

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CAMPUS SOROCABA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E BIOLÓGICAS
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

BEATRIZ DA SILVA ASSUNÇÃO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA E
OS DESAFIOS DA SUA IMPLEMENTAÇÃO**

SOROCABA - SP
2021

BEATRIZ DA SILVA ASSUNÇÃO

Gestão Democrática da escola pública e os desafios da sua implementação

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do grau de licenciada no curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, da Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Gomes Lima

SOROCABA - SP
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CAMPUS SOROCABA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E BIOLÓGICAS
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

Folha de aprovação

Assinatura dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da candidata Beatriz da Silva Assunção, realizada em 23/04/2021:

Prof. Dr. Paulo Gomes Lima
Universidade Federal de São Carlos - UFSCar

Profa. Mda. Daniele Xavier Ferreira Giordano
Universidade Federal de São Carlos - UFSCar

Profa. Me. Meira Chaves Pereira
Universidade Estadual Paulista - UNESP

DEDICATÓRIA

A Deus que com sua infinita sabedoria guia os meus passos, sempre presente e fundamental em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todas as bênçãos que recebo em minha vida, pela graça e conquista de conseguir entrar no curso de Licenciatura Plena em Pedagogia na Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba e, com saúde, esperança e perseverança alcançar essa etapa tão importante da minha formação.

Aos meus pais, Leilane Aparecida Celestino da Silva Assunção e Cícero Aparecido Assunção, pelo apoio e sustento em minha vida, pela presença e também o amor cultivado dia após dia, contribuindo na minha formação como ser. As lutas e todos os esforços de vocês, dedicados à minha formação e educação, sem dúvidas, foram extremamente essenciais.

Aos meus avós e familiares que sempre me incentivaram e acreditaram na minha capacidade, sendo exemplos de vida e de esperança ao longo da minha formação, sempre presentes comigo também.

Ao meu namorado e melhor amigo, Luís Fernando Carvalho Souza que há 2 anos divide comigo os momentos difíceis e multiplica os alegres. Gratidão pelo incentivo, compreensão, paciência e apoio durante estes anos e também durante toda essa construção.

Ao meu orientador Prof. Dr. Paulo Gomes Lima por aceitar orientar o meu trabalho de conclusão de curso, através de instruções e contribuições pertinentes que levarei comigo por toda a vida. Obrigada pelo seu trabalho e pelo seu conhecimento, o resultado desta construção e o seu comprometimento é fruto de uma orientação realizada com maestria.

À todos os profissionais da educação que passaram e fizeram parte da minha vida escolar, através do incentivo e dedicação de vocês, cheguei até aqui.

Às minhas amigas de graduação Caroline Lurdes Silva e Nathália Nepomuceno Pena, que partilharam inúmeras lutas e conquistas ao longo deste caminho e pela linda amizade que levaremos para além dos muros da Universidade.

Aos membros da banca examinadora, pela disponibilidade em presenciar este momento tão importante em minha vida e pela responsabilidade e também compromisso em lutar por uma educação de qualidade.

À Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, todos os professores do curso e toda administração pelo comprometimento, construção e dedicação na luta por uma educação justa, com qualidade e democrática na qual defendo neste trabalho.

Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.

(Madre Tereza de Calcutá)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é discutir os caminhos e os obstáculos na implementação da Gestão Democrática na escola pública no contexto brasileiro a partir de referenciais teóricos e de uma pesquisa para analisar a perspectiva dos estudantes de Pedagogia frente à esta discussão. Trata-se de uma pesquisa qualitativa. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, por meio de revisão de literatura especializada e análise documental através de um questionário realizado com vinte e um estudantes do quinto ano da graduação em Pedagogia da Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba. Os resultados apontaram que grande parte dos voluntários conheceram o termo Gestão Democrática somente após o ingresso na graduação, além disso, parte dos participantes acreditam nunca terem conhecido uma escola que exercia uma Gestão Democrática, isso revela que o processo em forma legislativa é extremamente fundamental, mas ainda não é garantia de que a Gestão Democrática está presente nas escolas públicas. Sendo assim, quando exercida na íntegra, através da compreensão de que a escola forma indivíduos históricos e culturais, é capaz de articular os meios ao fim, mediando a construção do sujeito no âmbito histórico-crítico. Circunstanciar os caminhos percorridos pelas Políticas Públicas Educacionais no Brasil, abordar como a gestão democrática aparece nos documentos e suas influências ao longo dos anos faz-se fundamental para o desenvolvimento de uma reflexão crítica e reflexiva diante qual aluno desejamos formar. Nesta pesquisa, buscaremos compreender os motivos pelo qual a Gestão Democrática não tem sido construída e verdadeiramente efetivada de modo amplo no contexto das escolas públicas brasileiras.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Políticas Públicas Educacionais. Educação.

ABSTRACT

The aim of this paper is to discuss the paths and objectives in the implementation of Democratic Management in public schools in the Brazilian context, using theoretical frameworks and a survey to analyze the perspective of Pedagogy students regarding the discussion. It is a qualitative research. The methodology used was bibliographic research, through a review of specialized literature and documentary analysis through a questionnaire conducted with twenty-one students in the fifth year of undergraduate studies in Pedagogy at the Federal University of São Carlos, Sorocaba campus. The results showed that a large part of the volunteers only knew the term Democratic Management after entering graduation, in addition, part of the accredited participants had never known a school that exercised Democratic Management, this reveals that the process in legislative form is extremely fundamental but it is still no guarantee that Democratic Management is present in public schools. Thus, when exercised in its integral concept, through the understanding that the school is a historical and cultural form, it is able to articulate the means to the end, mediating the construction of the subject in the historical-critical scope. Circumstantiating the paths taken by Public Educational Policies in Brazil, addressing how democratic management appears in documents and their influences over the years is essential. In this research, we will seek to understand the reasons why Democratic Management has not been built and applied in a broad way in the context of Brazilian public schools.

Keywords: Democratic Management. Public Educational Policies. Education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	49
Figura 2 - O termo Gestão Democrática	52
Figura 3 - Gestão Democrática nas experiências escolares	53
Figura 4 - Projeto Político Pedagógico	54
Figura 5 - Acesso ao Projeto Político Pedagógico	55
Figura 6 - A importância da Gestão Democrática nas instituições públicas	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Meta 19 do Plano Nacional de Educação	28
Tabela 2 - Possíveis obstáculos que impedem a concretização da Gestão Democrática	57

LISTA DE SIGLAS

ANPED - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

COVID - Doença do Coronavírus

GEPLAGE - Grupo de Estudos e Pesquisas Estado, Políticas, Planejamento, Avaliação e Gestão da Educação

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC - Ministério da Educação

PNE - Plano Nacional de Educação

PPP - Projeto Político Pedagógico

SARS - Síndrome Respiratório Aguda Grave

SCIELO - Biblioteca Científica Eletrônica

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

UFSCAR - Universidade Federal de São Carlos

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNESP - Universidade Estadual Paulista

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	16
3 POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS E A REDEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO A PARTIR DE 1985	23
3.1 OS OBSTÁCULOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROCESSO PEDAGÓGICO COMO ATO POLÍTICO	31
3.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA IMPLICAÇÃO DA FORMAÇÃO DE SUJEITOS HISTÓRICOS	40
4 METODOLOGIA	45
5 ANÁLISE DE DADOS	47
6 RESULTADOS	48
7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	68
APÊNDICE B - Questionário	69

1 INTRODUÇÃO

O caminho de reflexão percorrido para definir qual objeto de estudo e também o contexto no qual eu gostaria de observar e aprofundar iniciou-se desde o primeiro contato com o termo de gestão democrática através de várias disciplinas ao longo do curso de graduação e que, em algum momento, o meu olhar voltou-se mais atenciosamente para esse conceito e toda a sua complexidade.

Ao longo dos semestres, as discussões e debates nas disciplinas acerca deste termo tornaram-se cada vez mais intensas, o que ocasionou um grande interesse em conhecer mais sobre a gestão democrática. As aulas de Políticas Públicas Educacionais, Gestão e Projeto Político Pedagógico também foram fundamentais para a minha decisão em abordar esta temática no trabalho de conclusão de curso.

Pensando nisso, percebi que a questão da Gestão Democrática dentro das escolas é algo que interessou e continua interessando muito os meus estudos, bem como as questões das relações sociais que a escola, juntamente com uma equipe bem organizada estruturalmente e a sua comunidade, são capazes de proporcionar através de meios e ferramentas para ampliar os olhares e as capacidades dos sujeitos, levando em consideração que a escola pode incitar a vontade de transformação e também de intervenção dos indivíduos dentro da sociedade na qual está inserido.

Mediante o exposto, o objetivo desta pesquisa consiste em elucidar os obstáculos que permeiam a concretização da Gestão Democrática na escola pública, de modo a tentar descobrir caminhos a serem trilhados para que ocorra verdadeiramente uma transformação social no contexto educacional dos processos pedagógicos da escola. O envolvimento com este problema surgiu a partir da reflexão de que nos estágios em que presenciei, pouco ou nada se conhecia sobre a Gestão Democrática, de modo que levei-me a refletir, apesar de ser abordada no formato legislativo, o porque este processo ainda permanece, em sua maioria, apenas no papel, não garantindo a sua efetivação dentro das escolas.

Diante da realidade da educação contextualizada no Brasil, é possível observar que muito se tem discutido sobre a Gestão Democrática na administração das escolas públicas, entretanto, poucas ações e implementações foram tomadas para a sua efetivação e o seu sucesso íntegro e pleno, fomentando debates e

questões extremamente relevantes no âmbito educacional. O interesse pela realização deste estudo deu-se também pelo fato de que, em minha concepção e formação, nunca tinha escutado o conceito de Gestão Democrática antes.

Sendo assim, é importante ressaltar a necessidade e também a urgência de que este debate aconteça com mais frequência, visando o objetivo de identificar quais são as barreiras e os obstáculos que impedem que a Gestão Democrática seja efetivada, transcendendo a sua teoria, permitindo e estabelecendo lugar também à prática, entendendo que o estudo e a conscientização sobre o tema ocasionará benefícios para todos os indivíduos que compõem a comunidade escolar, onde faz-se necessário ultrapassar a visão do termo ser algo desconhecido, dando lugar para o conhecimento e prática diária do mesmo.

A partir disso, podemos entender que a dificuldade pode estar no termo "incógnito", ou seja, a criação das leis não garante a compreensão plena dos principais atores do contexto escolar, realidade essa que pode e acontece na maioria das instituições, o discurso não consegue dar lugar à prática, muitas vezes por falta de compreensão para entender os objetivos fundamentais da escola e quem ela forma, discussão na qual aprofundaremos posteriormente.

Para elucidar os caminhos e os rumos que a Gestão Democrática na educação brasileira têm percorrido, faz-se necessário entender quando e porque este conceito surgiu, através de alguns aspectos importantes que aconteceram há anos. O termo Gestão Democrática, aparece, no formato legislativo, em 1988, através da promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil e, constitui, em um dos seus artigos, alguns princípios voltados à área da educação, dentre eles, a Gestão Democrática no âmbito público.

Dessa forma, entendo que é fundamental que a gestão compreenda o que se produz na escola, um sujeito histórico, possibilitando uma eficiência na articulação dos meios ao fim, levando em consideração a formação de um ser completo e integral. O sujeito é capaz de, diante da sua realidade, realizar transformações e expressar suas vontades, portanto, o homem produz a si mesmo ao apropriar-se da cultura, porém não se produz sozinho, mas sim através de todos aqueles que o antecederam. Para isso, é fundamental que a gestão escolar propicie condições para que os alunos desejem aprender, através do conhecimento prévio das turmas, porque a educação precisa ser intrinsecamente desejada e não associada à notas e recompensas por bons desempenhos.

O professor precisa refletir sobre a importância da sua função e também influência frente aos demais indivíduos que estão na escola, que sejam envolvidos em projetos coletivos que correspondem as demandas da classe trabalhadora, mediando uma reflexão e crítica, principalmente no projeto de mundialização da educação, como uma concepção que já está estabelecida, fechada, engessada e controlada pelo poder do Estado.

Desta forma, para aprofundar essa discussão, a estrutura do trabalho utilizou-se das seguintes metodologias a) pesquisa exploratória de cunho qualitativo; b) levantamento bibliográfico; c) fontes documentais e normativas e d) questionário, onde pretendeu-se construir essa contribuição através de uma pesquisa realizada por um formulário digital entre vinte e um discentes do último ano do curso de graduação em Pedagogia da Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, para tentar compreender as motivações pela qual a Gestão Democrática no Brasil não tem sido efetivada em todas as suas esferas.

A reflexão diante do sistema atual e da realidade em que estamos é fundamental, além do fortalecimento das lutas sociais que é extremamente importante para pressionar e questionar quais e por quem as Políticas Públicas Educacionais estão sendo discutidas e formuladas. Ao longo do trabalho, discutiremos e aprofundaremos melhor estes conceitos e seus obstáculos, buscando entender o porquê o processo de "educar *pela e para* a democracia" (LIMA, 2018, p. 26) ainda não é uma realidade vigente na maioria das escolas brasileiras.

A estrutura deste trabalho está organizada em cinco eixos. O primeiro contemplou, brevemente, a contextualização histórica da educação no Brasil, especificamente o processo de gestão e a sua influência através do termo de "administração" que atravessou a construção do modelo educacional brasileiro, posteriormente com a construção da primeira Lei de Diretrizes e Bases em 1961 e do Plano Nacional de Educação no ano posterior. No segundo eixo, percorreu-se os rumos da educação a partir da redemocratização do país em 1985 e da Constituição de 1988 com base nas Políticas Públicas Educacionais construídas desde então. O terceiro eixo espreitou os processos pedagógicos como atos políticos e fundamentais na Gestão Democrática de modo a contribuir integralmente na formação de sujeitos históricos. Já o quarto eixo retratou a metodologia utilizada por meio de referenciais teóricos, processos documentais, legislativos e de um questionário a partir da perspectiva dos estudantes do curso de Pedagogia. O quinto

eixo trouxe a análise dos dados com base nos questionários, finalizando com a estruturação do sexto eixo, no qual foram abordados e discutidos os resultados encontrados através da pesquisa. Espera-se que este trabalho possa colaborar para explanar os obstáculos e as influências que atravessam a Gestão Democrática no Brasil, através da perspectiva legislativa e também da análise dos dados obtidos nos questionários, de modo a suscitar quais as implicações e consequências disso na formação do sujeito dentro da instituição escolar, além de contribuir no apontamento de caminhos possíveis para que a Gestão Democrática torne-se uma realidade nas escolas públicas do Brasil. Sendo assim, espero que possamos compreender melhor, e de forma mais concisa, quais são as vias percorridas na atual estrutura educacional do modelo de Gestão no Brasil.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

O ser humano possui a capacidade de se expressar diante da sociedade e também de questionar a realidade na qual está inserido, sendo assim, o homem produz a sua própria autenticidade. O animal também é capaz de transformar a natureza, entretanto, consideramos este como um processo natural, delineado e necessário, o que difere do homem, que é totalmente apto para refletir e manifestar os seus valores, crenças e estabelecer objetivos para a sua vida ao transformar a sua condição de ser humano através da sua liberdade.

