

Gostaria de agradecer ao meu esposo Valdivino Vitorino, pela paciência e compreensão, abdicando de muitas coisas para ficar em casa ao meu lado nos dias das aulas on-line, me incentivando e acreditando em mim. Ao meu filho Pedro Davi, minha pedra Amada que foi a minha inspiração para não desistir. A todos os meus familiares e amigos que, muitas vezes distantes, sempre torceram e acreditaram no meu potencial.

À minha orientadora, Professora Dra. Cristiane Becker, meus sinceros agradecimentos, por toda a sua dedicação. E, principalmente, obrigada por sempre ter acreditado e depositado sua confiança em mim ao longo de todos esses anos de trabalho. Agradeço também, à todos os meus professores que durante todo o curso contribuíram para o meu aprendizado, como também à UCS, pela oportunidade de me proporcionar uma qualificação de tão grande excelência. Ao professor Evandro da UNIVS, pela presteza e colaboração nas publicações.

Por fim, gratidão a um ser iluminado e cheio de humildade, que esteve ao meu lado durante toda a minha caminhada para me tornar mestra em Educação. Ele sempre esteve comigo, se preocupou, reclamou, criticou, mas não soltou a minha mão em nenhum momento. A tarefa não foi fácil, mas ele esteve sempre comigo. Eduardo Freitas, meu muito obrigada por cada minuto de colaboração, de ansiedade, de debates, de críticas. Você é muito especial para mim.

RESUMO

A presente pesquisa intitulada “Gestão Democrática: processos educacionais e práticas gestoras nas escolas municipais de Icó - Ceará” foi realizada junto ao curso de Mestrado em Educação da Universidade de Caxias do Sul, na linha de pesquisa em Processos Educacionais, Linguagem, Tecnologia e Inclusão, e teve como problemática: Qual o modelo de gestão democrática implantado nas escolas da Rede Municipal de Icó, e como este modelo se relaciona com os processos educacionais e as práticas dos gestores escolares? O objetivo geral consistiu em investigar quais são os processos educacionais e as práticas dos gestores escolares que contribuem para a efetivação de um modelo de gestão democrática na Rede Municipal de Icó/CE. Durante o estudo constatou-se que o conceito de gestão democrática é um dos grandes desafios enfrentados pelas instituições escolares. Para responder essa problemática, foram propostos três objetivos específicos: (a) identificar como os teóricos da educação abordam a gestão democrática nas escolas públicas; (b) estabelecer as macro e as micropolíticas educacionais que exigem a utilização da gestão democrática nas instituições escolares de Icó; e (c) analisar os processos educacionais e as práticas a partir das falas dos gestores escolares para apontar as relações com as funções do gestor na perspectiva democrática. Considerando o prisma investigativo deste estudo, o aporte teórico contou-se com Paro (2002), Veiga (1997), Hora (2002), Sacristán (2001) e Cury (2008), na discussão sobre o conceito de gestão democrática. No âmbito da discussão das macro e das micro políticas na gestão escolar, tem-se a análise das documentações como Lei No. 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira associada aos estudos de Thomazini (2020) e Silva (2021). No que tange aos conceitos de autonomia dentro das práticas dos gestores escolares, contribuem os autores Gadotti (1990), Bacilar (1997), Freire (1983, 2010), Martins (2010) e Libâneo (2004, 2012). Ainda, na discussão dos processos educacionais geridos pelos gestores educacionais de forma democrática, são estabelecidos diálogos com Sousa (2015, 2019), Vasconcelos (2018), Passos (2018), Vicin (2002), Luck (2000) e Drucker. (1992). Em relação a abordagem qualitativa (BOGDAN; BIKLEN, 1994) e situada no campo das pesquisas em educação, a metodologia de pesquisa teve inspiração na abordagem do Estudo de Caso (YIN, 1986). Os dados construídos foram a partir do estudo do conceito de gestão democrática; da observação em loco das unidades escolares estudadas; da análise de documentos como: o Projeto Político Pedagógico e os Regimentos Escolares; e da utilização de questionários semiestruturados com questões abertas e de múltipla escolha que foram respondidos por gestores de duas escolas participantes da pesquisa. Os resultados obtidos apontam um perfil de gestão democrática alinhado aos conceitos teóricos que embasaram esta pesquisa, bem como a existência desses conceitos nos documentos analisados. Contudo, percebe-se que os processos educacionais ainda caminham a passos lentos para sua efetivação nas práticas dos gestores. A análise do discurso dos gestores aponta para a menção da importância dos mecanismos de democratização, especialmente para a necessária e efetiva participação da comunidade escolar na implantação das Macro e Micro políticas públicas. Para tanto, sugere-se que a Rede Municipal de Ensino de Icó-CE aprimore a utilização de práticas gestoras que favoreçam a autonomia dos espaços e a efetivação de decisões participativas nos processos educacionais e na gestão democrática das escolas da Rede Municipal de Ensino.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Práticas Gestoras, Processos Educacionais.

ABSTRACT

This research entitled “Democratic Management: educational processes and management practices in municipal schools in Icó - Ceará” was carried out alongside the Master's in Education course at the University of Caxias do Sul, in the line of research in Educational Processes, Language, Technology and Inclusion, and had the following problem: What is the democratic management model implemented in schools in the Municipal Network of Icó, and how does this model relate to educational processes and the practices of school managers? The general objective was to investigate which educational processes and practices of school managers contribute to the implementation of a democratic management model in the Municipal Network of Icó/CE. During the study it was found that the concept of democratic management is one of the greatest challenges faced by school institutions. To respond to this problem, three specific objectives were proposed: (a) identify how education theorists approach democratic management in public schools; (b) establish educational macro and micro policies that require the use of democratic management in Icó's school institutions; and (c) analyze educational processes and practices based on the speeches of school managers to point out the relationships with the manager's functions from a democratic perspective. Considering the investigative perspective of this study, the theoretical support included Paro (2002), Veiga (1997), Hora (2002), Sacristán (2001) and Cury (2008), in the discussion on the concept of democratic management. Within the scope of the discussion of macro and micro policies in school management, there is an analysis of documentation such as Law No. 9,394/96 on Guidelines and Bases of Brazilian Education associated with the studies by Thomazini (2020) and Silva (2021). Regarding the concepts of autonomy within the practices of school managers, authors Gadotti (1990), Bacilar (1997), Freire (1983, 2010), Martins (2010) and Libâneo (2004, 20012) contribute. Furthermore, in the discussion of educational processes managed by educational managers in a democratic way, dialogues are established with Sousa (2015, 2019), Vasconcelos (2018), Passos (2018), Vicin (2002), Luck (2000) and Drucker. (1992). In relation to the qualitative approach (BOGDAN; BIKLEN, 1994) and located in the field of research in education, the research methodology was inspired by the Case Study approach (YIN, 1986). The data constructed was based on the study of the concept of democratic management; on-site observation of the school units studied; the analysis of documents such as: the Pedagogical Political Project and the School Regulations; and the use of semi-structured questionnaires with open and multiple-choice questions that were answered by managers from two schools participating in the research. The results obtained point to a democratic management profile aligned with the theoretical concepts that supported this research, as well as the existence of these concepts in the documents analyzed. However, it is clear that educational processes are still moving slowly towards implementation in managers' practices. The analysis of the managers' discourse points to the importance of democratization mechanisms, especially for the necessary and effective participation of the school community in the implementation of Macro and Micro public policies. To this end, it is suggested that the Municipal Education Network of Icó-CE improve the use of management practices that favor the autonomy of spaces and the implementation of participatory decisions in educational processes and in the democratic management of schools in the Municipal Education Network.

Keywords: Democratic Management, Public Policies, Educational Processes.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percepção sobre gestão democrática dos entrevistados. Escolas 1 e 2	64
Gráfico 2 – Visão sobre a coletividade no ambiente escolar. Escolas 1 e 2	64
Gráfico 3 – Distinção da relação dos processos de matrículas com o conceito de gestão democrática. Escolas 1 e 2	64
Gráfico 4 – Relação entre os métodos de ensino praticado pelos professores e o conceito de gestão democrática. Escolas 1 e 2.....	64
Gráfico 5 – Reflexão das tomadas de decisões dentro da gestão democrática e seus resultados na aprendizagem. Escolas 1 e 2	64
Gráfico 6 – Análise da coerência entre os serviços educacionais e o conceito de gestão democrática praticado. Escolas 1 e 2	64
Gráfico 7 – Observação do diálogo entre o processo de avaliação e o conceito de Gestão Democrática praticados nas escolas. Escolas 1 e 2.....	64
Gráfico 8 – Questionamento sobre a conceituação de Conselho Escolar. Escolas 1 e 2.....	64
Gráfico 9 – Visão da importância do Conselho Escolar para uma gestão democrática. Escolas 1 e 2.....	64
Gráfico 10 – Constatação do nível de conhecimento sobre o funcionamento do Conselho escolar e suas atribuições legais. Escolas 1 e 2	64
Gráfico 11 – Percepção da importância da participação no Conselho Escolar e se esta pode contribuir para o processo de ensino aprendizagem. Escolas 1 e 2.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Revisão de literatura sobre o tema da gestão escolar democrática	34
Quadro 2 - Programas federais aderidos pelo município de Icó.....	46
Quadro 3 - Programas estaduais aderidos pelo município de Icó.....	48
Quadro 4 – Características das escolas analisadas: Ensino Fundamental Integral Híbrido	49
Quadro 5 - Dimensão pedagógica nos PPP das escolas pesquisadas	59
Quadro 6 - Conceito de gestão democrática e dimensão da participação nos PPPs das Escolas 1 e 2.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização de Icó no Mapa do Estado do Ceará.....	44
Figura 2 - Fluxograma das atividades desenvolvidas.....	54

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BNCC	Base Nacional Curricular Comum
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNE	Conselho Nacional de Educação
EMTIH	Escola Municipal de Tempo Integral e Híbrido
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
FPM	Fundo de Participação dos Municípios
FVS	Faculdade Vale do Salgado
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
MEC	Ministério da Educação e Cultura
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PMALFA	Programa Mais Alfabetização
PROFORMAÇÃO	Programa de Formação de Professores em Exercício
PPP	Projeto Político Pedagógico
SME	Secretaria Municipal de Educação
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UNIVIS	Universidade Vale do Salgado
UVA	Universidade Vale do Acaraú

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	16
2.1	VISÃO MACRO SOBRE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	19
2.2	AUTONOMIA NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	21
2.3	GESTÃO ADMINISTRATIVA VERSUS GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	23
2.4	AUTONOMIA NA GESTÃO PEDAGÓGICA DEMOCRÁTICA.....	25
2.5	A AUTONOMIA DE PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS NAS AÇÕES DA ESCOLA.....	26
2.6	AUTONOMIA NA GESTÃO FINANCEIRA.....	29
2.7	DEMOCRATIZAÇÃO AO ACESSO À ESCOLA E PROJEÇÕES PARA O FUTURO.....	31
2.8	REVISÃO DE LITERATURA SOBRE O TEMA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA VINCULADA AO CONTEXTO ESCOLAR.....	33
3	CIDADE DE ICÓ - CEARÁ: CONTEXTUALIZAÇÃO DA HISTÓRIA LOCAL E REGIONAL NA PROMULGAÇÃO DE PRÁTICAS GESTORAS DEMOCRÁTICAS NA ÁREA DA EDUCAÇÃO.....	42
3.1	HISTORIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ICÓ NO ESTADO DO CEARÁ.....	42
3.1.1	Educação no Município de Icó – CE.....	44
3.1.2	Educação No Estado Do Ceará.....	50
3.2	PERCURSO METODOLÓGICO.....	52
4	CONSOLIDAÇÃO ANALÍTICA DO MODELO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA IMPLANTANDO NAS ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE ICÓ-CE ABORDADA NA PESQUISA.....	58
4.1	PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: A ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PROJETOS POLÍTICO-PEDAGÓGICOS E REGIMENTOS ESCOLARES.....	58
4.2	ANÁLISE DO DISCURSO SOBRE AS PRÁTICAS GESTORAS DEMOCRÁTICAS.....	65
4.3	ANÁLISE DO DISCURSO DOS GESTORES.....	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
	REFERÊNCIAS.....	85

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	90
ANEXO A - TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL 1.....	94
ANEXO B - TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL 2.....	96
ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 1.....	98
ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 2.....	101
ANEXO E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 3.....	104
ANEXO F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 4.....	107
ANEXO G - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....	110

1 INTRODUÇÃO

A implantação de uma gestão democrática não é uma tarefa fácil mediante a realidade em que as instituições escolares estão inseridas, mesmo considerando o contexto da reforma de ensino consolidada na década de noventa que permitiu uma maior abertura no processo de democratização escolar. Esta realidade ainda permanece relutante nos processos educacionais e nas práticas gestoras que ocorrem em escolas públicas vinculadas em diferentes contextos de nossa sociedade brasileira

Um ajuste para promover qualquer mudança na gestão escolar exige a quebra de paradigmas e de concepções políticas, sociais e culturais, por isso, a pesquisa aqui apresentada, bem como seus resultados preveem uma mudança de paradigma na gestão escolar. Vale ressaltar que a democratização não se restringe apenas ao processo de eleições para escolha dos gestores, ela abrange um contexto muito mais amplo no diz que respeito a tomada de decisões coletivas, efetivação das macro e micro políticas públicas, além da participação global nos processos educacionais. Nesse sentido, a centralização do poder decisório, a fragmentação das ações participativas, o conservadorismo de posturas administrativas, são algumas das práticas gestoras que podem conduzir ao entendimento de que não existe a democratização escolar.

A escolha da temática dessa pesquisa de Mestrado em Educação, realizada junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Caxias do Sul (UCS) ocorre da importância da gestão democrática no contexto escolar contemporâneo e também devido a minha trajetória pessoal e profissional vinculada a essa área ao longo de muito tempo. Durante a minha infância, sempre sonhei em ser professora; esse mundo sempre me fascinou. Sempre que brincávamos de escola, eu era a professora. Em 1997, fui selecionada por meio de concurso público para exercer essa tão almejada função na rede municipal de Icó. Senti-me a mulher mais realizada do mundo. *A priori*, fui contemplada para lecionar no LOGUS e, em seguida, para coordenação do Telecurso 2000, na sede da Secretaria de Educação do município.

Logo, fui convidada a ser tutora do PROFORMAÇÃO, onde atuei na área de Ciências da Natureza e, ao mesmo tempo, ingressei na universidade, na qual tive a oportunidade de fazer parte do grupo de graduandos da UFCG, deparando-me com um mundo diferente de tudo já vivido antes por mim. Em meio a tantas adversidades, percebi que minha sede de saber aumentava, ao passo em que eu me descobria naquele “mundo mágico”. Assim, com o decorrer dos anos, não medi esforços pra continuar aprendendo, levando sempre comigo a

máxima de Sócrates – “só sei que nada sei”.

Devo ainda mencionar que, durante dez anos, estive em sala de aula com carga horária de 60 horas semanais, sendo 40 horas como professora efetiva do Município e 20 horas como docente contratada temporariamente pela Rede Estadual do Ceará. Eu respirava sala de aula e, até hoje, falar em educação me excita e me deixa inebriada. É como se o meu mundo fosse apenas isso. Eu acredito no poder de transformação que emana da educação. Quero viver para fazê-la e morrer fazendo-a.

Partindo desse contexto, continuei minha formação profissional, buscando me especializar para dar maior qualidade ao meu trabalho e permanecer construindo educação no Município de Icó. Cursei Gestão de Recursos Humanos na FVS e Gestão Educacional na UNIVS, sempre aberta às mudanças e transformações que se fizeram necessárias durante minha vida profissional. Apresentando uma visão holística, com habilidades e competências para estabelecer relações entre causas e efeitos dentro do processo educacional, em que pude contribuir com a formação dos educandos e qualificação no sentido de gerir uma escola, ou a Secretaria de Educação¹, com a certeza do grande desafio que é fazer educação de qualidade para todos com equidade.

Decorridos alguns anos vividos e experiências em minha vida profissional, e agora como dirigente da Secretaria Municipal de Educação, despertou-me o interesse pela Gestão Escolar. Não uma gestão à qual eu estava habituada, cheia de vícios, de “velhas culturas”, mas uma gestão democrática, em que todos os envolvidos participem do processo decisório dentro da instituição. Então, diante das minhas referências, optei por investigar junto ao curso de Mestrado em Educação, na linha de pesquisa em Processos Educacionais, Linguagem, Tecnologia e Inclusão, cuja temática é Democratização Escolar: Processos Educacionais e as Práticas de Gestão nas Escolas Municipais de Icó-Ceará.

Nesse contexto, o objetivo geral consistiu em: investigar quais são os processos educacionais e as práticas dos gestores escolares que contribuem para a efetivação de um modelo de gestão democrática na Rede Municipal de Icó/CE. Para tanto, buscou-se responder ao seguinte questionamento, que delimitou a problematização: Qual o modelo de gestão democrática implantado nas escolas da Rede Municipal de Icó, e como este modelo se relaciona com os processos educacionais e as práticas dos gestores escolares?

Decorreram desse questionamento central, estabeleceram-se os seguintes objetivos:

a) Identificar como os teóricos da educação abordam a gestão democrática nas

¹ Na qual estou como dirigente desde 2018 até os dias atuais.

escolas públicas;

- b) Estabelecer as macro e as micropolíticas educacionais que exigem a utilização da gestão democrática nas instituições escolares de Icó; e
- c) Analisar os processos educacionais e as práticas a partir das falas dos gestores escolares para apontar as relações com as funções do gestor na perspectiva democrática.

Considerando o prisma investigativo deste estudo, o aporte teórico contou com Paro (2002), Veiga (1997), Hora (2002), Sacristán (2001) e Cury (2008), na discussão sobre o conceito de gestão democrática. No âmbito da discussão das macro e das micro políticas na gestão escolar, tem-se a análise das documentações como Lei No. 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira associada aos estudos de Thomazini (2020) e Silva (2021). No que tange aos conceitos de autonomia dentro das práticas dos gestores escolares, contribuem os autores Gadotti (1990), Bacilar (1997), Freire (1983, 2010), Martins (2010) e Libâneo (2004, 2012). Ainda, na discussão dos processos educacionais geridos pelos gestores de forma democrática, são estabelecidos diálogos com Sousa (2015, 2019), Vasconcelos (2018), Passos (2018), Vicin (2002), Luck (2000) e Drucker. (1992). Esses estudos permitiram uma reflexão sobre as ações de uma gestão democrática e, ao mesmo tempo, investigar as práticas gestoras e seus impactos nos processos educacionais utilizados nas escolas vinculadas à pesquisa (EMTIH José Adelaide de Carvalho e EMTIH Professora Lourdes Costa). Dessa forma, por meio da investigação em loco, logo se constatou a importância de investigar essa temática no município de Icó-CE, com vistas a contribuir com a compreensão dos processos educacionais que se vinculam às práticas escolares na gestão democrática.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, sendo o primeiro uma breve introdução sobre a pesquisa, permitindo vislumbrar a dimensão do contexto analisado como também conhecer melhor o pesquisador. O segundo capítulo intitulado “Gestão Escolar Democrática” traz na fundamentação teórica um diálogo com os teóricos sinalizados acima, construindo as bases de sustentação e os principais conceitos estudados na pesquisa. Os teóricos estudados nos permitiram refletir sobre macro e micro políticas públicas, autonomia administrativa, pedagógica, financeira e participação familiar no contexto da democratização escolar. O terceiro capítulo “Pesquisa sobre as práticas de gestão escolar”, detalha a metodologia qualitativa utilizadas para a elaboração desta pesquisa, bem como a opção pela abordagem do Estudo de Caso de Robert Yin (2015) para a organização dos dados sobre as práticas de Gestão Escolar no Município de Icó-CE. O percurso metodológico se encontra retratado em etapas apresentadas no fluxograma das atividades desenvolvidas. O quarto

capítulo, “Consolidação Analítica do Modelo de Democrática Implantado nas Escolas Municipais”, traz os dados organizados em forma gráficos analíticos e trechos descritivos das respostas ao questionário, obtidos a partir da observação feita nas duas instituições de ensino participantes da pesquisa e nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores das instituições. O quinto e último “considerações finais”, dialoga com os resultados da pesquisa que orientou-se pela problematização proposta e respondeu, na análise realizada aos objetivos propostos no estudo realizado.

2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Pensar a gestão² democrática nas escolas em meio a tantas mudanças requer pensar em suas funções políticas e pedagógicas. Como resultado de uma política de descentralização, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no Art. 1, estabelece que cada município deverá exercer “ação distribuidora em relação às escolas” e, no Art. 211 da Constituição, pela emenda constitucional 108/2020, a ação redistributiva é reforçada para todos os entes federados em relação as suas escolas. De acordo com as responsabilidades estabelecidas no Art. 12 da LDB, às escolas, cabe, dentre tantas incumbências, respeitadas as normas do seu sistema de ensino, elaborar e executar sua proposta pedagógica, administrar seu pessoal, seus recursos financeiros e material. Aqui, vale ressaltar que assegurar mais autonomia às escolas e qualificar a gestão escolar, com formação de diretores e participação da comunidade nos conselhos escolares, se apresenta como um importante desafio para instituir mais processos educativos voltados à gestão democrática.

A gestão democrática na escola pública é concebida como um conjunto de ações e atitudes coordenadas que a escola vem realizando com toda equipe gestora e comunidade escolar de forma participativa e objetiva, com a finalidade de construir um processo democrático dinâmico, contínuo, de esforço e coletividade, visando a autonomia de todos os integrantes da instituição escolar. Percebe-se que, por intermédio da democratização, ocorre uma participação na aplicabilidade dos recursos financeiros, na execução e avaliação das ações pedagógicas, o que contribui com a qualificação do ensino e a aprendizagem dos discentes.

O grande problema em foco é saber como o diretor cuida da gestão financeira da escola, ao mesmo tempo em que precisa continuar coordenando as atividades administrativas e pedagógicas para assegurar uma educação de qualidade à sua comunidade escolar. Para um bom funcionamento de uma instituição de ensino, a gestão escolar deve se inteirar dos diversos processos administrativos e pedagógicos.

Para Veiga (1997), a gestão democrática exige a compreensão dos problemas postos pelas práticas pedagógicas. Esse tipo de gestão visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Amplia o controle do processo e do produto de trabalho pelos educadores.

Conceitua-se gestão democrática aquela em que todos que fazem parte da escola (pais,

² Ressalta-se que o termo ‘gestão’ encerra um conceito de uma prática social diferente do termo ‘administração’; dessa forma, não deve ser utilizada como seu sinônimo ou substituto.

alunos, profissionais da educação e toda comunidade local) participam ativa e efetivamente dos processos educacionais da instituição, desejando uma escola eficiente e eficaz em seu processo de ensino e aprendizagem. Isso é possível quando a tomada de decisões dentro da escola é realizada coletivamente.

De acordo com Paro (2002), a escola pública só poderia ser assim considerada, enquanto pública, se e/ou quando for democrática, do contrário será apenas um sistema de ensino estatal mantido precariamente pelo estado brasileiro. Dessa maneira, relaciona fortemente a relação da qualidade de ensino com a gestão de nossas escolas. A gestão democrática é utopia aqui no Brasil, pois uma escola em que todos podem decidir não é desejada pelos grupos dominantes, tementes pelos questionamentos vindouros e as contestações dessa classe:

Esse diretor escolar por um lado, é considerado a autoridade máxima da escola, mas por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da lei e da ordem na escola, um mero preposto do Estado. (PARO, 2002, p. 11).

Nas palavras de Paro (2002, p. 11), o diretor escolar fica no dizer popular “entre a cruz e espada”:

Essa impotência e falta de autoestima do diretor sintetizam a impotência e falta de autoestima da própria escola. E se a escola não tem autonomia, se a escola é impotente, é o próprio trabalho como usuário que fica privado de uma das instâncias por meio da qual ele poderia se apropriar do saber e da consciência crítica. (PARO, 2002, p. 11).

Dessa forma, concebe-se o diretor escolar como sujeito com a responsabilidade máxima da escola, de quem provém todo poder de decisão e, assim, muitas vezes se coloca no diretor escolar uma imagem negativa (PARO, 2002). A solução para modificar esse processo decisório individual está nos conselhos escolares, pois, quando funcionam ativamente, as decisões deixam de ser tomadas por uma única pessoa para ser de um grupo.

Hora (2002) corrobora com o pensamento de Paro (2002) ao dizer que a estrutura escolar está organizada pela sociedade capitalista e a serviço da classe dominante. Diante disso, os governos se recusam a agir com mais eficiência no âmbito escolar, no sentido de melhorá-la, tornando-a democrática e participativa e, conseqüentemente, melhorando sua qualidade. Segundo Hora (2002, p. 52), afirma-se que uma escola democrática é aquela onde tudo acontece coletivamente. Mas, para ser efetivo, o diretor e a comunidade escolar devem cumprir a legislação, colocando os conselhos escolares como órgão essencial para tomadas de decisão em todos os processos escolares.

Conforme os Artigos 205 e 208 da Constituição Federal de 1988, a gestão democrática na educação é um dos princípios constitucionais do ensino público. Preconizam o pleno desenvolvimento da pessoa e a garantia da educação como dever do Estado e direito do cidadão. Caso não seja realizada essa prática na escola de forma concreta, constituindo-a como espaço público de direito, que promova condições de igualdade, esse desenvolvimento fica incompleto. Nessa mesma linha, o Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, trata especificamente sobre a gestão democrática na Meta 19, em que estabeleceu o prazo de dois anos para sua efetivação:

Meta 19 – assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Segundo Thomazini (2020), conseqüentemente Estados e Municípios, através de seus planos Estaduais e Municipais, deveriam pensar em metas e estratégias em relação à gestão democrática. A Meta 19 relaciona-se ao indicativo para que a nomeação de diretores de escola seja feita de maneira mais democrática, envolvendo critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar. Todavia, o que ocorre em alguns locais é a "nomeação política", realizada pelas secretarias – o que se constituiria no pior mecanismo de escolha –; em algumas localidades são feitos concursos, processos seletivos ou eleições.

Para Sacristán (2001), pensar do ponto de vista da diversidade implica pensar em uma política educacional capaz de enfrentar os desafios de aprender a respeitar as diferenças, de exercitar o diálogo, ultrapassar as barreiras, vencer os preconceitos e construir uma sociedade mais justa e solidária. A adversidade é vista como uma estratégia para planejar o ensino aos alunos. Esse é outro apontamento importante para esta investigação, porque os processos educacionais que se voltam à adversidade podem sinalizar soluções necessárias para a gestão democrática.

Segundo Cury (2008), deve-se refletir sobre diversificar a oferta da Educação Básica e atender um número maior de pessoas com interesses diferentes, considerando as condições concretas, a fim de que essa oferta elimine uma barreira discriminatória e se tornem tão iguais quanto outros, que tiveram oportunidades de acesso à educação escolar. É necessário, assim, reconhecer a diversidade na unidade escolar e garantir a todos o acesso à educação escolar, independentemente de qualquer diferença individual. Faz-se necessário a gestão escolar democrática proporcionar à escola mais dinamismo. As práticas devem ser refletidas na e

pela comunidade.

2.1 VISÃO MACRO E MICRO SOBRE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.

As macro e micro visões no tangente a gestão democrática, caminha pela dinâmica consonante entre as macro e micro políticas públicas que permeiam a educação e conduzem o funcionamento das nossas instituições escolares, as quais precisam estarem respaldadas legalmente, organizadas, articuladas e efetivamente dinamizadas na prática para que possam produzir resultados significativos.

Na visão de Thomazini (2020), o conceito de comunidade nasce no controle social do Fundeb através do Conselho de Acompanhamento e Controle Social (CACCS), dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAEs), Conselhos Municipais de Educação (CMEs), dos Conselhos Regionais e de outros representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros.

Quando tratamos desses colegiados, estamos pensando em coletivos que se constituem por representantes de diversos segmentos da sociedade; esses colegiados têm a função de promover um controle social das políticas públicas, por meio da fiscalização, monitoramento e avaliação das políticas educacionais. Esses conselhos citados até aqui tratam da política educacional do ponto de vista "macro", ou seja, fiscalizam e possuem colegiados no âmbito Nacional, Estadual e Municipal: por exemplo, existe o Conselho Nacional de Educação (CNE), depois os Conselhos Estaduais de Educação (CEEs) e os Conselhos Municipais de Educação (CMEs) (THOMAZINI, 2020).

Em conformidade com Thomazini (2020), todos esses conselhos dispõem de representantes diversos, compostos da sociedade civil, e de representantes do governo e devem pautar a discussão de temas e fiscalização com princípios de transparência e democracia, ou seja, devem ser regidos por princípios da gestão escolar democrática, como: eleição de presidente, entre outras dinâmicas que favoreçam a democracia participativa.

Percebam que antes do Plano Nacional de Educação (PNE), promulgado em 2014, a própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996), tratava da necessidade da gestão democrática e de sua efetivação, que ocorre na escola através desses mecanismos mencionados no artigo 14 da LDB:

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

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

da escola (PPP);

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

A partir do exposto, fica claro o papel “macro” das políticas públicas para uma gestão democrática: direcionar para que todos os processos educacionais e as práticas gestoras sigam o regramento democrático de participação coletiva na tomada de decisões e ações dentro da escola. Esse é o pilar principal dos órgãos de controle sobre a educação e, portanto, nessa pesquisa, observam-se as práticas dos gestores participantes da pesquisa, não somente a partir da análise documental, mas também da análise de seus discursos. É uma forma de compreender se esse conceito de gestão democrática proposto nas macro políticas existem efetivamente na organização e na execução dos diferentes processos educacionais que ocorrem na escola.

Nesse mesmo pensamento democrático e de controle social deve pautar os conselhos e instâncias do ponto de vista "micro" que acontecem nas escolas. O PNE, anteriormente apresentado, aborda a necessidade de estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos (PPP), currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais/responsáveis na avaliação de docentes e gestores escolares. Então, na análise das micro políticas é necessário considerarmos como o conceito de gestão democrática está direcionado nestes documentos que regulamentam as práticas gestoras e os processos educacionais.

Para Thomazini (2020), cada escola tem o seu Projeto Político Pedagógico (PPP), documento no qual estão descritos diversos aspectos e peculiaridades daquela unidade escolar como, por exemplo, a quantidade de alunos, salas, profissionais que atuam naquela unidade (professores, agentes administrativos, secretários, entre outros), de quais equipamentos dispõe, questão estrutural, se tem quadra, laboratórios, banheiros etc. Enfim, esse documento tem um aspecto “descritivo” da escola, onde ela está localizada, entre outras informações.

O PPP caracteriza-se por se tratar de um documento que define a linha orientadora de todas as ações da escola, desde sua estrutura curricular até suas práticas de gestão. A LDB garante essa flexibilidade e permite que cada escola esteja livre para elaborar o seu PPP de acordo com seus interesses, de seus educadores, seus alunos e da comunidade onde está inserida, pautado principalmente pela perspectiva da gestão democrática (EDUCAÇÃO, 1996).

