

---

**UNINCOR**

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE

**MARIA ÂNGELA PEREIRA**

**AS LEGISLAÇÕES BRASILEIRAS E AS PREVISÕES DE GARANTIA DA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA**

**TRÊS CORAÇÕES – MG**

**2023**

**MARIA ÂNGELA PEREIRA**

**AS LEGISLAÇÕES BRASILEIRAS E AS PREVISÕES DE GARANTIA DA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário Vale do Rio Verde de Três Corações – UninCor para obtenção do título de Mestra em Educação.

Área de Concentração: Gestão Empreendedora do Ensino

Orientador: Prof. Dr. Zionel Santana.

**TRÊS CORAÇÕES – MG**

**2023**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário Vale do Rio Verde – UNINCOR

P436l Pereira, Maria Ângela  
As legislações brasileiras e as previsões de garantia da gestão democrática da escola pública. / Maria Ângela Pereira. Três Corações, 2023.  
91 f. : il. color.

Orientador: Dr. Zionel Santana  
Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Vale do Rio Verde – UNINCOR.  
Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino.

1. Ensino - Legislação. 2. Gestão democrática da escola. 3. Escolas públicas. 4. Democracia e educação. I. Santana, Zionel. II. Centro Universitário Vale do Rio Verde – Unincor. III. Título.

CDU: 37.014

Ficha catalográfica elaborada sob a responsabilidade de Vital Lins – CRB 6/3008

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado APRESENTADA POR MARIA ÂNGELA PEREIRA, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE NO PROGRAMA DE Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino.**

Aos onze dias do mês de maio de dois mil vinte e três, reuniu-se, remotamente, a Comissão Julgadora, constituída pelos professores doutores: Zionel Santana (UNINCOR), Terezinha Richartz Santana (UNINCOR), Prof. Dr. Ariovaldo Francisco da Silva (UNIS/MG) e Alessandro Messias Moreira (UNIS/MG), para examinar a candidata Maria Ângela Pereira na defesa de sua dissertação intitulada: AS LEGISLAÇÕES BRASILEIRAS E AS PREVISÕES DE GARANTIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA. O Presidente da Comissão, Prof. Dr. Zionel Santana, iniciou os trabalhos às 09h 04min, solicitando à candidata que apresentasse, resumidamente, os principais pontos do seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores arguíram alternadamente a candidata sobre diversos aspectos da pesquisa e da dissertação. Após a arguição, que terminou às 10h 45min, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho da candidata, tendo chegado ao seguinte resultado: Prof. Dr. Zionel Santana (aprovado), Prof. Dra. Terezinha Richartz Santana (aprovada), Prof. Dr. Ariovaldo Francisco da Silva (UNISMG) (aprovado) e Prof. Dr. Alessandro Messias Moreira (aprovado). Em vista deste resultado, a candidata Maria Ângela Pereira foi considerada Maria Ângela Pereira, fazendo jus ao título de Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino.

Três Corações, 11 de maio de 2023.

Novo título (sugerido pela banca):

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ZIONEL SANTANA  
Data: 11/05/2023 13:28:21-0300  
Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

Prof. Dr. Zionel Santana

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ALESSANDRO MESSIAS MOREIRA  
Data: 12/05/2023 11:53:58-0300  
Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

Prof. Dr. Alessandro Messias Moreira

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** TEREZINHA RICHARTZ SANTANA  
Data: 11/05/2023 22:40:01-0300  
Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

Prof. Dra. Terezinha Richartz Santana

Assinado de forma digital por ARIOVALDO FRANCISCO DA SILVA:00209535857  
Data: 2023.05.12 18:53:14 -03'00'

Prof. Dr. Ariovaldo Francisco da Silva (Suplente externo)

Prof. Dr. Antônio dos Santos Silva (Suplente interno)

**CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE - UNINCOR**

Três Corações: Av. Costeiro Branco, 82 - Chácara das Rosas | CEP: 37417-150 - TELEFONE: 35 3239.1000  
Belo Horizonte: Av. Amazonas, 3.200 - Prado | CEP: 30411-106 - TELEFONE: 31 3064.6113  
Caxambu: Rua Dr. Vieira, 134 - Centro | CEP: 37440-000 - TELEFONE: 35 3341.3288

Dedico este meu progresso profissional a todos aqueles que me incentivaram a não desistir do meu querer e aos entrevistados, que deixaram marcas em mim que não serão apagadas.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, minha mãe, sempre forte e guerreira, meu pai (*in memoriam*) e ao meu marido, amor da minha vida, pelo apoio e incentivo para vencer mais esta etapa.