Levando em consideração estes aspectos, compreende-se que esse processo realizado pelo homem dá-se através do trabalho, nesta pesquisa, entendido como o ato de produzir a sua liberdade e história de vida, o que conclui a importância dos meios permanecerem alinhados aos fins para dar sentido à ação do trabalho estabelecido e exercido. Compreender o local de partida mensurando os meios para que se alcance o destino final é fundamental para construir um processo bem alinhado, estruturado e fundamentado, tendo em vista que

O homem transforma a natureza com sua atividade por meio dos instrumentos e, assim, transforma-se a si próprio. Dessa maneira, se o ser humano forma-se por meio de uma relação dialética com a realidade social, não cabe a idéia de que a constituição do sujeito resulte de uma mera transposição do plano social para o individual. A constituição do sujeito é vista, pois, como resultado de um processo de conversão do social no individual, sem que indivíduo e sociedade mantenham entre si uma relação isomórfica. (AGUIAR, 2000, p. 131)

Pensando sobre isso, durante o curso de graduação em Pedagogia e também através do contato e aprofundamento nas pesquisas, surgem algumas incitações para se questionar: no que consiste o conceito de Gestão Democrática? Em qual período ou momento este termo aparece nas Políticas Públicas Educacionais brasileiras? Quais as motivações que ainda impedem a efetivação da Gestão Democrática nas escolas? Quais são as perspectivas dos discentes do curso de Pedagogia frente à essa complexidade que envolve o termo? Que possíveis caminhos podem ser tomados para que consigamos alcançar a conquista de uma Gestão Democrática, não apenas na teoria, mas em sua totalidade e na prática dentro das instituições escolares? Questões essas que buscaremos compreender melhor e tentar encontrar caminhos consonantes ao longo desta pesquisa.

O termo Gestão Democrática, por sua vez, ainda é um pouco desconhecido por uma parcela da sociedade, conforme poderemos observar com os

resultados da pesquisa realizada neste trabalho, além disso, o conceito também possui certa resistência no âmbito educacional, visto que, tudo aquilo que é novo ocasiona medos, incertezas e anseios. Dessa forma, é de extrema urgência que o termo seja mais conhecido, estudado e dialogado, além de procurar entender, através das pesquisas, quais são os obstáculos e problemas que ainda perpassam na educação brasileira, impedindo que a Gestão Democrática seja integralmente efetivada.

Ao longo do tempo, diversos acontecimentos, tanto na história nacional como também internacionalmente, influenciaram direta e indiretamente a metamorfose da educação e também de todos os processos complexos que a envolvem, principalmente o processo da gestão. Dessa forma, o presente trabalho pretende abordar e realizar uma contextualização histórica que antecede a promulgação da Constituição Federativa do Brasil, em 1988, com o objetivo de compreender, brevemente, como a administração e posteriormente a gestão no âmbito educacional foram construídas e influenciadas ao longo dos anos que constituem a História da Educação no Brasil.

Inicialmente, faz-se necessário ressaltar que o foco deste trabalho não está permeado em escolher qual termo é o correto a ser utilizado: gestão ou administração, isto porque, durante os estudos, os dois termos aparecem frequentemente e, entendo que, dentro do âmbito educacional, a complexidade está muito além da escolha de um conceito ou origem da palavra, levando em consideração que a epistemologia construída por décadas em cima de determinados termos ainda perpassam o contexto atual, como por exemplo o termo de administração, concluindo que a utilização do termo depende mais da sua intencionalidade do que a própria palavra em si e por isso, o foco está voltado em elucidar, dialogar e procurar por possíveis respostas aos questionamentos levantados inicialmente.

Dando continuidade ao pensamento, também é essencial destacar que a palavra administração é considerada como um sinônimo de gestão (MICHAELIS, 2020). Mediante o exposto, vale ressaltar que a administração está presente desde os primórdios da natureza humana e reside em nossa própria criação como sociedade. Alguns registros históricos também mostram que, na antiga Suméria, o povo já estruturava-se de forma organizada e administrada. Entretanto, foi durante a

Primeira Revolução Industrial que o conceito de administração fez-se mais presente e passou a construir traços revolucionários na história. (HOBSBAWM, 2014, p. 79)

O período da Primeira Revolução Industrial foi marcado pela transição dos processos de manufatura, iniciado em 1760, inicialmente no Reino Unido e posteriormente, nas demais localidades, terminando em meados de 1820 e 1840 aproximadamente. Através das máquinas a vapor e das constantes mudanças, o mercado passou a demandar de práticas mais eficientes para dar conta de uma crescente demanda, como por exemplo, a administração e organização dos processos envolvidos na produção. (SOUZA; GOMES; MELO, 2012)

Por conseguinte, foi apenas no século 20 em que Frederick Winslow Taylor (1856-1915), americano e engenheiro, demonstrou conceitos importantes para a formação da história da administração, compreendendo-a como uma ciência. Taylor é considerado, no âmbito administrativo, como o precursor da chamada *Teoria da Administração Científica*, criada no final do século XIX e no início do século XX, sendo assim:

A poderosa influência externa na administração pública e na gestão da educação na América Latina é particularmente evidente na tradição jurídica que caracterizou o período colonial e na orientação positivista que dominou o desenvolvimento das ciências sociais na segunda metade do século XIX e na primeira metade do século XX. Foi nesse contexto histórico que os países da América Latina adotaram receitas de administração concebidas em outros ambientes culturais e em função de interesses econômicos e objetivos políticos frequentemente diferentes daqueles da América Latina. (SANDER, 1995, p.1-2)

Uma das concepções abordadas na teoria de Taylor era a de uma produção acelerada com um baixo custo, além do incentivo nos processos de seleções de candidatos qualificados para desenvolver o trabalho, em pleno século XXI, é possível perceber que essa tendência ainda aproxima-se muito da realidade na qual estamos vivendo, através de relações extremamente hierarquizadas e sistematizadas.

Neste sentido, o termo de administração escolar passou por várias transformações ao longo da história, principalmente a partir da influência de uma administração empresarial, fruto do modelo capitalista, que com ele, trouxe uma organização específica e diferente para a sociedade, influenciando diversas esferas ligadas ao Estado e valorizando práticas como por exemplo o controle sob o outro, que

surgiu da passagem do modo artesanal para o modo industrial de produção,

quando passa a se desenvolver de forma mais completa e sistematizada do que o fora até então, a partir do surgimento de novas relações sociais inauguradas com o advento do capitalismo industrial (KUENZER, 1984, p. 39)

Em paralelo com o desenvolvimento das teorias de Taylor, Henri Fayol (1841-1925), francês e engenheiro, também destacou-se com os seus estudos na área da administração, construindo a teoria do Fayolismo que tinha como fundamento e abordava que os "chefes" deveriam e necessitavam de qualidades administrativas estabelecidas por um modelo elencado com 5 principais elementos em que,

planejar, Organizar, Controlar, Coordenar e Comandar que deveriam ser as peças chaves para um bom gestor. Fayol entendia que a administração deveria acontecer de cima pra baixo, ou seja, da parte para o todo, pois para ele importava a produção final. (EGGERS; FONTANA, 2015, p. 12433)

Tendo em vista que a economia, a política, a educação, a cultura e a sociedade estão interligadas e se influenciam, fez com que esses acontecimentos e mudanças também atingissem o sistema educacional, principalmente pautados nos modelos norte-americanos que tinham o objetivo de aplicar a forma de organização de Taylor dentro das escolas, através de um currículo preocupado em moldar os alunos,

Bobbit queria que o sistema educacional fosse capaz de especificar precisamente que resultados pretendia obter, que pudesse estabelecer métodos para obtê-los de forma precisa e formas de mensuração que permitisse saber com precisão se eles foram realmente alcançados (SILVA, 1999, p. 23)

Deste modo, entre a década de vinte e trinta, conforme já previsto anteriormente, ocorre uma grande efervescência social, cultural, econômica e política, ocasionando em mudanças significativas na educação brasileira, principalmente na reforma educacional realizada por Fernando de Azevedo (1894-1974), permeado por um centralismo administrativo, também influenciado pelo positivismo e pelo avanço da industrialização, que exige uma nova forma de organização e administração.

Em 1890 deu-se início a uma nova etapa através na educação, através da formação dos Grupos Escolares que, segundo SAVIANI (2004), representou um marco da escola pública no país, onde foi dividida em três contextos, de 1890 à 1931 relacionado à implementação das escolas primárias e formação dos

professores nas escolas normais; de 1931 à 1961 representando o regulamento das escolas secundárias, primárias e também superiores; e por último, o período de 1961 à 1996 marcado pela criação da Lei de Diretrizes e Bases, na qual abordaremos mais posteriormente, de modo que, para SAVIANI (2004), essa trajetória resultou em um processo visivelmente dialético.

Em conseqüente, ao passo que, o cenário político, social e econômico do país se reestruturava, percebeu-se que a área da educação também passara a se colocar como um objeto fundamental no desenvolvimento integral e sucessivo de um país (DARIUS; DARIUS, 2018, p. 34), de modo que, as primeiras reformas realizadas nas duas primeiras décadas do século XX contribuíram para que a ideia de uma educação coletiva e de responsabilidade social fosse tomando forma, assim

O século XX pode ser considerado um período importante para a história da escola pública no Brasil, devido às relevantes transformações pelas quais ela passou. É necessário considerar o contexto histórico do país para assim compreender como se deu a produção da educação para o povo. Entre alguns fatores determinantes, pode-se mencionar o início da República – final do século XIX em diante, a crescente industrialização no país, a expansão das cidades e a influência do modelo norte-americano de educação, conhecido como escolanovista. (DARIUS; DARIUS, 2018, p. 33)

Entretanto, posteriormente, a Revolução de 1930, resultou no "governo provisório" assumido pelo presidente Getúlio Vargas, que deu origem à criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, no dia 14 de Novembro de 1930, atualmente conhecido como Ministério da Educação (MEC). Seguidamente, em 1932, um documento publicado e conhecido como Manifesto dos Pioneiros, permeado por ideais da Escola Nova que tinha como ideais “uma mistura da rigidez educacional européia com um sistema forte, com o pragmatismo norte-americano, centrado na ciência e no desenvolvimento econômico e social” (SILVA, 2008, p. 3), onde, resumidamente, evidenciou a importância da reestruturação das práticas pedagógicas e também da própria administração escolar.

Na sequência, dois anos mais tarde, promulgada em 16 de julho pela Assembleia Nacional Constituinte, a Constituição Brasileira de 1934 foi lançada com o objetivo de estabelecer uma organização através do regime democrático, garantindo direitos como liberdade, justiça e status quo social e econômico para a sociedade. Outro importante marco, foi assumir a necessidade de elaborar um Plano Nacional da Educação (PNE).

Em 1961, é sancionada a Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961,

conhecida como a primeira Lei de Diretrizes e Bases, conhecida pela sigla LDB, e fixa que "o Diretor da escola deverá ser educador qualificado" (LDB, 1961). Este artigo, certamente foi extremamente importante para a valorização da própria educação e da formação de profissionais frente a este âmbito, reconhecendo a integridade da função social exercida pela escola. Entretanto, sua promulgação gerou uma legislação educacional ambígua, de forma que, concomitantemente alargou a responsabilidade do Estado no sistema educacional e distendeu a transição do setor privado de forma livre no âmbito da educação no Brasil. (BRASIL, 1961)

Consecutivamente, o primeiro PNE, lançado em 1962, já estava respaldado e previsto pela LDB de 1961. Entretanto, este PNE não foi construído em forma de lei, mas sim como uma iniciativa do Ministério da Educação, composto, em resumo, por metas que destacava como um dos objetivos a organicidade do sistema educacional.

Em 1964, a educação passa a ser delimitada por um caráter autoritário, devido à ditadura militar iniciada neste mesmo ano. Com a Lei nº 5540 de 1968, que determina a Reforma Universitária, ocasionou um retrocesso no qual a universidade passa a ser baseada pelo tecnicismo, gerando grande desvalorização nas pesquisas desenvolvidas dentro das instituições públicas. Posteriormente, em 1971, a Lei nº 5962 reestrutura a LDB de 1961, revogando a exigência do cargo de diretor ser assumido apenas por um indivíduo formado na área da educação, além de estabelecer grandes parcerias privadas, período de grandes transformações no ensino brasileiro, em que,

Para além desse fortalecimento do setor privado do ensino, cabe considerar, também, que o próprio setor público foi sendo invadido pela mentalidade privatista, traduzida no esforço em agilizar a burocracia aperfeiçoando os mecanismos administrativos das escolas; na insistência em adotar critérios de mercado na abertura dos cursos e em aproximar o processo formativo do processo produtivo; na adoção dos parâmetros empresariais na gestão do ensino; na criação de "conselhos curadores", com representantes das empresas, e na inclusão de empresários bem sucedidos como membros dos conselhos universitários; no empenho em racionalizar a administração do ensino, enxugando sua operação e reduzindo seus custos, de acordo com o modelo empresarial. (SAVIANI, 2008, p. 300-301)

Em 1985, iniciou-se um processo de redemocratização de ensino no Brasil, logo após o fim da ditadura militar,

A “transição democrática” se fez, pois, segundo a estratégia da conciliação pelo alto, visando a garantir a continuidade da ordem socioeconômica. Essa continuidade foi ainda reforçada, a partir do início da década de 1990, pela situação internacional que trouxe à tona uma onda neoconservadora guiada pela primazia do mercado sob o comando do grande capital financeiro. (SAVIANI, 2008, p. 310-311)

Em suma, a ditadura militar refletiu na “estrutura organizacional que se consolidou e se encontra em plena vigência” (SAVIANI, 2008, p. 295), de forma que este período delimitou um sistema educacional autoritário onde o poder de gestão foi instituído ao diretor da escola, ocasionando uma herança que perpassa a educação brasileira até os dias atuais.