Diante desse fato, a escola passa a ser um ambiente essencial para as relações humanas

e é importante que os esforços em conjunto possam buscar a efetividade dos objetivos educacionais. Ademais, pode-se considerar que, na organização escolar, as questões democráticas estão ligadas à imagem do diretor, que está alicerçada na visão de um gestor, com uma articulação eficiente com o ambiente. Por isso, devem-se criar relacionamentos de diálogos com a comunidade escolar, com uma postura horizontal com todos os profissionais da escola (SILVA, 2021).

Desse modo, para Silva (2021), pensar de forma lógica e dinâmica nas instituições escolares é necessário fazer uma retrospectiva nos meios de decisão, das deliberações, das condições de trabalho, dos objetivos e das prioridades, para uma identidade escolar autônoma. É por intermédio da implementação da gestão democrática efetivada que se possibilitam os processos de organização e de participação coletivas.

Nesse sentido percebemos a importância da participação de todos os envolvidos no processo educacional da escola, incluindo também nesse processo a família e comunidade local, para a efetivação de um processo democrático no gerenciamento das ações que englobam os diversos âmbitos da gestão escolar. Essas ações se desdobram em como cada instituição, através de seus gestores, compreende os conceitos de autonomia, de gestão administrativa, de gestão pedagógica, de gestão financeira, de participação e de democratização do acesso. Para compreender como o conceito de gestão democrática interfere nas práticas dos gestores e nos processos educacionais que ocorrem na escola, optamos nessa pesquisa em aprofundar o que significam esses conceitos relacionados a gestão democrática. A definição desses conceitos foi importante para a análise documental e análise do discurso que realizamos ao longo da pesquisa empírica, sendo que os apresentamos nos subcapítulos a seguir.

2.2 AUTONOMIA NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

O conceito de autonomia da escola, além de ser complexo, é uma abordagem nova. Moreira *et al.* (2020) entendem que a clareza e a compreensão do conceito são de máxima importância para a construção de um caminho. Por muitas vezes, o conceito de autonomia não é executado na prática do cotidiano escolar, devido às mais variadas concepções de gestão que foram desenhadas ao longo do tempo.

Na visão de Gadotti (1990), ele percebe que a autonomia da escola depende, em boa parte, da “compreensão” da administração da unidade escolar enquanto local de trabalho. A autonomia da escola pode ser vista nas perspectivas filosófica, política, administrativa,

pedagógica e didática. A filosófica diz respeito ao estabelecimento de valores; a política é entendida como autonomia frente à política educacional; a administrativa refere-se à forma de operacionalização dos objetivos políticos e filosóficos; a pedagógica trata da capacidade de definição do currículo escolar; e, por último, a didática trata das atividades de ensino-aprendizagem, consoante Mechir e Gadotti (1999). Autonomia integral, pois ambos entendem que quem custeia a escola pública somos nós e, portanto, temos o direito de traçar seus caminhos.

Para Bacilar (1997), na sua visão ele assegura que a autonomia da escola implica três dimensões: o pedagógico, o administrativo e o financeiro. Nesse aspecto, Sinder (1995) reafirma a importância da descentralização administrativa e a importância de a escola programar a sua política educacional, tendo como suporte a descentralização, que somente ocorre quando o poder sobre o que é realmente pedagógico e administrativo se instala na escola, considerando a escola como eixo central do processo educacional e os estudantes e professores seus sujeitos.

A LDB (BRASIL, 1996) em seu artigo 12, determina as incumbências dos estabelecimentos de ensino: “elaborar e executar sua proposta pedagógica”, e “administrar seu pessoal e recursos materiais e financeiros”. O gestor escolar que faz opção pela transformação não teme a liberdade, não se deixa prescrever, manipular, não foge da comunicação; ao contrário, vai ao encontro e vive, no propósito de desmistificar o mundo, dentro da realidade, onde os indivíduos fazem reflexão sobre suas ações, sobre a própria percepção do contexto real em que vivem.

No âmbito político e no processo histórico, necessitamos fazer diferença de forma clara àquelas determinações que, se alteradas, modificam a estrutura da natureza dos fatos ou das relações sociais daquelas que alteram sem mudar sua essência estrutural. Luck (2000, p. 12-13) explicita os processos de organização da escola, a qual se revela como ambiente social propício à promoção de experiências para formação de estudantes, a fim de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade. Trata-se de uma experiência nova, sem parâmetros anteriores para a qual devemos desenvolver sensibilidades especiais, novas e abertas – “Isso porque tudo que dava certo antes está fadado ao fracasso na nova conjuntura” (DRUCKER, 1992, p. 38).

Até pouco tempo existia o modelo de administrar as instituições escolares de forma específica, marcadas basicamente pela impessoalidade, objetividade, pelo distanciamento dos sujeitos das ações sociais e do sujeito objeto. De acordo com Luck (2000, p. 13), “administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a

unidade e nela intervêm de maneira distanciada e objetiva”. E, então, outros paradigmas emergem e se desenvolvem na forma de administrar as escolas e seus processos educacionais. Outros elementos, até então marginalizados, se destacam, como, por exemplo, a multiculturalidade de nossa sociedade, a importância da riqueza dessa diversidade, associada à emergência do poder local, a aclamação de esforços de participação (LUCK, 1999, p. 13).

O projeto de democratização da educação nos anos 1990, pelo governo federal, previa a participação, a descentralização e a construção da autonomia escolar, cujo controle e planejamento da política ficaram circunscritos ao MEC. O financiamento seria deslocado do Estado para a comunidade, para ser administrado de forma compartilhada. O plano prioritário da escola passa a ser gestão, a qual reforçava sua eficácia com o processo de descentralização, enquanto a avaliação dos resultados, centrada no MEC, atuava como condição para melhoria da eficiência dos sistemas educacionais (VIAN, 2002 p. 81-83).

Nos anos 1990, destacava-se a questão da participação dos segmentos: alunos, pais, professores, famílias e comunidade, com o objetivo de promover a descentralização e a autonomia da escola. A descentralização do poder decisório, sociais e autonomia das unidades escolares, constituída na elaboração e reelaboração de práticas e decisões participativas, concebe uma gestão democrática e autônoma. Para Barroso,

O conceito de autonomia está etimologicamente ligado a ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a “independência”. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras (BARROSO, 2001, p. 16).

O desenvolvimento da autonomia nas escolas deve criar condições necessárias para que ela seja “construída” em cada escola, de acordo com suas especificidades locais, respeitando os princípios e objetivos que o sistema de ensino preconiza.

Assim, a autonomia na escola constitui-se em um meio de realizar seus objetivos, no que diz respeito ao ensino-aprendizagem dos educandos que a frequentam. Faz-se necessário que as próprias escolas expressem a vontade de ter autonomia, e isso implica mudanças culturais profundas.

2.3 GESTÃO ADMINISTRATIVA *VERSUS* GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A prática de um gestor, consciente do seu papel, pauta-se no Projeto Político

Pedagógico e no Regimento da escola, pressupondo que a construção destes se deu de maneira legal e participativa como rege o pensamento de uma gestão democrática. O pensamento voltado a uma administração escolar em uma perspectiva democrática participativa tem se fortalecido no Brasil. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (BRASIL, 2018) expressa sua fundamentação de pensamento e indica a gestão paritária como uma das condições necessárias para o desenvolvimento da sociedade democrática. Nessa relação, entretanto, é necessária uma visão crítica do processo da administração escolar, na qual, exige um conhecimento preciso da estrutura socioeconômica da sociedade capitalista em que vivemos. A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social (PARO, 1996, p. 149).

A necessidade de promover eficiência e produtividade na escola, pautada na consecução de objetivos por procedimentos administrativos análogos, surge em uma posição contrária a todo tipo de administração ou tentativa de organização burocrática. É certo que o dia a dia da atividade escolar leva os educadores e gestores à rotina estabelecida por estruturas rígidas, metodológicas, cômodas etc. Entretanto, é preciso que os gestores se conscientizem das tomadas de decisões. A partir desse perfil, cabe ao governo estabelecer por meio da legislação competente a política educacional (MARTINS, 2010, p. 82).

A gestão escolar democrática, projetada no desafio da conscientização, parte do pressuposto de que existe a possibilidade de o homem se desenvolver e crescer interiormente, de participar da construção de si mesmo e de uma comunidade cada vez mais humana e de conquistar sua liberdade. Quando falamos da amplitude do processo democrático na gestão escolar, referimo-nos ao próprio “fazer humano” e, conseqüentemente, ao próprio homem. Pensar sobre nós mesmos é tentar encontrar a natureza do homem que possa constituir o núcleo fundamental em que se sustenta o processo de gestão. Implica uma busca realizada por um sujeito que é o homem. Ele não deve ser o objeto da sua própria educação, mas sujeito dela. Concordamos plenamente com a afirmativa de Paulo Freire (1983, p. 28) quando diz “ninguém educa ninguém, nós nos educamos”.

Pensar acerca de uma gestão administrativa correlacionada ao desejo de transformação, de promover a cidadania, pode demonstrar que é possível mudar e isso reforça a importância de sua tarefa político-pedagógica. Ao contrapor-se ao autoritarismo, à centralização, vislumbra-se resgatar o verdadeiro sentido da administração. O gestor escolar deve incentivar as potencialidades possíveis, tornando-as ações criativas e inovadoras. Para Gandin (1994, p. 24), no processo participativo todos têm sua palavra a dizer. O gestor, consciente das necessidades, dos problemas educacionais e sociais da comunidade escolar,

direcionará o diálogo. É sua função analisar a realidade e posicionar-se em relação a ela sem, contudo, efetivar um comprometimento tal que impeça a objetividade de sua opinião nas decisões com o grupo ou mesmo que expanda suas ideias formadas.

No caso da escola, a ação administrativa é referida na missão de definir a concepção de homem, conhecimento e sociedade. Assim, seja por uma questão ética de considerar a pessoa na sua condição de sujeito e não de objeto, seja por uma questão administrativa de potencializar resultados, não se justifica tratar pessoas como meros “recursos”. Daí que a expressão administração de recursos humanos pode ser considerada inadequada, por sugerir ideia de que os integrantes da organização são seus objetivos (SILVA, 2021).

Um dos grandes desafios que se apresenta no alinhamento entre fazer uma gestão democrática e, ao mesmo tempo, realizar uma administração coerente com o perfil democrático, é a devida dinâmica que deve acontecer em todos os processos educacionais que ocorrem na escola. Dessa forma, as práticas do gestor escolar se deparam no processo administrativo com problemas que deverão ser compartilhados com os demais membros da comunidade escolar. Essa postura de gestão administrativa é coerente com os princípios da gestão democrática até aqui apresentados e evita a tomada de decisões unilaterais que prejudicam o processo. Ações administrativas realizadas em práticas gestoras autoritárias acabam gerando um distanciamento cada vez maior da participação efetiva dos membros da instituição na administração escolar, impossibilitando que a gestão escolar aconteça de maneira verdadeiramente democrática.

2.4 AUTONOMIA NA GESTÃO PEDAGÓGICA DEMOCRÁTICA

O conceito de autonomia pedagógica em sua dimensão analítica precisaria ser devidamente disseminado e aplicado nas escolas, para todos os atores envolvidos no processo educacional. Pois pouco se tem consciência dessa autonomia e muita das vezes ela é confundida com autorização de fazer as coisas por conta própria. A ideia de autonomia está na livre elaboração do projeto pedagógico, na flexibilização de conteúdos de acordo com a realidade onde a unidade escolar está inserida, no entanto desde que siga a legislação vigente que prevê até onde essa autonomia chega sem burlar os princípios hierárquicos e legais da sociedade em que vivemos. O Art. 15 da LDB prevê que “os sistemas de ensino assegurarão as unidades escolares públicas de Educação Básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observando as normas gerais do direito financeiro público” (BRASIL, 1996, p. 12).

Para a construção dessa autonomia tão desejada nas escolas, faz-se necessária a elaboração de um projeto pedagógico, ou seja, um documento produzido em conjunto com todos os profissionais da Educação, vislumbrando o futuro para a instituição e seus atores. As decisões devem ser baseadas nas informações disponíveis e se transformar em conhecimento prático-funcional. Assim, fortalece-se o processo autônomo e democrático. É fundamental, também, para a formação das crianças, para desenvolverem a autonomia pedagógica ao serem estimuladas a serem mais autônomas, posto que é oferecida uma educação que durará por toda a vida, não somente durante o período escolar.

Paulo Freire, em *Pedagogia da Autonomia* (1996), aponta a ideia de autonomia como um processo gradual que ocorre no dia a dia do aluno. “A gente vai amadurecendo todo dia, ou não. A autonomia, enquanto amadurecimento do ser para si, é processo, é vir a ser” (1996, p. 105). Do ponto de vista de Freire (1996), as práticas pedagógicas dentro da sala de aula devem enxergar o educando como um sujeito social e participativo para intervir no mundo, de forma política, crítica e democrática. Assim, a escola deve estar pautada em um modelo de “pedagogia fundamentada na ética, no respeito à dignidade, à própria autonomia do educando” (FREIRE, 2010, p. 16). Os estudantes precisam ter autonomia para aprender, sem pressões, a partir das práticas docentes.

A gestão pedagógica se dá quando o fazer pedagógico é planejado e direcionado para o educando, no intuito de identificar nele suas potencialidades e ajudá-lo a desenvolvê-las de maneira satisfatória no contexto escolar no qual ele está inserido. Porém para que essa gestão seja construída de maneira democrática se faz necessário um planejar coletivo, com um olhar periférico observando todas as peculiaridades do contexto em questão e pensá-las de maneira equitativas. Assim poderemos construir práticas gestoras democráticas nas nossas unidades escolares que realmente farão sentido e transformarão vidas.

2.5 A AUTONOMIA DE PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS NAS AÇÕES DA ESCOLA

O desafio de lutar por uma gestão democrática tem sido uma questão muito debatida nos encontros de gestores escolares organizados pela SME nesses últimos anos no município de Icó (de 2017 a 2022), e também em outros encontros, em nível regional, nacional, dos quais tenho participado, com o intuito de aprofundar o meu conhecimento. Faz-se necessário conhecer a teoria e a realidade prática, fortalecer o debate e ampliar os horizontes sobre as vivências cotidianas das escolas.

A não participação da família na escola é uma constante alegação colocada pelos

gestores. A escola espera da família uma participação efetiva na vida escolar dos seus filhos e o apoio nas ações e decisões tomadas por um grupo, e não pelo coletivo da instituição. Espera, também, o respeito às críticas e às sugestões, mas quando essas são manifestadas pela família para melhoria do trabalho na unidade escolar, nem sempre são acolhidas ou respeitadas as opiniões dos pais, dificultando, dessa forma, o seu engajamento com a escola.

Em nossa convivência escolar, observamos que os pais pouco, ou quase nunca, participam da vida escolar dos seus filhos, e a falta de integração com a escola sempre foi motivo de intensas reclamações, principalmente pelos professores, que sentem falta da ajuda dos pais nos trabalhos escolares de seus alunos. É inegável a importância da família na vida atual e futura dos seus filhos, pois estão em pleno desenvolvimento de suas competências e habilidades, as quais promovem a convivência em sociedade. Quando se ressalta a necessidade da participação da família ativamente na vida escolar de seus filhos, está se referindo tanto aos resultados na aprendizagem destes quanto em gestão democrática.

Chalita (2001, p. 17-18) afirma que, por melhor que seja escola, por mais bem preparados que estejam seus professores, nunca uma escola suprirá a carência deixada por uma família ausente, ou seja, os pais têm a responsabilidade pela educação da criança e devem participar ativamente, sob pena de a escola não conseguir atingir o seu objetivo. Como diz Paro (2001), a escola deve utilizar todas as oportunidades de contato com os responsáveis para passar informações relevantes sobre os seus objetivos, recursos, problemas e, também, sobre as questões pedagógicas. Só assim a família participará e se sentirá responsável e comprometida com a melhoria da qualidade educacional dos seus filhos. A escola deve buscar insistentemente meios de criação de espaços de reflexão e experiência de vida, em uma comunidade educativa, instituindo, acima de tudo, aproximação entre as duas instituições: família e escola.

Sendo assim, a escola necessita incluir a presença da família na sua rotina escolar, colocá-la a par do seu regimento, do Projeto Político Pedagógico, do Plano de Desenvolvimento Escolar e do colegiado, incentivando sua participação. Bastos (2002) nos diz que a escola

necessita da adesão de seus usuários, (não só de alunos, mas também de seus pais ou responsáveis), aos propósitos educativos a que ela deve visar, e que essa adesão precisa redundar em ações efetivas que contribuam para o bom desempenho do estudante. (p. 58)

Isso reafirma, de forma especial, os anseios e o desafio de fazer com que haja

participação dos pais nas ações desenvolvidas pela escola. Mudanças precisam acontecer para que se promova uma transformação na realidade escolar, começando pela postura dos gestores no que se refere à criação de mecanismos para possibilitar a vinda da família para dentro da escola, favorecendo a sua participação efetiva nas decisões das ações escolares.

É de fundamental importância trazer a família para assumir esse papel de ajuda e compromisso perante todas as ações da escola, em que, junto com toda comunidade escolar, poderão decidir quais os melhores caminhos a serem trilhados, visando o bem comum. “São boas as escolas que estão em sintonia com a comunidade” (WERNECK, 2001, p. 91).

Paulo Freire cita, no Caderno 1- “Conselhos Escolares: Democratização da Escola e Construção da Cidadania” (MEC, 2004), que:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (p. 7).

A participação democrática não acontece de forma espontânea, coloca-se a necessidade de prever mecanismos institucionais que, além de viabilizarem, incentivem também práticas participativas dentro da escola pública. A escola precisa traçar estratégias de mudanças integradoras, que podem ser iniciadas com a aproximação entre família e escola, o que só será possível se houver integração dos envolvidos no processo. Dessa forma, se construir-se-á uma comunidade escolar que entenderá e assumirá a escola como parte integrante de um passado não muito distante, e em um presente de olho no futuro. “Se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola?” (PARO, 2001, p. 27). Nessa citação, o autor nos faz um alerta da necessidade que existe da aproximação da escola com a família.

A literatura destaca que, na maioria das vezes, a família tem transferido a responsabilidade de educar os filhos para a escola. E se percebe uma fragilização da escola frente ao seu cumprimento de funções, uma vez que não consegue atingir seus objetivos sem um envolvimento da família dos educandos (LOPES, 2015).

Aproximar a família da escola é fundamental em uma escola que se diz democrática. O diálogo entre pais e escola é essencial para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Libâneo (2004, p. 53-54) sinaliza que a escola deve buscar cinco objetivos:

1. Promover o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais dos alunos (processos mentais, estratégias de aprendizagem, competências do pensar, pensamento crítico), por meio dos conteúdos escolares.

2. Promover as condições para o fortalecimento da subjetividade e da identidade cultural dos alunos, incluindo o desenvolvimento da criatividade, da sensibilidade, da imaginação.
3. Preparar para o trabalho e para a sociedade tecnológica e comunicacional (...).
4. Formar para a cidadania crítica, isto é, formar um cidadão-trabalhador capaz de interferir criticamente na realidade para transformá-la e não apenas formar para o mercado de trabalho.
5. Desenvolver a formação para valores éticos, isto é, formação de qualidades morais, traços de caráter, atitudes, convicções humanistas e humanitárias.

De acordo com Paro (2001, p. 12), “é pela educação que o homem tem a possibilidade de construir-se historicamente, diferenciando-se da mera natureza” – é na escola que os indivíduos devem se formar cidadãos. Isso significa que, por meio da apropriação dos conhecimentos elaborados e produzidos pela humanidade, todo aluno deveria elevar-se a um nível humano de liberdade em que ele, de fato, desvelasse subjetivamente a realidade em que está inserido.

Para Libâneo (2004), a participação dos pais na escola ocorre por meio da sua inserção necessária e fundamental, os quais são chamados a contribuir no que tange à construção de uma proposta pedagógica. Nas palavras do autor, explicita-se que:

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do conselho de escola, da associação de pais e mestre (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico-curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. (LIBÂNEO, 2004, p. 144).

Partindo desse pressuposto, é possível perceber e entender que, quando a família se envolve no cotidiano escolar de forma coordenada e articulada com a equipe gestora, o desenvolvimento da comunidade escolar desemboca no aprendizado dos sujeitos aprendentes. Sendo assim, é de suma importância esta participação e envolvimento direto nas atividades escolares para o desenvolvimento integral dos alunos (BEZERRA, 2018). Quando há uma participação efetiva da família no cotidiano escolar e esta é inserida nas tomadas de decisões da escola, conseqüentemente está se construindo uma prática democrática de gestão, pois a democracia se principia pela participação coletiva, o que configura uma total relevância de integridade com o tema pesquisado.

2.6 AUTONOMIA NA GESTÃO FINANCEIRA

Na escola pública, a gestão democrática é concebida como um instrumento estratégico em que a escola realiza com a comunidade escolar e mobiliza decisões participativas sobre todos os processos educacionais que ocorrem na instituição. A gestão financeira não fica de

fora desse processo decisório. Assim, percebe-se que pela participação ocorre uma melhor aplicabilidade dos recursos financeiros, a execução e avaliação das ações pedagógicas na contribuição para melhoria do ensino-aprendizagem dos alunos.

No ano de 1995, o MEC, por intermédio do FNDE, deu início ao Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (PMDE), que promoveu um repasse de recursos financeiros da União diretamente às escolas públicas de Ensino Fundamental. A intenção era de que os recursos financeiros fossem recebidos pela própria escola e aplicados ao ensino público de qualidade, com base no PPP da instituição. Igualmente, os recursos provenientes do MEC, PDE e PDDE têm por finalidade principal repassar recursos financeiros federais diretamente às escolas públicas estaduais e municipais de Ensino Fundamental, para melhorar o atendimento de suas necessidades básicas. (BRASIL, 2004, p. 16).

O valor dos recursos recebidos nas escolas é estipulado com base no número de alunos informados pelo censo no ano anterior. A LDB 9394/96 estabelece, no Art. 15, que “os sistemas de ensino assegurarão as unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observando as normas de direito financeiro público”. (BRASIL, 2004, p. 16)

As escolas da rede pública gerenciam vários outros recursos financeiros, tais como: PMALFA (Programa Mais Alfabetização, visa fortalecer e apoiar as unidades escolares no processo de alfabetização), PDDE INTERATIVO (uma ferramenta de planejamento escolar desenvolvida pelo MEC disponível para todas as escolas públicas), PDDE ÁGUA (recursos do PDDE destinados pelo governo federal especificamente para assegurar o abastecimento de água potável e esgotamento sanitário nas escolas de Educação Básica do campo, indígena e quilombola), ESCOLA CONECTADA (programa do MEC que visa apoiar a universalização do acesso à internet de qualidade e proporcionar o uso da tecnologia digital na Educação Básica), ESCOLA NOTA 10 (premiação instituída pelo governo do estado do Ceará, destinado às escolas públicas com melhores resultados de aprendizagem no 2º, 5º e 9º ano do Ensino Fundamental), entre outros recursos oriundos do MEC para que as unidades escolares sustentem sua manutenção do ensino.

O poder decisório das escolas nas tomadas de decisões sobre a aplicação de recursos, apesar de ser relativo, é um aspecto importante nesse tipo de gestão democrática conferida à escola, visto que a unidade escolar tem poder de diminuir problemas gerados pela falta de recursos financeiros para a realização de seus projetos. Essas verbas federais são instrumentos que precisam ser definidos pela coletividade da instituição. Além disso, existe uma expectativa de que o diretor seja capaz de gerenciar os recursos financeiros da escola,

primando pela articulação da comunidade interna e externa democraticamente. É preciso o apoio de todos para a execução dos projetos de interesse da comunidade escolar, para então aportar os recursos financeiros recebidos em ações.

O Programa Dinheiro Direto na Escola³ gera vários benefícios para a comunidade escolar na aquisição de materiais permanentes e de custeio, na melhoria do espaço físico da escola e dos recursos humanos. Porém, isso só acontece quando o gestor tem domínio no gerenciamento dos recursos financeiros da unidade escolar.

A definição de autonomia da escola é complexa quando pensamos em recursos financeiros. As aplicações das verbas destinadas às unidades escolares parecem óbvias, mas é comum observar projetos políticos pedagógicos que ainda não definem ações para o uso dos recursos, e os gestores entram em um eterno dilema de não saber como e onde aplicar esses recursos financeiros. Vale lembrar que todas as decisões tomadas para utilização de recursos financeiros da escola, só devem ser tomadas em coletivo, ou seja, com a participação da comunidade escolar. É indispensável essa participação, como também o acompanhamento, fiscalização, prestação de conta para manutenção do recurso no próximo período letivo. Isso constitui uma prática democrática de gestão imprescindível na aplicação dos recursos financeiros, garantindo a participação coletiva no destino do recurso, na fiscalização da aplicação do mesmo e na utilidade do fim. Por tanto saber gerir os recursos financeiros de maneira legal, equilibrada e participativa se configura princípios fundamentais para uma gestão financeira democrática.

2.7 DEMOCRATIZAÇÃO AO ACESSO À ESCOLA E PROJEÇÕES PARA O FUTURO

Na década de 1980, a expansão das ideias de democratização na educação teve caráter de interesse político e, de acordo com Silvana Aparecida de Souza, professora graduada em Pedagogia, mestre em Educação pela UFPR, “se efetivou no contexto da manutenção e da afirmação do modo de produção capitalista” (SOUZA, 2015, p. 59).

Segundo a autora, no que diz respeito ao termo democrático, este não deve ser entendido apenas como a participação da população na escolha dos representantes políticos ou na escolha do diretor de uma escola por meio de votação, mas com sentido amplo, afirmando

³ O Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, criado no ano de 1995, atualmente é regido pela Resolução CD/FNDE/MEC nº 15, de 16 de setembro de 2021. Para tanto, pode ser empregado na compra de material de consumo e material permanente para manutenção da Unidade Escolar, conforme valores pré-estabelecidos pelo próprio FNDE.

que um serviço público só pode ser considerado democrático se oferecer qualidade a todos. Souza ainda coloca:

(...) pode-se afirmar que a universalização de um sistema de serviços sociais na modalidade pública, do qual faz parte o sistema educacional, é condição para a democratização das oportunidades de vida, e única forma que contém a potencialidade de reduzir a desigualdade entre as pessoas, enquanto, um sistema dual propicia necessariamente o aumento dessa desigualdade (SOUZA, 2015, p. 53).

Observa-se que o sistema educacional brasileiro desde a sua implantação não pode ser entendido como democrático apenas por universalizar a oferta de vagas na rede pública, pois não oferece qualidade de ensino para todos, ou oferece níveis de qualidade diferenciados, às vezes de escola para escola, o que significa privilégio e não qualidade (SOUZA, 2015).

Entretanto, têm-se observado, nas últimas décadas, contradições mal resolvidas entre quantidade e qualidade em relação ao direito à escola, entre aspectos pedagógicos e aspectos socioculturais, e entre uma visão de escola assentada no conhecimento e outra, em suas missões sociais (LIBÂNEO, 2012).

A discussão visa destacar o impacto negativo nos objetivos e nas formas de funcionamento interno das escolas, das políticas educacionais de organismos, as quais se transformaram em cartilhas no Brasil para a elaboração de planos de educação do governo federal e de governos estaduais e municipais, afetando tanto as políticas de financiamento, quanto outras, como as de currículo, formação de professores, organização da escola, práticas de avaliação etc. (LIBÂNEO, 2012).

Tais soluções estariam baseadas na ideia de que, para melhorar a educação, bastariam prover insumos que, atuando em conjunto, incidiriam positivamente na aprendizagem dos alunos (como, por exemplo, os ciclos de escolarização, a escola de tempo integral, a gratificação financeira a professores, a progressão continuada e, recentemente, a implantação do Exame Nacional de Ingresso na Carreira Docente), deixando de considerar fatores intraescolares que mais diretamente estariam afetando a qualidade da aprendizagem escolar (LIBÂNEO, 2012).

Libâneo (2012) relata que a escola sobrou para os pobres, caracterizada por suas missões assistencial e acolhedora (incluídas na expressão educação inclusiva), transforma-se em uma caricatura de inclusão social. As políticas de universalização do acesso acabam em prejuízo da qualidade do ensino, pois, enquanto se apregoam índices de acesso à escola, agravam-se as desigualdades sociais do acesso ao saber, inclusive dentro da escola, devido ao impacto dos fatores intraescolares na aprendizagem.

A luta política e profissional pelas conquistas sociais – entre elas, o ensino público – é

um dever ético dos educadores e educadoras. Por isso, uma visão assertiva sobre a escola e o ensino assentada nas necessidades humanas básicas e nos direitos humanos e sociais não pode se contentar apenas com a crítica. São necessárias teorias sólidas, acompanhadas de instrumentalidades a serem postas em prática (POTYARA PEREIRA, 2000).

Todas as crianças e jovens necessitam de uma base comum de conhecimentos, junto a ações que contenham o insucesso e o fracasso escolar. É claro que a escola pode, por um imperativo social e ético, cumprir algumas missões sociais e assistenciais (a escola convive com pobreza, fome, maus tratos, consumo de drogas, violência etc.), mas isso não pode ser visto como sua tarefa e sua função primordiais, mesmo porque a sociedade também precisa fazer sua parte nessas missões sociais e assistenciais (LIBÂNEO, 2012).

Essa reflexão vai de encontro ao que temos pesquisado e buscado responder, pois uma gestão democrática não se limita apenas em universalização do acesso a escola, ela perpassa por processos educacionais e práticas gestoras que possibilitem a equidade no processo, desde a matrícula do aluno na escola, a permanência do mesmo e o acesso ao saber com qualidade. Ou seja, não basta apenas o aluno está na escola, ele precisa de todo um aparato pedagógico, humano, social, administrativo que lhe garanta conforto, segurança e aprendizado.

2.8 REVISÃO DE LITERATURA SOBRE O TEMA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA VINCULADA AO CONTEXTO ESCOLAR

Após o aprofundamento do conceito de gestão democrática e seus desdobramentos nas práticas dos gestores escolares apresentado anteriormente, senti necessidade de realizar uma revisão de literatura sobre gestão democrática como forma de identificar outros estudos realizados na mesma direção apontada pelo objetivo dessa pesquisa de mestrado em educação. Para tanto, realizei uma pesquisa no banco de teses e dissertações da CAPES, buscando encontrar quais seriam as pesquisas com o decodificador: Gestão Escolar. Essa delimitação inicial resultou em 194.305 teses e dissertações com temas relacionados à pesquisa, contudo grande parte não estava disponível para acesso. Outras, ao iniciar a leitura, não correspondiam diretamente a gestão escolar vinculada ao tema da gestão democrática. Outra grande parte estava fora do recorte temporal dos últimos 05 (cinco) anos, escolhidos para poder estabelecer uma relação de atualidade e relevância com o processo educacional mais recente.