Aos meus irmãos Geraldo, Sandra e Selma, que me deram minhas sobrinhas e meu sobrinho que tanto aturaram minhas repetidas falas sobre gestão democrática.

À minha primeira orientadora, Cris, pelo apoio e carinho sempre.

Ao orientador, Dr. Zionel Santana, pelo carinho e pela atenção sempre.

Aos amigos e colegas de turma, pelo apoio, sempre.

Ao Centro Universitário Vale do Rio Verde – UninCor por disponibilizar todos os funcionários que me acolheram e por me apresentar os professores que geraram luz às minhas indagações, às minhas incertezas.

Agradeço aos gestores municipais da cidade de Mariana e Ouro Preto, que proporcionaram, a mim, a possibilidade de reconstruir meu caminho profissional, em especial ao Prefeito Ângelo Oswaldo e ao Prefeito Interino Juliano Duarte.

Aos colegas que compõem a equipe gestora das escolas municipais de Mariana com os quais tenho compromisso de levar a voz deles aonde puder chegar.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu êxito profissional.

## RESUMO

A gestão democrática da escola pública no Brasil foi incluída na Constituição Federal em 1988 e reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases em 1996. Por isso nosso objetivo nesta pesquisa foi discutir sobre a possibilidade ou a impossibilidade de se garantir uma gestão democrática, na escola pública, conforme previsto na legislação brasileira vigente. Para isso, apresentamos as propostas de gestão democrática expressas na referida legislação, embasadas em autores referência na área, tal como Paro (2003), Lück (2008), Dourado (2004), e, contrapondo as ideias deles, apresentamos as ideias de Follett (1997) e Habermas (1995). Portanto, é nesse contexto que discutimos conceitos e analisamos o que é gestão, como ela se torna democrática e de que forma ela acontece nas escolas municipais de Mariana para responder à pergunta: como garantir a gestão democrática das escolas públicas, prevista na legislação brasileira? A pesquisa utilizou o método indutivo, por intermédio de uma abordagem qualitativa. Os procedimentos envolveram uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em documentos oficiais relacionados às legislações brasileiras e na análise de dados obtidos através da realização de entrevistas com a equipe gestora das escolas municipais de Mariana. Nossas hipóteses foram de que a garantia da gestão democrática prevista na legislação apresenta descontinuidade ou uma não uniformidade em relação ao conceito de gestão democrática apresentado pela própria legislação vigente. Também julgamos que havia uma lacuna entre onde o conceito de gestão democrática deve ser discutido até a apresentação dele na escola e por fim a dificuldade na implementação da gestão democrática nas escolas públicas, haja vista a disparidade no conceito de gestão apresentado por autores considerados referências na área da gestão no Brasil. Após analisarmos os documentos oficiais, sendo a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e os Planos de Educação, constatamos variações do conceito em relação à gestão apresentado nas legislações e o que é apresentado nas escolas públicas municipais de Mariana. Considerando as entrevistas feitas junto aos diretores das escolas municipais de Mariana, essas variações devem ser analisadas, pois trazem pistas de como ocorre a implementação de uma gestão democrática. Para preencher a lacuna existente com relação a conceitos díspares e a não uniformidade dos conceitos nas legislações brasileiras, criamos uma série de podcasts na qual foi apresentada a legislação brasileira pertinente ao tema, bem como conceitos de autores que são referência no Brasil e os conceitos de Follett (1997) e Habermas (1995). Diante dos dados coletados, nossa análise aponta para a confirmação de que continuamos no modelo da gestão centralizada, legitimada pelo modelo de gestão gerencial. Nesse sentido específico da gestão da educação municipal de Mariana, ela se encontra centralizada na Secretaria Municipal de Educação, e, se considerarmos todo o controle e o monitoramento apresentados nas entrevistas, é impossível implementar uma gestão democrática como prevista na legislação, e a que é apresentada por autores referência na área de gestão no Brasil, muito embora a legislação brasileira aponte para ações democráticas participativas e representativas, esse modelo parece não estar sendo suficiente, corroborando Follett (1997) e Habermas (1995), pois percebemos que a lei, por si só, não é suficiente para garantir a gestão democrática das escolas públicas.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Gestão Escolar. Diretor Escolar. Legislação Educacional. Participação.