3 POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS E A REDEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO A PARTIR DE 1985

Com o início do processo de redemocratização no ensino, marcado pelo fim da Ditadura Militar no Brasil, em 1985, na intenção de romper com um período autoritário, a educação começou a caminhar rumo à uma nova estruturação. No ano de 1988, foi promulgada a Constituição da República Federativa do Brasil, situada no ápice da disposição jurídica, estabelecendo direitos e garantias fundamentais para os indivíduos. Diante do exposto, em um dos seus artigos, a Constituição de 1988, aborda direitos relacionados à educação brasileira, de conhecimento essencial para a continuação deste trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
 III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
 VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 VII - garantia de padrão de qualidade;
 VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (BRASIL, 1988)

Conforme observado anteriormente, a Gestão Democrática é mencionada, pela primeira vez, em formato legislativo como princípio estabelecido dentro das escolas públicas. Segundo o Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa (2020), entre as definições da palavra "gestão", há "ato de gerir ou administrar". Para Paz (2010, p. 1) "o termo administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência)". Já o termo democrático, "como poder popular (*demos* = povo; *krathós* = poder), a democracia exige que a lei seja feita por aqueles que irão cumpri-la e que exprima seus direitos." (CHAUI, 2008, p. 69)

Na concepção de Saviani, (1980, p.120), "gestão significa tomar decisões, organizar-se, dirigir-se. São atividades relacionadas a uma organização e visam atingir seus objetivos no cumprimento de suas responsabilidades." Posteriormente, detalharemos os aspectos e as relações das formas organizacionais, contemplando os meios aos fins, objetivando explanar a

importância dos mesmos estarem alinhados e caminharem sempre no mesmo sentido.

Pensando neste sentido, é possível observar que ainda existe um grande descompasso entre a lei e a própria prática, de modo que, a Gestão Democrática não pode ser reduzida à uma simples fórmula ou receita de como ser feita, ao contrário, necessita ser um objeto de discussão, levando em consideração o sistema educacional brasileiro ainda carrega uma grande herança de poder autoritário e centralizado, ou seja, estabelece uma relação autocrática, ao modo que é totalmente contrário aos princípios estabelecidos pela concretização de uma Gestão Democrática.

Em 1990, com a perspectiva de fazer parte do mundo "globalizado", o Brasil começou a implementação de uma nova "roupagem" do mundo capitalista neoliberal, através de reformulações e novas Políticas Públicas, como requisito à mundialização dessas relações, em especial, da educação e através da Conferência "Educação para Todos" realizada no mesmo ano.

Nos anos 1990, período de implementação do capitalismo neoliberal de Terceira Via, as estratégias do bloco no poder no país se concentraram em três movimentos concomitantes: a disseminação das ideias, valores e práticas neoliberais do projeto político hegemônico; a refuncionalização dos instrumentos de síntese da classe trabalhadora; e a criação de novos sujeitos políticos coletivos. No primeiro movimento, a escola, as igrejas e a mídia se constituíram em aparelhos privados de hegemonia cultural privilegiados por essa ação política. (NEVES, 2013, p. 6)

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), assume o compromisso e as responsabilidades da execução desta nova proposta pedagógica, com o objetivo de descentralizar a gestão, incentivar a participação da comunidade e abordando a autonomia da gestão dentro das escolas. Assim como estabelece,

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
VII - valorização do profissional da educação escolar;
VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
IX - garantia de padrão de qualidade;
X - valorização da experiência extra-escolar;
XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
XII - consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Lei nº 13.632, de 2018) (BRASIL, 1996, p. 7)

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, p. 12)

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. (BRASIL, 1996, p. 25).

Diante dos instrumentos legais visto até o momento, é perceptível enxergar um esforço em torno da preocupação em se estabelecer a Gestão Democrática dentro das instituições públicas, entretanto, veremos a seguir que a legislação, apesar de oferecer norteamentos e mínimos referenciais, ainda assim encontra-se dificuldades em cumpri-los em sua própria prática.

Todos os aspectos discutidos até o presente momento são relevantes para prosseguir e elucidar o conceito de gestão e organização de uma escola democrática. Primeiramente é essencial refletir que gerir não se reduz ao ato de mandar no outro, mas sim reflete no exercício de uma liderança que visa a construção de um processo democrático e satisfatório para os atores da escola, através de trocas de experiências, participação da comunidade, compreensão da especificidade e complexidade de cada equipe e também dos alunos envolvidos, desenvolvendo uma gestão que saiba muito bem o que está gestando, conhece seus problemas, demandas e anseios, afim de procurar por soluções para o bem estar coletivo. Para LÜCK (2009):

gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LÜCK, 2009)

Para entender a influência do mundo globalizado, através de uma linha cronológica, percebe-se que até os anos 2000, o Brasil utilizava um slogan promovido com o nome de "Educação para todos", na metade deste mesmo ano, ocorreu uma mudança, passando para "Todos pela Educação" e, segundo a autora NEVES (2013, p. 7), desde 2007 o Brasil tem como implementação a

"Aprendizagem para todos", com o intuito de apressar o desenvolvimento, através de melhorias na qualidade do ensino.

Diante de todo esse contexto, os slogans utilizados como "Educação para todos", "Todos pela Educação", e mais recentemente o "Aprendizagem para todos", são fortemente caracterizados como programas pedagógicos de massas, estimulando uma falsa "participação social" nas decisões e participações político-sociais, fazendo com que, mais uma vez, a participação seja subalterna, com papel inverso, reduzindo o nível de criticidade social construída pelos indivíduos. Para isso,

A vontade coletiva continua tendo um papel importante na construção da ordem social, não mais como "plasmadora" da realidade, mas sim como um momento decisivo que se articula com as determinações que provêm da realidade objetiva, particularmente das relações sociais de produção. (COUTINHO, 2009, p. 34)

Apesar das tentativas legais de se estabelecer a Gestão Democrática na educação pública, ainda existia uma carência nos caminhos de como implementar essa gestão dentro das escolas em sua prática, foi assim que, por meio da Lei de nº 13.0005, de 25 de Junho de 2014, um novo Plano Nacional da Educação foi aprovado, com prazo vigente de dez anos, perdurando, segundo a publicação, até o ano de 2024. O PNE está norteado por dez diretrizes conforme pode ser observado a seguir,

Art. 2º São diretrizes do PNE:

I- erradicação do analfabetismo;

II- universalização do atendimento escolar;

III- superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;

IV- melhoria na qualidade da educação;

V- formação para o trabalho e para cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;

VI- promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;

VII- promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;

VIII- estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto – PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;

IX- valorização dos (as) profissionais da educação;

X- promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental. (BRASIL, 2014, p. 1)

Junto ao documento do PNE, também foram traçadas vinte metas e estratégias para o contexto educacional com o objetivo de serem alcançadas durante o período vigente da sua própria publicação, de modo que, na perspectiva

deste trabalho, voltaremos o nosso olhar mais especificamente para a meta de número dezenove que retrata exatamente o objeto que tem sido discutido até o momento.

Tabela 1 – Meta 19 do PNE

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.	
Estratégias	
19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;	19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;
19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;	19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;
19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;	19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;
19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;	19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

Fonte: Brasil (2014)

Observando essa meta, é possível analisar que o objetivo era de efetivar a Gestão Democrática nas escolas, em até dois anos, visando a transformação destas instituições como centros de debates públicos e coletivos. O fator que me preocupa está relacionado ao prazo de alcance desta meta, sendo notável que, ainda no contexto em que vivemos, faltando apenas três anos para o fim do período vigente deste Plano, reconheço que essa realidade ainda perpassa por caminhos lentos e está longe de concretizar-se.

Outro fator a ser analisado é o uso do conceito "mérito" na meta, compreendo que a Gestão Democrática é de suma importância dentro das escolas,

entretanto, porque utilizar o mérito como forma de reconhecimento ao atingir metas e objetivos? Será mesmo que o esforço em efetivar a democracia na educação deve partir apenas dos autores da mesma? Ou talvez exista uma complexidade muito maior por trás de uma concepção autoritária e de caráter dominante deixada como herança aos processos educacionais brasileiros? Não podemos deixar de nos esquecer da herança autocrata, já abordada anteriormente, que ainda está enraizada no sistema educacional do país.

Na meta 19.7, observada na tabela 1, o Plano Nacional de Educação (2014) cita a "autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira", neste sentido, a autonomia de uma escola é diferente de ser independente, visto que, o âmbito educacional já possui acesso e necessita conviver com algumas burocracias que precisam ser administradas, coercitivamente, segundo os critérios e necessidades de cada instituição.

Em consonância, podemos relatar que a construção da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), documento de caráter normativo, é uma adesão do que foi previsto já na Constituição de 1988, no artigo 210, parágrafos 1º e 2º em que abordava a fixação dos conteúdos mínimos a serem trabalhados, como base, para garantir uma formação nacional comum.

Apesar da tentativa do processo de construção da BNCC ser anunciado pelo Estado como democrático, de modo que, diferentes atores e profissionais da área da educação puderam participar dos debates visando a construção do mesmo, sabemos que este caminho não aconteceu democraticamente, além do mais, a discussão sobre a implementação da Gestão Democrática não é encontrada em vigência dentro do documento da BNCC, o que gera um grande impacto e na minha concepção até mesmo um retrocesso na educação, levando-se em consideração que esse debate aparece em documentos legislativos tanto na LDB como também no PNE. Além disso, outro fator importante a ser ressaltado relaciona-se com o quesito de equidade e igualdade abordado pela BNCC:

A equidade supõe a igualdade de oportunidades para ingressar, permanecer e aprender na escola, por meio do estabelecimento de um patamar de aprendizagem e desenvolvimento a que todos têm direito. Decorre disso a necessidade de definir, mediante pactuação interfederativa, direitos e objetivos de aprendizagem essenciais a ser alcançados por todos os alunos da educação básica. A BNCC vem cumprir esse papel, tendo como foco principal a igualdade e a unidade nacional. (BRASIL, 2016, p. 11).

Retratar a igualdade dentro deste documento normativo faz com que uma linha tênue seja traçada, isso porque, a intenção de uma escola pública é sim a de garantir e conseguir ofertar um ensino de qualidade, mas será mesmo que é possível falarmos em igualdade levando em consideração o tamanho do descompasso que perpassa a desigualdade social e financeira vivenciada no Brasil? Acredito que pensar em uma educação com um currículo homogêneo em um país de grande diversidade e singularidades faz com que o sentido de uma escola que educa pela e para a democracia se perca ao desconsiderarmos as demais diversidades e culturas, visto que a defesa presente neste trabalho permeia uma educação construída por todos os atores escolares, levando em consideração os aspectos políticos, sociais, econômicos e culturais de cada contexto na qual a instituição está inserida, sabendo que

A gestão democrática é parte do projeto de construção da democratização da sociedade brasileira. Nesse sentido, a construção do projeto político-pedagógico, a participação em conselhos, a eleição para diretores, a autonomia financeira, são processos pedagógicos de aprendizagem da democracia, tanto para a comunidade escolar, quanto para a comunidade em geral, porque a participação, depois de muitos e muitos anos de ditadura, é um longo processo de construção. (PERONI, 2012, p. 26)

Sendo assim, diante de tudo o que foi dialogo até o momento, faço a seguinte reflexão: qual a tipologia de aluno a sociedade está tentando formar? Existe até mesmo certa urgência na formação de uma consciência democrática, compreendendo que a escola é uma instituição do Estado, mas que seus processos não podem se dar através de um contexto linear, a realidade precisa ser questionada, sabendo que o homem é capaz de mobilizar-se e realizar mudanças substanciais na sua própria história, onde os processos pedagógicos

dirigem-se para a educação e a formação de pessoas; seu processo de trabalho tem uma natureza eminentemente interativa, com forte presença das relações interpessoais; o desempenho das práticas educativas implica uma ação coletiva de profissionais; o grupo de profissionais tem níveis muito semelhantes de qualificação, perdendo relevância as relações hierárquicas; os resultados do processo educativo são de natureza muito mais qualitativa que quantitativa; os alunos são ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização escolar (LIBÂNEO, 2007, p. 315).

Deste modo, reconheço a escola pública como um espaço que contempla uma grande diversidade de pensamentos e concepções políticas diferentes, cada instituição vivenciando um contexto diferente, no qual não se pode permitir que o este espaço político formado pela escola seja silenciado, mas ao

contrário, garantir que seja um ambiente acolhedor, que trabalhe temas de formação política, formação cidadã através de diferentes interlocuções também, criando um espaço dialógico, onde a diversidade é preservada e não descartada, permitindo e dando lugar à empatia e a interlocução que torna-se extremamente possível dentro da instituição escolar.

3.1 OS OBSTÁCULOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROCESSO PEDAGÓGICO COMO ATO POLÍTICO

O centro da Gestão Democrática está pautada na participação, de forma efetiva, não apenas quando convém, mas em todas as instâncias e tomadas de decisões que envolvem o contexto escolar, que devem ser baseadas na coletividade, colaborando no alicerce da transparência, considerando que se o processo não é transparente, a comunidade não tem vontade de participar. Além disso, na construção de um Projeto Político Pedagógico emancipatório, conhecido como PPP, documento que norteia e traça caminhos a serem seguidos pela instituição, também é preciso partir da ideia e dos princípios de Gestão Democrática para a sua elaboração. Para LIMA, ARANDA e LIMA (2012):

Entende-se a participação como uma categoria histórica construída nas relações sociais, um princípio orientador de ações que precisam ser constantemente aprendidas e apreendidas de modo que o homem possa se constituir em sujeito da história, possa fazer a história, mesmo com a percepção de que nessa estrutura social as condições para esse fazer não lhe são dadas a priori, mas precisam ser conquistadas no movimento histórico presente nas relações sociais, políticas e econômicas, ou seja, possibilitadas pelas contradições e mediações presentes numa totalidade social. (LIMA, ARANDA e LIMA, 2012, p. 57)

Atualmente, as instituições escolares enfrentam cada vez mais problemas relacionados ao desenvolvimento escolar dos alunos, como por exemplo, as dificuldades de aprendizagem. Nesse contexto, é essencial um acompanhamento pedagógico com cada discente, sabendo que cada um possui suas individualidades, vivências e experiências. Além disso, para além das disciplinas, faz-se importante compreender que a escola é uma instituição social e por isso tem como atividade fim a formação de cidadãos conscientes para uma participação crítica, democrática e reflexiva da sociedade em que vivem.

Historicamente, exige-se a participação da comunidade dentro das escolas, ao mesmo tempo em que, a instituição não proporciona a verdadeira inclusão da comunidade no ambiente, desejam a participação dos pais do mesmo modo que os recebem com reclamações de seus filhos, ao invés de acolher, afastam, ao passo que a comunidade e todos do contexto escolar precisam participar efetivamente nas decisões sobre políticas educacionais e, principalmente, pedagógicas adotadas na escola, neste caminho dialógico é possível construir um ambiente verdadeiramente democrático, ao modo que, só é possível alcançar se estiver respaldada por instâncias coletivas e princípios significativos.