Foram dias de pesquisa e leituras para, dentre milhares, diante de critérios já mencionados, resultar na escolha de 11 (onze) trabalhos, sendo 07 (sete) dissertações e 04 (quatro) teses, conforme elencados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Revisão de literatura sobre o tema da gestão escolar democrática

Ano	Banco de teses e dissertações da Capes – Período de 2018 a 2021	
2018	BRAGA, Ana Maria Taveira. Gestão Escolar: Estudo De Caso. 20/09/2018. 191 f. Doutorado em Serviço Social. Instituição de Ensino: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Franca), Franca. Biblioteca Depositária: FCHS - Biblioteca - <i>Campus</i> de Franca.	TESE
2018	PASSOS, Carolina Ferraz. Política de Descentralização Orçamentária e Autonomia Das Unidades Educacionais: O Programa de Transferência de Recursos Financeiros da Rede Municipal de Ensino de São Paulo. 07/12/2018. 184 f. Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas. Instituição de Ensino: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo. Biblioteca Depositária: Biblioteca Karl A. Boedecker, da Fundação Getúlio Vargas – SP.	DISSERTAÇÃO
2018	TOLFO, Ana Luisa Antunes Rezende. Participação: Um elemento constitutivo da escola democrática. 03/08/2018 81 f. Mestrado Profissional em Educação. Instituição de Ensino: Fundação Universidade Federal do Pampa, Bagé. Biblioteca depositária: universidade.	DISSERTAÇÃO
2018	VASCONCELOS, Ada Raquel Da Fonseca. Gestão Democrática no Instituto Federal de Roraima - Campus Novo Paraíso: Uma Análise Da Sua Prática Junto À Comunidade Escolar. 18/10/2018. 91 f. Mestrado em Educação Agrícola. Instituição de Ensino: Universidade Federal Rural do Rio De Janeiro, Seropédica Biblioteca Depositária: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.	DISSERTAÇÃO
2019	RAYMUNDO, TICIANE SILVA. A solidão dos começos: Estudo das memórias de início de carreira na Gestão Escolar em escolas públicas de São Paulo. 24/09/2019 57 f. Doutorado em Educação e Saúde na Infância e Adolescência. Instituição de Ensino: Universidade Federal de São Paulo, Guarulhos. Biblioteca Depositária: EFLCH – UNIFESP.	TESE
2019	ARAÚJO, Vanda Aparecida de. Construção da cultura escolar: estudo sobre uma escola pública estadual da cidade de São Paulo. 22/11/2019 201 f. Doutorado em Educação Instituição de Ensino: Universidade Nove de Julho, São Paulo. Biblioteca Depositária: Prof. José Storópoli.	TESE

2019	GOES, Elza de Araújo. Projeto Comunidade de Aprendizagem: a experiência sobre o modelo de gestão participativa em quatro escolas municipais de São José do Rio Preto/SP. 22/02/2019 221 f. Mestrado em Educação Escolar. Instituição de Ensino: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Araraquara), Araraquara. Biblioteca Depositária: Biblioteca da Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara.	DISSERTAÇÃO
2019	SOUZA, Patricia Silva. A gestão democrática na escola pública: do incurso à prática do gestor. 15/08/2019. 83 f. Mestrado Profissional em Educação. Instituição de Ensino: Universidade De Brasília, Brasília. Biblioteca Depositária: Biblioteca Central Da Unb – BC.	DISSERTAÇÃO
2019	RODRIGUES, Rodolfo Augusto. Desafios da gestão democrática na educação em uma cidade do interior de São Paulo. 29/01/2021. 90 f. Mestrado em Educação Escolar. Instituição de Ensino: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Araraquara), Araraquara. Biblioteca Depositária: Faculdade de Ciências e Letras - Unesp - <i>Campus</i> de Araraquara.	DISSERTAÇÃO
2020	RISCAL, Jose Reinaldo. Correlação do Ideb 2015 com os indicadores educacionais: a situação atual das unidades federativas do Brasil. 19/03/2020. Doutorado em Educação. Instituição de Ensino: Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. Biblioteca Depositária: Repositório Ufscar.	TESE
2021	SILVA, Jaqueline Santos Pequeno da. As concepções de gestão escolar e seus reflexos nas escolas de ensino médio de Cruzeiro do Sul - Acre. 25/03/2021. Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens. Instituição de Ensino: Universidade Federal do Acre, Cruzeiro do Sul. Biblioteca Depositária: Biblioteca Setorial da Universidade Federal do Acre, <i>Campus</i> Floresta.	DISSERTAÇÃO

Fonte: A autora (2023).

Para Braga (2018), em sua tese *Gestão Escolar: Estudo de Caso*, o autor realiza um trabalho de investigação sobre a atuação do gestor escolar em uma escola pública municipal do estado de Minas Gerais, mediante a alta demanda por vagas nessa escola. O objetivo proposto foi apresentar a concepção de gestão escolar vivenciada e as ações adotadas pelo gestor escolar que contribuem com um elevado índice de interesse na referida instituição de ensino. Realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, adotando os seguintes princípios metodológicos: pesquisa bibliográfica, análise documental, observação *in loco* e aplicação de questionários aos professores e equipe gestora. A problemática da pesquisa se sustentou no contexto de análises das relações e vivências das ações do gestor escolar da escola em questão. Como resultado, constatou-se que a consonância do trabalho baseado nos

princípios e instrumentos de uma gestão democrática e participativa com envolvimento de toda comunidade escolar contribui para com essa questão da demanda por vagas. O presente trabalho veio agregar conhecimento na condução da minha pesquisa sob o viés democrático na gestão escolar.

Na abordagem da dissertação de Passos (2018), denominada *Política de descentralização orçamentária e autonomia das unidades educacionais: o programa de transferência de recursos financeiros da Rede Municipal de Ensino de São Paulo*, o autor analisa a questão da autonomia financeira, realizada pelo programa que destina dotações orçamentárias para as Associações de Pais e Mestres. Tal ferramenta contextualiza-se na legislação educacional no que se refere à gestão democrática no uso dos recursos financeiros. Passos (2018) identificou que foi estipulado que os gestores das unidades escolares, os professores e a comunidade escolar devem ser envolvidos em tomada de decisões, conferindo a estes maior autonomia em um processo de descentralização administrativo-orçamentária. O referido trabalho visou analisar a estrutura do programa municipal, com base em revisão de literatura acerca do tema, estudo pormenorizado da legislação e regulamentação envolvidas, e realizar análise dos valores recebidos e gastos pelas Associações de Pais e Mestres, interface com outras verbas, verificar a auditoria do órgão de controle externo, bem como pesquisar em campo, com alguns atores-chave na implementação do programa (gestores municipais e comunidade escolar). Como os resultados dessa análise são propostas de medidas para o aprimoramento do programa, apontaram-se sugestões de alternativas propositivas no que diz respeito à autonomia financeira escolar em uma gestão democrática.

A investigação de Tolfo (2018), que tem como título *Participação: Um Elemento Constitutivo da Escola Democrática*, aborda como é a participação da comunidade escolar na escola municipal Fernando Ferrari. Essa dissertação teve como objetivo identificar e compreender os instrumentos e mecanismos utilizados pela escola que possibilitam a participação de todos os envolvidos no processo, buscando, dessa forma, compreender e descrever os fatores que facilitam e/ou limitam essa participação. A metodologia dessa investigação ocorreu de forma qualitativa, com levantamento de dados, análise de documentos, observação *in loco*, utilização de questionários para registrar a participação dos envolvidos. Como resultado, foi possível considerar que a escola precisava tomar frente às iniciativas de aproximar os integrantes da comunidade escolar, delineando caminhos para a implantação de uma gestão democrática, e não só realizando convite aos participantes do processo, mas gerando condições para que quisessem e pudessem estar inseridos.

No trabalho de dissertação de Vasconcelos (2018), intitulado *Gestão Democrática no*

Instituto Federal de Roraima Campus Novo Paraíso: Uma Análise da sua prática junto à comunidade escolar, embora não atue em uma escola municipal, se trata de educação pública e gestão democrático-participativa, e contribuiu com minha pesquisa, haja vista os documentos legais como CF (1988), LDB (1996) e, também, a referência de teóricos da educação como: Libâneo, Paro, Luck, e outros, que estão presentes em meus estudos. A autora trouxe uma abordagem qualitativa, tendo como objetivo analisar as concepções e práticas de gestão educacional desenvolvidas no Instituto, verificando a aproximação ou distanciamento de uma gestão democrática. Insere na investigação a importância de conselhos escolares, sua configuração e presença no IFRR, dentro dos pressupostos da gestão democrática. Utilizou o método de pesquisa qualitativa tipo exploratória, com pesquisa bibliográfica, documental e entrevista semiestruturada junto aos gestores. Como resultado alcançado, apontaram-se práticas e posicionamentos da instituição que se aproximavam de uma proposta de gestão democrática; no entanto, havia mudanças a serem feitas e processos reconstruídos. Verificou-se, ainda, a importância dos conselhos escolares como ferramenta de participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola, e que tal conselho ainda não havia sido implantado nessa instituição.

Raymundo (2019), na sua tese *A solidão dos começos: estudo das memórias de início de carreira na gestão escolar em escolas públicas de São Paulo*, aborda as dificuldades enfrentadas pelos gestores das escolas públicas de São Paulo, dos iniciantes aos mais experientes, deparados com situações novas, dúvidas e inseguranças. Há também expectativas e sonhos sobre a escola em que se deseja trabalhar. Isso configurou uma relação com minha pesquisa, pois uma das escolas que investiguei tem um gestor escolar iniciante, o que pode, muitas vezes, levar o ambiente da escola a apresentar-se de maneira hostil devido à insegurança da equipe com a presença de um integrante novo, em especial por estar em um cargo de liderança. A investigação buscou encontrar respostas na cultura escolar e nos processos sociológicos para compreender o conjunto de relações vivenciadas na escola, em um contexto de mudança na gestão escolar, através de entrevistas com gestores de início de carreira e diretores experientes, mapeando os desafios e as estratégias utilizadas no enfrentamento das adversidades. Como resultado, observou-se ser a gestão democrática o caminho mais viável para a superação de conflitos e o fortalecimento da cultura escolar na construção de uma escola cada vez melhor.

Em sua investigação doutoral nomeada *Construção da Cultura Escolar: Estudo Sobre uma Escola Pública Estadual da Cidade de São Paulo*, Araújo (2019) se propôs a estudar os fatores tanto externos quanto internos à escola, que contribuem para construção de uma

cultura escolar, levando em conta as diversas relações estabelecidas entre a escola e a comunidade escolar. A instituição em questão está inserida em um bairro periférico de profunda vulnerabilidade social, agravado mais ainda pela falta de recursos e pelo descaso do poder público, além da exposição das crianças e jovens à violência e ao uso de drogas. A pesquisa de cunho qualitativo tem como objetivo o estudo destas influências, externas e internas, na formação da cultura daquela escola. A partir de entrevistas semiestruturadas e análise dos discursos dos sujeitos envolvidos, percebeu-se que as referências culturais e normativas externas dos atores são implantadas dentro da escola, impedindo a construção de rotinas e vivências próprias de acordo com a realidade local, como se o modelo de cultura escolar tivesse que ser reproduzido universalmente, gerando uma visão administrativa gerencialista e universal da cultura escolar. Dessa forma, percebeu-se, por meio dessa investigação, justamente a falta de uma gestão democrática que, por meio do diálogo com a comunidade escolar e local, pudesse construir caminhos com novas perspectivas de atuação e participação de todos, não discriminando o nível social ou as características culturais, mas criando estratégias e abraçando a contribuição que cada um possa oferecer. Ao mesmo tempo, precisamos reconhecer as dificuldades e limitações impostas, externas e internas, que o caminho mais seguro e promissor para construção de uma escola cidadã, que será pela maneira democrática de se gerenciar.

Na dissertação de Goes (2019), *Projeto Comunidade de Aprendizagem: A Experiência Sobre o Modelo de Gestão Participativa em Quatro Escolas Municipais de São José do Rio Preto/SP*, o objetivo foi analisar o papel da gestão escolar em quatro escolas públicas, as quais aderiram à proposta do projeto Comunidade de Aprendizagem, e discutir em que medida as propostas apresentadas pelo projeto poderiam contribuir com o processo de gestão democrática nessas escolas. Apresenta uma proposta de planejamento das atividades educativas, as quais envolvem pais, professores, estudantes, funcionários da escola e comunidade. Como metodologia, a autora fez levantamento bibliográfico sobre gestão democrática e, em seguida, a análise de documentos oficiais que regulamentavam esse tipo de gestão nas escolas públicas. Realizou também registros sobre as vivências e experiências durante a implantação do projeto. Posteriormente, discutiu-se o papel do gestor dessas unidades escolares em relação às ações desenvolvidas na proposta do projeto Comunidade de Aprendizagem.

Como resultado, verificou-se a eficácia do projeto no engajamento e desenvolvimento das atividades e melhorias do ambiente escolar. Porém, a maior dificuldade para o desenvolvimento das atividades do projeto foi a falta de envolvimento e comprometimento

nas ações planejadas, influenciada pela subjetividade dos sujeitos que estavam na liderança da gestão escolar. Contudo, trazendo para minha pesquisa, essa referência fortaleceu o pensamento da importância de uma gestão democrática e abriu espaço para novas ideias e discussões, que enriqueceram minha pesquisa, proporcionando novas perspectivas a serem observadas.

A pesquisa de Souza (2019), denominada *A gestão democrática na escola pública: do discurso à prática do gestor*, apresentou uma investigação realizada em quatro escolas públicas do Distrito Federal, trazendo como problemática: ‘qual o sentido de gestão democrática na escola pública, expresso pelo discurso do gestor escolar, e a sua efetivação no chão da escola?’ Essa abordagem ocorreu de maneira qualitativa, utilizando-se de entrevistas com gestores que atuavam nessas escolas, sendo utilizada análise de discurso crítica dos dados gerados, fundamentada teoricamente em Max, Freire, Saviani, Paro, Luck, entre outros. A investigação concluiu que os servidores do Distrito Federal, há sete anos, garantiram o direito de eleger seus próprios gestores com a instituição de sete órgãos colegiados para participação ativa de toda a comunidade escolar, a partir da Lei 4.051/12 – DF, conhecida por lei da Gestão Democrática, além da obrigatoriedade em cursos de formação continuada sobre gestão democrática. Porém, percebeu-se nas conclusões da autora, fragilidades dos conceitos de democracia e suas práticas nas escolas públicas em questão, haja vista o processo não se sustentar apenas na eleição de um dirigente, mas que esteja imbuída em um contexto de conhecimento e compreensão do processo democrático enquanto princípio educacional. A autora traz reflexões pertinentes ao modelo de gestão democrática, o que propiciou repensar valores e caminhos democráticos na condução da gestão escolar.

Na dissertação de Rodrigues (2021), por título *Desafios da Gestão Democrática na Educação em Uma Cidade do Interior de São Paulo*, o autor faz uma análise do sistema municipal de educação da cidade, abordando as dificuldades, desafios e vantagens no processo de consolidação da gestão democrática da educação. A hipótese levantada foi de que muito se fala de gestão democrática da educação e das suas vantagens em relação à condução dos rumos do ensino em nosso país, sem que essa prática seja efetivamente realizada.

Parte dos questionamentos versavam sobre a maneira pela qual os instrumentos regulamentares se apresentam como necessários para uma gestão democrática e se seria possível empregar meios para efetivá-la dentro de um sistema municipal. Com isso, se estabeleceu descreverem os aspectos de uma gestão democrática utilizando das normativas legais como CF (1988) e LDB (1996); por fim, descrever os seus desafios na prática. O autor

utilizou-se de uma abordagem qualitativa, com pesquisa exploratória, desenvolvida a partir de um estudo de caso, adotando como metodologia a análise documental, observação e análise de depoimentos dos sujeitos. Como resultado, se constatou que é possível desenvolver uma gestão democrática da educação. Esse trabalho se assemelhava em diversos momentos à presente pesquisa, fornecendo-me meios de análise e fortalecendo o desejo de realização de uma democratização escolar.

Na tese de Riscal (2020), intitulada de *Correlação do IDEB 2015 com os Indicadores Educacionais: a situação atual das Unidades Federativas do Brasil*, o autor parte da observação de que a grande maioria dos Estados da Federação não vem conseguindo atingir as metas estipuladas pelo INEP para o ensino Fundamental II. Contudo, optou por investigar quais fatores teriam maior impacto nesse aspecto. Teve como objetivo determinar estatisticamente o impacto de indicadores educacionais. Analisou características de perfis dos diretores escolares e práticas de gestão democrática, observados os valores de IDEB e o cumprimento das metas estipuladas pelo INEP para as escolas públicas. Foi realizada análise documental e estatística de indicadores oficiais, provenientes do INEP, PDDE e IBGE do ano referente (2015). Tal análise constatou a participação constante dos Conselhos Escolares nas decisões pedagógicas, fiscais e administrativas da escola; a permanência do diretor escolar por um período não inferior a cinco anos na mesma escola; a realização de curso de pós-graduação pelo diretor (especialização, mestrado ou doutorado); a dedicação exclusiva à direção escolar; e a escolha desse cargo por processo seletivo, que possui impacto significativo sobre os valores do IDEB. As Unidades da Federação que possuem maiores proporções de escolas públicas com estas características tendem a obter melhor desempenho. Essa pesquisa configura a importância de uma gestão democrática, em que a participação de todos esteja efetivamente presente nas ações desenvolvidas na escola, desde a elaboração de documentos, como Projeto Político Pedagógico, à atuação dos Conselhos Escolares nas dimensões administrativa, fiscal e pedagógica, proporcionando um ensino melhor e com resultados, também, melhores.

Por último, seguindo sequência cronológica, Silva (2021), em sua dissertação *as concepções de Gestão Escolar e seus reflexos nas Escolas de Ensino Médio de Cruzeiro do Sul – Acre*, traz uma abordagem pertinente quanto à concepção de gestão escolar na visão dos diretores e conselheiros escolares de duas escolas pesquisadas, analisando qual seria o impacto dessas concepções no cotidiano das escolas em estudo. Foi adotada a pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com análise documental do Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico e da Lei nº 3.141 de 22 de julho de 2016, que dispõe sobre a

gestão democrática das unidades escolares da rede pública estadual de educação básica do Acre, além de pesquisa de campo, com uso de entrevista semiestruturada. Foram participantes dessa pesquisa os componentes do conselho escolar e do núcleo gestor das duas escolas, correspondente a 2 (dois) diretores, 2 (dois) docentes, 2 (dois) alunos e 2 (dois) funcionários de apoio, além de, ainda, 2 (dois) coordenadores pedagógicos e 2 (dois) administrativos, totalizando 12 participantes. Após, foi feita a análise dos dados obtidos com a definição de categorias como: gestão escolar e suas concepções; organização e funcionamento da escola; interação escola-família. Ao final do estudo, constatou-se que os documentos escolares (regimento interno e projeto político pedagógico), bem como os doze participantes da pesquisa, possuem, predominantemente, concepções de gestão democrática, as quais influenciam positivamente no desenvolvimento do processo educativo das escolas, culminando em uma organização escolar participativa, na qual se busca trabalhar em equipe, reconhecendo que o diretor não é o único responsável pelo bom andamento das atividades escolares. Porém, se apresentaram, também, as deficiências na atuação do conselho escolar, necessitando estes colocar em prática os princípios democráticos estabelecidos em lei.

As contribuições assimiladas durante os estudos dessas pesquisas foram inúmeras: a realidade da Educação Básica na escola pública brasileira, gerenciamento de recursos, criação e funcionamento de conselhos e demais órgãos colegiados, atuação dos gestores na condução pedagógico-administrativas das escolas, efetivação da participação da comunidade escolar, paradoxo entre as teorias estabelecidas nos documentos das escolas e suas práticas/resultados etc. Como também encontrei questionamentos e reflexões feitas durante os estudos de aprofundamento dos conceitos teóricos iniciais de minha pesquisa. Mediante a leitura de tão bons e valiosos trabalhos, que abordaram o viés da gestão escolar democrática e seus vínculos em diferentes processos educacionais e práticas gestoras, fortaleceu-se a continuidade do estudo de forma empírica, o que será apresentado no próximo capítulo.

3 CIDADE DE ICÓ - CEARÁ: CONTEXTUALIZAÇÃO DA HISTÓRIA LOCAL E REGIONAL NA PROMULGAÇÃO DE PRÁTICAS GESTORAS DEMOCRÁTICAS NA ÁREA DA EDUCAÇÃO

Neste capítulo faremos uma breve contextualização histórica da cidade de Icó, inserida no contexto regional do estado do Ceará, na qual estão localizadas as escolas em que se desenvolve a pesquisa. Permitindo-nos com isso compreender melhor as peculiaridades das práticas educativas para observá-las dentro das suas realidades, contextos socioculturais e educacionais. Entendemos que educação deve ser instrumentalização para formação do homem como um ser social, por tanto se faz necessário conhecer o meio para se ter uma compreensão melhor sobre os que nele habitam.

3.1 HISTORIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ICÓ NO ESTADO DO CEARÁ

A cidade de Icó, localizada no estado do Ceará, Brasil, é uma das mais antigas e culturalmente ricas do país. Sua história remonta a séculos de transformações sociais, políticas e econômicas, que ajudaram a moldar a cidade que conhecemos hoje. Icó está localizada na região Centro Sul do estado do Ceará, situando-se a aproximadamente 360 km da capital Fortaleza. Sua localização geográfica é caracterizada por uma altitude média de 242 metros acima do nível do mar e pelas coordenadas geográficas de aproximadamente 06° 24' de latitude sul e 38° 51' de longitude Oeste. A cidade está inserida no bioma Caatinga, caracterizado por sua vegetação típica e clima Semiárido. Com uma área territorial de 1.865,862 km² e população de 62.622 habitantes, formando uma densidade demográfica de 33,56 habitantes por quilometro quadrado.

A história de Icó remonta ao século XVII, quando a região era habitada por povos indígenas. Seu nome tem origem na língua *Tapuia* onde *i* (água) + *kó* (roça), formando assim “água ou rio da roça” em virtude de ser banhada por extenso rio, nomeclaturado de Rio Salgado. Com a chegada dos colonizadores portugueses, a área testemunhou a evolução de povoado sendo elevada a condição de Vila em 1738. Sendo a terceira vila do Ceará, logo após Aquiraz e Fortaleza. Obtendo a categoria de cidade em 1842. Devido a sua importância econômica obtida nos anos vindouros com o apogeu do algodão e da pecuária, foi uma das cidades que teve seu projeto urbanístico planejado na corte de Lisboa.

Durante os séculos XVIII e XIX, Icó experimentou um período de prosperidade econômica devido ao ciclo do algodão. A cidade se tornou um polo de produção e exportação

dessa matéria-prima, atraindo investidores e imigrantes da região. Nesse contexto, a pecuária ganhou destaque como uma atividade econômica vital, levando à produção de couro e charque como produtos de grande relevância. Durante o auge do ciclo do couro e do charque em Icó, essas manufaturas experimentaram um período de grande prosperidade. O couro era utilizado na fabricação de diversos produtos, como calçados, selas e outros artefatos, enquanto o charque representava uma valiosa fonte de proteína tanto para consumo interno quanto para exportação. Esse ciclo econômico foi fundamental para o crescimento da cidade. As manufaturas do couro e do charque não apenas impulsionaram a economia de Icó, mas também tiveram um impacto significativo na sociedade local. A demanda por mão de obra estimulou a migração de pessoas para a cidade, resultando em uma maior diversidade cultural. Além disso, a produção de charque desempenhou um papel crucial na segurança alimentar da região, contribuindo para a dieta e a subsistência dos habitantes locais. O crescimento econômico dessa época se refletiu na arquitetura colonial que ainda é vista em muitos prédios históricos da cidade.

O declínio econômico e social desencadeou-se devido aos longos períodos de seca que assolou a região, provocando uma grande crise na pecuária e a migração dos seus habitantes para outras regiões principalmente para o Sudeste do País. Entre os anos de 1862 a 1864 a população da cidade de Icó foi acometida pela epidemia do *vibrio cholerae* que disseminou grande parte da população, havendo a necessidade de sepultar as pessoas em valas-comuns, tamanha a quantidade de mortos afetando ainda mais a sua vida socioeconômica. Subsequente com a abolição da escravatura em 1888, culminou para as transformações sociais significativas de enfraquecimento político, econômico e social. Uma vez que a cidade dependia da mão de obra escrava.

A história de Icó, Ceará, é uma jornada rica e multifacetada, marcada por momentos de desafio e triunfo. Desde sua fundação como uma vila colonial até os dias de hoje, Icó tem desempenhado um papel vital na história do Brasil e na formação da identidade do Ceará. A cidade é um testemunho da resiliência, da cultura e da diversidade que caracterizam a nação brasileira. Ao explorar essa história extensa e rica, esperamos lançar luz sobre a importância e o significado de Icó na história do Brasil e do Nordeste, celebrando as contribuições desta cidade extraordinária para o patrimônio cultural do país.

Figura 1 - Localização de Icó no Mapa do Estado do Ceará



Fonte: Wikipédia, A Enciclopédia Livre.

Através do mapa acima demonstrado, podemos fazer uma leitura sobre a localização geográfica da cidade de Icó no estado do Ceará, como também contextualiza-la, de forma a compreendermos melhor sua realidade sócio-cultural-educacional, a qual está inserida nesse trabalho. Como já foi mencionado diversas vezes nesse estudo, educação não se faz só, ela é construída dentro de um contexto e reflete o mesmo. Logo podemos observar a distância da cidade de Icó para capital Fortaleza, sua posição geográfica em divisa com dois estados (Rio Grande do Norte e Paraíba), sua extensa dimensão territorial, a longitude para o litoral, sua interiorização entre outros. Essa caracterização no decorrer desse estudo nos permitiu refletir sobre diversos aspectos que circundam o processo educacional e consequentemente o acesso democrático ao saber dos nossos educandos, perpassando pelas práticas gestoras na construção de uma tão sonhada gestão democrática.

3.1.1 Educação no Município de Icó - CE

Segundos dados do *site* do município (ICÓ, 2022), a educação da Rede Municipal de

Icó constitui-se de 41 Unidades Escolares, mais a Sede da Secretaria Municipal de Educação (SME), sendo estas 34 escolas e 07 Centros de Educação Infantil, totalizando uma matrícula de 10.370 alunos. O processo de Gestão da secretaria municipal da educação, conforme Lei Municipal Nº 1159/2022 (ICÓ, 2022), desencadeia-se na seguinte ordem: secretária municipal – coordenações de núcleos – gestores escolares. A gestão das escolas é constituída por núcleos gestores, os quais englobam a figura do diretor escolar, coordenador escolar, coordenador pedagógico e secretário escolar.

No caso das escolas com mais de 400 alunos, constitui-se também a figura de um coordenador disciplinar. A escolha do gestor escolar e do coordenador pedagógico são realizadas por intermédio de processo seletivo, o qual ocorre uma vez a cada dois anos por meio de edital aberto, podendo ser prorrogado por igual período, seleção esta realizada pela própria Secretaria Municipal de Educação, através de uma comissão formada para tal fim por meio da Portaria Nº 2021.04.05.01. (ICÓ, 2022).

O ensino nas escolas da Rede Municipal de Icó funciona em Tempo Integral, sendo 4 unidades escolares integral-presencial, e 30 unidades em integral-híbrido, ou seja, de forma *online* através de uma plataforma digital em horário de contraturno. No tocante a essas escolas que possuem a modalidade de ensino integral-presencial, há ainda a figura de um coordenador de eletivas, pois este coordena o planejamento e execução das aulas ministradas presencialmente em contraturno. Como determina a Lei Municipal Nº1. 133/2022. (ICÓ, 2022).

No que diz respeito à formação continuada, constata-se através do estudo de caso, que esta ocorre mensalmente por meio do Mais-PAIC⁴, voltada para diretores escolares, coordenadores pedagógicos e professores. As formações ocorrem aos sábados de maneira presencial, com duração de 8h. Os formadores do Mais-PAIC são profissionais da Rede Municipal de Educação que recebem as formações através da Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC); logo após, preparam suas formações e aplicam aos gestores, coordenadores pedagógicos e professores, sendo essas divididas em eixos: Eixo Gestão Municipal, Eixo Ensino Fundamental I, Eixo Ensino Fundamental II e Educação Integral, Eixo Educação Infantil, Eixo Literatura e Formação do leitor, e Eixo de Avaliação Externa. Toda a logística das formações, como espaço, alimentação, materiais didáticos etc., são de

⁴ Programa de Aprendizagem na Idade Certa, uma cooperação entre Governo do Estado do Ceará e Municípios com a finalidade de apoiar a alfabetização dos alunos da Rede Pública de Ensino, que de início atendia somente os alunos da Educação Infantil e 1º ao 5º ano. Relançado e ampliado em 2015 pelo governador Camilo Santana, o Programa passou a atender as formações para toda a rede do 1º ao 9º ano.

responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação (SME).

No que diz respeito à valorização salarial e profissional, todos os componentes dos núcleos gestores se caracterizam em cargo de comissão com portarias, conforme Lei Municipal N° 1159/2022 (ICÓ, 2022), além do Plano de Cargos Carreiras e Salários do Magistério para aqueles que compõem o quadro efetivo da rede como professor, tendo estes, também, o repasse do reajuste anual do piso salarial do Magistério. Além disso, foi ofertado a todos os componentes dos referidos núcleos um curso de Especialização em Gestão Educacional *Lato Sensu*, parceria da Secretaria Municipal de Educação (SME) e do Centro Educacional Vale do Salgado (UniVS), no período de 27/07/2019 a 11/04/2020, com carga horária de 440 horas, o que proporcionou um melhor aprimoramento no âmbito profissional-educacional.

Os programas Federais que o município de Icó é atendido podem ser vistos no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Programas Federais aderidos pelo município de Icó.