## ABSTRACT

The democratic management of public schools in Brazil was included in the Federal Constitution in 1988 and reaffirmed by the Law of Guidelines and Bases in 1996. Therefore, our objective in this research was to discuss the possibility or impossibility of guaranteeing democratic management in public schools, as provided for in current Brazilian legislation. For this, we present the democratic management proposals expressed in the aforementioned legislation, based on reference authors in the area, such as Paro (2003), Lück (2008), Dourado (2004), and, opposing their ideas, we present the ideas of Follett (1997) and Habermas (1995). Therefore, it is in this context that we discuss concepts and analyze what management is, how it becomes democratic and how it happens in Mariana's municipal schools to answer the question: how to guarantee the democratic management of public schools, provided for in Brazilian legislation? The research used the inductive method, through a qualitative approach. The procedures involved a bibliographical research, developed based on official documents related to Brazilian legislation and on the analysis of data obtained through interviews with the management team of the municipal schools of Mariana. Our hypotheses were that the guarantee of democratic management provided for in the legislation presents discontinuity or non-uniformity in relation to the concept of democratic management presented by the current legislation itself. We also thought that there was a gap between where the concept of democratic management should be discussed until its presentation at school and, finally, the difficulty in implementing democratic management in public schools, given the disparity in the concept of management presented by authors considered references in the area of management in Brazil. After analyzing the official documents, being the Federal Constitution, the Law of Guidelines and Bases of National Education and the Education Plans, we found variations of the concept in relation to the management presented in the legislation and what is presented in the municipal public schools of Mariana. Considering the interviews carried out with the directors of the municipal schools in Mariana, these variations must be analyzed, as they bring clues to how the implementation of democratic management occurs. To fill the existing gap with regard to disparate concepts and the non-uniformity of concepts in Brazilian legislation, we created a series of podcasts in which the relevant Brazilian legislation on the subject was presented, as well as concepts by authors who are a reference in Brazil and the concepts of Follett (1997) and Habermas (1995). In view of the collected data, our analysis points to the confirmation that we continue in the centralized management model, legitimized by the managerial management model. In this specific sense of the management of municipal education in Mariana, it is centralized in the Municipal Secretary of Education, and, if we consider all the control and monitoring presented in the interviews, it is impossible to implement a democratic management as foreseen in the legislation, and what is presented by reference authors in the area of management in Brazil, although Brazilian legislation points to participatory and representative democratic actions, this model does not seem to be enough, corroborating Follett (1997) and Habermas (1995), as we perceive that the law, for alone, is not enough to guarantee the democratic management of public schools.

**Keywords:** Democratic Management. School Management. School Director. Educational Legislation. Participation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas metodológicas da pesquisa.....	49
Figura 2 – Caracterização dos diretores da rede municipal de Mariana .....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características de liberais e republicanos .....	22
Quadro 2 – Concepções de organização e gestão escolar para Libâneo .....	30
Quadro 3 – Mudanças de paradigma de administração para gestão, organização e ações dos dirigentes por Lück (2008).....	32
Quadro 4 – Síntese das ideias sobre a direção e a gestão escolar no Brasil: autores críticos..	33
Quadro 5 – Síntese das ideias sobre a direção e a gestão escolar no Brasil pós 1987 .....	35
Quadro 6 – Regras de aferição da condicionalidade de gestão escolar nos estados e município para o exercício de 2023 .....	40

**TABELA**

Tabela 1 – Percentual de diretores por tipo de acesso – Brasil – 2019-2021 ..... 40