Mas quais são os princípios da Gestão Democrática? A dimensão jurídico-administrativa não deve ser considerada como o único pilar da autonomia e gestão da escola, mas sim complementada pelas dimensões jurídica, financeira, administrativa e pedagógica, através de princípios de transparência, qualidade, respeito à diversidade, participação e significado no debate político. (LÜCK, 2009)

É importante ressaltar que, grande parte da massa educacional ainda não está preocupada em entender os alunos, suas dificuldades, demandas e realidade na qual está inserido, dificultando ainda mais o avanço para uma educação de qualidade. Quando essa dificuldade de colocar-se e compreender o lugar do outro ocorre, o processo de diálogo político fica ainda mais inviabilizado.

Para dar continuidade, faz-se necessário entender que processo pedagógico é contínuo e ocorre desde o nascimento, com o passar do tempo, algumas estratégias de estudo acabam predominando e interessando mais as crianças, além disso, essas práticas também acabam por se sobressair na escola onde estarão inseridas. Sendo assim, a aprendizagem também se dá pela interação social e cultural. Partindo deste pressuposto é fundamental afirmar que a relação pedagógica é política, um ato político.

É necessário lembrar também que o professor e todos os agentes do processo educativo atuam de maneira essencial na construção de conhecimento dos alunos e no ato de educar-se de cada um deles, porém, quando pensamos em uma escola que parte de princípios democráticos, faz-se essencial que todos esses autores do ambiente escolar conheçam criticamente os processos internos e externos dos processos avaliativos educacionais, reestruturando muitas práticas que não se encaixam mais na relação educativa e que ocasionam prejuízos na aprendizagem das quais não podem ser reduzidas aos problemas familiares ou contextos sociais em que o discente vive, prática que, infelizmente, ainda tem sido muito encontrada no campo da educação, sendo assim, para AINSCOW (1997):

Ao encorajarmos os professores a explorarem formas de desenvolver a sua prática, de modo a facilitar a aprendizagem de todos os alunos, estamos, porventura, a convidá-los a experimentarem métodos que, no contexto da sua experiência anterior, lhes são estranhos. Consequentemente, é necessário empregar estratégias que lhes reforcem a auto-confiança e que os ajudem nas decisões arriscadas que tomaram. A nossa experiência diz-nos que uma estratégia eficaz consiste em implicar a participação dos professores em experiências que demonstrem e estimulem novas possibilidades de ação. (AINSCOW, 1997, p. 4)

Dessa maneira, quando o desejo em aprender não é despertado no

aluno de forma significativa, o mesmo passa a correr o risco de consolidar a sua dificuldade, transformando-a em um problema bem mais complexo e de difícil solução. Para CANÁRIO (2005) "é na maneira como tratamos os alunos que reside a chave do problema e também é esse o nosso principal território de autonomia."

Entretanto, reconhecemos que a escola nem sempre proporciona ferramentas e meios alinhados ao fim do processo educativo para que este torne-se integral e estruturado, a relação democrática entre comunidade, família, aluno, professor, ambiente escolar e o contexto inserido pode ser um caminho para que a superação dessa questão seja eficiente. A escola precisa educar para a cidadania e refletir que tipologia de cidadão está formando e qual verdadeiramente deseja formar. Segundo PINTO (2002, p.13) "a cidadania e a formação dos cidadãos passa cada vez mais pela capacidade de criar pontes entre universos como o da escola e o dos media e, hoje, o das redes globais de comunicação".

Diante desse contexto, é importante compreender qual é o melhor trajeto a ser traçado no processo de ensino aprendizagem, sempre trazendo o conteúdo para a realidade vivida pelo aluno para que assim possa ocorrer um maior envolvimento em sala de aula, desenvolvendo a curiosidade e a criticidade individual de cada um, proporcionando a superação de desafios e contribuindo assim para a formação de cidadãos reflexivos e críticos.

A instituição escolar deve reconhecer a variedade e diversidade dos alunos que chegam até a escola com saberes que foram apropriados fora dela, ou seja, a escola não detém o monopólio do saber e perceber isso é extremamente relevante e importante para que os conteúdos sejam organizados a partir das características sociais, individuais, sociais, econômicas e culturais que os alunos trazem em sua bagagem histórica, fomentando uma educação plural e cidadã, contribuindo no auxílio aos alunos para desenvolverem suas capacidades intelectuais e reflexivas diante do mundo moderno, mesmo frente às influências midiáticas, políticas, culturais e de todo um arranjo de problemas sociais, é fundamental que a escola mantenha esta característica e função social, levando em consideração que

é ainda grave o déficit educacional em termos quantitativos e qualitativos e como é ainda grande o desafio para os gestores da educação no Brasil. Exigem-se deles uma avaliação mais crítica da situação real da nossa sociedade e uma maior vigilância diante do mavioso canto das sereias do neoliberalismo. (SEVERINO, 2000, p. 71)

O caráter político-educacional também se faz presente pois, o currículo deve ser repensado, trazendo conteúdos que se aproximem da realidade do aluno, podendo também ser estruturado pela escola a partir da autonomia respaldada pela LDB de 1996 e em seguida pelo PNE de 2014, a partir do contexto inserido, garantindo que os assuntos abordados na escola tragam sentido e significado para os discentes.

Sendo assim, o caráter de natureza social ocorre quando todos se envolvem neste processo educativo, colaborando cada vez mais com um ensino de qualidade e muito mais eficiente no seu processo pedagógico, ultrapassando os muros da escola e almejando, para os sujeitos, novas perspectivas e novos olhares para o mundo e a sociedade na qual estamos atualmente.

É indiscutível que ainda hoje, muitos de nós, ainda somos reféns do sistema, frutos dele, e muitas vezes repetimos ações que vivenciamos em nossas vidas escolares quando menores, carregamos a herança de uma educação autocrata, pelo menos na minha concepção, não recordo-me de vivenciar e passar por escolas que formavam pela e para a democracia, dessa maneira, acredito na importância da conscientização e na formação continuada dos profissionais da educação, em especial, para a abertura de discussões como o caráter democrático e as construções que ele proporciona, dos direitos e desenvolvimento do ser humano como um todo, das suas garantias e da formação crítica, criativa e persistente em sua autonomia.

O estudo ajudou-me a compreender que é fato a necessidade de apoio dentro da educação, da responsabilidade e do compromisso de todos aqueles que a cercam, reconhecendo-a como um processo completo, integral e pleno. É importante valorizar as vivências, experiências, culturas e construções do seu próprio contexto.

As observações também me proporcionaram outras maneiras de pensar e olhar, assim como diz DURHAM (1986) em seu texto sobre os relatos de MALINOWSKI (1976):

Contudo, há ainda alguma coisa mais profunda e mais importante do que o interesse pela variedade dos modos de vida humana, que é o desejo de transformar tal conhecimento em sabedoria. [...] nossa meta final é enriquecer e aprofundar nossa própria visão do mundo, entender nossa própria natureza e torná-la melhor, intelectual e artisticamente. (DURHAM apud MALINOWSKI, 1986. p 116)

Todos aqueles que vivenciam e compartilham a sua vida junto da escola tem o dever e o comprometimento de mediar a educação dos alunos

presentes nela, lutando para que o seu espaço seja sempre de plenas construções, conhecimentos, trocas e bagagens culturais, incentivando-os ao convívio social e reconhecendo-os como protagonistas de sua própria história, assumindo a relação pedagógica como um ato de ser e fazer política.

Diante desta discussão, outros impasses e contradições surgem ao longo da História da Educação no Brasil. Historicamente, sabemos que a avaliação e os objetivos da educação foram construídos na "centralidade no processo de organização pedagógica" (FREITAS, 2014, p. 1088), ou seja, ocorre o desenvolvimento vertical através do controle, reafirmando e assegurando a função excludente e de disputa ideológica da escola.

Na luta pelo controle do processo pedagógico das escolas, o Estado é cada vez mais disputado por forças sociais liberal-conservadoras que procuram assumir, por meio de avaliações externas, o controle e o fortalecimento dos processos de avaliação internos da escola (formais e informais) e a partir destes subordinar as categorias do processo pedagógico a seus interesses, vale dizer, preservar e aumentar o controle sobre os objetivos, o conteúdo e até sobre os métodos da escola. (FREITAS, 2014, p. 1092)

Outro problema está relacionado com a padronização de valores, culturas e instruções, desvalorizando toda a bagagem trazida pelo aluno, assim como também foi proposto em um dos pilares da UNESCO: "aprender a ser" (SILVA, 2008, p. 369), como se existisse um manual para que formássemos indivíduos e visões de mundo totalmente iguais, desprezando toda e qualquer cultura ou costume vivenciado fora do padrão imposto, buscando elaborar um padrão de sociabilidade e até mesmo a criação de uma nova ontologia, ignorando toda a bagagem, história e cultura vivenciada pelos indivíduos até os dias de hoje, ocasionando a conformidade ou até mesmo o distanciamento do aluno dentro da escola, por não ver sentido ali e muito menos sentir-se parte daquele processo, fato este que vai totalmente ao encontro de uma educação democrática.

Outro quesito está relacionado ao currículo proposto pelos reformadores empresariais, norteado pelo processo de avaliação, através destas provas em larga escala, a educação, na realidade, qualifica-se em números, gerando grandes problemas em todo o processo pedagógico da escola, tendo em vista que os gestores e professores dedicam-se aos conteúdos que serão abordados nestas provas com o objetivo de terem boas notas e colocações, não sobrando tempo para o desenvolvimento integral do processo educativo, baseado na formação de um indivíduo crítico e social.

Todos esses fatores estão atrelados principalmente ao setor econômico, isto porque, as escolas com melhores índices de desenvolvimento nestas avaliação recebem ajuda financeira, e em outros casos, os professores e gestores também são "beneficiados" com ajustes e melhorias salariais, ocasionando uma verdadeira competição e disputa escolar e, ao deparar-se com desempenhos ruins, a "culpa" é jogada de um setor para outro, é a escola que não consegue dar conta, o professor que não ensinou, o aluno que não esforçou-se para aprender, enfim, inúmeros fatores que vão mascarando o verdadeiro problema por trás de tudo isso e contribuindo, mais uma vez, para o desmonte da Gestão Democrática nas Escolas Públicas.

O processo pedagógico deve permear uma relação integral e social, os salários dos profissionais da Educação devem ser justos, bem remunerados, a equipe precisa conversar entre si, trocar experiências e mobilizar-se frente aos retrocessos que vêm acontecendo na Educação, é preciso entender a complexidade da escola e conhecer suas especificidades, inclusive dos seus alunos, compreendendo assim a Educação como uma ação política e social que envolvem sujeitos, através de uma gestão educadora, que sabe o que está gestando e contribui na formação de uma escola transformadora, colocando em prática e fazendo uso das ferramentas necessárias para a construção de uma educação verdadeiramente consciente e crítica.

Penso que seja de extrema importância refletir também sobre o pensamento de Gramsci e suas contribuições para as Políticas Públicas. Atualmente, sabemos que a maioria das decisões e das construções das mesmas não ocorrem de maneira democrática, favorecendo todos os indivíduos, mas sim através de interesses específicos, favorecendo uma minoria. Para o filósofo, a questão da hegemonia está relacionada ao consenso e, nesse sentido, podemos dizer que as Políticas Públicas Educacionais devem representar a decisão e a vontade coletiva, além disso, Gramsci defende a organização coletiva dos grupos proletários, principalmente junto de partidos políticos, que podem representar essa decisão em uma maior instância, levando em consideração as ideologias e decisões do povo. (MAGRONE, 2006)

É essencial que a construção e as pesquisas em torno das Políticas Públicas Educacionais sejam coerentes e transparentes, permitindo que isso se

torne espaço epistemológico de discussão, buscando ampliar e fortalecer o seu desenvolvimento, refletindo sobre a realidade apresentada pelo povo, que seja flexível para conseguir atender as especificidades dos alunos, dos contextos sociais e das diversas bagagens culturais. Dessa maneira, há urgência de uma revisão criteriosa da gestão escolar, tanto da educação como um todo, como também das licenciaturas no Brasil, na intenção de verificar a responsabilidade com a qual a formação tem sido construída, principalmente dos gestores.

Pensando no processo pedagógico, ressalto a importância de uma escola que acrescente e agregue, respeitando a variabilidade linguística, sem descartar a língua de origem do seu aluno, mas possibilitando o acesso e também a garantia de uma educação com qualidade é crucial, apresentando-lhe a "língua padrão", realizando a reflexão sobre o seu uso em diversos contextos e buscando aproximar-se do aluno, sem excluir a sua realidade e subjetividade, tentando até mesmo trazer ferramentas conectadas à era digital, usando isso a seu favor dentro do ensino, mediando e explicando ao aluno o porque a sociedade espera uma escrita/fala pautada na língua padrão, percebendo também que a língua possui funções sociais.

É fato que, com a internet e todas as tecnologias disponíveis, nunca se leu e escreveu tanto igual os dias atuais, entretanto, façamos uma reflexão: essa leitura /escrita é o suficiente e consegue dar conta de todo o processo pedagógico? Quais são as consequências de uma exposição somente a este tipo de escrita e leitura? O aluno precisa ter acesso a um multiculturalismo e o trabalho pedagógico consiste na compreensão e no exercício desta prática, auxiliando na estruturação das suas ideias e concepções de forma coesa e coerente, realizando discussões, embates e reflexões políticas dentro da sala de aula

Sendo assim, percebo que a nossa língua é marcada por determinadas expressões e características, e é importante destacar que, a nossa ação, geralmente, modifica-se diante do contexto que estamos, por exemplo, a minha conversação diferencia-se quando estou em um grupo de amigos e quando estou apresentando um trabalho na Universidade, o nosso comportamento, a nossa fala e também a nossa escrita tende a adaptar-se conforme o contexto no qual estamos inseridos e a escola encontra grande dificuldade em acompanhar estes processos, sendo assim, percebe-se que a maior administração da escola acontece no próprio

processo e na própria relação educativa que está pautada nas salas de aula.

O campo da educação precisa estudar, debater e discutir todo esse processo, partindo do pressuposto que as gerações representam a língua, cultura, valores, crenças e apropriam-se deles e, por isso, essa apropriação não está imobilizada, ela é viva e precisamos saber admirar as suas variações. É por isso que continuo na defesa de que a escola precisa assumir com responsabilidade o seu lugar de ensino e função social para melhorar a qualidade da educação democrática, considerando também todo um embasamento teórico, fundamentado e não pautado no senso comum, onde não se deve tomar decisões e agir de maneira independente, sem levar em consideração o coletivo e sem refletir diante das suas ações, o embasamento e o conhecimento são extremamente relevantes e capazes de auxiliar a nossa prática pedagógica.

Transcorrendo sobre essas práticas educacionais, entendemos que esse processo é permeado de influências, de todo o contexto escolar, que refletem na educação dos alunos, como por exemplo, o educador, em sua autonomia, é capaz de escolher como determinado conteúdo será trabalhado e quais estratégias serão utilizadas para que esse objetivo seja alcançado e esse processo também faz parte da gestão, o ser humano é capaz de coordenar-se e precisa exercer essa função com excelência, principalmente dentro da instituição escolar.