Programa	Finalidade do programa
PDDE Educação Básica	Consiste na assistência financeira às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos. O objetivo desses recursos é a melhoria da infraestrutura física e pedagógica, o reforço da autogestão escolar e a elevação dos índices de desempenho da educação básica. Os recursos do programa são transferidos de acordo com o número de alunos, de acordo com o censo escolar do ano anterior ao do repasse. http://portal.mec.gov.br/financiamento-estadual/dinheiro-direto-na-escola
Tempo de Aprender	Programa lançado pelo MEC, voltado para o aperfeiçoamento, apoio e valorização de professores e gestores escolares do último ano da pré-escola e do 1º e 2º ano do ensino fundamental. https://alfabetizacao.mec.gov.br/tempo-de-aprender
Brasil na Escola	Tem por objetivo precípua induzir e fomentar estratégias e inovações para assegurar a permanência, as aprendizagens e a progressão escolar com equidade e na idade adequada dos estudantes matriculados nos anos finais do Ensino Fundamental. https://www.gov.br/mec/pt-br/brasil-na-escola
Programa Educação e Família	Tem por finalidade, no âmbito das escolas públicas de educação básica, fomentar e qualificar a participação da família na vida escolar do estudante e na construção do seu projeto de vida, com foco no processo de reflexão sobre o que cada estudante quer ser no futuro e no planejamento de ações para construir esse futuro. Constituem-se ações estratégicas para o alcance dos objetivos do Programa Educação e Família: PDDE Educação e Família; Projetos de Formação; Conselho Escolar e Clique Escola.
Sala de Recursos	Destina recursos financeiros para equipar salas de recursos multifuncionais e bilíngues de surdos, destinadas ao atendimento educacional especializado, visando à aquisição ou adequação de itens que compõem essas salas às escolas públicas municipais, estaduais e do Distrito Federal da Educação Básica, em conformidade com o Programa Escola Acessível. Os

	<p>recursos podem ser utilizados na aquisição de itens e materiais pedagógicos; cadeiras de rodas; bebedouros acessíveis; produtos de tecnologia assistiva, equipamentos e materiais para o atendimento educacional especializado bilíngue de surdos, entre outros.</p> <p>https://pddeinterativo.mec.gov.br/sala-de-recursos</p>
Programa Primeira Infância	<p>Tem como objetivo promover iniciativas, em regime de colaboração, que elevem a qualidade da educação infantil, potencializando o desenvolvimento integral e promovendo a aprendizagem das crianças de 0 a 5 anos de idade. O programa está estruturado em 3 eixos:</p> <p>I – avaliação e monitoramento da implementação dos Parâmetros Nacionais de Qualidade da Educação Infantil;</p> <p>II - Gestão, Liderança e Fortalecimento Institucional; e</p> <p>III - currículo e práticas pedagógicas.</p> <p>https://www.gov.br/mec/pt-br/acao-a-informacao/institucional/secretarias/secretaria-de-educacao-basica/programas-e-acoas/programa-primeira-infancia-na-escola-1</p>
PDDE WEB	<p>O PDDEWeb é um sistema de cadastramento/atualização de informações cadastrais das Unidades Executoras Próprias (UEX - Conselhos Escolares, Associação de Pais e Mestres ou similares) representativas de escolas públicas de educação básica estaduais, distritais e municipais beneficiárias do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE e suas Ações Agregadas, como também de Entidades Executoras (EEX – Prefeituras Municipais e Secretarias Estaduais e Distrital de Educação). A partir de 2018, a atualização cadastral anual tornou-se obrigatória para o recebimento de recursos do programa, conforme prever a Resolução nº 6, de 27 de fevereiro de 2018. Salienta-se que o navegador utilizado para acessar o PDDEWeb é o Internet Explorer em versão atualizada. O sistema não funciona em outro navegador.</p> <p>https://www.fnde.gov.br/fnde_sistemas/item/11939-pddeweb</p>
Educação Conectada	<p>Tem o objetivo de apoiar a universalização do acesso à internet de alta velocidade, por via terrestre e satélite, e fomentar o uso de tecnologia digital na Educação Básica. Para isso, o Programa foi elaborado com quatro dimensões: visão, formação, recursos educacionais digitais e infraestrutura que se complementam e devem estar em equilíbrio, para que o uso de tecnologia digital tenha efeito positivo na educação.</p>
PDDE Campo	<p>Destinar recursos financeiros de custeio e de capital às escolas públicas municipais, estaduais e distritais, localizadas no campo, que tenham estudantes matriculados na educação básica a fim de propiciar adequação e benfeitoria na infraestrutura física dessas unidades, necessárias à realização de atividades educativas e pedagógicas voltadas à melhoria da qualidade do ensino.</p> <p>Os recursos financeiros são liberados em favor das escolas de educação básica do campo que possuam Unidade Executora Própria (UEX) devendo ser empregados na contratação de mão de obra para realização de reparos ou pequenas ampliações e cobertura de outras despesas, que favoreçam a manutenção, conservação e melhoria de suas instalações, bem como na aquisição de mobiliário escolar e na concretização de outras ações que concorram para a elevação do desempenho escolar.</p> <p>http://portal.mec.gov.br</p>
PDDE Água	<p>Destinar recursos financeiros de custeio e de capital às escolas do campo e quilombolas, garantindo as adequações necessárias ao abastecimento de água em condições apropriadas para consumo e o esgotamento sanitário nas unidades escolares que tenham declarado no Censo a inexistência de abastecimento de água ou de esgotamento sanitário e ainda não tenham sido beneficiadas com essa assistência pecuniária. Os recursos financeiros devem ser empregados na aquisição de</p>

	<p>equipamentos, instalações hidráulicas e contratação de mão de obra, necessários à construção de poços, cisternas, fossa séptica e outras formas que assegurem provimento contínuo de água adequada ao consumo humano e esgotamento sanitário. Os recursos são liberados às escolas, conforme os critérios estabelecidos em Resolução a partir do número de matrículas, sendo que de 4 a 50 matrículas; de 51 a 150 matrículas e com mais de 150 matrículas.</p> <p>http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/190-secretarias-112877938/setec-1749372213/18777-pdde-agua</p>
--	---

Fonte: A autora (2023).

Além disso, o município do Icó é atendido por programas em nível estadual e de entidades do terceiro setor, como registrado no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Programas estaduais aderidos pelo município de Icó.

Programas	Finalidade do programa
Mais Paic	Tem como finalidade apoiar os municípios para alfabetizar os alunos da rede pública de ensino do ensino fundamental (1º ao 9º ano). A iniciativa apoia a aprendizagem dos alunos para que sigam com sucesso, tenham bons resultados e ingressem no Ensino Médio bem preparados. https://www.seduc.ce.gov.br/mais-paic/
Prêmio Escola Nota 10	Destinado às escolas públicas que tenham obtido, no ano anterior à concessão do mesmo, os melhores resultados de aprendizagem, expressos pelo Índice de Desempenho Escolar – Alfabetização (IDE-Alfa), Índice de Desempenho Escolar - 5º ano (IDE-5) e Índice de Desempenho Escolar - 9º ano (IDE-9). https://belt.al.ce.gov.br
Pacto pela Aprendizagem	Tem como objetivo fortalecer o regime de colaboração entre o Estado e os 184 municípios cearenses para recuperar a aprendizagem dos estudantes do Ensino Fundamental (1º o 9º ano). https://www.seduc.ce.gov.br/pacto-pela-aprendizagem/
Aprender Valor	Tem como objetivo levar Educação Financeira para escolas públicas de todo país. O programa é desenvolvido pelo Banco Central (BC) em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), com recursos do Fundo de Defesa de Direitos Difusos do Ministério da Justiça e Segurança Pública (FDD/MJSP), e integra a dimensão “Educação” da agenda estratégica do BC. aprendervalor@bcb.gov.br
Jepp	Tem como objetivo a educação empreendedora proposta pelo SEBRAE para o ensino fundamental incentiva os alunos a buscarem o autoconhecimento, novas aprendizagens e o espírito de coletividade. https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/preparacao-pedagogica-de-professores-e-central-jepp,40129e4007fbd710VgnVCM100000d701210aRCRD

Fonte: A autora (2022).

Todos os programas aderidos pelo Município de Icó, sejam eles de cunho federal, estadual ou do terceiro setor, são implementados sob uma ótica de adesão, discursão com os gestores ou a quem mais o programa interessar, depois são realizadas formações de acordo com a necessidade para sua efetivação. Quanto a prestação de contas é realizada anualmente junto a Secretaria Municipal da Educação, através do NPP (Núcleo de Programas e Projetos),

onde os presidente dos Conselhos Escolares juntamente com os Gestores da Escolas, apresentam todas as documentações comprobatórias exigidas pela legislação vigente, como: notas fiscais, atas, certidões etc. Em seguida passa pelo crivo fiscalizador do Concelho Municipal de Educação, sendo esta documentação de cunho publico aberta a quem a deseje ter acesso.

As escolas abordadas na pesquisa, EMTIH José Adelaide de Carvalho e EMTIH Professora Lourdes Costa, caracterizam-se no mesmo contexto das demais escolas do município; ambas são escolas de Ensino Fundamental Integral Híbrido, onde no contraturno os alunos têm aulas *online* através de uma plataforma digital de forma síncrona (ICÓ, 2022).

No entanto, possuem peculiaridades que as diferenciam, segundo o Quadro 4, e elencadas a seguir:

Quadro 4 – Características das escolas analisadas: Ensino Fundamental Integral Híbrido

Escola	Localização da escola	Nº de alunos	Nível de ensino ofertado	Núcleo gestor
1	Urbana	954	Fundamental II	Diretor, Coordenador escolar, Coordenador pedagógico, Coordenador disciplinar e Secretário.
2	Rural	190	Ensino Infantil e Fundamental I e II	Diretor, Coordenador escolar, Coordenador pedagógico e Secretário.

Fonte: A autora (2023).

Portanto, importa ressaltar que cada escola carrega características próprias de funcionamento, realidades individuais e, conseqüentemente, formas distintas de gestão, mas o que buscamos neste estudo foi o tipo de gestão que de fato acontecia na prática escolar, o que seus regimentos e projetos políticos pedagógicos diziam a respeito da gestão democrática, como a comunidade escolar via essa gestão acontecer e com qual participação.

No decorrer da pesquisa, observamos e analisamos cada aspecto acima mencionado, em que foi construído de forma analítica o nosso entendimento sobre Gestão Democrática em cada uma dessas unidades escolares.

3.1.2 Educação no Estado do Ceará

O Estado do Ceará ‘partiu na frente’ na perspectiva de materializar a política educacional “Todos pela Educação de Qualidade para Todos”, do “Governo das Mudanças” de Tasso Jereissati (1995-1998), a fim de adequar a educação cearense às exigências do capitalismo contemporâneo, sob o imperativo dos compromissos assumidos com os organismos internacionais (LEITÃO, 2010; VIEIRA, 2002).

A gestão democrática da educação é sem dúvida uma política educacional que tomou dimensão no âmbito das reformas da década de 1990. É nesse contexto de reforma do Estado e da educação, que a gestão democrática das escolas públicas cearenses teve início, precisamente em 1995 com o primeiro ano das eleições diretas para diretores das escolas públicas estaduais (LIMA; DIÓGENES, 2018).

O plano de governo de Tasso Jereissati explicita uma nítida aproximação com os princípios regulados pela Unesco, por meio do Relatório Jacques Delors (1998) e de seu lema: “Quem não planeja não executa, quem não mede não sabe de nada”, o que se seguiu com os outros governos (XEREZ, 2013).

Para Ramos (2009), ao final do governo de Ciro Gomes (1991-1994), ainda não havia escolas públicas de Ensino Médio Profissionalizante, e compreender o panorama político dos anos que se sucederam permite uma melhor análise dos fundamentos dos planos de governo que compuseram a gênese da Educação Profissional e Tecnológica do Ceará.

Também é necessário fazer a mediação de que a proposta curricular de integração da Educação Profissional (EP) ao Ensino Médio, apesar de se utilizar de categorias caras ao marxismo e contar com a contribuição teórica de autores respeitados desse referencial, por exemplo, Gaudêncio Frigotto, Maria Ciavatta e Marise Ramos, entre outros e outras, não apresenta nenhuma solução ou sugestão de ruptura com o capitalismo (RAMOS, 2009).

No mandato de Lúcio Alcântara (2003-2006), não houve mudança significativa em relação ao governo antecessor, motivo pelo qual não foi dada cobertura a esse período. Considera-se que esse governador desempenhou uma política bem próxima e afinada aos princípios do grupo político dominante do qual se fazia representante (XEREZ, 2013).

O governo de Cid Gomes (2007-2010; 2011-2014) traz a implantação das Escolas Estaduais de Educação Profissional (EEEPs) de tempo integral e a federalização de algumas unidades do Centec (XEREZ, 2013).

Na pesquisa feita por Nogueira (2014), foi considerado que, a partir do modelo das EEEP, a concretização de uma proposta de integração, consolidando a superação do “simples

objetivo preliminar de preparar para o ensino superior” (NOGUEIRA, 2014). Apesar dessa perspectiva, o autor admite que:

As EEEPs propõem uma integração curricular, no entanto, essa integração, em diversas escolas com esse modelo educacional, ocorre apenas no âmbito da concomitância. Ou seja, o que se chama de currículo integrado são apenas disciplinas dos cursos profissionalizantes e disciplinas da base comum sendo ministradas em horários intercalados sem nenhuma interação entre elas. Muitas vezes nem os professores da base comum dialogam com os professores da base técnica. (NOGUEIRA, 2014, p. 30).

Assim, a partir da legislação educacional federal, o governo do estado do Ceará aprova, em 2008, a Lei 14.273, que dispõe sobre a criação da Rede Estadual de Escolas de Educação Profissional (EEEPs), como parte de sua política voltada à juventude (SANTOS; FARIAS; FREITAS, 2013).

Além da criação do Programa Alfabetização na Idade Certa (PAIC), foi transformado em política pública prioritária do Governo do Estado em 2007, visando oferecer aos municípios formação continuada aos professores, apoio à gestão escolar entre outros aspectos. Iniciou suas atividades com a meta de garantir a alfabetização dos alunos matriculados, no 2º ano do Ensino Fundamental da rede pública cearense. Em 2011, ainda no governo de Cid Gomes, expande-se o programa, tornando-o PAIC+5, no incentivo de melhorar as metas de alfabetização (CEARÁ, 2021).

Cid Gomes inaugura o formato em tempo integral, novidade no Ceará. Há, entretanto, que se fazer a mediação necessária quanto às inspirações filosófica e educacional que moldaram o formato das EEEPs: os governos de Camilo Santana (2015-2018; 2019-2022), plenamente alinhados ao contexto de adequação ao mercado, têm dado continuidade à política de expansão educacional. As matrículas seguem aumentando no mesmo ritmo em que a rede se amplia, permanecendo no centro das políticas estatais para o alcance de uma maior inclusão social, com a inserção de programas como Programa Alfabetização na Idade Certa (MAIS PAIC) e Pacto pela Aprendizagem (MORAIS; RIBEIRO; SABINO; SANTOS, 2020).

O programa MAIS PAIC, iniciado em 2015, tem como finalidade ampliar o trabalho de cooperação já existente com os 184 municípios que, além da Educação Infantil e do 1º ao 5º ano, passou a atender também do 6º ao 9º ano nas escolas públicas cearenses. A iniciativa apoia a aprendizagem dos alunos para que sigam com sucesso, tenham bons resultados e ingressem no Ensino Médio bem-preparados. (CEARÁ, 2021).

Em 2021, o Governo do Estado do Ceará lança Pacto pela Aprendizagem, fortalecendo o regime de colaboração entre o Estado e os 184 municípios cearenses para recuperar a

aprendizagem dos estudantes do Ensino Fundamental (1º o 9º ano) diante do contexto de pandemia da Covid-19. A estratégia beneficia 6.062 escolas municipais, 910.445 estudantes do 1º ao 9º ano do ensino fundamental e 97.849 professores. O investimento total para o desenvolvimento das ações do Pacto, nos anos de 2021 e 2022, foi de R\$ 130 milhões. Desse montante, R\$ 50 milhões foram investidos pelo estado em tecnologia, plataformas de aprendizagem e material de apoio à recuperação de estudantes das escolas municipais. Outros R\$ 80 milhões foram transferidos aos municípios para que sejam utilizados na reforma e na aquisição de equipamentos para as escolas; na compra de veículos de transporte escolar; no reforço da conectividade com equipamentos tecnológicos; na implementação de tempo integral na rede municipal e no apoio às atividades extracurriculares para atuar na recuperação das aprendizagens dos alunos (CEARÁ, 2021).

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa foi realizada em duas escolas do município: uma localizada na zona urbana (a qual chamamos de Escola 1); e a outra na zona rural (a qual chamamos de Escola 2). Nesse sentido, iniciou-se um estudo de caso, analisando os documentos das escolas, como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar, para identificar a concepção de gestão democrática e os processos educacionais vinculados a essa concepção. A análise desses documentos que norteiam o funcionamento das escolas foi de grande importância para observarmos as macro e as micropolíticas regulamentadas nesses espaços educacionais investigados, haja vista que cada documento traz as peculiaridades de cada unidade, de acordo com sua realidade local.

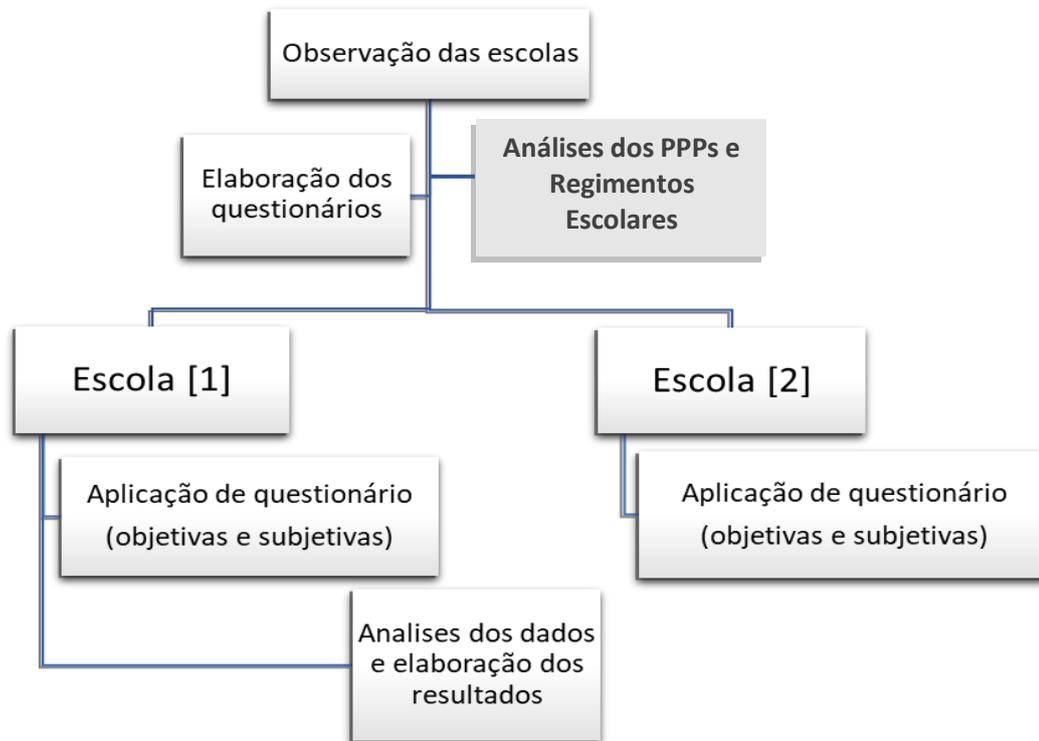
Durante o processo de investigação, foi convidado um representante de cada segmento da comunidade escolar de cada uma das escolas (gestores, professores, alunos, pais e/ou responsáveis) para responder a um questionário de perguntas objetivas e subjetivas, de acordo com a compreensão individual dos questionados. Os questionários se deram em três blocos, sendo os dois primeiros objetivos e o terceiro subjetivo (conforme modelos no Apêndice A). O objetivo desse método foi obter informações sobre a atuação da gestão escolar nessas unidades escolares. Todos os participantes preencheram e assinaram os termos regulamentados por lei (conforme os Anexos A-F), os quais foram: dois alunos do ensino Fundamental II, dois professores, duas mães, um coordenador pedagógico e um diretor por escola, totalizando oito participantes por escola e dezesseis na pesquisa quando somadas as duas escolas. O questionário, segundo GIL (199, p. 128), pode ser definido como a técnica de

investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. Continuando a expressar o pensamento de Gil, um questionário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre um determinado tema. Vale salientar que todo o projeto da pesquisa, cronograma de execução, modelo de questionários e termos foram submetidos e aprovados pelo Comitê de Ética (conforme parecer no Anexo G).

Logo após, foi feita a análise crítica das respostas contidas nos questionários. Os sujeitos envolvidos na pesquisa foram convidados a participar de um debate, para que fossem aprofundados seus argumentos e para que nos permitisse observar melhor as realidades das escolas em questão.

- A primeira, EMTIH Professora Lourdes Costa, está localizada na Rua Ilídio Sampaio, no centro urbano de Icó. É composta por 966 alunos e 68 profissionais da educação, atuando apenas com o ensino Fundamental II até as séries finais (6° ao 9° ano). Ambas as escolas apresentam boa estrutura física, contando com: salas de aulas amplas, salas de leitura, refeitório, auditório, entre outros. As instituições foram escolhidas pela localização geográfica (uma se encontra localizada na zona urbana e outra na zona rural), e por apresentarem diferentes modalidades de ensino (a primeira possui da Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II, enquanto a segunda apenas Ensino Fundamental II). O intuito foi poder realizar a pesquisa com uma amostragem dos dois tipos de escola de que dispomos.
- A segunda, EMTIH José Adelaide de Carvalho, localizada no sítio Lagoa dos Mil Homens, no distrito de Santa Cruz da Serra, a 50 km da sede urbana, é composta por 185 alunos e 30 profissionais da educação. A escola atua com a modalidade de ensino desde a Educação Infantil até as séries finais do Ensino Fundamental II.

Figura 2 - Fluxograma das atividades desenvolvidas



Fonte: A autora (2023).

A presente dissertação utilizou-se da metodologia qualitativa, por meio da abordagem do estudo de caso proposto por Yin (2011), seguindo a ordem explicitada na Figura 1, a qual tem como metodologia a seguinte sequência mostrada: primeiramente, foi feita uma observação das escolas escolhidas, de como funcionam, o quadro de pessoal, estruturação administrativa e educacional. Em seguida, foram elaborados os questionários, com a finalidade de ter uma visão sobre os aspectos gerais de cada escola. A aplicação do conjunto de questionários seguiu da mesma forma para ambas as escolas, com a conceituação e a definição técnica do conhecimento.

Pode-se definir pesquisa como a produção do conhecimento científico que visa responder a algum problema proposto pelo investigador, envolvendo bases teórico-metodológicas (GIL, 2008). Para Gil (2008, p. 17), a pesquisa científica pode ser caracterizada como uma forma de conhecimento objetivo, racional, sistemático, geral, verificável e falível. E, nesse universo, o pesquisador depara-se com diferentes abordagens, devendo fazer suas escolhas baseadas na natureza do problema investigado.

Chizzotti (2006, p. 54) corrobora que “[...] é a busca sistemática e rigorosa de informações, com a finalidade de descobrir a lógica e a coerência de um conjunto, aparentemente disperso e desconexo de dados, para encontrar resposta a um problema

delimitado, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento científico”. Nesse sentido, pesquisar implica conhecer as características da pesquisa científica e decidir por um tipo de pesquisa de forma segura e coerente. Isso proporciona as bases lógicas da investigação patenteadas na escolha do método e da metodologia.

Segundo Gil (2008), para que o conhecimento seja considerado científico, é necessário identificar as operações mentais e as técnicas capazes de possibilitar a sua verificação, ou seja, é preciso determinar o método possível para chegar a esse conhecimento. Assim, o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento. Para Santos (2006), a questão do método é fundamental, porque é “como uma construção de um sistema intelectual que permita, analiticamente, abordar uma realidade, a partir de um ponto de vista, não se trata de um dado em si, um dado *a priori*, mas uma construção”, posto que é assim “que a realidade social é intelectualmente construída” (SANTOS, 2006).

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador interpreta o mundo real do sujeito a partir das perspectivas subjetivas e características apresentadas, em que o comportamento humano é visto como interativo e interpretativo, e, de forma cautelosa, o pesquisador tenta sentir dentro de si mesmo as experiências do sujeito (MOREIRA, 2004). Fundamentada nesse pensamento, foi desenvolvida uma pesquisa real, responsável, que pudesse atender as expectativas necessárias de uma investigação qualitativa, ao mesmo tempo em que atingisse os objetivos da pesquisa e pudesse contribuir com o processo educacional no qual estava inserida.

O estudo de caso analítico (YIN, 2015) é um método de pesquisa cujo fim é entender melhor um tema ou processo específico, que permite o aprofundamento do conhecimento e oferece subsídios para novas investigações sobre a mesma temática abordada. Aprende-se, assim, sobre sua funcionalidade e seus processos – e mais importante ainda: os estudos de casos são históricos.

O cientista social, Robert K. Yin, em seu livro *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (2015), define o método como estratégia de pesquisa, que visa responder aos questionamentos de “como” e “por que”, focando em contextos da vida real. Considera, também, que uma investigação empírica compreende um método abrangente, com coleta e análise de dados por outra pessoa, grupo ou instituição. Portanto, é útil que os estudos de caso mostrem não apenas os acertos, mas as falhas que encontraremos no percurso para buscar soluções. Ambos norteiam a equipe, ou o profissional, para um planejamento eficiente, conseguindo, assim, alcançar seus reais objetivos.

Os estudos de caso são modelos referenciais que possuem suas particularidades. Seus

objetivos podem variar, conforme a área utilizada. O ponto de partida é sempre determinar quem é o alvo a ser estudado. A pesquisa nunca foca em um grande grupo, a proposta é sempre produzir conhecimento aprofundado sobre algo específico. É importante ressaltar que, além dessa característica, o objetivo do estudo de caso seja também relevante, permitindo a observância de detalhes da trajetória percorrida por um profissional ou instituição.

É interessante a ideia de investigar acontecimentos contemporâneos e identificar os acontecimentos que possam ocorrer, por sua abordagem prática. Faz-se necessário superar as tarefas convencionais, como a leitura e a escrita, para que se possa fazer uma avaliação de como a questão se aplica às teorias na vida real. Sua abordagem parte sempre de uma problematização, para ascender à criatividade e à capacidade de propor soluções.

De acordo com seu propósito, os estudos de caso se apresentam de três tipos. Os exploratórios, que têm por premissa evidenciar informações a respeito de situações em que há pouca clareza. É um modelo interessante quando se deseja iniciar uma pesquisa de um campo recém-descoberto. Os descritivos, que costumam ser pautados por um ou mais objetos bem-definidos, sendo os mais populares para apresentar os casos. Estes têm por finalidade descrever detalhadamente, soluções aplicadas em determinados contextos, dando suporte para compreensão dos eventos que moveram um indivíduo, ou grupo, de um lugar a outro. Durante este percurso, o estudo permite que questões de “como” e “por que” sejam respondidas, mostrando estratégias, variáveis e ferramentas empregadas em todo processo de transição. Outra maneira são as pesquisas analíticas, que partem de um ou mais casos escolhidos, propõem reflexões para assimilar, ou refutar, uma tese. Em geral, utiliza-se de um ou mais de um objeto, com a missão de apresentar dados que fundamentem seus pontos de análises e discussões.

Dessa forma, o trabalho consistiu em uma pesquisa qualitativa que utilizou a abordagem do estudo de caso e analisou documentos das escolas pesquisadas, bem como propôs aos gestores responder a um questionário de perguntas objetivas e subjetivas para realizar o registro e a correlação de fatos sobre as práticas de gestão escolar democráticas e seus impactos nos processos educacionais contemporâneos. É voltado a investigar as estratégias de gestão da inovação educacional adotadas, no que se refere à propulsão dos docentes rumo às mudanças necessárias em sua atuação pedagógica e na adoção de novos métodos pedagógicos. O estudo de caso tem como foco um fenômeno contemporâneo em um contexto específico e busca o entendimento da dinâmica presente em um determinado ambiente, para dela extrair conclusões (YIN, 2015).

A pesquisa é do tipo aplicada e empírica, e propõe-se a verificar uma teoria em uma

realidade observável. A sua abordagem é quanti-qualitativa e pretendeu verificar as ações e estratégias implementadas pelos programas já citados no cap. 2 deste trabalho. Por fim, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, tendo sido realizada por meio do estudo da literatura e dos conceitos com ela compartilhados e apresentados no capítulo 2 dessa dissertação. É documental também, pois realiza a análise de documentos da instituição de ensino selecionada, com a finalidade de apontar subsídios para a análise das ações e dos resultados. Concluindo, assim, a pesquisa é de caráter exploratório, eis que há pouca pesquisa prévia realizada no tema, nesse contexto (YIN, 2015).

Por fim, com a construção dos dados que emergiram da coleta de dados realizada através dos questionários semiestruturados respondidos pelos gestores das escolas participantes da pesquisa, produziu-se uma análise de dados obtidos e a elaboração de tabelas e quadros descritivos sobre a situação-problema, conforme veremos nos resultados.

Notou-se, enquanto estudo de caso, que o contexto local e regional do Município de Icó – Ceará impacta na compreensão do conceito de gestão democrática pelos gestores escolares. Isso ocorre especialmente quando alguns programas de financiamento já existem a muitos anos e, em seu princípio, não existia a prática gestora de consulta a comunidade escolar quanto a prioridades de utilização desses recursos. Outro aspecto que o contexto apresentado na área da educação do Município de Icó – Ceará, refere ao pouco exercício da autonomia na prática dos gestores escolares. Isso impactará em seus discursos sobre como organizam os processos educacionais ou em como fundamentam suas práticas gestoras? É o que buscaremos compreender e explicitar na análise que se construiu no próximo capítulo.

4 CONSOLIDAÇÃO ANALÍTICA DO MODELO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA IMPLANTANDO NAS ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE ICÓ-CE ABORDADA NA PESQUISA.

Nesta etapa conclusiva da pesquisa, apresentaremos um estudo analítico construído a partir dos dados coletados nos documentos indicados no capítulo anterior, bem como dos dados coletados através dos questionários semiestruturados respondidos pelos gestores das escolas participantes da pesquisa. O *corpus* desta pesquisa observou a compreensão do conceito de gestão democrática na análise documental e na análise do discurso dos gestores participantes da pesquisa quando se referiam as suas práticas gestoras e aos processos educacionais que ocorrem no espaço escolar.

Deste modo, para analisar as contribuições dos gestores sobre os processos educacionais realizados em suas escolas, bem como quais suas práticas gestoras vinculadas ao modelo de gestão democrática, foi necessário realizar a leitura atenta de todos os questionários, desconstruir os textos em categorias cujos elementos se aproximavam. Então, foi possível criar uma reconstrução dos dados em um novo texto. Ao olhar atentamente aos dados do *corpus* de minha pesquisa, identifiquei duas categorias de análise dentro desse estudo de caso, a saber: (a) Categoria: Princípios de Gestão Democrática; e (b) Categoria: Práticas Gestoras Democráticas.

Entende-se, para análise da primeira categoria, que os princípios de gestão democrática englobam o que está promulgado na legislação brasileira e reafirmado pelos autores estudados no capítulo dois. Particularmente, para fins desse estudo os conceitos de participação e autonomia. Já para a segunda categoria de análise, entende que as práticas gestoras democráticas englobam as ações dos gestores para reafirmar os princípios de gestão democrática em todos os processos educacionais vinculados a gestão pedagógica, gestão administrativa e gestão financeira que ocorre dentro da escola pública.

4.1 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: A ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PROJETOS POLÍTICO-PEDAGÓGICOS E REGIMENTOS ESCOLARES.

Mediante a análise feita dos documentos – Regimento Escolar e Projeto Político Pedagógico das Escolas Municipais de Tempo Integral e Híbrido Professora Lourdes Costa (Escola 01) e José Adelaide de Carvalho (Escola 02) –, pude visualizar as suas localizações, como funcionam, seus níveis de ensino, estrutura física, como se compõem seus quadros de funcionários, direitos e deveres estabelecidos nos documentos analisados, ao mesmo tempo atribuições e sistema de avaliação. Vale salientar que os documentos analisados falam apenas

da aprendizagem, mas não faz menção à avaliação institucional e/ou avaliação de desempenho dos profissionais.