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2. DESENVOLVIMENTO</b> .....	14
<b>2.1 As legislações brasileiras vigentes e os conceitos de gestão e gestão democrática</b> .....	15
2.1.1 O conceito de gestão democrática presente na Lei de Diretrizes e Bases - LDB e no Plano Nacional de Educação – PNE .....	15
2.1.2 Plano Estadual de Educação de Minas Gerais – PEE .....	20
2.1.3 Plano Municipal de Educação de Mariana – PME .....	21
2.1.4 Democracia .....	20
2.1.4.1 Participação e representatividade: característica da democracia .....	24
2.1.5 Gestão pública.....	26
2.1.6 Gestão democrática na escola pública .....	28
<b>2.2 Representatividade, Integração, Ação Comunicativa</b> .....	29
2.2.1 Gestão na escola.....	29
2.2.2 Formas de provimento do cargo de diretor escolar.....	35
2.2.3 Integrar pela ação comunicativa .....	43
<b>3. METODOLOGIA E COLETA DOS DADOS</b> .....	50
<b>3.1 Metodologia</b> .....	50
<b>3.2 Coleta de dados</b> .....	51
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</b> .....	54
<b>4.1 Aplicação do Produto Técnico Tecnológico</b> .....	55
<b>4.2 Validação do produto</b> .....	58
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	65
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	66
<b>ANEXO 1 - Destaques das primeiras entrevistas realizadas com diretores municipais de Mariana/MG</b> .....	70
Entrevistada 1E .....	73
Entrevistado 2R.....	74
Entrevistado 3F .....	75
Entrevistado 4M.....	75
Entrevistada 5A.....	76

Entrevistado 6A .....	77
Entrevistado 7R.....	77
Entrevistado 8H .....	78
Entrevistado 9F .....	79
Entrevistado 10L.....	79
<b>ANEXO 2 - Projeto de Lei .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO 3 - Destaques da segunda entrevista realizada com diretores municipais de Mariana/MG após a audição da série de podcasts. (60% dos convidados aceitaram fazer a entrevista).....</b>	<b>83</b>
Entrevistado 1L.....	83
Entrevistado 2R.....	83
Entrevistado 3M.....	83
Entrevistado 4H .....	84
Entrevistado 5R.....	84
Entrevistado 6A .....	84
<b>ANEXO 4 - Relatos escritos pelos diretores após ouvirem a série de podcasts “Olá, pessoal!” .....</b>	<b>81</b>

## 1. LEGISLAÇÕES DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

A presente pesquisa está vinculado à linha de pesquisa Gestão Empreendedora do Ensino do Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino do Centro Universitário Vale do Rio Verde (UninCor) – Três Corações, estando, também, associado ao projeto de pesquisa “Comunicação, Cultura e Gestão Educacional”, elaborado pelo coordenador, professor Dr. Zionel Santana

A partir da Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, foi atribuído como dever das escolas públicas a garantia do princípio da gestão democrática, e, posteriormente, esse princípio foi reafirmado, em 1996, pela Lei de Diretrizes e Bases – LDB. Nesse contexto, a pesquisa aqui apresentada teve como principal objetivo demonstrar a possibilidade ou a impossibilidade de se garantir a gestão democrática nas escolas públicas, e para isso são apresentadas as concepções teóricas sobre gestão presentes nas leis brasileiras, comparando-as com os conceitos de gestão apresentados por autores referência na área no Brasil (DOURADO, 2004; LIBÂNEO, 2008; LÜCK, 2008; PARO, 2003) e os conceitos apresentados por Mary Parker Follet (1997) e Jünger Habermas (1990). Apresentados os conceitos na legislação e os apresentados por autotres referencias, faremos contrapontos com a Follett e o Habermas para analisarmos como esse processo de implementação da gestão democrática previsto na legislação, acontece nas escolas municipais de Mariana.

As hipóteses desta pesquisa são que: o conceito de gestão democrática previsto na legislação apresenta descontinuidade ou não uniformidade em relação ao conceito apresentado pela própria legislação vigente. Julga-se que há uma lacuna entre a instância em que o conceito deve ser discutido e a instância em que é implementado, já que a lei é normativista e não definidora. Além disso, conceitos díspares apresentados por autores considerados referência da área da gestão no Brasil são propagados nas escolas, e a diversidade dessas concepções pode dificultar a sua implementação nas escolas públicas.

A presente pesquisa utiliza o método indutivo, por intermédio de uma abordagem qualitativa. Quanto ao procedimento, ela é uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em documentos oficiais relacionados às legislações brasileiras e na análise de dados obtidos através da realização de entrevistas com a equipe gestora das escolas municipais de Mariana.