Além disso, considerando que cada indivíduo possui suas especificidades e carrega uma bagagem cultural, histórica e social, nos deparamos com o problema de que o Currículo, quando não flexível e construído a partir de uma única metodologia exclusivamente, não é capaz de suprir toda essa complexidade que existe dentro de uma sala de aula.

Pensar no professor como autor do seu próprio trabalho e no educando como o autor da sua própria educação é elevar a discussão do envolvimento da Gestão Democrática em complexidade e, a partir disso, construir a sua prática pedagógica, levando em consideração todos os seus alunos, entendendo que o educador não é um aplicador de conteúdos pré estabelecidos, e por isso, o currículo exige essa flexibilização dinâmica, permitindo a exploração as temáticas, norteando esse processo e realizando a inclusão do aluno eficientemente e com responsabilidade.

Além disso, a gestão deve oferecer apoio e fortalecimento na relação

com os professores, alunos e todos os funcionários, refletindo e utilizando recursos, trabalhando com estratégias que visam o acolhimento e a integração plena do aluno, através de uma administração co-participativa, garantindo e favorecendo o seu acesso à educação, seja abordado através de ferramentas, tecnologias, ou demais recursos, junto com os demais alunos, garantindo a sua permanência com qualidade na escola.

Portanto, a gestão deve perpassar por um caráter democrático, mas também participativo, caminhando pelo processo de cuidado com o pedagógico, de modo que também observe os indicadores das avaliações realizadas periodicamente na instituição escolar, não visando alcançar números e índices, mas através de avaliações internas, de âmbito microssocial, compreendendo o que esses dados e resultados coletados implicam no trabalho realizado dentro da escola.

3.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO DE SUJEITOS HISTÓRICOS

Uma leitura mais atenta e crítica diante das perspectivas e subjeções acerca da Gestão Democrática leva-nos a compreender que a instituição denominada escola não pode estar pautada no objetivo da obtenção de lucro, ou seja, apesar da grande influência do capitalismo empresarial permear nos âmbitos das escolas, conforme já visto no início deste trabalho, o mesmo modelo de gestão de empresa não pode e nem deve ser utilizado no contexto educacional, tendo em vista que uma escola possui objetivos completamente diferentes e muito mais complexos do que o campo empresarial: a formação de um sujeito histórico. Para LIBÂNEO (2007, p. 20) "o objetivo no trato da organização da gestão escolar requer qualificação e competência profissional".

Outro aspecto a ser é levantado está relacionado aos termos que englobam a gestão, ao se falar no termo é comum que escutemos, em primeiro lugar, cargos de diretores ou até mesmo de secretarias como os únicos a pertencerem à esfera administrativa, o que é um grande equívoco porque, acredito que o processo pedagógico é a relação mais importante na educação e sem a ação administrativa bem definida, estruturada e planejada, não é possível alcançá-la.

Sendo assim, faz-se importante que o campo educacional saiba utilizar os seus recursos e instrumentos, através de ações racionais, para que determinado fim possa ser atingido. Mas quando falamos na escola, qual seria o objetivo dela? O que se forma na escola ou então, o que deveria estar sendo formado na escola? Qual é o seu fim? Todas essas questões foram levantadas ao longo do desenvolvimento deste trabalho que, certamente, contribuiu significativamente para que a compreensão sobre todos esses aspectos que envolvem uma gestão fosse ampliada.

Quando pensamos em gestão, é fundamental distinguimos este termo do senso comum, quebrando um aspecto enraizado dentro da educação: o ato de "transmitir" conhecimento. Considerando que, a cada geração que chega, o homem é capaz de se apropriar de valores, crenças, culturas, conhecimento e ciência construídos também por outros homens que o antecedem, conclui-se que o ato de educar não pode ser "transmitido", porque é parte de uma complexidade enorme, já que o homem torna-se um sujeito histórico a partir do momento em que se apropria da história e passa a se formar através disso, realizando transformações e também

construindo valores e conhecimentos que serão apropriados, por outras gerações, no futuro.

É importante especificar que não me refiro à uma cultura "certa" a ser apropriada, para que não entremos no equívoco de contemplar uma determinada cultura dentro do ambiente educacional, esquecendo-se das demais, permaneço defendendo a importância do multiculturalismo e de toda manifestação cultural presente em nossa sociedade.

Dessa maneira, percebe-se que a educação não se reduz apenas as disciplinas pré-estabelecidas por um currículo, onde é importante ressaltar que este estudo compreende a importância também destas matérias dentro da sala de aula, mas entende que apenas isso não basta, porque a escola possui como fim a promoção dos indivíduos como seres históricos e que dispõe da liberdade de simplesmente ser, visando o alcance de uma cidadania completa, na qual o uso de processos pedagógicos com dominação não são os meios corretos para atingir este objetivo.

Diante do exposto, o exercício de coordenação deve ser frequente, ora pois, a escola como provedora da educação deve trabalhar para que todos os atores escolares saibam coordenar a si mesmos, perpassando pelos esforços envolvidos na relação pedagógica. O fator proeminente concerne ao aspecto da mediação, onde a escola deve proporcionar e oferecer meios e ferramentas para que o desejo em aprender seja despertado em seus alunos, suscitando a vontade de estar na escola e de sentir-se parte dela,

a concepção de gestão sob a perspectiva democrática tem como objetivo valorizar o desenvolvimento nas escolas de forma autônoma e participativa, como nas tomadas de decisões em todos os segmentos desse processo até a sua ação. (PARO, 2008, p. 03)

Outra configuração no âmbito da gestão refere-se aos meios e fins determinados pela escola, para o sucesso do processo educativo, esses aspectos não podem contrariar-se, mas sim necessitam de uma estrutura, planejamento e gestão sólidos. A germe do aluno deve ser intrínseca, porque a escola desenvolve um papel social e muito mais que isso: forma sujeitos históricos e políticos. No contexto atual é de conhecimento que raramente este processo democrático tem sido visto dentro das escolas e, possivelmente, isso é fruto de todo o caminho autoritário transitado pela educação que refletiu e continua refletindo no cenário atual.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, pude compreender que a democracia engloba todo o processo de convivência com o outro, entre sujeitos, de forma livre e sem dominação, onde compreendo que sou capaz de conviver com outro sujeito mesmo com a sua subjetividade, respeitando-a e não fazendo-a de objeto, reconhecendo, nesta relação, que todos somos sujeitos, produzimos história, valores, crenças, cultura, ciência, conhecimento, tecnologia, arte e todos os demais aspectos que não foram encontrados pronto pelo homem, mas sim construído por ele ao longo da história de suas gerações.

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. (FREIRE, 1995, p. 91)

Conforme já mencionado anteriormente, um dos grandes obstáculos enfrentados dentro das escolas é o fato de não se conhecer qual é o verdadeiro papel e objetivo da instituição, por isso a importância de se ter um PPP bem elaborado e ao alcance de todos. Além disso, também falta o exercício da prática em reconhecer quem a escola forma. Infelizmente, é comum vivenciar determinadas cenas dentro das escolas como os aspectos de insatisfação ou o fazer por "obrigação", o ambiente é visto como um local triste em que quanto mais rápido sair, melhor será, ao que faço a seguinte pergunta: por que a escola tem sido enxergada com estes olhos? Se a escola existe para formar sujeitos e ensiná-los a viver e relacionar-se com outros sujeitos, porque isso não tem sido feito dentro da própria instituição?

As práticas pedagógicas parecem estar enraizadas em modelos antagônicos aos objetivos e fins do verdadeiro processo educativo e formativo da escola onde, limitar a criatividade, espontaneidade e o modo de ser é o mesmo que contradizer a formação do sujeito histórico que está se educando e se construindo dentro do ambiente escolar, dessa forma,

a concepção autogestionária, descentralizada, atribui a responsabilidade ao coletivo. É uma concepção de gestão colegiada, em que existem princípios de colegialidade, compartilhamento de objetivos e significados comuns, coletividade (LIBÂNEO, 2007, p. 19-20)

Neste contexto, uma instituição que se conduz através da Gestão Democrática é uma unidade escolar em que, diante da realidade, mais que

promover uma eleição para escolher o diretor ou a diretora, permite que, todos os seus atores, como professores, alunos, comunidade, coordenadores, pais e toda a instituição escolar, de forma coletiva e dentro do processo pedagógico, tomem decisões cabíveis ao excelente funcionamento e eficiência da escola, em sequência, estabelecendo e alcançando os objetivos da sua função social. Aqui estão presentes: a descentralização, autonomia e participação, que são os eixos basilares da gestão democrática.

Experenciar uma Gestão Democrática, seguramente, é um grande desafio dos tempos modernos, quando não vivenciamos uma cultura democrática torna-se ainda mais difícil desejarmos e construirmos essa prática social dentro das escolas, aprende-se fazendo e na gestão, todos devem permanecer em parâmetro de igualdade de direitos e liberdade de expressar-se, a concepção do diretor pesa no mesmo nível da concepção do aluno. Dessa maneira, a participação é um processo na construção de uma escola pública de qualidade e quem participa precisa definir caminhos e trajetórias, não existe receita de como fazer, mas existem meios e ferramentas de concretizar.

Ressalto também que a busca por resultados melhores no desempenho das escolas não são atingidos se, em exercício, estiver uma pseudo gestão democrática. Dizer que uma escola possui uma boa gestão pode encaixar-se em diversos sentidos, por exemplo, posso ser extremamente competente realizando a administração de uma escola, bem como posso ser muito competente em prejudicar alguém, percebe-se o ponto em que podemos chegar? Gerir o que e para que? Os meios precisam estar alinhados aos objetivos finais, portanto, é imprescindível que a viabilização de ambos não sejam contraditórias entre si, levando em consideração que corremos um grande risco quando acreditarmos que já conhecemos e sabemos de tudo e somos capazes de contemplarmos os aspectos da democracia no sentido mais amplo.

Uma escola que preocupa-se apenas com avaliações externas, possivelmente elabora ferramentas e meios para alcançar um determinado fim: notas altas nas avaliações em larga escala, o que contraria totalmente a verdadeira função e formação social da escola como formadora de sujeito histórico-crítico. Essa formação também é muito rasa quando os fins da escola estão elencadas em: passar de ano, conseguir notas e poder progredir na vida escolar, a educação é

muito mais complexa do que simplesmente a promoção de alunos, é um exercício político.

Se este exercício contempla também a nossa cultura e se a cultura é tudo aquilo que o homem produziu e continua produzindo, como podemos nos apropriar-se dela? Através da educação. O ser humano, para fazer-se um sujeito histórico, precisa apropriar-se da cultura e da história e a educação é que lhe propicia a condição de sujeito histórico, o que nos leva a conclusão do tamanho da nobreza que permeia o papel exercido pelos profissionais da educação e todos os envolvidos neste processo, quando essa educação verdadeiramente acontece, somos capazes de exercitar ações como por exemplo a promoção do bem do outro, a verdade, o companheirismo, a lealdade e o respeito pelos outros que também se fazem sujeitos.

Por fim, acredito que, de forma positiva, a Universidade Pública realiza um papel importantíssimo na discussão e debate acerca de tudo que tem sido dialogado aqui, em especial pelo conceito de democracia, dessa maneira, suscitou o desejo de procurar entender um pouco mais de perto os pontos de vista e os olhares dos discentes da graduação de Pedagogia de uma Universidade Pública, especificamente, a Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, frente à implementação da Gestão Democrática no ensino público e até mesmos as barreiras que impedem que essa efetivação aconteça.

4 METODOLOGIA

Inicialmente, como metodologia utilizada, escolheu-se a pesquisa exploratória de cunho qualitativo, de natureza básica, através de procedimentos bibliográficos, que "nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem" (AUGUSTO *et al*, 2013, p.748), proporcionando uma maior familiaridade com o objeto, através de uma análise minuciosa e descritiva. Além disso, valer-se-à de estratégias de levantamento bibliográfico, levantamento de dados através de questionário aplicado e também fontes documentais - normativas, considerando, assim, os seguintes fundamentos:

A) **Sobre a pesquisa exploratória de cunho qualitativo:** utilizou-se as seguintes plataformas *online* de pesquisas: a) SCIELO- Biblioteca Científica Eletrônica; b) Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior; c) GEPLAGE - Grupo de Estudos e Pesquisas Estado, Políticas, Planejamento, Avaliação e Gestão da Educação; d) Biblioteca da ANPED - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação; e) BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e f) IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.

B) **Sobre o levantamento bibliográfico:** a pesquisa utilizou das contribuições de autores como: Neves (2013); Sander (1995); Melo (2005); Coutinho (2009); Lima, Aranda e Lima (2012); Lima, Aranda e Lima (2012); Kramer (2016); Libâneo (2007); Saviani (1980; 2004; 2008), Paro (2008), Paro (2002) Lima (2018), entre outros.

C) **Sobre as fontes documentais e normativas:** planejou-se analisar documentos referentes às Políticas Públicas Educacionais Brasileiras como PNE (Plano Nacional de Educação); Diretrizes e Bases da Educação Nacional; BNCC (Base Nacional Comum Curricular); entre outros.

D) **Sobre o questionário:** pretendeu-se aplicar um questionário aos discentes do curso de graduação em Pedagogia da UFSCar - Sorocaba com o objetivo de levantar dados sobre as motivações e causas da Gestão Democrática ainda não estar presente, de forma íntegra, nas escolas, além de analisar o conhecimento ou não do termo antes de ingressar na graduação em Pedagogia

e o contato com escolas que dizem exercer a Gestão Democrática em sua estrutura e constroem o Projeto Político Pedagógico de forma transparente e coletivamente.

5 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados caracterizou-se como uma fase extremamente importante no âmbito dos estudos e investigações das ciências sociais. Neste trabalho, o caráter é teórico-reflexivo, "em nosso crescimento e desenvolvimento como seres humanos, desde pequenos, somos alvos ou nos utilizamos de pesquisas para enriquecer o conhecimento sobre nós mesmos e do mundo que nos cerca." (VIEBIG, 2009, p. 1)

a) **Análise documental:** o desenvolvimento da análise foi realizado através da organização de documentos por meio de: 1) organização em fichas, resumos e conceitos pertinentes de autores; 2) análise crítica para verificação de legitimidade documental; e, 3) computação de dados públicos que contribuíram com o objeto em estudo.

b) **Apuração da leitura especializada de pesquisa:** a apuração ocorreu de modo criterioso e objetivo, destacando trechos oportunos para a construção da tese. A apuração foi realizada a partir das propostas seguintes: Contexto Histórico das Políticas Públicas Educacionais no Brasil; Gestão Democrática no Brasil; Avaliações em larga escala; Currículo; Documentos oficiais.

d) **Computação dos dados obtidos com o questionário:** ocorreu, através da plataforma do Google Forms, a proposta de levantar dados para as possíveis justificativas na dificuldade em estabelecer a Gestão Democrática amplamente nas escolas de forma íntegra.

e) **Investigação do objeto elaborado:** nesta etapa, fez-se necessário levar em consideração o caráter rigorosamente documental e bibliográfico da pesquisa. O processo deu-se por meio de pesquisas, anotações, conceitos, fundamentos e referências da literatura escolhida, focada no âmbito Educacional e de Políticas Públicas Educacionais. Seguindo este raciocínio, depois de construir o conhecimento diante de todo o contexto histórico, dos problemas educacionais e de efetivação da Gestão Democrática nas escolas, além de analisar as avaliações em larga escala, pretendeu-se questionar as barreiras pela qual a Gestão Escolar Democrática, no seu sentido mais eficiente e completo, ainda não conseguiu ultrapassar.