Nota-se que os documentos estão de acordo com a realidade em que estão inseridos, cada um com suas peculiaridades. Para Thomazine (2020), cada escola tem o seu projeto político pedagógico e nesse documento estão descritos diversos aspectos e peculiaridades da unidade escolar. Percebe-se também que os PPPs estão parametrizados, consonante com o artigo 14 da LDB/1996: “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 princípios I e II”.

A matriz curricular da Escola 02 é apresentada de forma mais específica, detalhando as áreas de conhecimento com seus componentes curriculares e suas finalidades, enquanto a Escola 01, sua matriz curricular é demonstrada apenas através de um gráfico, especificando a carga horária de cada componente curricular.

Os documentos analisados não apresentam somente princípios pedagógicos, mas preceitos constitucionais conforme os artigos 205 e 208 da Constituição de 1988, em que a gestão democrática na educação é um dos princípios constitucionais do ensino público. Assim, afirma que queremos uma sociedade democrática em que a gestão tenha base nessa sociedade que almejamos. Paro (2002) argumenta que gestão democrática é utopia no Brasil, pois uma escola onde todos podem decidir não é desejada pelos grupos dominantes, tementes pelos questionamentos vindouros e contestações de classes. Desse modo a implementação efetiva da gestão democrática se torna cada vez mais distante da realidade em que nossas escolas estão inseridas, haja vista que não é da intenção do “poder dominante” facilitar esse processo que poderá por em risco os seus interesses.

Os Projetos Políticos Pedagógicos de ambas as escolas, em sua teoria, apresentam aspectos democráticos, conforme demonstraremos a seguir no Quadro 5:

Quadro 5 - Dimensão pedagógica nos PPP das escolas pesquisadas

Escola 1	Escola 2
<p>“A participação dos professores especialistas na elaboração do projeto político pedagógico promove uma dimensão democrática na escola e nessa perspectiva, as decisões não centralizadas nos gestores cedem lugar a um processo de fortalecimento da função social e dialética da escola por meio de trabalho coletivo entre todos os seguimentos</p>	<p>“O presente documento é resultado do esforço desenvolvido coletivamente, pela equipe gestora, professores, funcionários e demais segmentos da comunidade escolar dentro das competências que lhes são inerentes, enquanto órgãos educacionais”.</p> <p>“Entendemos, pois, que a real identidade da nossa escola é conhecida por todos</p>

participantes da comunidade escolar”.

“Com o objetivo de destacar a descentralização do gestor educacional e o fortalecimento da autonomia da escola e garantir a participação da sociedade na gestão criou-se o Conselho Escolar com base na LDB N° 9.394/96”.

“O Conselho de Classe criado na escola funciona como um órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didáticos pedagógicos, com responsabilidade de analisar as questões educacionais, indicando alternativas que busquem a efetivação do processo ensino aprendizagem”.

“Tem como missão propiciar a transmissão democrática dos saberes historicamente acumulados, além de favorecer a reconstrução destes conhecimentos; a formação de indivíduos holístico e integrado ao nosso tempo e espaço; a vivência dos valores éticos, morais, cívicos e espirituais, visando construir-se num espaço que favoreça o rompimento dos velhos paradigmas e a construção de novos; a construção coletiva de um espaço social democrático que considere os princípios da dignidade humana, da participação e da corresponsabilidade pela vida social”.

“O modelo de excelência em gestão tem como pilares os fundamentos da excelência: pensamento sistêmico, liderança, constância de propósitos, visão de futuro, comprometimento com a educação, responsabilidade social, gestão participativa, desenvolvimento de parcerias, geração de valor, cultura e aprendizagem organizacional”.

“Por essa razão, é acertado dizer que a gestão escolar sob a égide pedagógica está atrelada com descentralização do poder e o fomento a participação democrática das demais pessoas envolvidas no processo educacional”.

aqueles que a constituem. Por isso, a necessidade de envolvermos todos nesse processo de extrema relevância”.

“O pontapé inicial que impulsionou esse amplo, cuidadoso e responsável processo se deu quando a Secretaria Municipal de Educação convocou a todos os gestores escolares da rede e solicitou a atualização das propostas político-pedagógicas das instituições escolares, visando a inserção das orientações contempladas na BNCC, OCPC e DCRC, bem como contemplando a nova realidade do ensino remoto e/ou híbrido vivenciada, em decorrência da Pandemia do Covid-19”.

“Esperamos que as metas a serem atingidas nos níveis, pedagógico, administrativo, e de apoio ao ensino, sejam conjugadas às ações desenvolvidas por todos os segmentos do coletivo escolar”.

“Os impactos da descentralização do poder e, portanto, das tomadas de decisões, logo refletiram no contexto escolar: a gestão escolar tem obrigatoriedade de ser realizada em consonância com a ação de órgãos colegiados (Conselho Escolar, por exemplo), que devam gerir recursos e tornar pública a prestação de contas e o planejamento anual da instituição”.

“Almejamos continuar com esta prestação de serviços as nossas comunidades, disponibilizando sempre um trabalho de qualidade e buscando parceria com a comunidade escolar, no intuito de alcançarmos nossos objetivos e metas, primando sempre pelos valores humanos e culturais do nosso povo e desenvolvendo uma Gestão Democrática, na qual a comunidade é convidada a se fazer determinante na tomada de decisões”.

“Entendemos o PPP enquanto a materialização da organização do trabalho pedagógico da escola, o qual precisa

<p>“Entretanto, pode-se dizer que este é um paradigma que vem sendo suplantado gradativamente nas escolas, posto que a gestão democrática é um dos requisitos necessários para se pensar na qualidade do ensino”.</p> <p>“Os cursos de formação devem propiciar ao longo de sua duração formas democráticas de ensino; os sistemas de ensino devem implementar gestão democrática, seja nos Conselhos de Educação ou nos Conselhos escolares, bem como na forma de escolher a direção escolar”.</p> <p>“A gestão democrática necessita ser constantemente aprimorada por meio de uso de instrumentos de autoavaliação das escolas de educação básica e uma das estratégias apoiadas por esta legislação é a do apoio técnico financeiro para a gestão escolar com vistas a assegurar a participação da comunidade nas decisões referentes a aplicação dos recursos para fortalecer a gestão democrática”.</p>	<p>envolver não só a equipe técnico-pedagógica, como também administrativa, docentes, discentes e comunidade escolar, na tentativa de inserir a escola como um todo no seu cotidiano, discutindo, sugerindo, questionado os seus próprios pensamentos”.</p> <p>“Buscamos a partir desse momento uma reorganização da prática, tendo como base o fazer coletivo num referencial da Linha Progressista que atenda aos anseios de todos”.</p> <p>“O nosso compromisso está vinculado ao bom desenvolvimento do trabalho coletivo da escola”.</p>
---	---

Fonte: A autora (2023), a partir dos PPPs das escolas pesquisadas.

De acordo com a leitura realizada destes documentos, consta que os mesmos foram elaborados em um processo coletivo, com um robusto embasamento teórico, no qual teve toda a mobilização da comunidade escolar. Fala-se, ainda, na atualização dos documentos escolares que se faz necessário. Mas vale ressaltar que o PPP da escola 2 apresenta-se ainda sobre os anos 2020 a 2021, em uma perspectiva pandêmica, focando medidas tomadas para funcionamento da unidade escolar durante a pandemia da Covid-19.

Os Projetos Políticos Pedagógicos, especificamente falando, trazem os dados de identificação referenciando as escolas com o nome, endereço, origem de sua criação, estrutura física e organizacional. Porém nenhum dos documentos das respectivas escolas aqui abordadas, em sua estrutura organizacional identifica os nomes de sua equipe gestora, seu quadro de professores e demais profissionais, nem tão pouco apresentam os nomes dos membros dos órgãos colegiados – Conselho Escolar, Grêmios Estudantil, Associação de Pais e Mestres e Conselhos de Classe.

A Escola 02 apresenta quadro de toda a sua estrutura física e organizacional, com

turmas e matrículas atuais. Já a Escola 1 descreve esse processo de forma mais sucinta, dificultando a comunidade escolar de ter uma visão mais explícita do panorama da escola e de como ela se constitui. Ambas as escolas apresentam em suas filosofias os marcos referenciais: Marco Situacional que conceitua a escola demonstrando o perfil da unidade escolar; o Marco Conceitual aborda no que a escola acredita pedagogicamente, qual o alicerce que ela tem para o seu trabalho ser bem-executado; e o Marco Operacional, que são aquelas ações para a concretude de tudo aquilo que a escola tem como verdade para obter sucesso em seus resultados. Esses três marcos são considerados pontos essenciais na construção do um Projeto Político Pedagógico.

É importante constar que a Escola 1 não apresenta seu marco referencial de forma definida, criando uma lacuna desfavorável à identidade para a comunidade local e até para a unidade escolar, pois o marco referencial norteia todo o trabalho na escola, a sua prática ideológica, aquilo em que a escola acredita. A Escola 2 em sua completude, apresenta em suas concepções aquilo que se relaciona com o ensino-aprendizado, visando o papel da escola não somente pedagógico, mas sua responsabilidade social, reflexões, sua ética, no contexto escolar. A escola ainda apresenta em seu PPP a maneira de pensar e como fazer para que tudo isso seja alcançado.

Ambas as escolas colocaram alguns princípios existentes em seus contextos pedagógicos e administrativos, desde os aspectos legais, formação continuada, propostas de trabalho, proposta curricular e de avaliação, a fim de que a escola possa sempre progredir ampliando e melhorando sua visão. Por fim, aparece então a bibliografia de suma importância para a fundamentação e produção de tais documentos, tornando-os referência da escola. Portanto, deve ser considerado documento final para a unidade escolar que esteja completo e deva estar acessível a todos. Além disso, deve ser atualizado sempre que necessário e constantemente avaliado por toda a comunidade escolar.

Tanto o PPP quanto o Regimento Escolar deveriam ser solicitados pelos profissionais da escola, alunos e pais, o que raramente acontece. Percebe-se desinteresse por parte de maioria – seja pela existência ou prática desses documentos. Apenas alguns profissionais utilizam o PPP como uma ferramenta para suas práticas pedagógicas, o que também se observa com os regimentos das duas escolas analisadas. Mesmo compreendendo que é um documento constituído por um conjunto de regras, diretrizes que norteiam a funcionalidade da unidade escolar e que deve ser atualizado sempre que for necessário, poucos fazem uso deles.

No Quadro 6 a seguir, poderemos observar trechos dos Regimentos de ambas as escolas em questão, os quais trazem teoricamente a fundamentação democrática e

observadora das legislações educacionais vigentes:

Quadro 6 - Conceito de gestão democrática e dimensão da participação nos Regimentos:

Escola 01	Escola 02
<p>“Art.1º- o presente Regimento regulamenta a organização didático-pedagógica e administrativa da Escola Municipal de Tempo Integral Híbrido Professora Lourdes Costa nos termos da legislação educacional vigente”.</p> <p>“Art. 4º- o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: a- Igualdade de condições de acesso, sucesso e permanência do aluno na escola; b- Respeito à liberdade e apreço a tolerância; c- Garantia da qualidade da ação educativa, com vista ao desenvolvimento integral do aluno; d- Gestão Democrática conforme a Lei; e- Garantia de padrões de qualidade; f- Valorização da experiência extraescolar; g- Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais; h- Valorização dos profissionais da educação; i- Pluralismo de ideias e concepções pedagógicas; j- Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber.</p> <p>‘Art. 9º, VI- articulação e integração da escola com as famílias e comunidade; VII- informações aos Pais ou responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução do Plano Escolar, Projeto Político Pedagógico e Planos de Curso; X- cumprir e fazer cumprir a Legislação Vigente”.</p> <p>“Art. 40- Constituem os organismos colegiados da Instituição: a- Congregação dos professores; b- Grêmios Estudantil;</p>	<p>“O regimento escolar é um instrumento fundamental para organização pedagógica e administrativa das unidades de ensino. Esta edição surge da necessidade de atualização e revisão à luz da Legislação Vigente, bem como das realidades vividas no cotidiano escolar”.</p> <p>“Construído de forma coletiva, é resultado da participação ativa do diretor, secretária escolar, coordenadores, professores, profissionais da educação, pais e alunos”.</p> <p>“Art. 1º- A Escola Municipal de Tempo Integral e Híbrido José Adelaide de carvalho, rege-se por este Regimento respeitando o que preceitua a lei 9.394/96-LDB e toda a legislação vigente”.</p> <p>“Art. 4º- A EMTIH José Adelaide de Carvalho tem como missão propiciar: I- a mediação democrática dos saberes historicamente acumulados, além de favorecer a construção desses conhecimentos; IV- a construção coletiva de um espaço social democrático que considere os princípios da dignidade humana, da participação e da corresponsabilidade pela vida social”.</p> <p>“Art. 6º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: Igualdade de condição de acesso, sucesso e permanência do aluno na escola; Respeito e apreço a tolerância; Gratuidade; Gestão democrática escolar na forma da Lei; Garantia de padrão de qualidade; Valorização da experiência extraescolar; Vinculação entre educação escolar, o trabalho, e as práticas sociais; Valorização dos profissionais da educação”.</p>

<p>c- Congregação dos funcionários; d- Conselho Escolar; e- Conselho de Classe”.</p> <p>“Art. 50- A congregação de funcionários é uma organização dos servidores administrativos com exercício na escola que enseja favorecer os servidores a lutarem pela melhoria e interesse ligados a escola como a interesses coletivos”.</p> <p>“Art. 57- O Conselho Escolar é um órgão colegiado responsável pela gestão da escola, em conjunto com o núcleo gestor. É um grupo formado de pais, alunos, professores, direção e representantes da sociedade civil, escolhidos através do voto direto e secreto, para representar a comunidade escolar e tomar decisões coletivas”.</p> <p>“Parágrafo único: cabe a esse grupo conduzir o processo educacional na escola em articulação com os órgãos colegiados existentes, tendo como base os princípios da Democracia, Autonomia e Transparência”.</p>	<p>“Art. 7º - I, fortalecer a gestão participativa desenvolvendo processos educativos que incentivem e resgatem a participação da família, da comunidade e da sociedade em geral na vida da escola; II- conquistar a autonomia pedagógica, administrativa e financeira da Unidade escolar, bem como a transformação física curricular e nas várias dimensões da gestão escolar”.</p> <p>Art. 10º- a assembleia da Comunidade é o órgão soberano nas suas deliberações no âmbito do Conselho Escolar, sendo a mesma composta por: I- direção, II- corpo docente, III- servidores do corpo técnico-pedagógico e de serviços gerais; IV- alunos e pais; V- comunitários”.</p> <p>“Art. 11- I, o Conselho escolar tem por finalidade integrar a gestão escolar, promovendo um melhor relacionamento entre o poder público e a comunidade, a escola e a família, favorecendo o processo da gestão participativa, na perspectiva da prática educativa democrática, visando a melhoria da qualidade e desempenho da escola”.</p>
---	---

Fonte: A autora (2023), a partir dos PPPs das escolas pesquisadas.

Ambos os documentos contêm sua finalidade, identidade, modalidade de ensino, organização escolar, equipe técnica-administrativa e pedagógica, organização das matrículas e transferências dos alunos e sistema de avaliação da escola. Daí a importância desse documento para todos os envolvidos (gestores, professores, alunos, famílias e demais funcionários). Contemplando dessa forma, o regimento escolar podemos afirmar que ele é o coração da escola e é a partir dele que a unidade escolar vai construir a sua identidade e registrar quais são seus princípios, como vai agir em relação a questões práticas essenciais e elementares dentro do ambiente escolar, além de como se preocupa com cada item dentro desse ambiente.

Para Silva (2021), a fim de se pensar de forma lógica e dinâmica nas instituições escolares, é necessário fazer uma retrospectiva nos meios de decisões, das deliberações das condições de trabalho, dos objetivos e das prioridades para uma identidade escolar autônoma. Esse é o papel fundamental de uma gestão escolar, que tem como estratégia implementar

processos democráticos de decisão.

Nesses aspectos os regimentos de ambas as escolas nos revelam teoricamente, o fortalecimento da gestão democrática nas escolas, sendo elaborados coletivamente por todos os colaboradores das escolas cuja finalidade é gerar a autonomia escolar. Permite-se assim, que cada um dos colaboradores das unidades escolares participe da construção dos mesmos, criando uma autonomia direcionada e sistematizada, embasada na lei dentro do contexto escolar. Os documentos lidos e analisados estão de acordo com os princípios da LDB e da Constituição Federal, transformando através dos regimentos o que a escola quer ser, no que ela acredita, reconhecendo a realidade na qual está inserida, seja ela cultural, econômica ou social.

Por fim, foi visto que os regimentos estão de acordo com a BNCC, com o Projeto Político Pedagógico dos estabelecimentos educacionais em questão. Mas vale ressaltar que, do ponto de vista da praticidade desses dois importantes documentos (Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar) que norteiam as funcionalidades das unidades escolares aqui analisadas documentalente, que para sair do âmbito teórico e partir para o prático, se fazem necessárias constante releitura e reflexão, observando se tudo que está teoricamente impresso está sendo posto em prática pela comunidade escolar. Como diz Veiga (1997), a questão democrática exige a compreensão dos problemas postos pelas práticas pedagógicas. esse tipo de gestão visa romper com a separação entre concepção e execução, entre pensar e fazer, entre teoria e prática.

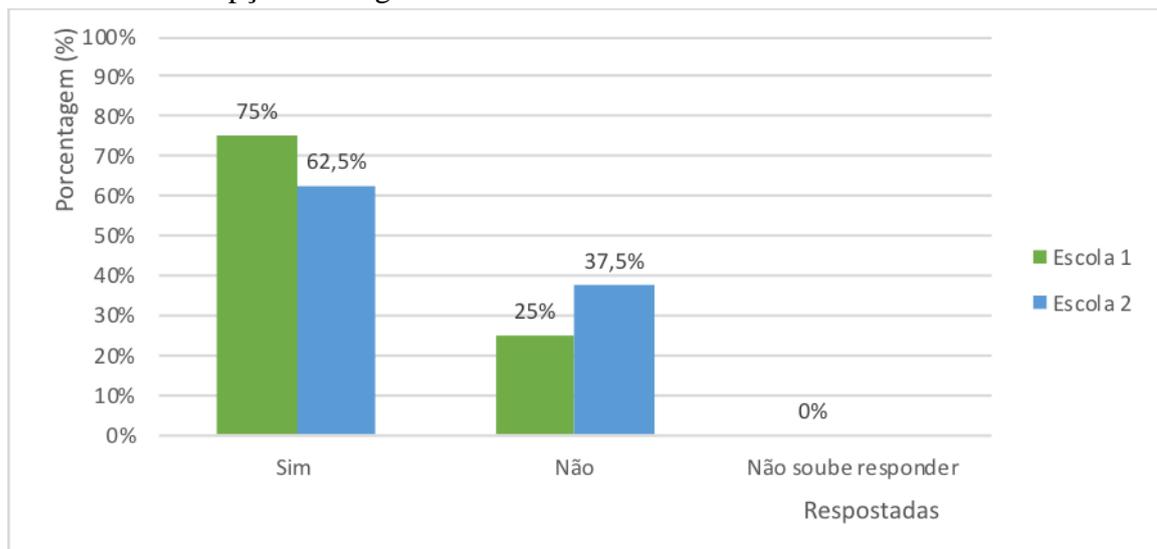
Dessa forma, a primeira categoria de análise, sobre os princípios de gestão democrática, demonstra que a participação das famílias e dos profissionais da educação está garantida em vários documentos que orientam as ações da instituição escolar. Englobam também a participação em conselhos escolares de toda a comunidade escolar. Além disso, esses princípios de gestão democrática escritos nos documentos analisados concordam com o que está promulgado na legislação brasileira e reafirmado pelos autores estudados no capítulo dois. Cabe sinalizar, também, que a autonomia também é referida conceitualmente, mas não fica evidente quais são as práticas gestoras que favorecem essa autonomia ou ainda a participação de toda a comunidade escolar em todos os processos educacionais. Dessa forma, cabe avançar na análise e buscar identificar nos discursos dos gestores como essas práticas podem favorecer a gestão democrática no cotidiano escolar. Isso será discutido na próxima categoria de análise, apresentada a seguir.

4.2 ANÁLISE DO DISCURSO SOBRE AS PRÁTICAS GESTORAS DEMOCRÁTICAS

A segunda categoria de análise “Práticas Gestoras Democráticas” busca encontrar nas respostas dos gestores ao questionário semiestruturado quais são as ações que eles entendem reafirmar os princípios de gestão democrática quando planejam, organizam, executam e avaliam a ação educativa que desenvolvem na escola. As questões retomam o conceito de gestão democrática, mas englobam todos os processos educacionais vinculados a gestão pedagógica, gestão administrativa e gestão financeira que ocorre dentro da escola pública.

A análise ocorreu através da construção de gráficos para sistematizar as respostas encontradas. A seguir serão apresentados os gráficos e sua relação com os conceitos chave dessa pesquisa. O primeiro questionamento abordado aos participantes foi relacionado a suas percepções no que diz respeito à gestão democrática no contexto escolar (conforme Apêndice A, Bloco I).

Gráfico 1 - Percepção sobre gestão democrática. Escolas 1 e 2.



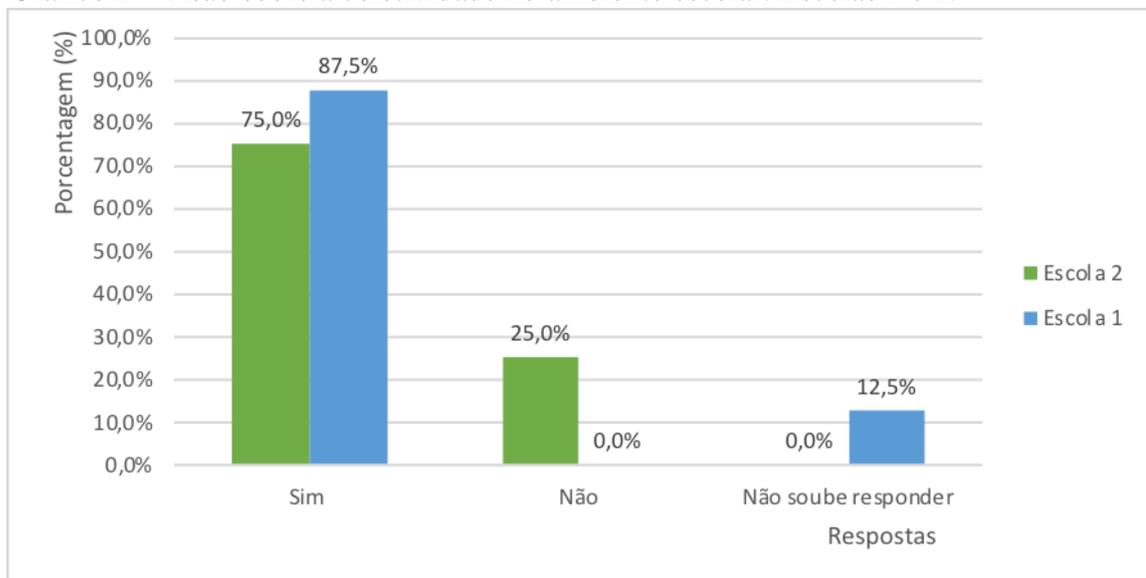
Fonte: A autora (2023).

Conforme explicitado no gráfico 1 acima, 75% dos questionados consideram a gestão da escola 1 como sendo democrática e 25% não a consideram. Essa discordância se dá de maneira mais acentuada na escola 2, onde 62,5% dos entrevistados consideram como democrática e 37,5% que não. O que vale ressaltar é que ninguém dentre os entrevistados não soube responder, o que caracteriza que todos têm uma definição conceitual do que seja uma gestão democrática.

Os dados demonstram ainda que na visão dos participantes da pesquisa da escola 1, o conceito de gestão democrática ainda não está totalmente estabelecido, porém abrange um

percentual maior daqueles que são conhecedores do mesmo. Paradoxalmente, a escola 2 tem um percentual muito maior daqueles que desconhecem o conceito de gestão democrática, o que enfatiza que nesta escola o processo de democratização escolar se encontra ainda mais distante, pois grande parte se quer conhecem o seu conceito. Mediante esses dados é possível observar que a efetivação da democratização escolar através dos processos educacionais e práticas de gestão nas escolas municipais de Icó- CE, ainda é um desafio, considerando a análise desses indicadores nessa dimensão. Observa-se que principalmente na escola 2, necessita de maior atenção, pois demonstra maior fragilidade em virtude do seu desconhecimento do processo.

Gráfico 2 - Visão sobre a coletividade no ambiente escolar. Escolas 1 e 2.



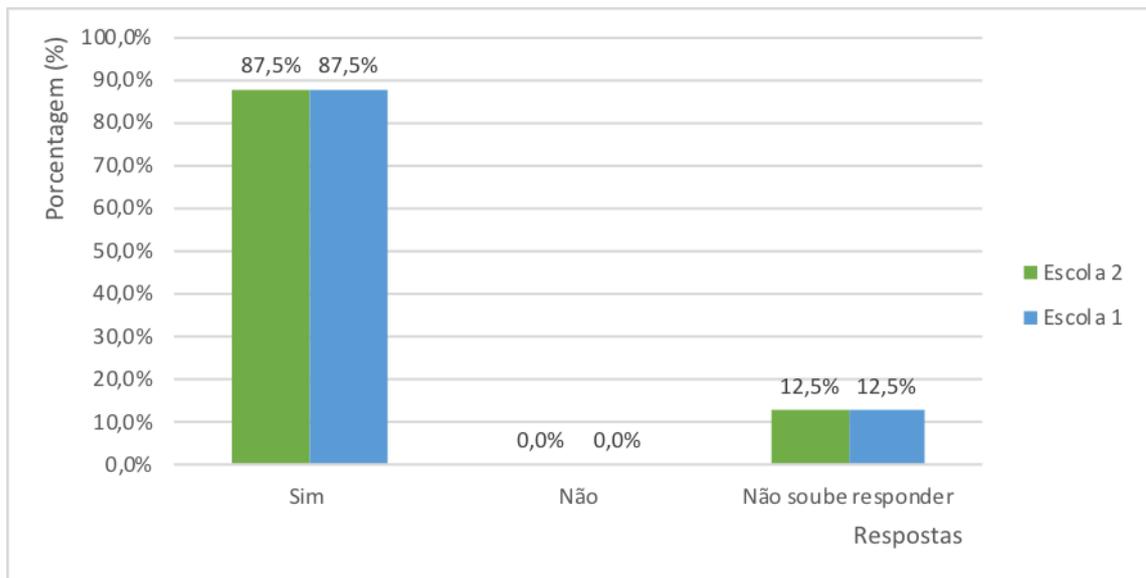
Fonte: A autora (2023).

Para a maioria dos entrevistados, 87,5% da escola 1 e 75% da escola 2, conforme o Gráfico 2, é compreensível que o processo de gestão é coletivo. Já 25% dos entrevistados da escola 2 não veem o processo de gestão como algo coletivo. Além disso, 12,5% participantes da escola 1 não têm qualquer entendimento do processo de ser ou não coletivo.

Podemos observar a contradição presentes nos gráficos 1 e 2 pois nos relatos sobre o PPP percebe-se que a escola 2 tem um processo mais democrático na tomada de decisões, construção coletiva e transparente, mas ambos não se reconhecem nesse processo de gestão democrática. Embora em seu PPP, a escola 2 pareça ser mais democrática, na prática a escola 1 demonstra ter mais ações nesse sentido.

Para Cária (2012), a gestão democrática é uma ligação da escola com a comunidade e possibilita uma ruptura da gestão verticalizada e autoritária do diretor. Vale à pena cita que, conforme Paro (2001), a gestão participativa é construída pelas forças políticas, viabilizando o bem comum no contexto social no qual a escola está inserida, pois a escola e a comunidade estão dialeticamente constituídas.

Gráfico 3 - Gráfico 3 – Distinção da relação dos processos de matrículas com o conceito de gestão democrática. Escolas 1 e 2.



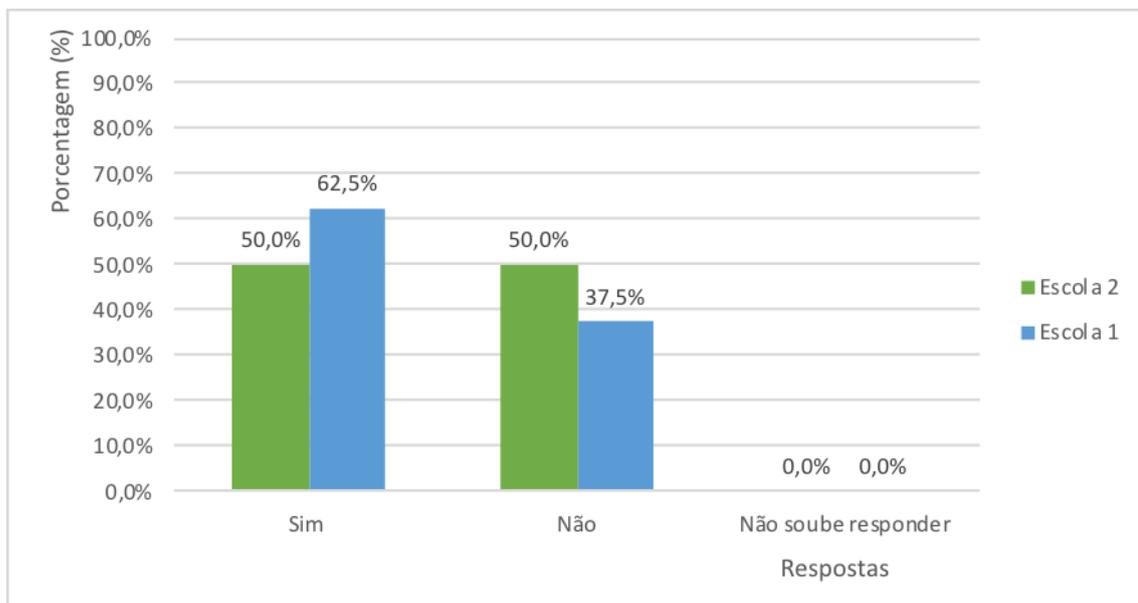
Fonte: A autora (2023).

O Gráfico 3, deixa claro a tendência de respostas, em que pode ser visto um perfil parecido no entendimento de coletividade do processo de gestão. Ao serem questionados sobre se “o processo educacional de matrícula realizado na escola está adequado ao conceito de gestão democrática praticado na instituição escolar”. Como pode ser observado no mesmo gráfico, os percentuais de respostas são iguais para ambas às escolas. Com isso fica claro que ambos os entrevistados veem o processo de matrícula feito em cada escola como algo que está adequado ao processo de gestão democrática. Sendo assim, 87,5% assinalaram que sim e apenas 12,5% não souberam responder; esse percentual pode ser explicado, visto que são alunos das escolas e desconhecem como é feito o processo de matrícula, sendo a principal causa de não saber responder.

Na dimensão processo educacional de matrícula adequado ao conceito de gestão democrática praticado na instituição, evidencia o conhecimento dos partícipes em grande escala. Chama a nossa atenção que 12,5% dos envolvidos desconheçam esse processo,

apontando indícios de fragilidade nesse aspecto, sendo possível destacar a necessidade de se promover ações pertinentes ao acesso à escola através das matrículas ofertadas.