A cidade de Mariana se apresentou como um local interessante de pesquisa porque há pouco mais de cinco anos começa a propor uma nova experiência na gestão das escolas municipais, trazendo propostas de implementação da gestão democrática na cidade, uma vez

que propõe níveis de autonomia ao gestor escolar, conforme previsto pela Lei de Diretrizes e Bases (1996).

A perspectiva da gestão democrática – GD – da escola pública, ainda que não esteja consolidada, pode ser um caminho interessante para a resolução dos conflitos e, se ela for efetivada, pode ser um instrumento de transformação e preparação da comunidade escolar em busca de um espaço de participação, integração de todos e de todas as instituições ligadas ao ensino. Paro (2006) afirma que, para a construção de princípios verdadeiramente democráticos, é necessário que haja diálogo, embates, debates e divergências fundamentados no respeito ao outro. Por isso a gestão democrática da escola pública pode ser importante para a garantia de que todos os grupos que compõem a comunidade escolar possam ser ouvidos. Esse modelo de gestão, para alguns autores, pode promover a descentralização do poder, fazendo com que haja um comprometimento de toda a comunidade em todas as questões que dizem respeito à escola. A esse respeito, Lück (2005) afirma que a gestão escolar participativa e democrática contribui positivamente com a qualidade do ambiente escolar.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, além desta introdução, que apresenta o delineamento geral da pesquisa, seus objetivos, os métodos e a justificativa. O primeiro capítulo buscou explorar os conceitos de democracia, gestão e gestão democrática na legislação vigente, considerando orientações nacionais, estaduais e municipais. No segundo capítulo, foram discutidas as ideias de integração pela ação comunicativa, com base nos estudos de Follett (1997, 2011) e Habermas (1995). No terceiro capítulo, foi apresentada a metodologia da pesquisa, além dos dados coletados. No quarto capítulo, foi feita uma análise dos resultados da pesquisa através de entrevistas semiestruturadas com servidores que compõem a equipe gestora das escolas municipais de Mariana, abordando também a aplicação do produto técnico tecnológico com a produção de uma série de podcasts, constituída após a análise dos dados coletados, e a validação desse produto pela equipe gestora pesquisada; por fim, são apresentadas as considerações finais.

Considerando as respostas e os achados quanto às lacunas, aos conceitos díspares e a não uniformidade sobre a ideia de gestão, criamos a série sobre gestão democrática da escola pública, contendo seis episódios que apresentam: as legislações brasileiras, os conceitos de autores considerados referência no Brasil e os conceitos apresentados por Follett (1997) e Habermas (1995), com o propósito de elucidar as ideias apresentadas pelos entrevistados. Por fim, foram apresentadas as considerações finais, sintetizando os principais achados da pesquisa

e, muito mais do que elucidações, levantam questionamentos que podem servir a de mola propulsora para novas discussões.

Esses procedimentos, longe de finalizar as discussões sobre o assunto, nos possibilitaram analisar e compreender um pouco do processo de implementação da gestão democrática nas escolas municipais de Mariana.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 As legislações brasileiras vigentes e os conceitos de gestão e gestão democrática

A primeira referência normativa sobre a gestão democrática da escola é apresentada na Constituição Federal de 1988, que, em seu Artigo 205, estabelece ser “[...] a educação, direito de todos e dever do Estado e será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho [...]” (BRASIL, 1988, p. 8).

Além disso, a Carta Magna estabelece que a gestão democrática como política pública deverá ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. O Artigo 206 da Constituição Federal traz os princípios norteadores da gestão da escola pública, dentre os quais está o inciso **VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei**, explicitando que o ensino público deve ser ministrado com base na gestão democrática consoante a lei regulamentar dos entes federados (BRASIL, 1988).

Conforme Paro (2003), uma gestão democrática na escola requer a participação da população. Libâneo (2008, p. 450) considera importante “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso”. Dourado (2007) sinaliza que gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são três termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e dos movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública, de qualidade social e democrática. Follett (1997, p.89) acredita na democracia como modo de vida, ou seja, “uma pessoa, ao receber influência de outra, ao formular uma opinião, já inclui essa sua percepção na sua fala e que essa nova percepção ao ser recebida pela outra pessoa irá alterar a forma como esta pensa, num ciclo contínuo e vicioso”.