6 RESULTADOS

A elaboração e construção do questionário deu-se através da Plataforma do *Google Forms*. Para a formação dos voluntários foram enviados trinta e cinco convites, todos os convidados pertencem ao último ano do curso de graduação em Pedagogia da Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba. Devido ao contexto vivido desde dezembro do ano de 2019, ocasionado pela pandemia do novo coronavírus, o SARS-CoV2, também conhecido como COVID-19, atingindo quase todos os países do mundo e refletindo no modo de vida vivido naquele momento, deu-se início a uma nova fase do ensino, no modelo remoto, como uma alternativa para dar continuidade ao curso através de aulas assíncronas e síncronas. Devido aos fatores expostos anteriormente, ao realizar o trabalho, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado, na modalidade virtual, logo no início do questionário, conforme a figura 1.

Figura 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Questionário - Gestão Democrática

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa intitulada "Gestão Democrática: os desafios da Educação". Sua colaboração neste estudo é muito importante, mas a decisão em participar deve ser sua. Para tanto, leia atentamente as informações abaixo. Se você não concordar em participar ou quiser desistir em qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você. Se você concordar em participar, basta assinar essa declaração concordando com a pesquisa. Se você tiver alguma dúvida pode esclarecê-la com a responsável pela pesquisa. Para participar você terá que responder a um questionário contendo algumas perguntas sobre Gestão e você não precisará se identificar. As respostas serão digitadas e analisadas para discutir os resultados. Todos os procedimentos para a garantia da confidencialidade aos participantes serão observados. O benefício esperado com a pesquisa será compreender a gestão a partir da experiência e construção dos discentes do curso de Pedagogia. Sendo assim, diante dessas explicações, se você acha que está suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda de livre e espontânea vontade em participar, como colaborador, prossiga para as perguntas, por gentileza. Diante das explicações, você acha que está suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda de livre e espontânea vontade em participar?

*Obrigatório

*

Sim

Fonte: captura de tela da plataforma Google Formulários

O acesso ao questionário só foi possível após a leitura e o consentimento do TCLE, na modalidade virtual, do participante em prosseguir com o mesmo, conforme recomendação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de São Carlos. Outro aspecto importante a destacar está relacionado com o sigilo da identidade de todos os participantes, de forma que a mesma foi preservada, ou seja, todas as respostas foram anônimas, sendo assim, não foi possível reconhecer, em nenhuma etapa do questionário, o autor de cada uma delas.

Diante da análise dos dados do questionário, foi possível concluir que de trinta e cinco convidados a participar, foi obtido o retorno e a participação de vinte e um voluntários, representando 60% do total do número de convidados inicialmente. O convite também foi realizado virtualmente, apenas uma vez, de modo que ninguém era obrigado a respondê-lo.

O questionário ficou aberto para receber as respostas durante sete dias corridos, levando em consideração os prazos previstos anteriormente para a elaboração de cada parte deste trabalho e também separando um período para que a análise dos dados obtidos pudessem ser computadas e analisadas com base nos estudos e reflexões realizadas com o processo de construção e realização desta pesquisa.

O questionário contou com 9 perguntas, 5 fechadas e 4 abertas, de modo que não obtive nenhuma resposta para a última pergunta deste contexto, fato este que pode ser observado no Anexo B deste trabalho. A primeira pergunta teve como objetivo a contextualização acerca do termo "gestão" apenas como ponto de partida para saber o nosso ponto de partida a partir das respostas.

Em sua opinião, o que significa o termo "gestão" ?

Os participantes do questionário, em sua maioria, responderam que a gestão significa a administração de algo /alguém, ou seja, são palavras sinônimas. Em algumas das respostas dos sujeitos voluntários à pesquisa, também é possível encontrarmos conceitos um pouco mais além do que palavras sinônimas, como por exemplo dizer que a gestão é "a prática de pensar e organizar todo o funcionamento em torno de uma instituição ou de um grupo de pessoas" ou também " é a atividade que realizamos dentro do setor administrativo orientado a resultados. Normalmente ela é caracterizada por funcionar de maneira hierárquica com um líder e

subordinados." Com isso, é possível concluirmos que o termo de gestão reflete, na maioria das respostas, como algo administrativo, hierárquico e visando a obtenção de resultados. Diante, optei por perguntar então o que seria a Gestão Democrática.

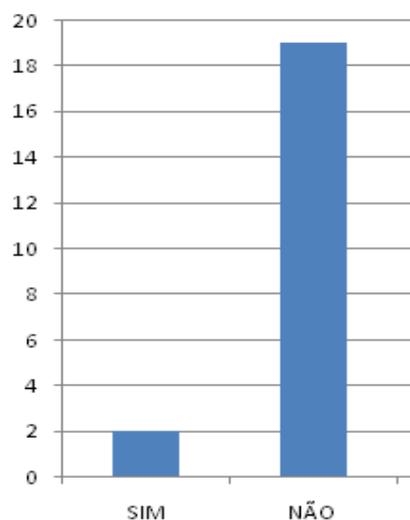
E o termo "gestão democrática"?

Ao realizar esta pergunta, é interessante dizer que, das 21 respostas obtidas, 100% delas citaram a participação e a coletividade como um princípio fundamental da Gestão Democrática, um resultado esperado mas também surpreso por constar a mesma concepção em todas as respostas. Esse quesito me fez refletir o quão importante é o papel desenvolvido pelas Universidades Públicas que verdadeiramente possuem responsabilidade e compromisso com a sua função social, que oportuniza espaços para debates políticos, críticos e reflexivos, elevando o desenvolvimento das capacidades intelectuais dos seus integrantes face à conjuntura dos problemas sociais, econômicos, políticos e culturais presentes em nossa sociedade. Em minha concepção, a Universidade Pública proporciona e desenvolve um trabalho sério frente à democracia, através da sua complexidade e de um domínio seguro daquilo que está em debate, enxergando com muita transparência o desenvolvimento e o pensar do sujeito.

Com o desenvolvimento do trabalho, conclui que o termo Gestão Democrática realmente ainda é desconhecido por muitos, conforme já abordado inicialmente neste trabalho, suscitando o desejo de procurar saber como os discentes da graduação do curso de Pedagogia enxergavam essa situação já que tivemos a oportunidade de conhecer e aprofundar esta temática. Na minha percepção, também nunca tinha tido contato com o termo anteriormente, apenas após o ingresso à graduação que tive acesso e conhecimento ao conceito e foi pensando exatamente nisso que a terceira questão foi elaborada, conforme apontado pelos dados obtidos no gráfico a seguir da figura 2.

Figura 2 - O termo Gestão Democrática

Você já tinha escutado o termo gestão democrática fora da Universidade?



Fonte: captura de tela da plataforma Google Formulários

Ao questionar sobre o primeiro contato com o termo Gestão Democrática é possível analisar que, dos vinte e um participantes, apenas dois já conheciam o conceito antes de ingressar na graduação, de modo que, os demais, representando dezenove voluntários, nunca tinham escutado falar do termo anteriormente, resultado este que sustenta o que foi discutido inicialmente neste trabalho, em que o conceito ainda é desconhecido por uma porcentagem bastante significativa da sociedade, apesar deste conceito ser bastante encontrado em referenciais teóricos e pesquisas. A consequência deste resultado, possivelmente, decorre do medo ao desconhecido, dificilmente a cooperação acontece diante daquilo que não se conhece totalmente, na íntegra.

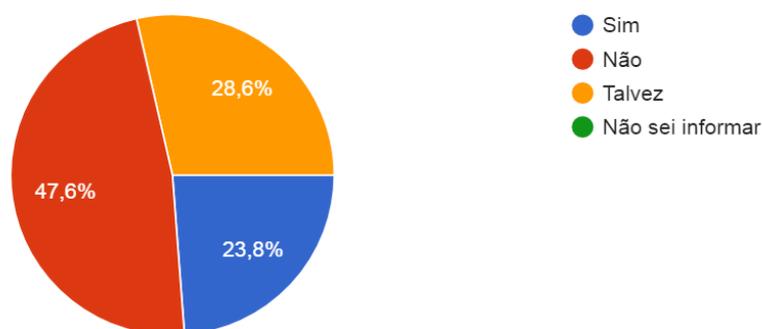
A Gestão Democrática é um princípio da escola pública e essa escola pode ser muito melhor gerida e ter uma qualidade maior se orientada pela perspectiva da democracia e por isso é importante ter a dimensão e o conhecimento do que todos os segmentos da escola pensam, quais são as suas concepções e valorização da diversidade dentro da escola necessitam de respeito e escuta dentro das escolas. Ao passo que ocorre a suscitação nas instituições de implementar a Gestão Democrática, faz-se imprescindível compreender o que é uma Gestão Democrática e toda a complexidade atrelada à ela.

Outra questão levantada foi em direção às escolas nas quais os discentes trabalharam, conheceram ou frequentaram, independentemente também de cargos estabelecidos e exercidos, de modo que, a intenção desta pergunta era compreender quantos já tinham tido contato com uma escola que se diz praticar uma Gestão Democrática, sendo que, dos vinte e um participantes, apenas 23,8% puderam afirmar com certeza de que já estiveram em uma escola democrática, 28,6% não souberam responder com certeza se existia ou não uma gestão democrática e 47,6% não tiveram a experiência de conhecer uma escola com Gestão Democrática, conforme observado os dados da Figura 3.

Figura 3 - Gestão Democrática nas experiências em escolas

Em suas experiências ao longo dos anos, já trabalhou/estudou/conheceu uma escola que exerce a gestão democrática?

21 respostas



Fonte: captura de tela da plataforma Google Formulários

Esses dados são relevantes, na medida que, quando eu penso em uma escola que exerce a Gestão Democrática, a sua prática deveria ser muito nítida, de modo que não suscite dúvidas se a sua efetivação ocorre verdadeiramente ou não. Acredito que, a dúvida que permeia se determinada escola exerce uma gestão co-participativa ou não, possivelmente é resultado de uma instituição que na realidade não é democrática, sabendo e já discutido aqui que um dos princípios desta gestão deve ser a transparência, os objetivos muito bem elaborados e a explanação dos seus meios e fins.

Seguindo com o questionário, optei por abordar o Projeto Político

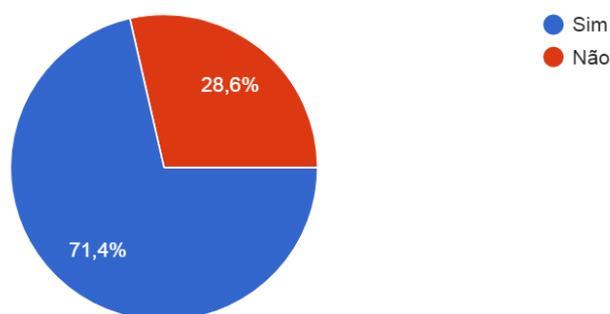
Pedagógico (PPP) da escola, um documento bastante importante e norteador das instituições escolares e que durante a graduação, ouvi frequentemente relatos de que as escolas onde os estágios estavam sendo realizados não tinham um PPP, estava sempre em construção ou era confidencial, essa discussão também abrange as minhas próprias experiências nos estágios, nessa conformidade, nas escolas em que estive não encontrei possibilidades em conhecer ou ter acesso à um PPP, o único contato foi dentro da própria Universidade, através das disciplinas. Sendo assim, o uso do conceito confidencial para um documento como o PPP contradiz totalmente os princípios da construção do mesmo, de modo que,

os gestores, portanto, desempenham papel fundamental na vivência do projeto, que deve tomar como base dados da realidade escolar, obtidos por meio da avaliação contínua das ações desenvolvidas. A característica democrática da escola requer que esse processo seja feito coletivamente. (GUEDES; SILVA; GARCIA, 2017, p. 590)

Na Figura 4, podemos analisar que aproximadamente 71,4%, ou seja, 15 participantes tiveram acesso ao documento do PPP, enquanto 28,6%, traduzindo, 6 participantes não tiveram acesso.

Figura 4 - Projeto Político Pedagógico

Um documento extremamente importante dentro da instituição escolar é o Projeto Político Pedagógico, conhecido também como PPP, você já teve acesso à um documento como este nos estágios/período da graduação?



Fonte: captura de tela da plataforma Google Formulários

A construção do PPP é fundamental na concepção de Gestão Democrática, além disso,

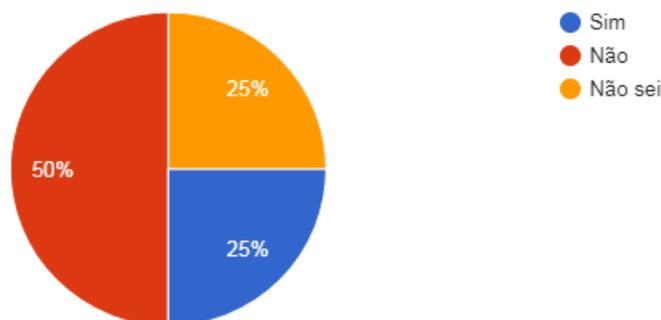
alicerçar o projeto político pedagógico nos princípios, valores e objetivos da educação em direitos humanos que deverão transversalizar o conjunto das ações em que o currículo se materializa. Propõe-se assim que, no currículo escolar, sejam incluídos conteúdos sobre a realidade social, ambiental, política e cultural, dialogando com as problemáticas que estão próximas da realidade desses estudantes. (BRASIL, 2012, p. 14).

Ao questionar sobre a escola na qual o discente teve acesso ao PPP, obtive o resultado de dezesseis respostas. Como as respostas eram livres para serem respondidas, sem obrigatoriedade em nenhuma delas, acredito e resalto que possivelmente ocorreu um equívoco neste processo de respostas, tendo em vista que apenas quinze pessoas tiveram acesso ao PPP e por isso esperava-se este mesmo número de respostas nesta questão, conforme pode ser analisado na Figura 5.