Gráfico 4 - Gráfico 4 – Relação entre os métodos de ensino praticado pelos professores e o conceito de gestão democrática. Escolas 1 e 2.



Fonte: A autora (2023).

O Gráfico 4 representa a pergunta sobre os métodos de ensino praticados pelos professores nas escolas e esses se relacionam com o conceito de gestão democrática. Se há uma relação sinestésica entre o que os professores trabalham em sala com os princípios acordados da gestão administrativa da escola, como pode ser visto a seguir:

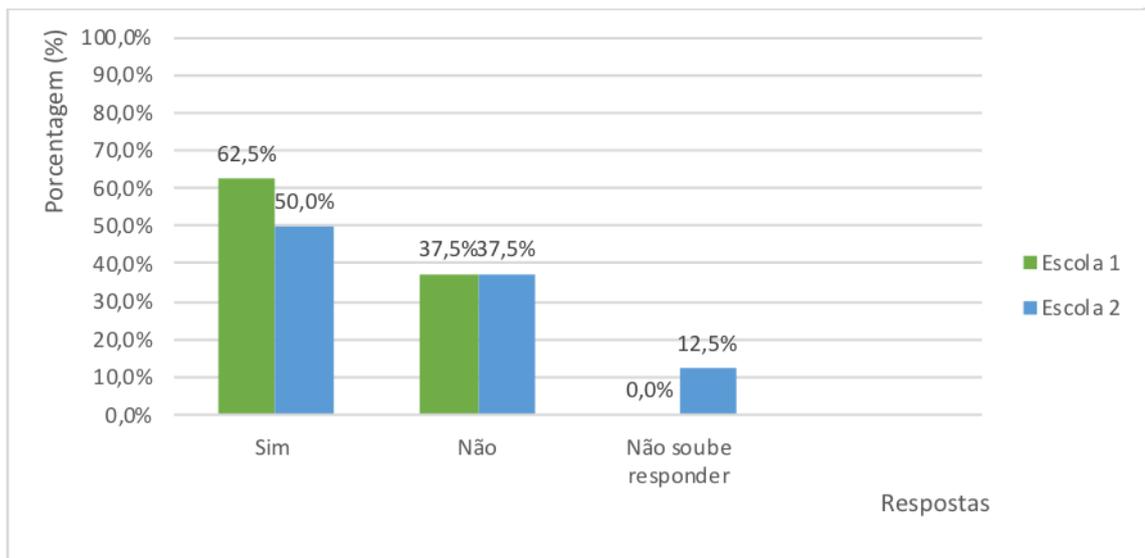
Diante do exposto, o Gráfico 4 mostra uma dualidade nas instituições de ensino pesquisadas, com valores bem próximos do equilíbrio. A escola 1 mostra que 62,5% dos entrevistados consideram o papel do profissional de educação em consonância com uma gestão democrática, já 37,5% não a veem dessa maneira. Na escola 2, temos um equilíbrio no entendimento da participação dos profissionais em educação em uma gestão democrática, sendo 50% para sim e 50% para não.

Segundo da Silva Lima e Pereira (2018), os profissionais da educação possuem papéis indispensáveis no âmbito escolar como educadores e sujeitos que colaboram com uma escola mais capacitada em acolher sujeitos heterogêneos e, assim, lidar com as diferenças que o ambiente escolar proporciona.

Seguindo nessa reflexão, Vasconcellos (2007, p. 48) acentua que “se o professor não começar a tentar, se não der o melhor de si, quebra-se como pessoa, define-se, perde a paixão, o entusiasmo, esgarça sua condição de sujeito de transformação”. Desse modo, é fácil constatar a relevância do poder transformador que o professor apresenta, sem o qual pode se tornar um indivíduo conformado e sem objetivos de mudar a realidade.

Percebe-se diante da resposta da pesquisa, a importância do diálogo entre os métodos de ensino e o conceito de gestão democrática para a obtenção do sucesso no ensino e conseqüentemente em resultados plausíveis no contexto educacional. Para isso, depende da interação entre alunos, professores e o saber disseminado a prática desses métodos devem ser aprimoradas em discussões reflexivas e inclusivas em diferentes instâncias.

Gráfico 5 - Reflexão das tomadas de decisões dentro da gestão democrática e seus resultados na aprendizagem. Escolas 1 e 2.



Fonte: A autora (2023).

Foi perguntado aos entrevistados sobre as aprendizagens demonstradas pelos estudantes da escola, se condiziam com as decisões mobilizadoras da produção de conhecimento tomadas dentro da gestão democrática praticada na instituição escolar, como mostrado no Gráfico 5:

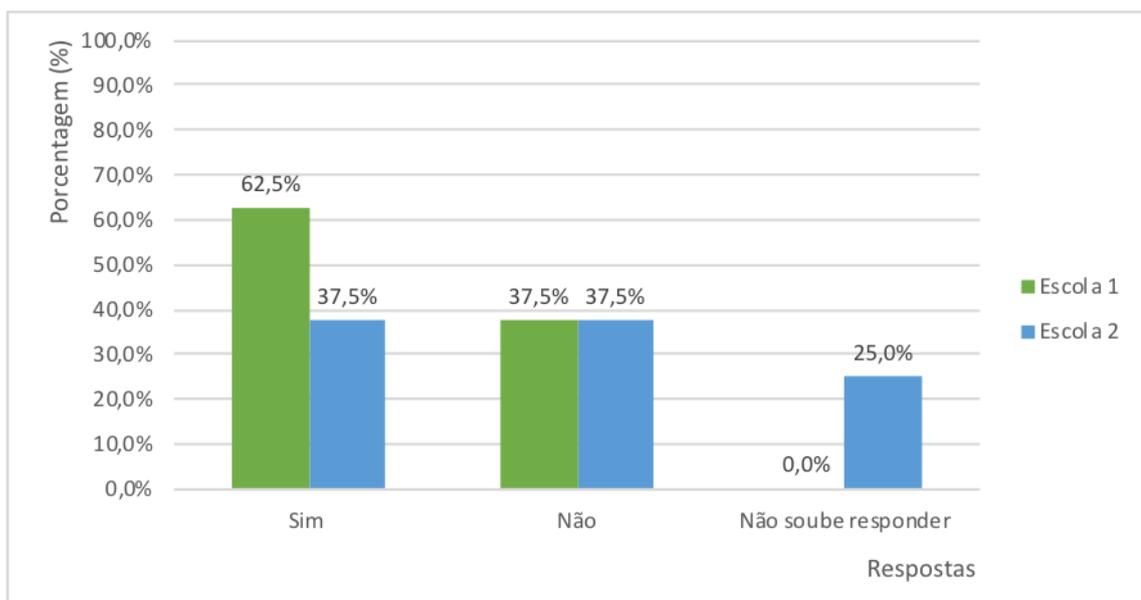
Inicialmente, é bom lembrar que a transformação da realidade educacional atualmente apresenta dificuldades, falta de investimento e manutenção por parte dos órgãos públicos; estrutura e salas de aulas, muitas vezes desconfortáveis; ausência de material didático suficiente. Isso influencia diretamente no comprometimento da educação dificultando o processo de construção da aprendizagem.

Como pode ser observado no Gráfico 5, as escolas 1 e 2 têm a visão de que seus estudantes detêm um conhecimento voltado à tomadas de decisões e criticidade dentro de um conceito democrático. 62,5% da escola 1 e 50,0% da escola 2 têm esse entendimento, enquanto 37,5% não concordam. Vale mencionar que 12,5% da escola 2 não souberam responder a essa pergunta.

Nesse sentido, segundo Silva Lima e Pereira (2018), o professor deve ser plural, capaz de estimular o gosto e incentivar a busca pelo conhecimento e assim assumir o papel de mediador na construção dos saberes. A escola e professor possuem a função coletiva de formar cidadãos que interajam com a multiplicidade do meio social, bem como, torná-los seres com a capacidade de realizar a construção de diversos tipos de conhecimentos.

A escola como instituição precisa ter a consciência da formação de sujeitos para inseri-los na sociedade a fim de transforma-la positivamente. Por isso tem-se a percepção neste gráfico de que há necessidade de uma mútua colaboração entre “as aprendizagens demonstradas pelos estudantes e as ações mobilizadoras da produção de conhecimento na gestão democrática”, principalmente em relação ao meio externo do local a que as unidades de educação pertence.

Gráfico 6 - Análise da coerência entre os serviços educacionais e o conceito de gestão democrática praticado. Escolas 1 e 2.



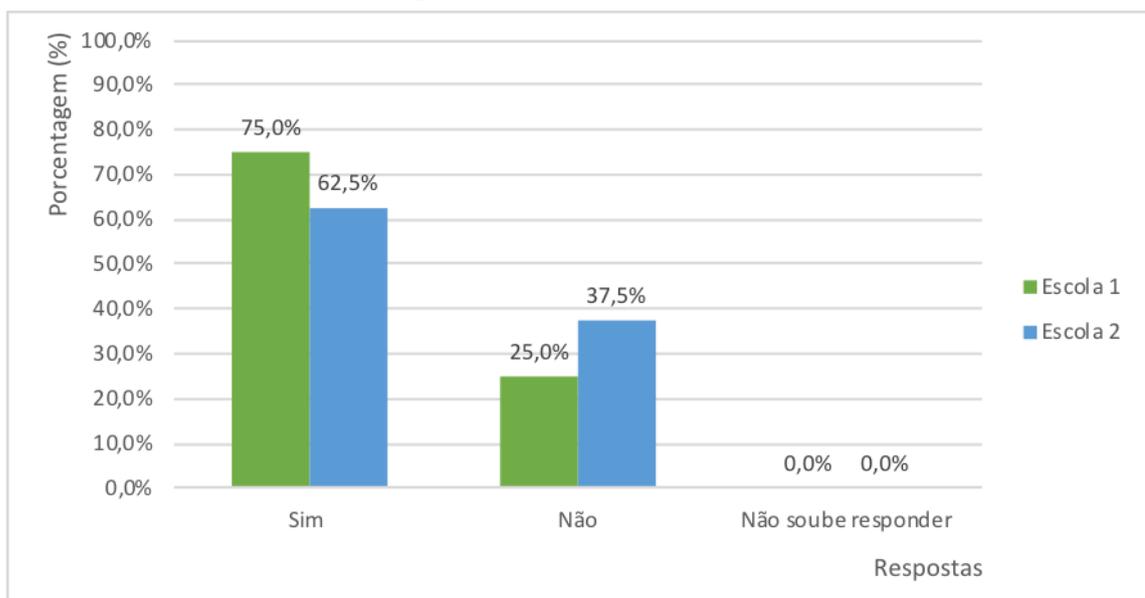
Fonte: A autora (2023).

Também foi questionado se os serviços educacionais prestados pelas áreas de apoio aos processos educacionais realizados na escola (como merenda, transporte, disponibilidade

de material e segurança) estão em concordância com o conceito de gestão democrática praticado na instituição escolar. Podemos observar no Gráfico acima que há uma divergência no percentual de respostas entre as instituições de ensino pesquisadas. Nota-se que, na escola 1, 62,5% dos entrevistados concordam com os serviços prestados pelas áreas de apoio educacional, enquanto apenas 37,5% dos entrevistados da escola 2 concordam com esse apoio. Já 37,5% de ambas as escolas, 1 e 2, veem que esse apoio educacional ainda como deficitário. Isso pode ter causa na burocracia implementada nos programas educacionais já mencionados, visto que, de certo modo, causam um entrelace e uma demora na chegada de recursos, que acaba originando deficiências na qualidade de ensino das instituições.

Trata-se da diferenciação da escola democrática ou não, pois é de suma importância conscientizar-se de que, de acordo com os resultados do gráfico, há instituições escolares com práticas ainda distantes de serem democráticas, gerando uma deficiência no processo educativo. Por isso é importante ter consonância entre os serviços educacionais e o conceito de gestão no âmbito escolar. Promover essa integração é importante para o processo de democratização escolar. Porém a gestão escolar precisa estar disposta a trabalhar no intuito de garantir essa inter-relação de colaboração, adotando os moldes de uma administração democrática.

Gráfico 7 - Observação do diálogo entre o processo de avaliação e o conceito de gestão democrática praticados nas escolas. Escolas 1 e 2.



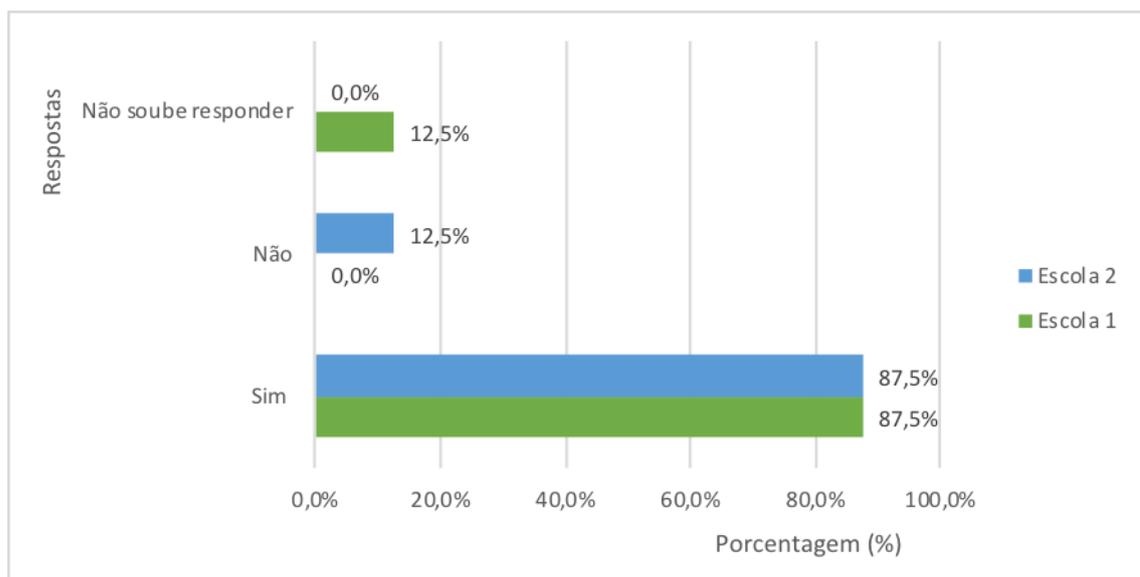
Fonte: A autora (2023).

No Gráfico 7, foi questionado sobre o sistema de avaliação, se é parte do processo educacional da escola e se dialoga com o conceito de gestão democrática praticado na

instituição. Como pode ser constatado acima, para a grande maioria dos entrevistados, 75% da escola 1 e 62,5% da escola 2, o processo avaliativo dialoga com a gestão democrática praticada nas instituições, o que entra em consonância com os resultados vistos nos Gráficos 4 e 5.

É evidente no Gráfico também, que, para 25% da escola 1 e 37,5% da escola 2, os métodos avaliativos não dialogam com uma gestão democrática, sendo esta uma visão dialética normal para o processo democrático. É plausível destacar positivamente que o sistema de avaliação sendo parte do processo educacional é definida e se relaciona com o conceito de gestão democrática em ambas as escolas, acentuando-se na escola 1 com 75% sendo do conhecimento dos partícipes, no entanto, observa-se que há uma discrepância de 37,5% entre o sistema de avaliação e o conceito de gestão na escola 2, embora 62,5% ter afirmado em suas respostas que há um diálogo entre o sistema de avaliação e o conceito de gestão. Nessa dimensão analisa-se o indicador como ponto negativo a ser trabalhado, com a necessidade de implantação pela entidade mantenedora de uma avaliação institucional, a fim de melhorar as práticas pedagógicas e, ainda, revisar todo o processo de avaliação de desempenho dos professores que atualmente não atendem à essa necessidade devido aos vícios e fragilidades na instituição escolar.

Gráfico 8 - Questionamento sobre a conceituação de Conselho escolar. Escolas 1 e 2.



Fonte: A autora (2023).

Em seguida foi questionado aos entrevistados a respeito do conselho escolar, a fim de saber como eles veem o conselho e como podem participar para melhorá-lo. A seguir, pode

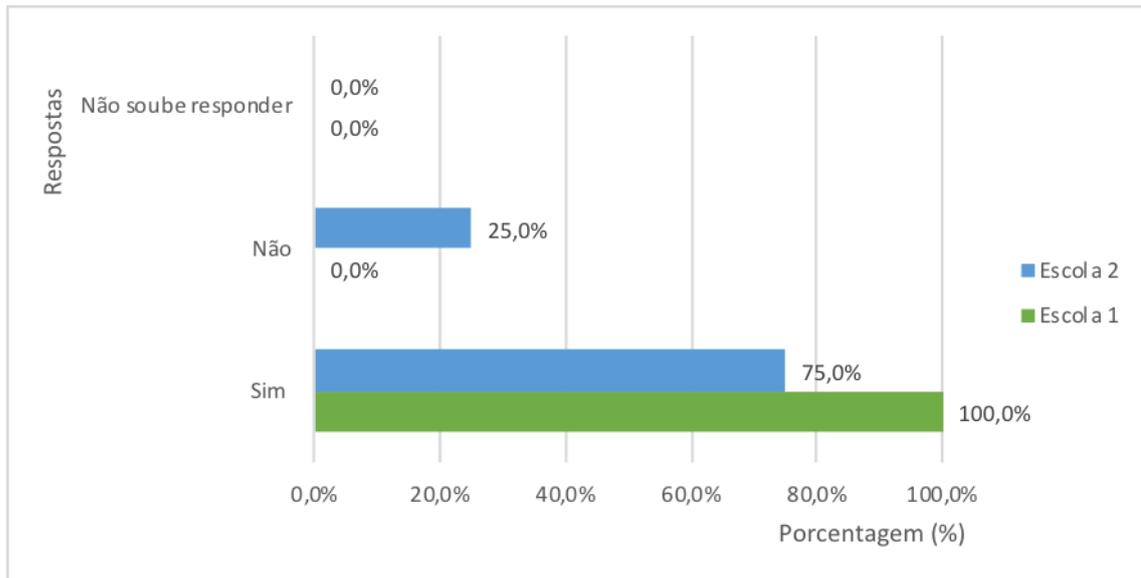
ser visto como o conselho escolar é um órgão deliberativo, fiscalizador e propositivo, consoante o Gráfico 8.

Para Ferreira, Nunes e Fernandes (2020), a escola, no desempenho dessa função, precisa ter clareza de que o processo de formação para uma vida cidadã e, portanto, de gestão democrática, passa pela construção de mecanismos de participação da comunidade escolar, como: Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Conselhos de Classes etc.

Nessa perspectiva, surgiram os conselhos escolares como uma forma de democratização do ensino. Este mecanismo gera um sentimento de esperança para que ocorresse verdadeiramente a democratização dentro das escolas. Ao mesmo tempo em que houve este sentimento de esperança, ou seja, de autonomia dentro da escola, houve um sentimento de medo por parte do diretor, porque se acreditava que, com a intromissão da comunidade escolar, perderia o seu “poder” e/ou autoridade, podendo desestabilizar a escola. (PARO, 2001).

Com isso, pode ser visto que, para a grande maioria dos entrevistados, aproximadamente 88% de ambas as escolas, concordam com o papel desempenhado pelo Conselho Escolar. Verifica-se à instância Conselho Escolar com uma lacuna apenas de 12,5% existente quanto a sua participação efetiva para deliberar, fiscalizar e propor nas decisões que exigem a coletividade. Assim, considerando a análise desse indicador, fica evidenciada uma percepção mais crítica acerca dos desafios para uma gestão democrática nas escolas municipais de Icó-CE. Tal fato representa uma análise mais real das escolas pesquisadas, uma vez que este segmento possui uma aproximação dos representantes do órgão em questão. Nesse contexto de democratização escolar, fica evidente que o olhar mais abrangente desse segmento aponta as fragilidades no contexto escolar de forma mais objetiva consolidando e contribuindo para a qualidade do ensino.

Gráfico 9 - Visão da importância do Conselho Escolar para uma gestão democrática. Escolas 1 e 2.



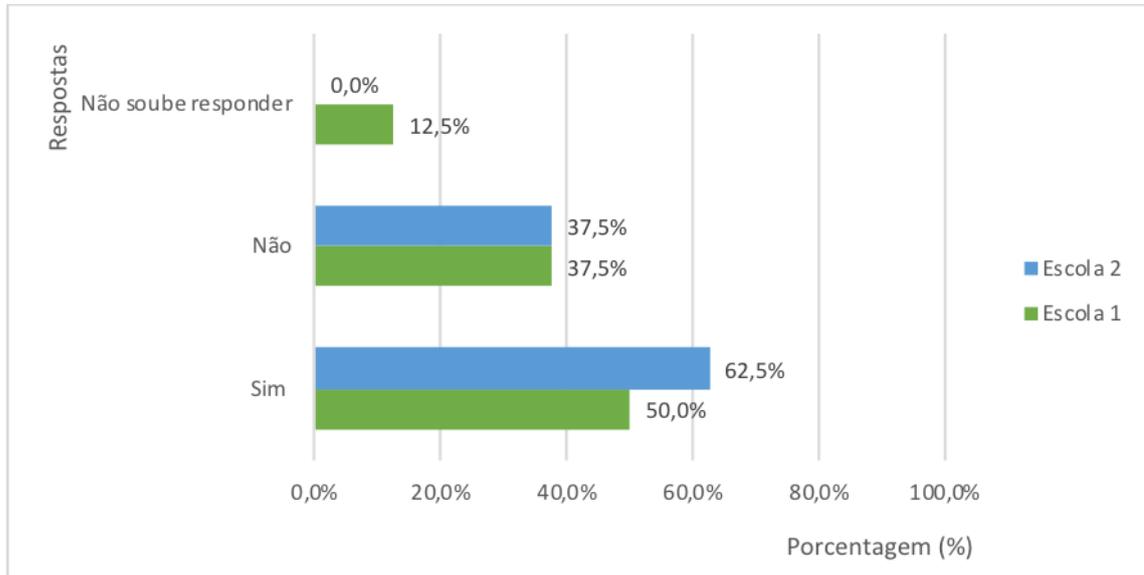
Fonte: A autora (2023).

De acordo com o gráfico acima a escola 1 apresenta 100% de sua totalidade considerada dentro de sua visão democrática, que o Conselho Escolar é de suma importância para o processo de democratização, sendo mais uma das ferramentas que concede à escola um caráter democrático, iniciando-se através dele um diálogo entre a comunidade escolar. percebe-se positivamente na escola 1 essa relação, em detrimento a escola 2 que ainda apresenta 25% negando essa importância do Conselho Escolar para uma gestão democrática, acentuando-se somente 75% das respostas positivas a esse processo.

Para Cunha (2005), a participação efetiva do Conselho Escolar dentro da escola é outro aspecto que visa à gestão democrática, justamente porque é um órgão de representação da comunidade escolar e, desse modo, propicia a construção de uma cultura de participação. Essa cultura de participação popular na sociedade e no espaço escolar é fundamental para a construção democrática.

Dessa forma, os conselhos escolares “contribuem decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar, no qual a escola e a comunidade se identificam imediatos, mas dos graves problemas sociais vividos na realidade brasileira.” (NAVARRO *et al.*, 2010, p. 39). Visto isso, é fato afirmar que o Conselho escolar descentraliza o poder nas instituições escolares, o que assegura uma maior vigência do espaço democrático na escola desfazendo a antiga ideia de que o gestor é o centro das ações que norteiam o processo escolar, e garante uma maior participação do coletivo em suas mais diferentes dimensões.

Gráfico 10 - Constatação do nível de conhecimento sobre o funcionamento do Conselho Escolar e suas atribuições legais. Escolas 1 e 2.

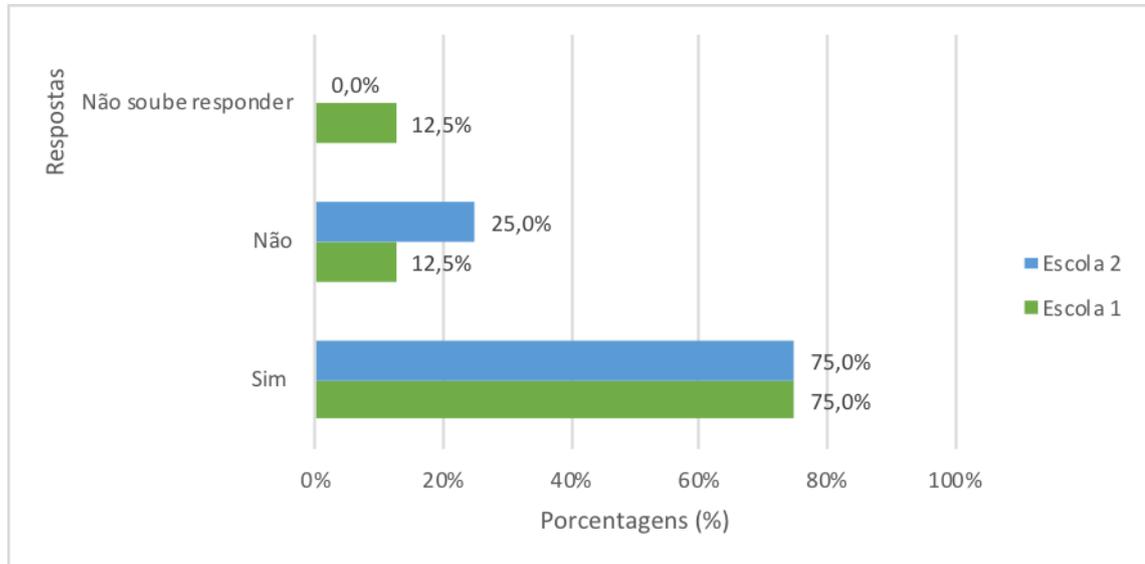


Fonte: A autora (2023).

A introdução da concepção de conselhos, cujo objetivo é garantir direitos sociais, está na Constituição de 1988 (CF/88), disposta na LDB (Lei nº 9.394, de 1996), no artigo 14º, inciso II, que retrata a “participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. (BRASIL, 1996). O Conselho Escolar possui papel muito importante nas práticas escolares, porque reúne vários segmentos, cujo objetivo é discutir, refletir e acompanhar todas as atividades escolares, justamente porque “traz vozes diferentes e discordantes para dentro da escola, fazendo refletir sobre a heterogeneidade da comunidade escolar e do movimento da realidade.” (MARQUES, 2007, p. 73).

O gráfico acima demonstra uma complexidade em seus resultados, haja vista que somente 62,5% da escola 2 demonstrou conhecer como funciona o Conselho Escolar e suas atribuições. O que não difere muito da escola 1 onde somente 50% tem conhecimento desse processo. O que mais chama nossa atenção é que ainda 12,5% dos agentes envolvidos na pesquisa não souberam responder, e isso, leva-nos a acreditar que o processo de democratização ainda necessita ser implementado e respectivamente fortalecido em suas ações para melhorar a qualidade da gestão escolar municipal. Ambas as escolas devem aderir à dinâmica dos Conselhos.

Gráfico 11 - Percepção da importância da participação no Conselho Escolar e se esta pode contribuir para o processo de ensino aprendizagem. Escolas 1 e 2.



Fonte: A autora (2023).

Por fim, foi questionado aos entrevistados se acreditavam que sua participação através do Conselho Escolar poderia ajudar no processo de ensino-aprendizagem, como pode ser visto no Gráfico. Levando em consideração as respostas ao questionário aplicado aos representantes de pais, alunos, professores e gestores das escolas 1 e 2 pesquisadas, observou-se uma percepção de 75% de ambas as escolas alinhadas ao processo em questão, dentro do paradigma de gestão compartilhada, uma vez que os dados ilustrados encaminham a realização de um trabalho coletivo.

Apesar do indicador apresentar 75% possuir uma visão participativa dos conselhos no processo de ensino-aprendizagem, constatou-se ainda uma grande disparidade em 25% ainda ter compreendido a importância dos mesmos nesse processo. E chama-nos a atenção que 12,5% desacredita dessa participação como ferramenta de colaboração para o processo educacional.

Segundo Bitencourt e Flores (2014), o Conselho Escolar é um segmento muito importante dentro da escola, justamente porque “Uma das grandes responsabilidades dos conselhos é, em conjunto com os demais atores do processo educacional, construir uma escola cidadã, o que em última instância significa cumprir com a função social da escola.” Isso nos remete a reflexão de que ainda precisamos entender melhor a importância da coletividade através dos conselhos e do papel de cada componente como corresponsável pela democratização escolar na unidade de ensino ao qual ele está inserido. É preciso se fazer pertencer para poder transformar essa realidade

4.3 ANÁLISE DO DISCURSO DOS GESTORES

Para a finalização da análise das considerações dos gestores nos questionários semiestruturados, foram sintetizados “trechos de fala” para melhor compreensão sobre o entendimento dos gestores de suas práticas e as relações com o conceito de gestão democrática. Nesse primeiro momento, pode ser destacado os processos educacionais vinculados com o Conselho Escolar devido ao seu papel preponderante na instituição de ensino, dando a ela um caráter mais democrático a suas decisões. A primeira pergunta do questionário foi: “quais sugestões você daria para a melhoria da participação do Conselho Escolar nas tomadas de decisões da sua escola?”.

Sendo assim, um dos entrevistados relata a sua interpretação da pergunta da seguinte maneira:

O conselho escolar é sem dúvida o colegiado de maior relevância no que tange a gestão escolar democrática, pois é nele onde encontramos a representatividade de todos os segmentos da comunidade escolar, pais, estudantes, professores e funcionários. Diante disso, é imprescindível que toda decisão, que possa impactar nos processos de gestão de pessoas, mediante o diálogo profundo, escuta e análise das opiniões e sugestões. Por esse motivo, é importante que o núcleo gestor da escola não se omita sem proporcionar momentos de encontros contínuos entre conselho e escola, na perspectiva de evidenciar a importância do colegiado para a instituição escolar. Mostrando, assim, que cada membro é peça fundamental na condução de uma gestão escolar democrática de fato (ENTREVISTADO DA ESCOLA 2).

O entrevistado da escola 1 mostra outra visão sobre o mesmo tema, como pode ser visto na sua fala, a seguir:

Além de participar nas tomadas de decisões da escola, poderia contribuir também em ações pertinentes a disciplina escolar. E que todos os membros do conselho saibam de fato a importância que todos têm para as decisões da escola. (ENTREVISTADO DA ESCOLA 1).

Pode-se notar, que para os entrevistados ainda existe uma certa dúvida quanto ao papel do conselho e sobre seu alcance. Fica claro que, o entrevistado da escola 2 tem um entendimento bem mais complexo que o da escola 1, o que corrobora os dados já apresentados sobre o papel do conselho.

Em seguida, foi perguntado: “em sua concepção, o que seria uma escola autônoma?” Para um entrevistado da escola 1, ele definiu escola autônoma como:

Escola que está fundamentada num contexto do diálogo que consiste na ampliação do espaço de decisão voltada para o fortalecimento da escola e a melhoria da qualidade do ensino (ENTREVISTADO DA ESCOLA 1).