#### 2.1.1 O conceito de gestão democrática presente na Lei de Diretrizes e Bases – LDB e no Plano Nacional de Educação – PNE

Após a promulgação da Constituição Federal, outras leis foram colocadas em vigor na tentativa de garantir os princípios da gestão democrática. Esse é o caso da Lei nº 9.394/1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, a qual determina, em seu Artigo 3º,

como a gestão democrática deve se efetivar nas escolas públicas. A LDB (BRASIL, 1996, grifos nossos) também traz em seu bojo os princípios norteadores do ensino nas escolas públicas, tal como está na Constituição Federal (1988).

Art. 3º Ou:

- 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 (grifo nosso);**
- IX - Garantia de padrão de qualidade;
- X - Valorização da experiência extraescolar;
- 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)
- XIV - Respeito à diversidade humana, linguística, cultural e identitária das pessoas surdas, surdo-cegas e com deficiência auditiva. (BRASIL, 1988, p. 1).

Tais princípios podem ser apresentados em vários formatos e ações em uma instituição escolar, a saber: a constituição e atuação do conselho escolar; a forma de elaboração do Projeto Político Pedagógico – PPP, com participação ampla e coletiva; a forma de definição, distribuição, uso e fiscalização das verbas da escola pela comunidade escolar; a divulgação e transparência na prestação de contas; também a avaliação institucional da escola, dos professores, seus dirigentes, os estudantes, a equipe técnica e, especialmente, a participação direta e efetiva na eleição para diretor(a) da unidade escolar. Para Teixeira (1961, p.84), os conselhos escolares e outros procedimentos mais participativos na gestão escolar, como a elaboração coletiva do projeto político-pedagógico, articulam-se, de um lado, à crescente complexidade dos problemas educacionais e escolares que exige a constituição de formas mais qualificadas de gestão escolar. Convém também observar que ao tratarmos do PPP, Drabach; Souza (2014, p. 233) corroboram que a construção coletiva dele se constitui numa situação concreta de superação das relações hierárquicas e autoritárias. Significa incluir toda a comunidade escolar no processo de tomada de decisões importantes sobre os rumos da escola, e, sobretudo, significa caminhar na direção da superação da dualidade entre teoria e prática e

entre os que elaboram e os que executam as tarefas na escola. A participação de todos na construção do PPP favorece a corresponsabilidade e o controle da sua concretização.

O Artigo 14, também da LDB(1996) em seus incisos I e II, descreve e assegura as peculiaridades e os princípios de participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, assim como assegura a participação da comunidade escolar e o local em conselhos escolares ou equivalentes. Esse artigo apresenta então formas de garantir o que a CF(1988) nos apresenta que é a democracia representativa, pautada na eleição direta dos representantes na tentativa de legitimar a participação dos representantes eleitos pela comunidade escolar. Nesse sentido, a comunidade escolar, formada por estudantes, seus responsáveis, funcionários, professores, direção e coordenação pedagógica, tem total autonomia para elaborá-lo. A democratização desse documento requer a garantia da participação de todos esses membros. Nessa direção, percebe-se que a gestão democrática de uma escola precisa se pautar em princípios de gerenciamento horizontal, com participação de toda a comunidade escolar nas decisões colegiadas, e não de forma vertical, com decisão unilateral de cima para baixo. Embora caiba à direção a função de responder administrativamente, ela não deve fazê-lo de forma independente e ou solitária.

Já o Artigo 15 da LDB (BRASIL, 1996), segundo Rocha et al. (2018), oferece às escolas sua “carta de alforria”, pois determina um grau progressivo de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira das escolas públicas. Ou seja, cada instituição escolar, ao elaborar seu Projeto Político Pedagógico, poderá entregar à Secretaria Municipal de Educação – SME um projeto de autogestão, descrevendo como a escola se auto-organizará, pautando sua gestão nos princípios democráticos da gestão pública e exigindo do poder público a fiscalização de suas ações, para demonstrar que a instituição pública esteja cumprindo as normas de educação previstas em lei.