Figura 5 - Acesso ao Projeto Político Pedagógico

Se já teve acesso ao Projeto Político Pedagógico de uma escola, saberia responder se a mesma possuía uma gestão democrática?

16 respostas



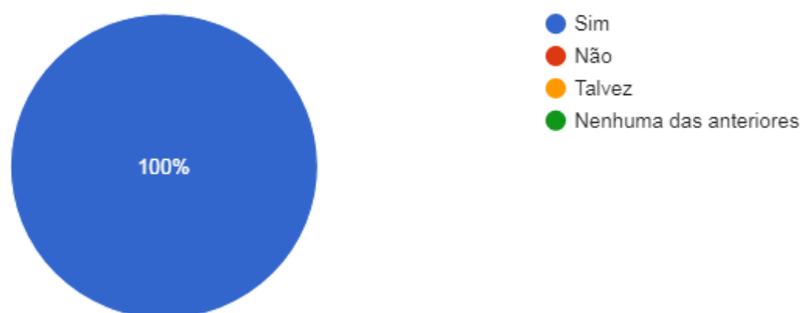
Fonte: captura de tela da plataforma Google Formulários

Apesar do PPP estar intrinsecamente ligado com a democracia de uma gestão, isso não representa que aquela escola exerce este princípio, conforme pode ser observado na figura acima. Embora a escola desenvolver a construção do PPP, não é possível afirmarmos que o seu desenvolvimento se deu através da participação e construção coletiva, discussão essa que não pretendo aprofundar neste trabalho, mas que serve-nos de reflexão para pensarmos as múltiplas diversidades que podemos encontrar neste caminho das instituições, de forma que

"a elaboração do projeto político-pedagógico constitui-se em um momento de aprendizagem democrática." (MARQUES, 2003, p. 594)

Figura 6 - A importância da Gestão Democrática nas instituições públicas

Em sua opinião, a gestão democrática dentro das instituições escolares é fundamental?



Fonte: captura de tela da plataforma Google Formulários

O gráfico acima aponta que 100% dos participantes concordam que a Gestão Democrática é um exercício fundamental dentro das escolas públicas, também acredito que essa concepção está ligada às discussões realizadas em sala de aula durante a nossa graduação, em forma de debate, não no sentido de impor alguma visão de mundo, mas sim na visão de ampliar os nossos conhecimentos, tendo em vista que é importante que o docente também tenha a dimensão de que os momentos de tensionamentos e conflitos são fundamentais para uma mediação, ação e intervenção e não de repreensão, mas levando o discente a um processo de reflexão e também de empatia, de compreender a concepção do outro como sujeito, que elenca o que já discutimos anteriormente: a nossa formação e construção histórica ocorre coletivamente.

Por fim, as duas últimas perguntas foram desenvolvidas pensando a partir da concepção dos participantes quais seriam as possíveis motivações e obstáculos que ainda são encontrados no contexto educacional e impedem que a Gestão Democrática se concretize, ao passo que a última delas não foi respondida por nenhum dos participantes, o que é totalmente compreensível, tendo em vista que só deveria ser respondida em caso negativo à pergunta que a antecedia, conforme pode ser observado na tabela 2.

Tabela 2 - Possíveis obstáculos que impedem a concretização da Gestão Democrática

Em caso afirmativo, escreva brevemente qual a importância de uma gestão ser democrática e quais são os obstáculos que impedem que ela ocorra integralmente e eficientemente no contexto educacional brasileiro.

Na minha visão um primeiro ponto é a informação. Poucas pessoas sabem o que é uma gestão democrática, tanto o corpo docente, secretários como a comunidade, pensando em estudantes, familiares, terceirizados e outros. Após isso, a estrutura política e econômica do nosso país inviabiliza medidas mais "progressistas". Com influência norte-americana no seu papel de hegemonia, a maior parte da população considera modelos tradicionais para seguir e, às vezes, podem ser até militarizados. Valores como mérito, disciplina, organização, empreendedorismo são forte no ideário popular e na massa brasileira.

É importante pois não se faz progressos sem a participação do público a quem a gestão serve. São muitos os obstáculos e acredito que um dos principais seja a perspectiva de liderança sobre a gestão. Uma visão hierarquização, vertical e não horizontal e participativa

A gestão democrática é importante para que a escola esteja alinhada com os interesses e necessidades de todos. O que impede na maioria das vezes que ela ocorra é que demanda mais trabalho, mais diálogo e troca de ideias, o que nem sempre é fácil ou rápido de acontecer.

Em uma educação emancipadora que forma cidadãos críticos, a gestão democrática é o alicerce de um ambiente escolar que contribua para que esta realidade seja real. Creio que as barreiras que impedem são muitas, mas vejo que as principais são a falta de investimento, o déficit na formação dos educadores e a falta de conhecimento/interesse/disposição para que seja efetivo. Não sei até que ponto as políticas públicas e leis educacionais dificultam, mas imagino que a autonomia para que cada escola tenha seu PPP e que este seja construído coletiva e democraticamente seja amparada por lei.

A gestão democrática é imprescindível quando se almeja uma educação libertadora, que coloca o aluno e os demais atores educacionais no centro do processo e das tomadas de decisões. Creio que os obstáculos são históricos, vêm da forma como a educação tem sido enxergada.

A gestão democrática, a meu ver, é importante pois corrobora para que a comunidade se sinta parte da instituição escolar pública e perceba que nela se tem um espaço aberto para diálogos e encontros entre alunos, professores, educadores, equipe gestora, famílias e comunidade. Nesse sentido, com a gestão democrática, se constrói um caminho marcado pelo respeito, união e responsabilidade, afinal a educação é dever de todos nós educadores, familiares, comunidade e Estado.

Com relação aos obstáculos, acredito que um dos maiores impedimentos para que a gestão escolar seja efetivamente democrática é a própria cultura escolar que se perpetua numa vertente ultrapassada que classifica os cargos por uma lógica de poder, alguns ordenam e outros obedecem, o que já advém do autoritarismo oriundo do modo tradicionalista de ver as ações educativas no Brasil e que, infelizmente, impera até os dias de hoje na grande maioria das instituições.

Importante por que a comunidade deveria participar em tudo por estar vendo as necessidades e o que poderia ser feito para melhorar. Mas infelizmente não é isso que acontece, existe um jogo de poder onde a maioria dos responsáveis não pensam em outra coisa a não ser demonstrar quem manda e da as ordens.

É importante como exercício de democracia e cidadania e os obstáculos são as crenças e preconceitos que temos dentro e fora da escola sobre compartilhar decisões com o povo, além de que o previsto na legislação é um esquema de instituições representativas, como conselho e grêmios, que não conseguem fazer a gestão democrática de fato.

A escola, e praticamente todos os ambientes de trabalho, são hierarquizados, a falta de diálogo faz com que companheiros de trabalho não confiem uns nos outros ou até mesmo subestime suas funções. A gestão democrática é essencial para que a escola possa funcionar como uma comunidade e atender as necessidades da realidade a qual está inserida.

Com a participação conjunta de toda a comunidade escolar, expõe-se os problemas e soluções possíveis para cada um dos setores, e há o compartilhamento de vivências de modo que se saiba o andamento e investimento das decisões e previsões de possíveis situações, projetos, entre outras coisas que fazem parte da vida educacional de uma escola. Os obstáculos estão exatamente sobre como a nossa sociedade é ensinada a ver a escola, como um depósito de alunos que obrigatoriamente devem se forçar a decorar os conteúdos, geralmente vistos com uma família desestruturada, sem o preparo dos profissionais para lidar com essas vulnerabilidades presentes e sem o apoio da gestão, investimento para melhores condições de aprendizagem. É difícil pensar em uma gestão democrática quando a própria existência da escola, em sua prática, impede qualquer aproximação e diálogo.

A gestão democrática é importante para que a escola possa abordar os contextos sociais relevantes para a comunidade, quando estes são incluídos nos processos da instituição, é possível trabalhar a partir das vivências dos alunos, buscando uma educação mais significativa para estes. A falta de inclusão das famílias e da comunidade, acredito ser o principal fator para que não ocorra uma gestão democrática. Quando familiares são excluídos do processo, ocorre um desinteresse por partes destes e, conseqüentemente, não é feito um trabalho em conjunto, onde um "empurra" a responsabilidade para o outro (escola x família).

Com a gestão democrática é possível que todos entendam as demandas da escola, dessa forma a comunidade pode encontrar soluções de maneira coletiva e que atendam às especificidades de cada problema. Alguns obstáculos são a centralização do poder e o não entendimento da população sobre seus direitos.

Uma gestão democrática coloca em evidência as possibilidades que a instituição tem de superar seus desafios, ao reunir as demandas vindas de todas as áreas e os campos de atuação que podem contribuir para a busca de melhorias. Infelizmente, esta não é valorizada e muitas das vezes compreendida pelas pessoas que estão na gestão das instituições escolares.

A gestão democrática é fundamental pois garante que os alunos, bem como todos os funcionários da unidade escolar, participem das decisões tomadas nas dimensões administrativa e pedagógica, influenciando assim nos rumos traçados pela instituição.

Fonte: Dados obtidos através dos participantes que responderam o questionário pela plataforma Google Formulários

Por fim, faz-se fundamental destacar que todas as respostas apontam para reflexões extremamente pertinentes para o nosso estudo e retratam exatamente tudo aquilo que foi dialogado até o presente momento. No próximo eixo será abordado brevemente a discussão dos resultados deste questionário.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos estudos realizados neste trabalho e dos dados obtidos com o questionário, a reflexão que vem à tona tem relação com uma herança ditatorial ainda carregada pela sociedade brasileiro tendo em vista toda a sua história percorrida até os dias atuais e também de uma certa resistência à democracia devido a este fato. Percebemos que, apesar da Gestão Democrática aparecer em vários documentos legislativos, ainda não é o suficiente para a garantia de que ela verdadeiramente aconteça.

Além disso, através das figuras, é possível analisarmos que ainda é comum que muitas escolas façam o uso de uma pseudo Gestão Democrática, com práticas de falsas participações da comunidade, mas que no final possuem um caráter gerencialista e autocrático.

A gestão democrática da escola não é apenas, nem sobretudo, um problema organizacional e de gestão, mas antes uma questão central ao processo de democratização da educação, de expansão e realização do direito à educação, de possibilidade de educar *para e pela* democracia e a participação. Com efeito, a gestão democrática implica a assunção de especiais responsabilidades na organização e no governo das escolas, tendo em vista concretizar o direito à educação, não só na lógica da provisão pública mas também na lógica da promoção dos direitos humanos e da participação dos implicados na organização e gestão da educação. (LIMA, 2018, p. 26)

O respaldo legislativo não garante que os pais, alunos, professores, diretores, comunidade e todos aqueles que compõem o contexto escolar darão conta de tamanha complexidade envolvida junto à Gestão Democrática, muitas vezes desconhecendo até mesmo o seu próprio significado político. Ainda reforço, mais uma vez, que não existe uma receita para que este processo aconteça, mas existem caminhos possíveis para concretizá-lo, de modo que ocorra através de uma construção contínua e coletiva.

Existe um consenso entre os participantes do questionário que os desafios e os obstáculos para a concretização da Gestão Democrática ainda são muitos, seja por heranças históricas, falta de informação, centralização do poder, relações hierarquizadas e até mesmo relações autocratas. Também penso que a importação de diversos modelos educacionais contribuiu para a formação de um abismo entre a legislação e a efetivação da prática nas diversas instituições escolares.

Por fim, considero que o questionário foi muito importante para que pudesse perceber o quanto a Universidade Pública desenvolve um trabalho responsável e sério quando pensamos na formação de sujeitos críticos, reflexivos e capazes de realizar transformações sociais e acredito que é através desta formação que conseguiremos alcançar as mudanças que tanto desejamos na educação e nos demais contextos sociais, visando a melhoria da qualidade de vida e do fundamental para todos nós: a dignidade garantida e respaldada juntos aos nossos direitos como sujeitos históricos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, o processo pedagógico deve permear uma relação integral e social, a Gestão Democrática deve ser participativa verdadeiramente, a educação precisa ser construída coletivamente, os salários dos profissionais da Educação devem ser justos, bem remunerados, a equipe precisa conversar entre si, trocar experiências e mobilizar-se frente aos retrocessos que vêm acontecendo na Educação. Faz-se necessário entender a complexidade da escola e conhecer suas especificidades, inclusive dos seus alunos, compreendendo assim a Educação como uma ação política e social que envolvem sujeitos, através de uma gestão democrática educadora, que sabe o que está gestando e contribui na formação de uma escola transformadora, colocando em prática e fazendo uso das ferramentas necessárias para a construção de uma educação integralmente crítica e reflexiva.

a importância do princípio e da atitude na reflexão presente em todos os sujeitos da escola, inclusive, na prática docente. A reflexividade docente e escolar como um todo diz respeito à não passividade da escola em relação às políticas externas e, articulada a todo o sistema, à criação de uma política própria, pensada pelo coletivo e planejada a partir do Projeto Político Pedagógico da escola. (SANTOS; SALES, p. 181, 2012)

Além disso, acredito que o gestor e o professor precisam se formar na escola, em sua prática, através do exercício de uma relação orgânica e de proximidade com ela, entendendo a mesma como um espaço que deve ser significativo para todos aqueles que estão inseridos nele, refletindo assim em um ensino amplamente significativo, que reflète e discute, construindo indivíduos críticos e conscientes, capazes de compreenderem a sua realidade social e lutarem pela transformação de concepções engessadas e massivas.

A educação e a gestão precisam ser efetivas, permitindo que a comunidade traga suas demandas e questionamentos para a escola, contribuindo para a formação de indivíduos críticos e integrais em seu processo, lutando por uma educação justa, de qualidade e de equidade, que respeite os valores, culturas e modos, considerando o desenvolvimento pleno e integral do indivíduo que é capaz de questionar essa visão de mundo, sensibilizando-se diante de todo esse processo de exploração e também alienação, possibilitando também que pense em soluções e práticas eficientes que o levem à superação dessas barreiras.

Outro elemento importante para ressaltar é que, na construção de um Projeto Político Pedagógico emancipatório, faz-se necessário que a instituição esteja

alicerçada na ideia de Gestão Democrática, utilizando-se de mecanismos que fazem parte da democracia dentro das escolas, como por exemplo a Associação de Pais e Mestres (APM), grêmios estudantis, instâncias colegiadas, entre outros, todos os atores sociais internos e externos à escola fazem parte do processo decisório da tomada de decisões.

Sendo assim, é essencialmente necessário dizer que os estudos em relação aos aspectos e complexidade que envolvem a Gestão Democrática devem ser realizados com propriedade e dedicação, onde acredito que a Universidade Pública destaca-se neste processo e se aproxima da importância do papel desenvolvido pela escola, que perpassa pelos segmentos de todos aqueles que pensam por ela e sobre ela, ressaltando a alteridade como um processo essencial para atingir os objetivos de construir uma escola democrática, respeitando e dando voz a diversidade dentro dela.