Para outro entrevistado, a definição de escola autônoma ocorre da seguinte maneira:

A autonomia institucional no âmbito da escola pública brasileira é um assunto bastante comentado nas falas de educadores e cientistas da educação, principalmente quando o assunto se refere à aplicabilidade de recursos financeiros destinados a escola. De fato, uma escola autônoma precisa ser capaz de gerenciar, por meio da participação dos seus colegiados e do núcleo gestor, as prioridades, necessidades e particularidades da instituição de ensino. Para além disso, a escola precisa ser autônoma ao ser capaz de contornar conflitos internos e organizar uma proposta pedagógica que a identifique e que seja esta instituição de ensino precisa ser entendida enquanto uma instância de particularidades que as difere de outras escolas, que demanda autonomia institucional (ENTREVISTADO DA ESCOLA 2).

Com isso, fica nítido que, para ambas as escolas, a definição de autonomia perpassa a ideia de mais liberdade na gestão de seus recursos, sendo esta a principal fonte de discussão entre as instituições de ensino e o poder público.

Por fim, os entrevistados responderam sobre os processos educacionais, se englobam todas as áreas da gestão escolar, desde o acolhimento dos estudantes, passando pelo ensino e aprendizagem, até o sistema de avaliação prática na instituição escolar. “Quais são os processos educacionais que você identifica como prioritários para que a gestão democrática possa ser praticada no cotidiano da escola? Justifique sua resposta”. Um dos entrevistados respondeu da seguinte maneira:

É importante que o acesso à educação seja sempre encarado como uma prioridade. E dentro dessa perspectiva a escola precisa se adequar a um modelo que seja acolhedora ao estudante. No que tange a proposta pedagógica, essa precisa ser pensada como base, principalmente, na realidade do aluno, sem lhe negar a possibilidade de aprender por meio das manifestações culturais presentes em seu cotidiano. O ensino guiado por uma base curricular comum oferece aos estudantes a possibilidade de aprendizagem “democratizada”, porém a realidade da comunidade, do bairro, da cidade em que vive cada indivíduo é extremamente importante para sua formação. Nesse caso, tem-se a necessidade de desenvolvimento de um trabalho que demanda as singularidades de cada localidade (ENTREVISTADO DA ESCOLA 2).

O entrevistado da escola 1 vê da seguinte maneira:

Se faz necessário que o diálogo esteja presente em todos os âmbitos das áreas da gestão escolar em prol de uma gestão democrática (ENTREVISTADO DA ESCOLA 1).

Fica claro que ambos os entrevistados veem que o fundamento básico para uma escola mais democrática passa pelo diálogo. Sendo assim, é de fundamental importância que os entes públicos tenham uma relação mais estreita com as instituições de ensino, a fim de promover um campo mais democrático e mais coeso para as tomadas de decisões que envolvam a educação.

Ao final deste estudo, podemos observar que em ambas as escolas pesquisadas, tanto documentalmente quanto aos que foram questionados individualmente, se principia a gestão democrática em sua concepção teórica, porém a divergências com a prática se fazem notórias, principalmente quanto à relutância da figura do diretor em gerir as tomadas de decisões individualmente, como também o distanciamento dos professores da gestão e o desconhecimento por parte dos pais sobre o seu papel na participação da gestão da escola e, conseqüentemente, da vida escolar dos seus filhos. Esses fatores foram os que mais impactaram em ambas as escolas para a não-efetivação de uma gestão democrática em sua concepção de plenitude.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais desta dissertação emergem da compreensão sobre a importância para a área da gestão escolar de que o conceito de gestão democrática não pode ficar suplantado ao registro em documentos oficiais das macro e das micro políticas. Assim, este fechamento da pesquisa realizada e da escrita dessa dissertação, busca apresentar as principais percepções obtidas ao longo do estudo, destacando a relevância desses resultados para a grande área da Educação, principalmente, à subárea da Gestão Escolar. Deste modo, retomo o problema de pesquisa que guiou a investigação: “Qual o modelo de gestão democrática implantado nas escolas da Rede Municipal de Icó-CE, e como este modelo se relaciona com os processos educacionais e as práticas dos gestores escolares?”.

Ao finalizar a escrita da dissertação de mestrado em educação, através dos principais resultados construídos durante a análise de dados, aponto como possíveis respostas para essa problematização: (a) o modelo de gestão democrática implantado nas escolas da Rede Municipal de Icó-CE está construído a partir dos princípios de gestão democrática registrados nas macro e nas micro políticas educacionais brasileiras, com ênfase na participação e na autonomia na escola pública; (b) esse modelo de gestão democrática compreende o conceito de gestão democrática associado às compreensões de gestão democrática apresentadas por Paro (2002), Veiga (1997), Hora (2002), Sacristán (2001) e Cury (2008). Esse modelo também retoma as regulamentações da Lei No. 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira associada aos estudos de Thomazini (2020) e Silva (2021). No que tange aos conceitos de autonomia dentro das práticas dos gestores escolares, o modelo de gestão democrática de Icó-CE concorda com as exigências legais apontadas por autores como Gadotti (1990), Bacilar (1997), Freire (1983, 2010), Martins (2010) e Libâneo (2004, 2012) que afirmam veementemente a necessidade de verificar a prática dos gestores nos aspectos de gestão pedagógica, gestão financeira e gestão administrativa para validar os princípios previstos nos documentos legais das escolas municipais.; e (c) o modelo de gestão democrática precisa ser constantemente retomado no âmbito dos processos educacionais geridos pelos gestores de forma democrática para que sejam estabelecidos diálogos entre as práticas cotidianas da escola com os princípios da gestão democrática. Essa relação também foi perceptível no diálogo com teóricos como Sousa (2015, 2019), Vasconcelos (2018), Passos (2018), Vicin (2002), Luck (2000) e Drucker. (1992).

Esses resultados aqui apresentados como respostas para a problematização que motivou a pesquisa reverberam nas práticas gestoras e nos processos educacionais que

ocorrem no município de Icó-CE. Considerando que a participação da comunidade escolar no contexto escolar e na implementação das políticas públicas (macro e micro) educacionais, entende que existe a necessidade de revitalizar ações que retomem a gestão democrática nas escolas, levando em conta, principalmente, os princípios da autonomia e da participação coletiva. Também permitiram uma reflexão sobre as ações de uma gestão democrática e, ao mesmo tempo, investigar as práticas gestoras e seus impactos nos processos educacionais utilizados nas escolas vinculadas à pesquisa (EMTIH José Adelaide de Carvalho e EMTIH Professora Lourdes Costa). Dessa forma, por meio da pesquisa qualitativa, através da abordagem do Estudo de Caso de Yin (2015), constatou-se a contribuição da investigação no município de Icó-CE, porque contribuiu com um olhar aprofundado os processos educacionais que se vinculam às práticas escolares na gestão democrática. Os dados construídos foram analisados considerando as etapas do Estudo de Caso, originando duas categorias de análise. A categoria intitulada “Princípios de Gestão Democrática”, analisou como os princípios de participação e autonomia estavam previstos nos documentos normativos das escolas participantes da pesquisa. Em diálogo com o contexto do estudo de caso, apresentado no capítulo três, as contribuições nesta categoria apontam que existe conhecimento e registro sobre os princípios de autonomia e participação em todos os documentos. Já a segunda categoria “Práticas Gestoras Democráticas”, aponta que, no discurso proposto pela análise dos questionários, que a prática dos gestores escolares aponta divergências quanto a participação de toda a comunidade escolar em momentos decisivos de planejamento dos processos educacionais que ocorrem na escola.

Diante do exposto na pesquisa realizada há um grande desafio para a concretude do conceito de gestão democrática nas instituições escolares investigadas, ainda que já se tenha traçado caminhos como a construção dos PPPs e Regimentos Escolares. Consideramos a relação positiva dos documentos analisados nas duas escolas pesquisadas com o conceito de gestão democrática proposto pelos autores que embasam esta pesquisa nesse aspecto. Entretanto, chamamos a atenção para a reflexão sinalizada neste trabalho a cerca da urgência para com a atenção especial a ser dada quanto à compreensão que os sujeitos partícipes da comunidade escolar, têm sobre democracia, para que de fato esse processo possa contribuir no intuito de efetivar a gestão democrática nos seus espaços escolares. De acordo com a pesquisa realizada podemos observar que para haver novas relações entre escola e comunidade, se faz necessário promover a efetivação da democracia na gestão escolar, refletindo a prática e a teoria nos processos educacionais.

A pesquisa teórica presente neste estudo, não teve uma grande aproximação

satisfatória com a prática de acordo com as respostas dos questionários aplicados aos gestores, alunos, pais e professores, pois a partir daí, foi feita uma análise comparativa dos documentos com as respostas dos questionários aplicados, dando-nos um aprofundamento maior de como acontece a gestão nas escolas do município de Icó-CE, ampliando-nos a visão em que desenvolvem relativamente o conhecimento coletivo de uma educação democratizada, porém ainda um tanto distante de uma prática efetiva deste mesmo conhecimento. Os trabalhos mostram com clareza uma teoria parametrizada com os Marcos Legais, porém, distante da realidade praticada nas escolas.

Assim, assumir a gestão democrática nas práticas gestoras e nos processos educacionais na rede municipal de Icó torna-se necessária para contribuir significativamente na aprendizagem dos alunos e na formação integral dos sujeitos nela inseridos. O gestor deve influenciar diretamente o profissional da educação, estando em contato e alinhado com os docentes, a fim de que todos os segmentos se sintam pertencentes à escola e com isso haja uma participação coletiva nas tomadas de decisão e desenvolvimento do processo educativo. Ainda dando continuidade na análise dos resultados deste estudo, podemos notar que entre os participantes da pesquisa em sua maioria, demonstram conhecimento quanto às práticas gestoras dentro das escolas. Pôde ser visto ainda, que os PPPs são instrumentos que precisam ser sempre revisados e atualizados coletivamente de acordo com as necessidades de cada instituição escolar, para que assim possa-se obter práticas de gestão democráticas mais eficientes no real processo de democratização escolar.

Estabelecer as macro e as micropolíticas educacionais que exigem a utilização da gestão democrática nas instituições escolares de Icó, como foi visto nos capítulos anteriores, garantem aporte financeiro para a implementação de práticas democráticas, bem como suporte educacional para tomadas de decisões dos colegiados e participação da comunidade escolar. Ao analisar a pesquisa, ficou claro que a intenção dos gestores é de implementar uma gestão democrática nas instituições analisadas, de forma que esta implementação ainda precisa ser melhorada por meio de capacitação dos agentes que compõem as instituições de ensino, diálogo entre todos os seguimentos da comunidade escolar, desenvolvimento de estratégias para uma participação mais efetiva dos pais na gestão da escola, como também na tomada de consciência sobre a importância familiar na vida educacional dos seus filhos.

Por fim, é notória a conclusão sobre o tema principal, no que diz respeito a analisar o modelo de gestão democrática implantado nas escolas da rede municipal de Icó, e como este modelo se relaciona aos processos educacionais e às práticas dos gestores escolares. Podemos concluir ressaltando a intenção deste estudo em contribuir para a compreensão sobre a

importância da gestão democrática e que só através dela podemos construir uma educação melhor, baseada nos princípios democráticos que garantam a participação de todos com equidade nesse processo. Por tanto podemos acreditar que a educação é o caminho e que deve ser tratada como prioridade especialmente no âmbito público que precisa de mais recursos e atenção para obter um melhor funcionamento e rendimento. O que só é possível com a compreensão e efetivação de uma gestão escolar democrática, estabelecendo as macro e micro políticas como uma engrenagem sincronizada e em pleno funcionamento.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, J. B. **Gestão Democrática – O Sentido da Escola**. 3. ed. Rio de Janeiro:DP&A, 2002.
- BEZERRA FILHO, J. M. **Exposição de motivos da Reforma do Ensino Médio n.84/2016/MEC**. Brasília: Ministério da Educação (MEC), 2016.
- BEZERRA, M. A importância da participação da família no desenvolvimento das atividades escolares a partir da análise da equipe gestora. **V CONEDU**, Pernambuco, 2018.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília,DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF, 13 jul. 1990.
- BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de 1996. BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 20 dez. 2006.
- BRASIL. **Resolução CNE/CEB** . MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2018. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/51281622.
- BRASLAVSKY, C. Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo. **Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación**, n. IV, v. 2, p. 84-101, 2006.
- BRZEZINSKI, I. Tramitação e desdobramentos da LDB/1996: embates entre projetos antagônicos de sociedade e de educação. **Trab. Educ. Saúde**, n. VIII, v. 2, p. 185-206,2010.
- CARNEIRO, A. L.; GIOPOPO, C. C. **Apresentação – LDB: o processo de tramitação**. 11.ed. Curitiba: UFPR, 1995.
- CÁRIA, N. P. **A parceria de empresas educacionais de iniciativa privada com as redes municipais de educação do sul de Minas Gerais**. São Paulo: PUCSP, 2012. 232f. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade de São Paulo, 2012.
- CEARÁ, S. S. D. E. D. C. **Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica**. Governo do Estado do Ceará, 2021. Disponível em: <https://www.seduc.ce.gov.br/spaee/>. Acesso em: 14 nov. 2022.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- CUNHA, E. D. **Gestão municipal participativa e o papel da escola**. São Paulo: Annablume, 2005.
- DRUCKER, P. F. **A Nova Era da Administração**. São Paulo: Pioneira, Vol. 1, 1992.
- DIAZ BORDENAVE, J. H. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

DUARTE, C. S. A Educação como um direito fundamental. **Educação e Sociedade**, v. 28, n. esp., p. 691-713, 2007.

EDUCAÇÃO. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 25 jan. 2023.

FERREIRA, N. S. **Gestão participativa da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FILHO, N. D.; MILANO, R. C. **Estatuto da criança e do adolescente: comentado e interpretado de acordo com o Novo Código Civil**. São Paulo: LEUD, 2004.

FRARE, I. R. **Estrutura e cultura na mudança das instituições: um estudo sobre a complexidade do processo de desenvolvimento institucional o caso do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)**. Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2006.

FREIRE, P. **Educação e Mudança**. 11. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREIRE, P. Cadernos Conselhos Escolares. Brasil. **Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica**. 2009. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/view.php?id=5>. Acesso em: jun. 2008 a jun. 2009.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários a Prática Educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 1. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, M. A dialética: concepção e método. In: **Concepção Dialética da Educação**. 7. ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1990. p. 15-38.

GADOTTI, M. **Escola, Cidadã**. São Paulo: Cortez, 1995.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

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

HILDEGARD, S. J.; Fossatti, P. Duas décadas de LDB 9394/96: gênese, (des)caminhos, influência internacional e legado. **Teoria e Prática da Educação**, n. XXI, v. 3, p. 53-65, 2018.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 9. ed. Campinas: Papirus, 2002.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **ICÓ CÓDIGO: 2305407**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ce/ico.html>

ICÓ. **Prefeitura Municipal de Icó**, 2022. Disponível em: <https://www.ico.ce.gov.br/>. Acesso

em: 27 jan. 2023.

IMOULIS, D.; MARTINS, L. **Teoria geral dos direitos fundamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IPHAN Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. **História - Icó (CE)**. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/1416/>

KLIMECK SNOVARSKI, R. J.; MILANI, B. Análise de recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **VIII Seminário Internacional sobre desenvolvimento regional Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios**, de 13 a 15 set. 2017.

LEITÃO, E. M. D. **Política Educacional do Ceará em Questão: Avaliação das formas discursivas**. Campinas, SP: Arte Escrita, 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003 – (Coleção Docência em Formação/coordenação Antônio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta).

LIBÂNEO, J. C. O dualismo perverso da escola pública brasileira: escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 13-28, 2012.

LIMA, E. D. **Efeitos do fundo de desenvolvimento da educação básica e valorização dos profissionais da educação-FUNDEB na educação infantil de Medianeira-Paraná**. Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade, Unesp – *Campus* de Marília, 2015.

LIMA, V. B. D.; DIÓGENES, E. M. N. Políticas públicas de trabalho docente no palco da gestão. **Seminários regionais da Anpae**, Brasília, 2018.

LÜCK, H. **Gestão escolar e formação de gestores**. v. 17, n. 72, p. 1-195, 2000.

LUÍS, J. B. **Educação para a cidadania**. Rio de Janeiro: Cultura Acadêmica, 2015. p. 19 -32. vol. I.

LOPES, R. C. A. **A importância da participação dos pais na vida escolar dos filhos**. São Paulo: [s.n.], 2015.

LUIZ, M. C.; RISCAL, S. A; JÚNIOR, J. R. R. Conselhos escolares e a valorização da diversidade: uma dimensão mais democrática na escola. *In*: LUIZ, M. C.; NASCENTE, R. M. M. (Org.). **Conselho escolar e diversidade: por uma escola mais democrática**. São Paulo: EdUFSCar, 2013. p. 21-40.

MACEDO, E. Base Nacional Comum para Currículos: direitos de aprendizagem e desenvolvimento para quem? **Educação & Sociedade**, p. 891-908, 2015.

MARQUES, L. R. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas**. Recife: Universitária da UFPE, 2007.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOREIRA, J. A. *et al.* Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia. **Dialogia**, São Paulo, n. 34, p. 351-364, 2020.

NAVARRO, I. P. *et al.* **Conselho escolar e a aprendizagem na escola**. Brasília: MEC, SEB, 2004.

NETO, João Cabral de Melo. **Educação Pela Pedra e Outros Poemas**. Ed. Alfaguara, 2020.

NOGUEIRA, J. S. **As escolas de educação profissional no Ceará e o papel do coordenador pedagógico na integração curricular: um estudo de caso na EEEP Jaime Alencar de Oliveira**. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica) – Faculdade 7 de Setembro, Fortaleza, 2014.

ONU. **Pacto Internacional dos Direitos Econômicos**. Rio de Janeiro, Brasil, 1992.

PARENTE, C. D. Assistência financeira do FNDE/MEC a programas e projetos educacionais: formato e implicações. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, 2019.

PEREIRA, P. A. **Necessidades humanas: subsídios à crítica dos mínimos sociais**. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 1. ed. São Paulo: Ática, 1997.

PIAGET, J. **A formação do símbolo na criança: imitação, jogo e sonho, imagem e representação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

QUEIROZ, D. M. Educação como direito fundamental de natureza social. **Revista Brasileira de Educação Básica**, 2018. Disponível em: [http://pensaraeducacao.com.br/rbeducacaobasica/wp-content/uploads/sites/5/2018/12/Daniela-Moura-Queiroz Educa%C3%A7%C3%A3o-como- direito-fundamental-de-natureza-social.pdf](http://pensaraeducacao.com.br/rbeducacaobasica/wp-content/uploads/sites/5/2018/12/Daniela-Moura-Queiroz-Educa%C3%A7%C3%A3o-como-direito-fundamental-de-natureza-social.pdf)

RAMOS, M. **Concepção do ensino médio integrado**. Texto Encontro Proeja de 03/09/2008. Disponível em: <https://tecnicadmiwj.files.wordpress.com/2008/09>. Acesso em: 22 jan. 2020.

RANIERI, N. B. O direito educacional no sistema jurídico brasileiro. **Justiça pela qualidade da educação/ABMP**, p. 55-103, 2013.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. *In: Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SACRISTÁN, J. G.; PÉREZ, A. **Comprender y transformar la enseñanza**. Madrid: Morata, 2000.

SANTOS, M. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. 4. ed. São Paulo:

Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

SANTOS, D.; FARIAS, A.; FREITAS, M. C. Ensino médio integrado no Estado do Ceará: o “Caminho das pedras” do empreendedorismo para a escola pública. *In: SANTOS, D. et al. (Org.). Educação pública, formação profissional e crise do capitalismo contemporâneo.* Fortaleza: EdUECE, 2013. p. 259-287.

SILVA, R. G. **Gestão democrática como desafio escolar:** A realidade da Gestão Escolar Democrática no Ensino Fundamental de Santo Antônio dos Lopes Maranhão-Brasil. Lisboa: [s.n.], 2021.

SOUZA, S. A. Democracia e qualidade: as consequências da ditadura militar ao sistema educacional, na frágil transição democrática brasileira. **SER Social**, Brasília, v. 17, n. 36, p. 49 - 67, jun. 2015.

SOUZA GONÇALVES, M. E. A Base Nacional Comum Curricular e a subalternização do direito à educação. *In: A. M. Uchoa, I. P. Sena, M. A. Alves, L. Margoni (Ed.). Diálogos Críticos: BNCC, educação, crise e luta de classes em pauta.* Porto Alegre: Editora Fi, 2019. p. 73-90.

THOMAZINI, L. **Apostila sobre conhecimentos pedagógicos para professores da educação básica.** Editora: Estratégia Concursos. São Paulo SP.

VEIGA, I. P. **Projeto Político Pedagógico da escola:** uma construção coletiva. 3. ed. Campinas: Papirus, 1997.

VIEIRA, O. V. Direito, Educação e Transformação. **Justiça pela qualidade na educação/ABMP**, p. 11-22, 2013.

WERNECX, H. **Como Encantar os Alunos da Matrícula ao Diploma.** 3. ed.). Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Localização de Icó no Mapa do Estado do Ceará.** Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ic%C3%B3>

XEREZ, A. S. P. **Educação Profissional no Ceará:** políticas e práticas na efetivação dos centros vocacionais técnicos em cenários de reforma (1990-2010). Orientador: Celso do Prado Ferraz de Carvalho. 2013. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Nove de Julho (Uninove), São Paulo, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZULKE TAFFAREL, C. N.; Beltrão, J. A. Forças produtivas e a negação do conhecimento científico à classe trabalhadora: o caso da reforma do ensino médio e da BNCC no Brasil. *In: A. M. Sena, Diálogos Críticos.* Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2019. vol. I. p. 91-96.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

BLOCO I

ENTREVISTA REALIZADA COM GESTORES, PROFESSORES, ALUNOS E PAIS.

- 1- Você considera a gestão da sua escola democrática?
 sim
 não
 não soube responder
- 2- Concorda que a gestão democrática é um processo coletivo?
 sim
 não
 não soube responder
- 3- O processo educacional de matrícula realizado na escola está adequado ao conceito de gestão democrática praticada na instituição escolar?
 sim
 não
 não soube responder
- 4- Os métodos de ensino praticados pelos professores na escola se relacionam diretamente com conceito de gestão democrática praticado na instituição escolar?
 sim
 não
 não soube responder

5- As aprendizagens demonstradas pelos estudantes da escola condizem com as decisões mobilizadoras da produção de conhecimento tomadas dentro da gestão democrática praticada na instituição escolar?

() sim

() não

() não soube responder

6- Os serviços educacionais prestados pelas áreas de apoio aos processos educacionais realizados na escola como (merenda, transporte, disponibilidade de materiais, segurança) estão concordantes com o conceito de gestão democrática praticado na instituição escolar?

() sim

() não

() não soube responder

7- O sistema de avaliação é parte do processo educacional da escola e dialoga com o conceito de gestão democrática praticado na instituição escolar?

() sim

() não

() não soube responder

BLOCO II

1- O conselho escolar é um órgão deliberativo, fiscalizador e propositivo?

- sim
- não
- não soube responder

2- O conselho escolar é importante para uma gestão democrática?

- sim
- não
- não soube responder

3- Você tem conhecimento de como funciona o Conselho Escolar e quais suas atribuições legais?

- sim
- não
- não soube responder

4- Acredita que sua participação através do Conselho Escolar pode ajudar no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem?

- sim
- não
- não soube responder

BLOCO III

- 1- Quais sugestões você daria para melhoria da participação do Conselho Escolar nas tomadas de decisões da sua escola?

- 2- Em sua concepção o que seria uma escola autônoma?

- 3- Os processos educacionais englobam todas as áreas da gestão escolar, desde o acolhimento dos estudantes, passando pelo ensino e aprendizagem, até o sistema de avaliação prática na instituição escolar. Quais são os processos educacionais que você identifica como prioritários para que a gestão democrática possa ser praticada no cotidiano da escola? Justifique sua resposta.

ANEXO A - TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL 1



**TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL (TAI)
ESCOLA MUNICIPAL DE TEMPO INTEGRAL E
HIBRIDO JOSÉ ADELAIDE DE CARVALHO
DIRETOR: JÚLIO SILVA DO NASCIMENTO**

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Pesquisa: DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ-CEARÁ.

Pesquisador responsável: Aurineide Amaro de Sousa – Mestranda em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Backes Welter.

Instituição: Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Caxias do Sul (PPGEDU/UCS).

Telefone celular da pesquisadora responsável: (88) 9 81091333

Endereço da pesquisadora responsável: Avenida Josefa Nogueira Monteiro, nº 913, Centro, Icó-CE

CPF: 789.683.483-91

Objetivo: Analisar o modelo de gestão democrática implantado nas escolas da Rede Municipal de Icó, e como este se relaciona com os processos educacionais e as práticas dos profissionais que atuam como gestores.

Procedimentos: Realizaremos um estudo de caso que analisará documentos das escolas como: Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar, para identificar a concepção de gestão democrática e os processos educacionais vinculados a essa concepção. Também durante o processo de investigação, será convidado um representante de cada segmento da comunidade escolar de cada uma das escolas inseridas na pesquisa (gestores, professores, alunos, pais/e ou responsáveis para responder um questionário de perguntas abertas e fechadas, de acordo com a compreensão individual dos questionados. O objetivo desse método é obter informações sobre a atuação da gestão escolar nestas unidades escolares. Logo após será feita uma análise crítica das respostas contidas nos questionários. Os sujeitos envolvidos na pesquisa serão convidados a participarem de um debate, para que sejam aprofundados seus argumentos e nos permita observar melhor as realidades das escolas em questão

ACEITE AO PESQUISADOR

Por meio do presente instrumento, eu, **Júlio Silva do Nascimento**, diretor da Escola Municipal de Tempo Integral e Híbrido José Adelaide de Carvalho, localizada no sítio Lagoa dos Milhomens, no distrito de Santa Cruz da Serra a 50 km da Sede Urbana, composta por 185 alunos, 30 profissionais da educação. Atua com a modalidade de ensino desde a Educação Infantil até as séries finais do Ensino Fundamental II, autorizo a realização do estudo da mestranda Aurineide Amaro de Sousa intitulado de: **Democratização Escolar: Processos Educacionais na Gestão**

com Perspectivas de Autonomia nas Escolas Municipais de Icó- Ceará.

Eu, na qualidade de diretor responsável pela Escola Municipal de Tempo Integral e Híbrido José Adelaide de Carvalho, compreendi que este documento valida e autoriza a realização do estudo nas dependências da Escola. Este projeto será submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Caxias do Sul (CEP/UCS) antes do início da pesquisadora na escola. A pesquisadora garantiu que todos os cuidados serão tomados para assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações, preservando a identidade dos participantes.

Declaro também que fui informado que a referida pesquisa não irá gerar despesas nem pagamentos para a instituição e a nenhum dos participantes nos trabalhos que envolvem a realização da pesquisa, e que, no caso de retirada de seu consentimento, todas as informações que tenham sido até então fornecidas serão descartadas.

Ciente dos objetivos e da metodologia da pesquisa informados pela pesquisadora e conforme recebimento do projeto de pesquisa qualificado concedo a anuência para seu desenvolvimento na instituição a qual represento desde que, seja assegurado o cumprimento das determinações éticas da Resolução CNS 510/2016 e da Carta Circular nº 1/21 do CNS/CONEP, dentre os quais se estabelece:

- a) Garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa;
- b) Garantia de confidencialidade das informações, da privacidade dos participantes e da proteção de sua identidade, inclusive do uso de sua imagem e voz;
- c) Garantia da não utilização, por parte do pesquisador, das informações obtidas na pesquisa em prejuízo dos seus participantes;
- d) Não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da participação nessa pesquisa;
- e) No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa, sem penalização alguma.

Icó, ____ de _____ de 2023.

Carimbo e assinatura da responsável pela
EMTIH José Adelaide de Carvalho

Pesquisadora: Aurineide Amaro de Sousa

ANEXO B - TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL 2



TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL (TAI)
ESCOLA MUNICIPAL DE TEMPO INTEGRAL E HÍBRIDO
PROFESSORA LOURDES COSTA
DIRETOR: JOSÉ ADMOR CAVALCANTE MOREIRA

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Pesquisa: DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ-CEARÁ.

Pesquisador responsável: Aurineide Amaro de Sousa – Mestranda em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Backes Welter.

Instituição: Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Caxias do Sul (PPGEDU/UCS).

Telefone celular da pesquisadora responsável: (88) 9 81091333

Endereço da pesquisadora responsável: Avenida Josefa Nogueira Monteiro, nº 913, Centro, Icó-CE

CPF: 789.683.483-91

Objetivo: Analisar o modelo de gestão democrática implantado nas escolas da Rede Municipal de Icó, e como este se relaciona com os processos educacionais e as práticas dos profissionais que atuam como gestores.

Procedimentos: Realizaremos um estudo de caso que analisará documentos das escolas como: Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar, para identificar a concepção de gestão democrática e os processos educacionais vinculados a essa concepção. Também durante o processo de investigação, será convidado um representante de cada segmento da comunidade escolar de cada uma das escolas inseridas na pesquisa (gestores, professores, alunos, pais/e ou responsáveis para responder um questionário de perguntas abertas e fechadas, de acordo com a compreensão individual dos questionados. O objetivo desse método é obter informações sobre a atuação da gestão escolar nestas unidades escolares. Logo após será feita uma análise crítica das respostas contidas nos questionários. Os sujeitos envolvidos na pesquisa serão convidados a participarem de um debate, para que sejam aprofundados seus argumentos e nos permita observar melhor as realidades das escolas em questão.

ACEITE AO PESQUISADOR

Por meio do presente instrumento, eu, **José Admor Cavalcante Moreira**, diretor da **Escola Municipal de Tempo Integral e Híbrido Professora Lourdes Costa**, localizada na Rua Ilídio Sampaio no centro urbano do município de Icó. Composta por 966 alunos e 68 profissionais

da educação, atuando esta, apenas como ensino Fundamental II até as séries finais (6° ao 9° ano), autorizo a realização do estudo da mestrandia Aurineide Amaro de Sousa intitulado de: **Democratização Escolar: Processos Educacionais na Gestão com Perspectivas de Autonomia nas Escolas Municipais de Icó- Ceará.**

Eu, na qualidade de diretor responsável pela **Escola Municipal de Tempo Integral e Híbrido Professora Lourdes Costa**, compreendi que este documento valida e autoriza a realização do estudo nas dependências da Escola. Este projeto será submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Caxias do Sul (CEP/UCS) antes do início da pesquisadora na escola. A pesquisadora garantiu que todos os cuidados serão tomados para assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações, preservando a identidade dos participantes.

Declaro também que fui informado que a referida pesquisa não irá gerar despesas nem pagamentos para a instituição e a nenhum dos participantes nos trabalhos que envolvem a realização da pesquisa, e que, no caso de retirada de seu consentimento, todas as informações que tenham sido até então fornecidas serão descartadas.