O Artigo 12 da LDB (BRASIL, 1996), por sua vez, pormenoriza a forma como deve ser articulada essa gestão democrática com as famílias e a comunidade, delegando aos docentes a responsabilidade pela criação de atividades de articulação da escola com a comunidade, em um processo de integração da sociedade com a escola. Já no Artigo 15, assegura-se progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público, considerados por ROCHA et al.,(2018) como elementos essenciais para a consolidação de uma gestão democrática.

A LDB apresenta no artigo 8º. parágrafo 2º. que os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei. Antes da LDB (BRASIL, 1996), relembremos que a

Constituição Federal (BRASIL, 1988), em seu Artigo 214, previu a construção do Plano Nacional de Educação – PNE, documento normativo cujo objetivo era articular um sistema nacional de educação, que seria desenvolvido em regime de colaboração, com definições diretrizes, objetivos, metas e estratégias. Todas essas ações, quando implementadas juntas, deveriam assegurar a manutenção e o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis. Além disso, deveriam ser executadas por meio de ações integradas por parte dos poderes públicos das diferentes esferas federativas, as quais conduziriam à: (I) erradicação do analfabetismo; (II) à universalização do atendimento escolar; (III) à melhoria da qualidade do ensino; (IV) à formação para o trabalho; (V) à promoção humanística, científica e tecnológica do país e ao (VI) estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto (BRASIL, 2009).

Mas qual é o contexto em que surge a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional? A LDB de 1996 surge, segundo Brandão (2018), em um contexto de luta das classes pela redemocratização do país. Desse modo, as políticas públicas, especialmente as relacionadas à educação, se viram forçadas a assumir uma postura política que acenasse no sentido de satisfazer, pelo menos minimamente, os anseios de redemocratização da sociedade. Por outro lado, pensou-se também em um mecanismo para adiar o efetivo exercício da democratização em que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional foi formulada.

Ao instituir uma tímida e óbvia regulamentação do princípio constitucional da gestão democrática, a LDB (BRASIL, 1996) deixa sob a tutela dos entes federados estaduais e municipais a decisão sobre importantes aspectos da gestão escolar, como, por exemplo, a própria escolha dos dirigentes escolares. Nesse sentido, ao comentar o Artigo 14 da LDB, assim se expressa Brandão (2007, p. 57):

[...] que esse artigo não trata, e que consideramos de fundamental importância quando se fala em gestão democrática do ensino público, seja na educação básica, seja no ensino superior, é da questão das eleições diretas para diretores de escolas. Torna-se impossível acreditar na ideia de ‘gestão democrática do ensino público’ quando, por exemplo, o cargo de diretor de escola é um ‘cargo de confiança’ do Poder Executivo (governadores, prefeitos) e/ou do Poder Legislativo (deputados, vereadores) como tem sido muito comum.

Para Santana (2019), o fato de estar afirmado na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases que a gestão escolar deve ser democrática não garante que essa ideia já esteja solidificada na educação ou na sociedade. Dessa forma, a perspectiva ou a possibilidade de uma gestão democrática de fato se efetivar precisa ser debatida de forma mais aprofundada. Outra

variável relevante da gestão, além da participação já citada, é a compreensão dos processos envolvendo a tomada de decisões, pois nessa ação se pressupõe que a vontade e a escolha dos indivíduos sejam constituintes.

Segundo Follett (1997, p. 89), numa gestão democrática os indivíduos devem se envolver no processo, assumindo responsabilidades e compartilhando resultados. A autora defende também que, “na gestão dos serviços públicos, o propósito não é uma imposição de interesses, mas uma escolha consciente e responsável que deve estar pautada nas leis e na moral e atender aos interesses da coletividade”, ou, como afirma Luckesi (2007, p. 15), composta de “[...] seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade”.

Além dessa relevante formalização da parceria no sentido de uma gestão democrática, estipula-se também um tempo para a sua concretização. No Plano Nacional de Educação 2014-2024, instituído pela Lei nº 13.005 de 2014, determina-se um prazo de, no máximo, dois anos para ser efetivada essa gestão democrática, devendo ela estar associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar. No tocante às políticas públicas, devem ser previstos recursos e apoio técnico da União para sua efetivação. O PNE trata também das principais dimensões da gestão pública, subdividindo-a em i) gestão participativa, ii) órgãos colegiados e iii) autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

O Plano aponta a democracia representativa como possibilidade de escolha dos gestores das unidades escolares e a democracia participativa na educação brasileira como meta a ser efetivada com a participação da comunidade escolar, sobretudo no tocante à educação nacional e às políticas educacionais.