Para que todo este processo aconteça é preciso compreender como se desenvolve o sujeito e como funciona a psicologia do mesmo, porque a educação não pode ser um trabalho forçado, a relação do professor não é apenas técnica, mas é também política e não existe educação se o educando não tiver o desejo de aprender. Compreender que o professor é um sujeito que forma outros sujeitos e essa relação política também é democrática, fruto do desenvolvimento de um trabalho minucioso e peculiar, vida transformando vida e sua essência não pode se perder neste caminho.

Diante de todos os aspectos discutidos até o momento não é difícil perceber que a Gestão Democrática é um processo demorado, lento e que gera bastante trabalho, sendo assim, na maioria das vezes, fica muito mais fácil agir de maneira centralizada, porque é mais rápido, entretanto, antidemocrático.

Na relação pedagógica, o processo de persuasão se faz presente intrinsecamente, mas é preciso que a compreensão seja elevada ao ponto de conhecer que, para persuadir, corre-se o risco de não conseguir persuadir, e ainda por cima, corre-se o risco de que o outro me convença do contrário e é por isso que essa relação é tão importante. A política é cumplicidade, parceria, somente assim é possível alcançar um processo de ensino e aprendizagem eficiente e com qualidade. (PARO, 2018)

No exercício do poder social, como um sujeito, penso, tenho vontades,

concepções, crenças, cultura e valores, ao realizar um processo de dominação sob o outro, autenticamente, nega a existência de sujeito nele. Entretanto, essa não é a única forma de se fazer política, baseada em uma política autoritária, e que nega a historicidade do homem não é o processo que queremos dentro das escolas e muito menos em sociedade. Apesar dessa forma ser predominante no mundo, existe outro tipo de exercício político: o de dialogar com o outro, um cede e outro também.

Dessa forma, o trabalho contribuiu para que compreendesse que o primeiro passo é simples: o diálogo, é por meio dele que podemos estabelecer relações, demonstrar anseios e vontades, apontar pontos de vistas e caminhos. A educação precisa oferecer condições para que esta população tenha reais condições de se manifestar e de ser escutada, superando o dualismo existente no sistema educacional do nosso país, de modo que

A gestão democrática é uma prática fundada em preceitos participativos e políticos. Ela não instrumentaliza a manutenção da escola, mas organiza a comunidade para buscar nos órgãos públicos a responsabilidade por sua manutenção. (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011, p. 7)

Outro aspecto importante a ser ressaltado é o domínio dos processos educativos: a formação dos educadores precisa contemplar essa face como compromisso e responsabilidade com o processo de ensino e aprendizagem dos discentes. Este mesmo pensamento é válido para as disciplinas abordadas na graduação em Pedagogia, mergulhar na Sociologia, Psicologia, Filosofia e outros eixos sem ao menos estabelecer a relação delas com a Educação não é o suficiente, é importante que o processo de compreensão de onde e como irei utilizar aquilo que está sendo debatido seja construído, de maneira que seja possível articular autores e referenciais teóricos através de mediações junto à prática vivida no contexto escolar e a Universidade é fundamental neste processo para que a licenciatura consiga dar conta de todos estes aspectos em uma perspectiva ampliada para contemplar o processo educativo integralmente.

Por fim, concluo com a concepção de que a democracia faz-se através da convivência entre os sujeitos no seu ato político, por meio de uma relação saudável, horizontal e com respeito à alteridade do outro. Dessa maneira, os sujeitos se assumem e se reforçam como tal, construindo a sua própria liberdade, uma liberdade que não se conquista e não se ganha, mas se produz na pluralidade e coletividade junto com o outro que também se faz sujeito.

Espero que este trabalho possa ter contribuído de alguma forma para ampliarmos o nosso olhar à luz da complexidade por trás da Gestão Democrática, que perpassa a construção do eu e também do nós, respeitando este projeto como legitimidade e ruptura diante das relações hierarquizadas presentes na sociedade, ofertando uma educação e uma relação que muitos de nós não presenciamos anteriormente: a democrática, permitindo que a educação passe a ser assumida conscientemente como responsabilidade de todos, através da ressignificação de valores e mediando problemas e questões sociais, ampliando a função social da escola, que vai ao encontro da comunidade, estabelece o diálogo e abre portas para este encontro tão nobre na educação.

Por fim, acredito que uma grande mobilização dos professores, gestores, alunos, toda a equipe escolar, da família e toda a comunidade é extremamente fundamental, exercendo, na prática, a responsabilidade participativa e a construção de uma educação com qualidade e de aprendizagens significativas, travando uma batalha crucial no âmbito educacional, além de construir uma força que começa debaixo para cima, ou seja, microsocial, compreendendo que o sujeito não é produzido sozinho, mas sim é um ser social e relaciona-se com o outro que também é sujeito, através da convivência de subjetividades, especificidades, ações e práticas em sociedade.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Wanda Maria Junqueira. Reflexões a partir da psicologia sócio-histórica sobre a categoria "consciência". **Cad. Pesqui.**, São Paulo , n. 110, p. 125-142, July 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742000000200005&lng=en&nrm=iso>. acesso em 07 Mar. 2021.

AINSCOW, Mel. Educação para todos: torná-la uma realidade. **Caminhos para as escolas inclusivas**, p. 11-31, 1997.

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque et al . Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília , v. 51, n. 4, p. 745-764, Dez. 2013.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 1996.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 5962/1971.

BRASIL. LEI Nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 26 jun. 2014b. Seção 1, p. 1, Ed. Extra.

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

CANÁRIO, Rui. A escola e as" dificuldades de aprendizagem". **Psicologia da Educação**, n. 21, p. 33-51, 2005.

CHAUI, Marilena. Cultura e democracia . En: Crítica y emancipación : Revista latino americana de Ciencias Sociales. Año 1, no. 1 (jun. 2008-). Buenos Aires: CLACSO, 2008- . -- ISSN 1999-8104.

COUTINHO, Carlos Nelson. O conceito de vontade coletiva em Gramsci. **Rev. katálysis**, Florianópolis, v. 12, n.1, p.32-40, Junho 2009.

DARIUS, R. P. P.; DARIUS, F. A. A educação pública no brasil no século xx: considerações à luz da formação dos grupos escolares e do manifesto dos pioneiros da educação nova. **Doxa: Rev. Bras. Psico. e Educ.**, Araraquara, v. 20, n. 1, p. 32-41, jan./jun., 2018. e-ISSN: 2594-8385. DOI: 10.30715/rbpe.v20.n1.2018.11248

DURHAM, Eunice Ribeiro. **Malinowski**: Antropologia. São Paulo: Atica, 1986.

EGGERS, Andreia; FONTANA, Evelline Cristhine. Administração Empresarial e a Contribuição para a Definição da Administração Escolar. XII Congresso Nacional de Educação. **Educere**. Paraná, 2015. Disponível em:

https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/21489_10044.pdf

FREIRE, Paulo. Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar. Olho D'água. 6. ed., 1995.

FREITAS, Luiz Carlos de. Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. **Educ. Soc.**, Campinas , v. 35, n. 129, p. 1085-1114, 2014.

GUEDES, Josenilson Viana; SILVA, Angela Maria Ferreira da; GARCIA, Luciane Terra dos Santos. Projeto político-pedagógico na perspectiva da educação em direitos humanos: um ensaio teórico. **Rev. Bras. Estud. Pedagog.**, Brasília , v. 98, n. 250, p. 580-595, Dez. 2017.

HOBBSAWM, Eric J. A Era das Revoluções 1789-1848. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014, p. 79.

KUENZER, A. Z. A teoria da administração educacional: ciência e ideologia. **Cadernos de Pesquisa**, n. 48, p. 39-46. São Paulo: fev.1984.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

LIMA, Licínio C.. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?. **Educ. rev.**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, Abr. 2018.

LIMA, Antonio Bosco de; PRADO, Jeovandir Campos do; SHIMAMOTO, Simone Vieira de Melo.. Gestão democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada - novos nomes velhos rumos. Biblioteca Anpae – **Série Cadernos**: n. 11 – 2011 – ISSN 1677-3862. São Paulo, 2011.

LIMA, Paulo Gomes; ARANDA, Maria Alice de Miranda; LIMA, Antonio Bosco de. POLÍTICAS EDUCACIONAIS, PARTICIPAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA NA CONTEMPORANEIDADE BRASILEIRA. **Ens. Pesqui. Educ. Ciênc. (Belo Horizonte)**, Belo Horizonte , v. 14, n. 1, p. 51-64, Abr. 2012.

LÜCK, H. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro:DP&A,1999.

LÜCK, Heloísa. A Evolução da Gestão Educacional a partir de mudança paradigmática. Disponível em: <https://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacionalh-luck.pdf>. Acesso em 29 de nov de 2020.

MAGRONE, Eduardo. Gramsci e a educação: a renovação de uma agenda esquecida. **Cad. CEDES**, Campinas , v. 26, n. 70, p. 353-372, Dez. 2006 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622006000300005&lng=en&nrm=iso>. access on 08 mar. 2021.

MARQUES, Luciana Rosa. O projeto político pedagógico e a construção da autonomia e da democracia na escola nas representações sociais dos conselheiros. **Educ. Soc.**, Campinas , v. 24, n. 83, p. 577-597, Ago. 2003 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302003000200014&lng=en&nrm=iso>. access on 08 mar. 2021.

MICHAELIS moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: **Melhoramentos**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 22 dez. 2020.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley. O Professor como Intelectual estratégico na disseminação da nova pedagogia da hegemonia. **36ª Reunião Nacional da ANPEd** – 29 de setembro a 02 de outubro de 2013, Goiânia-GO.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Pesqui.**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 11-23, Jul 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v28n2/a02v28n2.pdf>. Acesso em 23 nov. 2020.

PARO, Vítor Hugo. Gestão democrática: participação da comunidade na escola. Nosso Fazer, Curitiba, ano 1, n. 9, ago., 2008.

PAZ, Peterson da. 2010. As Teorias da administração e suas influências na educação. Acesso em 11 nov. 20. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/as-teorias-da-administracao>.

PERONI, V. M. A democratização da escola em tempos de parceria entre o público e o privado. In: **Rev. Pró-posições**, Campinas, v. 23, n.2 (68), p. 19-31, mai/ago, 2012.

PINTO, Manuel. Informação, conhecimento e cidadania: a educação escolar como espaço de interrogação e de construção de sentido. 2002 (<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2758>)

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina**. Construção e Reconstrução. 1995.

SANTOS, Maria do Carmo Gonçalves; SALES, Mônica Patrícia da Silva. GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA E GESTÃO DO ENSINO: A CONTRIBUIÇÃO DOCENTE À CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA NA ESCOLA. **Ens. Pesqui. Educ. Ciênc. (Belo Horizonte)**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 171-183, 2012.

SAVIANI, Demerval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez, 1980.

SAVIANI, Dermeval et al (Orgs.). **O Legado Educacional do Século XX no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2004.

SAVIANI, Dermeval. O legado educacional do regime militar. **Cad. CEDES**, Campinas, v. 28, n. 76, p. 291-312, Dez. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622008000300002&lng=en&nrm=iso>. acesso em 16 Mar. 2021.

SEVERINO, Antônio J.. Educação, trabalho e cidadania: a educação brasileira e o desafio da formação humana no atual cenário histórico. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 65-71, Jun. 2000.

SILVA, Bruno Adriano R. da. Animador sociocultural: **Revista Iberoamericana**, v. 2, n. 2, maio/set. 2008.

SILVA, Maria Beatriz Gomes da. Organização Curricular da escola e avaliação da aprendizagem. In: RAMOS, Marise Nogueira; PARAN, Rosiver. **Ensino Médio: Construção Política**. Brasília: Secretaria de Educação Média e Tecnológica, 2003.

SILVA, T.T. Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo. Belo Horizonte: **Autêntica**, 1999.

SOUZA, Osmar Martins de; MELO, José Joaquim Pereira; GOMES, Renan Willian Fernandes. Da Manufatura à Maquinaria Moderna: A Subsunção Real do Trabalho ao Capital. **Revista LABOR** nº7, v.1, 2012, Ceará.

VIEBIG, Ricardo Guilherme. Pesquisa científica e publicações. **Arq. Gastroenterol.**, São Paulo , v. 46, n. 1, p. 7-8, Mar. 2009 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0004-28032009000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 mar. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0004-28032009000100006>.

APÊNDICE A - Termo de Livre Consentimento Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa intitulada "Gestão Democrática: os desafios da Educação". Sua colaboração neste estudo é muito importante, mas a decisão em participar deve ser sua. Para tanto, leia atentamente as informações abaixo. Se você não concordar em participar ou quiser desistir em qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você. Se você concordar em participar, basta assinar essa declaração concordando com a pesquisa. Se você tiver alguma dúvida pode esclarecê-la com a responsável pela pesquisa. Para participar você terá que responder a um questionário contendo algumas perguntas sobre Gestão e você não precisará se identificar. As respostas serão digitadas e analisadas para discutir os resultados. Todos os procedimentos para a garantia da confidencialidade aos participantes serão observados. O benefício esperado com a pesquisa será compreender a gestão a partir da experiência e construção dos discentes do curso de Pedagogia. Sendo assim, diante dessas explicações, se você acha que está suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda de livre e espontânea vontade em participar, como colaborador, prossiga para as perguntas, por gentileza.

Diante das explicações, você acha que está suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda de livre e espontânea vontade em participar?

() SIM

APÊNDICE B - Questionário (Realizado pela plataforma Formulário Google)

1. Em sua opinião, o que significa o termo "gestão"?
2. E o termo "gestão democrática"?
3. Você já tinha escutado o termo gestão democrática fora da Universidade?
() SIM () NÃO
4. Em suas experiências ao longo dos anos, já trabalhou/estudou/conheceu uma escola que exerce a gestão democrática?
() SIM () NÃO () TALVEZ () NÃO SEI INFORMAR
5. Um documento extremamente importante dentro da instituição escolar é o Projeto Político Pedagógico, conhecido também como PPP, você já teve acesso à um documento como este nos estágios/período da graduação?
() SIM () NÃO
6. Se já teve acesso ao Projeto Político Pedagógico de uma escola, saberia responder se a mesma possuía uma gestão democrática?
() SIM () NÃO () NÃO SEI
7. Em sua opinião, a gestão democrática dentro das instituições escolares é fundamental?
() SIM () NÃO
8. Em caso afirmativo, escreva brevemente qual a importância de uma gestão ser democrática e quais são os obstáculos que impedem que ela ocorra integralmente e eficientemente no contexto educacional brasileiro.
9. Em caso negativo, escreva brevemente o porquê considera a gestão democrática na escola como um fator não fundamental.