Ciente dos objetivos e da metodologia da pesquisa informados pela pesquisadora e conforme recebimento do projeto de pesquisa qualificado, concedo a anuência para seu desenvolvimento na instituição a qual represento desde que, seja assegurado o cumprimento das determinações éticas da Resolução CNS 510/2016 e da Carta Circular nº 1/21 do CNS/CONEP, dentre os quais se estabelece:

- f) Garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa;
- g) Garantia de confidencialidade das informações, da privacidade dos participantes e da proteção de sua identidade, inclusive do uso de sua imagem e voz;
- h) Garantia da não utilização, por parte do pesquisador, das informações obtidas na pesquisa em prejuízo dos seus participantes;
- i) Não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da participação nessa pesquisa;
- j) No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa, sem penalização alguma.

Icó, ____ de _____ de 2023

Carimbo e assinatura da responsável pela
EMTIH Professora Lourdes Costa

Pesquisadora: Aurineide Amaro de Sousa

ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 1



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – ESTUDANTES
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E DE PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
CURSO DE MESTRADO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Pesquisa: DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ-CEARÁ.

Pesquisadora responsável: AURINEIDE AMARO DE SOUSA

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Backes Welter.

Instituição: Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Caxias do Sul (PPGEDU/UCS).

Telefone celular da pesquisadora responsável: (88) 9 81091333

Endereço da pesquisadora responsável: Avenida Josefa Nogueira Monteiro nº 913, Centro, Icó-CE

CPF: 789.683.483-91

Você, estudante, está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa. Destaco que o seu nome não será divulgado e que todas as informações coletadas nesta investigação são estritamente sigilosas e assim serão tratadas. Acima de tudo, interessam os dados coletivos e não aspectos particulares de cada respondente e primarei por isso.

Introdução: A presente pesquisa qualitativa busca abordar resultados de uma investigação sobre referências teóricas e metodológicas, as quais permitiram uma reflexão sobre as ações de uma gestão democrática. Ao mesmo tempo em que nos permitirá investigar as ações e metodologias utilizadas nas escolas investigadas na pesquisa (EMTIIH José Adelaide de Carvalho e EMTIIH Professora Lourdes Costa), permitindo através da investigação em loco, constatar se estas estão ou não sendo realizadas de maneira democráticas.

Objetivo: Analisar o modelo de gestão democrática implantado nas escolas da Rede Municipal de Icó, e como este se relaciona com os processos educacionais e as práticas dos profissionais que atuam como gestores.

Procedimentos: Realizaremos um estudo de caso que analisará documentos das escolas como: Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar, para identificar a concepção de gestão democrática e os processos educacionais vinculados a essa concepção. Também durante o processo de investigação, será convidado um representante de cada segmento da comunidade escolar de cada uma das escolas inseridas na pesquisa (gestores, professores, alunos, pais/e ou

responsáveis para responder um questionário de perguntas abertas e fechadas, de acordo com a compreensão individual dos questionados. O objetivo desse método é obter informações sobre a atuação da gestão escolar nestas unidades escolares. Logo após será feita uma análise crítica das respostas contidas nos questionários. Os sujeitos envolvidos na pesquisa serão convidados a participarem de um debate, para que sejam aprofundados seus argumentos e nos permita observar melhor as realidades das escolas em questão.

Alternativas: Ao longo das sequências da pesquisa, se o (a) participante sentir-se, por exemplo, desconfortável com a condução das conversas/questionários ou por outro motivo, tentaremos resolver o problema com o diálogo, caso a pessoa não queira mais participar, cancelando o uso dos dados coletados, terá total liberdade de fazê-lo, sem ser prejudicado, tendo respeito por suas escolhas. A pesquisa somente será iniciada após total leitura deste documento, sanando dúvidas dos participantes. Caso o (a) participante queira desistir da pesquisa por qualquer motivo, não será prejudicado (a) e será compreendido (a).

Risco e desconfortos: Os riscos são mínimos, como em qualquer entrevista, sendo que nada de diferente acontecerá com os participantes da pesquisa. É uma pesquisa sem fins lucrativos, na qual os participantes são voluntários, podendo desistir a qualquer momento, caso sintam qualquer desconforto (emocional, dificuldade, desinteresse...).

Problemas ou perguntas: Por meio deste documento e a qualquer momento, poderá solicitar esclarecimentos em relação à pesquisa. Poderá entrar em contato pelo telefone da pesquisadora (88) 9 81091333 ou pelo e-mail: aurineide amaro@hotmail.com

Confidencialidade: Será mantido sigilo total, não será falado para outras pessoas de sua participação nesta pesquisa. Seu nome não será revelado na parte da escrita da dissertação, serão utilizados nomes fictícios. Os dados coletados na entrevista ficarão guardados comigo, por cinco anos, sendo que os dados só serão divulgados no meio acadêmico e/ou no meio científico, com garantia de privacidade total de dados/informações que expõem, por exemplo, nomes de participantes. Destaca-se o artigo 9º da Resolução CNS 510/2016: “São direitos dos participantes: V – decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que forneceu, as que podem ser tratadas de forma pública. Assim, deve haver a manifestação explícita do participante, caso deseje que sua identidade seja divulgada”.

Orçamento/custo: Sua participação nesta entrevista não acarretará nenhum custo para você, assim como não lhe será disponibilizado nenhum auxílio financeiro. Não haverá nenhum tipo de gratificação, certificado de participação ou pagamento pela participação.

Benefícios: O tema Gestão Democrática é essencial para uma aprendizagem efetiva e que vise à construção do conhecimento. O material da entrevista, após transcrito e analisado, estará presente na dissertação. Poderá entrar em contato ou, se desejar, poderei entrar em contato para disponibilizar a dissertação após defesa da mesma.

Caso aceite fazer parte da pesquisa referida acima, assine ao final deste Termo que será assinado em duas vias de igual teor, sendo que uma ficará sob a guarda da pesquisadora e a outra sob sua guarda.

Comitê de ética: Esta pesquisa será submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Caxias do Sul (CEP/UCS), colegiado interdisciplinar e independente, criado para aprovar de forma ética, as pesquisas envolvendo seres humanos, bem como acompanhar e contribuir com o seu desenvolvimento. O CEP/UCS está localizado na UCS, cidade universitária, Bloco M, sala 306, telefone: (54) 3218-2829, e-mail: cep_ucs@ucs.br nos horários das 8h às 11h30 e das 13h30 às 18h.

Serão assegurados os direitos previstos na **Resolução CNS 510/2016**.

DECLARAÇÃO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, estudante, li e conversei com a pesquisadora responsável por este trabalho de Mestrado em Educação da UCS, chamada Aurineide Amaro de Sousa, e concordo com os detalhes aqui descritos e esclarecidos. Entendo que sou um ser livre para participar ou recusar da pesquisa e que a qualquer momento poderei suspender minha participação, por qualquer desconforto. Concordo que os dados produzidos após as entrevistas sejam usados para o propósito deste documento. Eu compreendi as informações apresentadas neste termo de assentimento. Conversamos detalhadamente sobre este documento, tirando todas as dúvidas. Eu receberei uma via assinada e datada deste documento de consentimento livre esclarecido.

Icó, ____ de _____ 2023.

Assinatura do a) estudante

Assinatura da pesquisadora

ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 2



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - PROFESSORES
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E DE PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
CURSO DE MESTRADO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Pesquisa: DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ-CEARÁ.

Pesquisadora responsável: AURINEIDE AMARO DE SOUSA

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Backes Welter.

Instituição: Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade de Caxias do Sul (PPGEDU/UCS).

Telefone celular da pesquisadora responsável: (88) 9 81091333

Endereço da pesquisadora responsável: Avenida Josefa Nogueira Monteiro nº 913, Centro, Icó-CE

CPF: 789.683.483-91

Você, professor(a), está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa. Destaco que o seu nome não será divulgado e que todas as informações coletadas nesta investigação são estritamente sigilosas e assim serão tratadas. Acima de tudo, interessam os dados coletivos e não aspectos particulares de cada respondente e primarei por isso.

Introdução: A presente pesquisa qualitativa busca abordar resultados de uma investigação sobre referências teóricas e metodológicas, as quais permitiram uma reflexão sobre as ações de uma gestão democrática. Ao mesmo tempo em que nos permitirá investigar as ações e metodologias utilizadas nas escolas investigadas na pesquisa (EMTIH José Adelaide de Carvalho e EMTIH Professora Lourdes Costa), permitindo através da investigação em loco, constatar se estas estão ou não sendo realizadas de maneira democráticas.

Objetivo: Analisar o modelo de gestão democrática implantado nas escolas da Rede Municipal de Icó, e como este se relaciona com os processos educacionais e as práticas aos profissionais que atuam como gestores.

Procedimentos: Realizaremos um estudo de caso que analisará documentos das escolas como: Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar, para identificar a concepção de gestão democrática e os processos educacionais vinculados a essa concepção. Também durante o

processo de investigação, será convidado um representante de cada segmento da comunidade escolar de cada uma das escolas inseridas na pesquisa (gestores, professores, alunos, pais/e ou responsáveis para responder um questionário de perguntas abertas e fechadas, de acordo com a compreensão individual dos questionados. O objetivo desse método é obter informações sobre a atuação da gestão escolar nestas unidades escolares. Logo após será feita uma análise crítica das respostas contidas nos questionários. Os sujeitos envolvidos na pesquisa serão convidados a participarem de um debate, para que sejam aprofundados seus argumentos e nos permita observar melhor as realidades das escolas em questão.

Alternativas: Ao longo das sequências da pesquisa, se o (a) participante sentir-se, por exemplo, desconfortável com a condução das conversas/questionários ou por outro motivo, tentaremos resolver o problema com o diálogo, caso a pessoa não queira mais participar, cancelando o uso dos dados coletados, terá total liberdade de fazê-lo, sem ser prejudicado, tendo respeito por suas escolhas. A pesquisa somente será iniciada após total leitura deste documento, sanando dúvidas dos participantes. Caso o (a) participante queira desistir da pesquisa por qualquer motivo, não será prejudicado (a) e será compreendido (a).

Risco e desconfortos: Os riscos são mínimos, como em qualquer entrevista, sendo que nada de diferente acontecerá com os participantes da pesquisa. É uma pesquisa sem fins lucrativos, na qual os participantes são voluntários, podendo desistir a qualquer momento, caso sintam qualquer desconforto (emocional, dificuldade, desinteresse...).

Problemas ou perguntas: Por meio deste documento e a qualquer momento, poderá solicitar esclarecimentos em relação à pesquisa. Poderá entrar em contato pelo telefone da pesquisadora (88) 9 81091333 ou pelo e-mail: aurineide.amaro@hotmail.com

Confidencialidade: Será mantido sigilo total, não será falado para outras pessoas de sua participação nesta pesquisa. Seu nome não será revelado na parte da escrita da dissertação, serão utilizados nomes fictícios. Os dados coletados na entrevista ficarão guardados comigo, por cinco anos, sendo que os dados só serão divulgados no meio acadêmico e/ou no meio científico, com garantia de privacidade total de dados/informações que expõem, por exemplo, nomes de participantes. Destaca-se o artigo 9º da Resolução CNS 510/2016: “São direitos dos participantes: V – decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que forneceu, as que podem ser tratadas de forma pública. Assim, deve haver a manifestação explícita do participante, caso deseje que sua identidade seja divulgada”.

Orçamento/custo: Sua participação nesta entrevista não acarretará nenhum custo para você, assim como não lhe será disponibilizado nenhum auxílio financeiro. Não haverá nenhum tipo de gratificação, certificado de participação ou pagamento pela participação.

Benefícios: O tema Gestão Democrática é essencial para uma aprendizagem efetiva e que vise à construção do conhecimento. O material da entrevista, após transcrito e analisado, estará presente na dissertação. Poderá entrar em contato ou, se desejar, poderei entrar em contato para disponibilizar a dissertação após defesa da mesma.

Caso aceite fazer parte da pesquisa referida acima, assine ao final deste Termo que será assinado em duas vias de igual teor, sendo que uma ficará sob a guarda da pesquisadora e a outra sob sua guarda.

Comitê de ética: Esta pesquisa será submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Caxias do Sul (CEP/UCS), colegiado interdisciplinar e independente, criado para aprovar de forma ética, as pesquisas envolvendo seres humanos, bem como acompanhar e contribuir com o seu desenvolvimento. O CEP/UCS está localizado na UCS, cidade universitária, Bloco M, sala 306, telefone: (54) 3218-2829, e-mail: cep_ucs@ucs.br nos horários das 8h às 11h30 e das 13h30 às 18h.

Serão assegurados os direitos previstos na **Resolução CNS 510/2016**.

DECLARAÇÃO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, professor (a), li e conversei com a pesquisadora responsável por este trabalho de Mestrado em Educação da UCS, chamada Aurineide Amaro de Sousa, e concordo com os detalhes aqui descritos e esclarecidos. Entendo que sou um ser livre para participar ou recusar da pesquisa e que a qualquer momento poderei suspender minha participação, por qualquer desconforto. Concordo que os dados produzidos após as entrevistas sejam usados para o propósito deste documento. Eu compreendi as informações apresentadas neste termo de assentimento. Conversamos detalhadamente sobre este documento, tirando todas as dúvidas. Eu receberei uma via assinada e datada deste documento de consentimento livre esclarecido.

Icó, ____ de _____ 2023.

Assinatura do(a) professor(a)

Assinatura da pesquisadora

ANEXO E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 3



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - PAI/MÃE E/OU RESPONSÁVEL

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
 PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E DE PESQUISA
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
 CURSO DE MESTRADO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Pesquisa: DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ-CEARÁ.

Pesquisadora responsável: AURINEIDE AMARO DE SOUSA

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Backes Welter.

Instituição: Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade de Caxias do Sul (PPGEDU/UCS).

Telefone celular da pesquisadora responsável: (88) 9 81091333

Endereço da pesquisadora responsável: Avenida Josefa Nogueira Monteiro n° 913, Centro, Icó-CE

CPF: 789.683.483-91

Você, pai/mãe e/ou responsável, está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa. Destaco que o seu nome não será divulgado e que todas as informações coletadas nesta investigação são estritamente sigilosas e assim serão tratadas. Acima de tudo, interessam os dados coletivos e não aspectos particulares de cada respondente e primarei por isso.

Introdução: A presente pesquisa qualitativa busca abordar resultados de uma investigação sobre referências teóricas e metodológicas, as quais permitiram uma reflexão sobre as ações de uma gestão democrática. Ao mesmo tempo em que nos permitirá investigar as ações e metodologias utilizadas nas escolas investigadas na pesquisa (EMTIH José Adelaide de Carvalho e EMTIH Professora Lourdes Costa), permitindo através da investigação em loco, constatar se estas estão ou não sendo realizadas de maneira democráticas.

Objetivo: Analisar o modelo de gestão democrática implantado nas escolas da Rede Municipal de Icó, e como este se relaciona com os processos educacionais e as práticas dos profissionais que atuam como gestores.

Procedimentos: Realizaremos um estudo de caso que analisará documentos das escolas como: Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar, para identificar a concepção de gestão

democrática e os processos educacionais vinculados a essa concepção. Também durante o processo de investigação, será convidado um representante de cada segmento da comunidade escolar de cada uma das escolas inseridas na pesquisa (gestores, professores, alunos, pais/e ou responsáveis para responder um questionário de perguntas abertas e fechadas, de acordo com a compreensão individual dos questionados. O objetivo desse método é obter informações sobre a atuação da gestão escolar nestas unidades escolares. Logo após será feita uma análise crítica das respostas contidas nos questionários. Os sujeitos envolvidos na pesquisa serão convidados a participarem de um debate, para que sejam aprofundados seus argumentos e nos permita observar melhor as realidades das escolas em questão.

Alternativas: Ao longo das sequências da pesquisa, se o (a) participante sentir-se, por exemplo, desconfortável com a condução das conversas/questionários ou por outro motivo, tentaremos resolver o problema com o diálogo, caso a pessoa não queira mais participar, cancelando o uso dos dados coletados, terá total liberdade de fazê-lo, sem ser prejudicado, tendo respeito por suas escolhas. A pesquisa somente será iniciada após total leitura deste documento, sanando dúvidas dos participantes. Caso o (a) participante queira desistir da pesquisa por qualquer motivo, não será prejudicado (a) e será compreendido (a).

Risco e desconfortos: Os riscos são mínimos, como em qualquer entrevista, sendo que nada de diferente acontecerá com os participantes da pesquisa. É uma pesquisa sem fins lucrativos, na qual os participantes são voluntários, podendo desistir a qualquer momento, caso sintam qualquer desconforto (emocional, dificuldade, desinteresse...).

Problemas ou perguntas: Por meio deste documento e a qualquer momento, poderá solicitar esclarecimentos em relação à pesquisa. Poderá entrar em contato pelo telefone da pesquisadora (88) 9 81091333 ou pelo e-mail: aurineide amaro@hotmail.com

Confidencialidade: Será mantido sigilo total, não será falado para outras pessoas de sua participação nesta pesquisa. Seu nome não será revelado na parte da escrita da dissertação, serão utilizados nomes fictícios. Os dados coletados na entrevista ficarão guardados comigo, por cinco anos, sendo que os dados só serão divulgados no meio acadêmico e/ou no meio científico, com garantia de privacidade total de dados/informações que expõem, por exemplo, nomes de participantes. Destaca-se o artigo 9º da Resolução CNS 510/2016: “São direitos dos participantes: V – decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que forneceu, as que podem ser tratadas de forma pública. Assim, deve haver a manifestação explícita do participante, caso deseje que sua identidade seja divulgada”.

Orçamento/custo: Sua participação nesta entrevista não acarretará nenhum custo para você, assim como não lhe será disponibilizado nenhum auxílio financeiro. Não haverá nenhum tipo de gratificação, certificado de participação ou pagamento pela participação.

Benefícios: O tema Gestão Democrática é essencial para uma aprendizagem efetiva e que vise à construção do conhecimento. O material da entrevista, após transcrito e analisado, estará presente na dissertação. Poderá entrar em contato ou, se desejar, poderei entrar em contato para disponibilizar a dissertação após defesa da mesma.

Caso aceite fazer parte da pesquisa referida acima, assine ao final deste Termo que será assinado em duas vias de igual teor, sendo que uma ficará sob a guarda da pesquisadora e a outra sob sua guarda.

Comitê de ética: Esta pesquisa será submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Caxias do Sul (CEP/UCS), colegiado interdisciplinar e independente, criado para aprovar de forma ética, as pesquisas envolvendo seres humanos, bem como acompanhar e contribuir com o seu desenvolvimento. O CEP/UCS está localizado na UCS, cidade universitária, Bloco M, sala 306, telefone: (54) 3218-2829, e-mail: cep_ucs@ucs.br nos horários das 8h às 11h30 e das 13h30 às 18h.

Serão assegurados os direitos previstos na **Resolução CNS 510/2016**.

DECLARAÇÃO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, pai/mãe e/ou responsável, li e conversei com a pesquisadora responsável por este trabalho de Mestrado em Educação da UCS, chamada Aurineide Amaro de Sousa, e concordo com os detalhes aqui descritos e esclarecidos. Entendo que sou um ser livre para participar ou recusar da pesquisa e que a qualquer momento poderei suspender minha participação, por qualquer desconforto. Concordo que os dados produzidos após as entrevistas sejam usados para o propósito deste documento. Eu compreendi as informações apresentadas neste termo de assentimento. Conversamos detalhadamente sobre este documento, tirando todas as dúvidas. Eu receberei uma via assinada e datada deste documento de consentimento livre esclarecido.

Icó, ____ de _____ 2023.

Assinatura do pai/mãe e/ou responsável

Assinatura da pesquisadora

ANEXO F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 4



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) –DIRETOR
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E DE PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
CURSO DE MESTRADO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Pesquisa: DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ-CEARÁ.

Pesquisadora responsável: AURINEIDE AMARO DE SOUSA

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Backes Welter.

Instituição: Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade de Caxias do Sul (PPGEDU/UCS).

Telefone celular da pesquisadora responsável: (88) 9 81091333

Endereço da pesquisadora responsável: Avenida Josefa Nogueira Monteiro n° 913, Centro, Icó-CE

CPF: 789.683.483-91

Você, diretor, está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa. Destaco que o seu nome não será divulgado e que todas as informações coletadas nesta investigação são estritamente sigilosas e assim serão tratadas. Acima de tudo, interessam os dados coletivos e não aspectos particulares de cada respondente e primarei por isso.

Introdução: A presente pesquisa qualitativa busca abordar resultados de uma investigação sobre referências teóricas e metodológicas, as quais permitiram uma reflexão sobre as ações de uma gestão democrática. Ao mesmo tempo em que nos permitirá investigar as ações e metodologias utilizadas nas escolas investigadas na pesquisa (EMTIH José Adelaide de Carvalho e EMTIH Professora Lourdes Costa), permitindo através da investigação em loco, constatar se estas estão ou não sendo realizadas de maneira democráticas.

Objetivo: Analisar o modelo de gestão democrática implantado nas escolas da Rede Municipal de Icó, e como este se relaciona com os processos educacionais e as práticas dos profissionais que atuam com gestores.

Procedimentos: Realizaremos um estudo de caso que analisará documentos das escolas como: Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar, para identificar a concepção de gestão democrática e os processos educacionais vinculados a essa concepção. Também durante o processo de investigação, será convidado um representante de cada segmento da comunidade

escolar de cada uma das escolas inseridas na pesquisa (gestores, professores, alunos, pais/e ou responsáveis para responder um questionário de perguntas abertas e fechadas, de acordo com a compreensão individual dos questionados. O objetivo desse método é obter informações sobre a atuação da gestão escolar nestas unidades escolares. Logo após será feita uma análise crítica das respostas contidas nos questionários. Os sujeitos envolvidos na pesquisa serão convidados a participarem de um debate, para que sejam aprofundados seus argumentos e nos permita observar melhor as realidades das escolas em questão.

Alternativas: Ao longo das sequências da pesquisa, se o (a) participante sentir-se, por exemplo, desconfortável com a condução das conversas/questionários ou por outro motivo, tentaremos resolver o problema com o diálogo, caso a pessoa não queira mais participar, cancelando o uso dos dados coletados, terá total liberdade de fazê-lo, sem ser prejudicado, tendo respeito por suas escolhas. A pesquisa somente será iniciada após total leitura deste documento, sanando dúvidas dos participantes. Caso o (a) participante queira desistir da pesquisa por qualquer motivo, não será prejudicado (a) e será compreendido (a).

Risco e desconfortos: Os riscos são mínimos, como em qualquer entrevista, sendo que nada de diferente acontecerá com os participantes da pesquisa. É uma pesquisa sem fins lucrativos, na qual os participantes são voluntários, podendo desistir a qualquer momento, caso sintam qualquer desconforto (emocional, dificuldade, desinteresse...).

Problemas ou perguntas: Por meio deste documento e a qualquer momento, poderá solicitar esclarecimentos em relação à pesquisa. Poderá entrar em contato pelo telefone da pesquisadora (88) 9 81091333 ou pelo e-mail: aurineide.amaro@hotmail.com

Confidencialidade: Será mantido sigilo total, não será falado para outras pessoas de sua participação nesta pesquisa. Seu nome não será revelado na parte da escrita da dissertação, serão utilizados nomes fictícios. Os dados coletados na entrevista ficarão guardados comigo, por cinco anos, sendo que os dados só serão divulgados no meio acadêmico e/ou no meio científico, com garantia de privacidade total de dados/informações que expõem, por exemplo, nomes de participantes. Destaca-se o artigo 9º da Resolução CNS 510/2016: “São direitos dos participantes: V – decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que forneceu, as que podem ser tratadas de forma pública. Assim, deve haver a manifestação explícita do participante, caso deseje que sua identidade seja divulgada”.

Orçamento/custo: Sua participação nesta entrevista não acarretará nenhum custo para você, assim como não lhe será disponibilizado nenhum auxílio financeiro. Não haverá nenhum tipo de gratificação, certificado de participação ou pagamento pela participação.

Benefícios: O tema Gestão Democrática é essencial para uma aprendizagem efetiva e que vise à construção do conhecimento. O material da entrevista, após transcrito e analisado, estará presente na dissertação. Poderá entrar em contato ou, se desejar, poderei entrar em contato para disponibilizar a dissertação após defesa da mesma.

Caso aceite fazer parte da pesquisa referida acima, assine ao final deste Termo que será assinado em duas vias de igual teor, sendo que uma ficará sob a guarda da pesquisadora e a outra sob sua guarda.

Comitê de ética: Esta pesquisa será submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Caxias do Sul (CEP/UCS), colegiado interdisciplinar e independente, criado para aprovar de forma ética, as pesquisas envolvendo seres humanos, bem como acompanhar e contribuir com o seu desenvolvimento. O CEP/UCS está localizado na UCS, cidade universitária, Bloco M, sala 306, telefone: (54) 3218-2829, e-mail: cep_ucs@ucs.br nos horários das 8h às 11h30 e das 13h30 às 18h.

Serão assegurados os direitos previstos na **Resolução CNS 510/2016**.

DECLARAÇÃO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, diretor, li e conversei com a pesquisadora responsável por este trabalho de Mestrado em Educação da UCS, chamada Aurineide Amaro de Sousa, e concordo com os detalhes aqui descritos e esclarecidos. Entendo que sou um ser livre para participar ou recusar da pesquisa e que a qualquer momento poderei suspender minha participação, por qualquer desconforto. Concordo que os dados produzidos após as entrevistas sejam usados para o propósito deste documento. Eu compreendi as informações apresentadas neste termo de assentimento. Conversamos detalhadamente sobre este documento, tirando todas as dúvidas. Eu receberei uma via assinada e datada deste documento de consentimento livre esclarecido.

Icó, _____ de _____ 2023.

Assinatura do diretor

Assinatura da pesquisadora

**ASSOCIAÇÃO CULTURAL E
CIENTÍFICA VIRVI RAMOS -
FACULDADE NOSSA SENHORA
DE FÁTIMA**



ANEXO G - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa:

DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ-CEARÁ.

Pesquisador: AURINEIDE AMARO DE SOUSA

ÁREA TEMÁTICA:

Versão: 2

CAAE: 67673922.9.0000.5523

Instituição Proponente: Fundação Universidade Caxias do Sul Hospital Geral

Patrocinador Principal: FUND. COORD. DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.003.959

APRESENTAÇÃO DO PROJETO:

O presente projeto “DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ-CEARÁ”, a ser realizado na Instituição: Fundação Universidade Caxias do Sul Hospital Geral tem como responsável a professora Dra. CRISTIANE BACKES WELTER, pesquisadora cadastrada na Grande Área 7 do Conhecimento (CNPq), Ciências Humanas.

OBJETIVO DA PESQUISA:

O projeto possui como objetivo geral: " Analisar o modelo de gestão democrática implantado nas escolas da Rede Municipal de Icó, e como este modelo se relaciona com os processos educacionais e as práticas dos profissionais que atuam como gestores."

O projeto possui como objetivos específicos: "a) Identificar como os teóricos da educação abordam a gestão democrática nas escolas públicas. b) Descrever as macro e as micro políticas educacionais que exigem a utilização da gestão democrática nas instituições escolares de Icó; c) Investigar os processos educacionais que favorecem as práticas gestoras relacionadas a gestão democrática no cotidiano escolar; d) Analisar as práticas dos gestores escolares para comparar com as funções do gestor na perspectiva democrática;"

AVALIAÇÃO DOS RISCOS E BENEFÍCIOS:

Este projeto foi classificado pelo pesquisador como risco mínimo levando em conta os riscos e benefícios descritos:

Risco e desconfortos: “Os riscos são mínimos, como em qualquer entrevista, sendo que nada de diferente acontecerá com os participantes da pesquisa. É uma pesquisa sem fins lucrativos, na qual os participantes são voluntários, podendo desistir a qualquer momento, caso sintam qualquer desconforto (emocional, dificuldade, desinteresse...)”

Benefícios: “O tema Gestão Democrática é essencial para uma aprendizagem efetiva e que vise à construção do conhecimento.”

COMENTÁRIOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

A pesquisa é relevante uma vez que possui como contextualização para o estudo: “ a necessidade de investigar quais são os processos educacionais que contribuem para a efetivação da gestão democrática no ambiente escolar. Para tanto, busca-se responder ao seguinte questionamento, que delimita a problematização: a) Quais os processos educacionais que favorecem a implantação de uma gestão democrática na instituição pública?”

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS TERMOS DE APRESENTAÇÃO OBRIGATÓRIA:

“O projeto " DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ-CEARÁ" a ser realizado na Instituição: Fundação Universidade Caxias do Sul Hospital Geral, foi determinado que "Serão assegurados os direitos previstos na Resolução CNS 510/2016. Apresentando os termos de DECLARAÇÃO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO. “As considerações citadas pelo relator foram atendidas pelo pesquisador.

RECOMENDAÇÕES:

O projeto "DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ-CEARÁ", foi reestruturado pelo pesquisador conforme demonstrado no cronograma.

CONCLUSÕES OU PENDÊNCIAS E LISTA DE INADEQUAÇÕES:

A pesquisa é relevante uma vez que possui como contextualização para o estudo: “surge a necessidade de investigar quais são os processos educacionais que contribuem para a efetivação da gestão democrática no ambiente escolar. Para tanto, busca-se responder ao seguinte questionamento, que delimita a problematização: a) Quais os processos educacionais que favorecem a implantação de uma gestão democrática na instituição pública?” e as considerações mencionadas pelo relator foram atendidas pelo pesquisador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS A CRITÉRIO DO CEP:

“O projeto ‘DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: PROCESSOS EDUCACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ICÓ – CEARÁ’, a ser realizado na Instituição: Fundação Universidade Caxias do Sul Hospital Geral, foi determinado que "Serão assegurados os direitos previstos na Resolução CNS 510/2016. Apresentando os termos de DECLARAÇÃO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO. “O projeto de pesquisa foi aprovado pelo CEP, uma vez que, as considerações foram reestruturadas pelos pesquisadores”.

**ESTE PARECER FOI ELABORADO BASEADO NOS DOCUMENTOS ABAIXO
RELACIONADOS:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES BÁSICAS DO PROJETO_2052491.pdf	27/03/2023 14:36:43		Aceito
Brochura Pesquisa	Brochura.pdf	27/03/2023 14:36:30	AURINEIDE AMARO DE SOUSA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura / Investigador	Projeto_Detalhado.pdf	27/03/2023 14:36:19	AURINEIDE AMARO DE SOUSA	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	27/03/2023 14:36:01	AURINEIDE AMARO DE SOUSA	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_PARA_PESQUISA_assinado.pdf	18/11/2022 11:31:12	AURINEIDE AMARO DE SOUSA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	TSC_TERMOS_DE SIGILO_E_CONFIDENCIALIDADE.pdf	17/11/2022 16:45:21	AURINEIDE AMARO DE SOUSA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TALE_TERMOS_DE ASSENTIMENTO_LIVRE_E esclarecido.pdf	17/11/2022 16:44:05	AURINEIDE AMARO DE SOUSA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_PROFESSOR.pdf	17/11/2022 16:43:10	AURINEIDE AMARO DE SOUSA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_PAIS.pdf	17/11/2022 16:42:58	AURINEIDE AMARO DE SOUSA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ESTUDANTES.pdf	17/11/2022 16:42:45	AURINEIDE AMARO DE SOUSA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAXIAS DO SUL, 14 de abril de 2023

Assinado por: Maicon Zanandrea (Coordenador)