O PNE 2014-2024 traz 20 metas para a educação nacional. A meta 19, especificamente, elenca estratégias para garantir a efetivação da gestão democrática e participativa nas escolas, que serão a prioridade para repasses pela União. Elenca também como se dá a participação da comunidade para nomeação de diretores de escola e como ocorrerão a ampliação e o uso dos recursos financeiros, dos equipamentos, dos transportes e do apoio para a formação de conselheiros do Fundeb, de alimentação e de transporte. Trata, detalhadamente, como serão constituídos os fóruns permanentes de educação para coordenação das conferências e acompanhamento dos Planos de Educação, e do estímulo à constituição e ao fortalecimento de grêmios e conselhos como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, incluindo, ainda, o favorecimento aos processos de autonomia pedagógica, administrativa e financeira dos estabelecimentos. Tudo isso sem esquecer, dentre suas metas de

ensino, o desenvolvimento de programas de formação de diretores e gestores e a aplicação de prova objetivando definir critérios para o provimento dos cargos (BRASIL, 2014).

### 2.1.2 Plano Estadual de Educação de Minas Gerais – PEE

As metas do Plano Estadual de Educação de Minas Gerais (2018-2028) também seguem aquelas estabelecidas no PNE (2014-2024), e a efetivação da gestão democrática da educação no âmbito das redes públicas do Estado está disposta na sua meta 17, com prazo estabelecido de implementação até o final do segundo ano da vigência desse PEE (2018-2028). A meta prevê, também, recursos e apoio técnico necessários à sua implantação, sendo traçadas as seguintes estratégias para atingi-la: a implantação, de forma efetiva, da gestão democrática nas escolas estaduais de Educação Básica, com a participação igualitária de todos os segmentos da comunidade escolar no processo de escolha de diretores e vice-diretores de escola, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho; a garantia de autonomia aos colegiados integrantes do sistema estadual de educação; o incentivo, por meio do Fórum Estadual de Educação, a que os municípios constituam fóruns permanentes de educação, estimulando, nas redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de organizações estudantis e de associações de pais, bem como a constituição e o fortalecimento de colegiados e conselhos escolares e de conselhos municipais de educação como instâncias de participação, colaboração e fiscalização da gestão escolar e educacional.

Prevê, ainda, a garantia da efetiva participação dos profissionais de educação e a consulta à comunidade escolar nos processos de formulação, acompanhamento, monitoramento e avaliação dos projetos político pedagógicos, regimentos, currículos e planos de gestão escolares, inclusive em matéria administrativa e financeira, assegurando a ampla divulgação desses documentos para a comunidade atendida pela escola, e, por fim, o favorecimento de processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino e o desenvolvimento de programas para formação de diretores e gestores escolares (MINAS GERAIS, 2018). Todos esses critérios seguem, como já exposto, o que está previsto no PNE (2014-2024).

O PNE traça as diretrizes nacionais e determina o que é uma gestão democrática nas escolas públicas, enumerando elementos considerados obrigatórios para sua efetividade. Importa lembrar que, embora o PNE (2014-2024) tenha deixado aberta aos entes federados a liberdade de fazer adaptações das normas à realidade da sua região, o que observamos em nossa

análise é uma elevada similaridade entre o PNE (2014-2024) e o PEE (2018-2028). Na próxima seção, analisaremos de que forma o Plano Municipal de Educação de Mariana (2015-2025), em Minas Gerais, institui e normatiza esse tema no município.

### 2.1.3 Plano Municipal de Educação de Mariana – PME

O Plano Municipal de Educação – PME de Mariana, instituído pela Lei nº 3.042, de 23 de dezembro de 2015, pode ser definido como um conjunto de reflexões, intenções e ações que tentam atender às demandas da educação no município, centradas em estratégias de curto, médio e longo prazos, definindo objetivos, diretrizes e rumos da educação municipal. Ele é considerado um instrumento norteador das políticas públicas, criado por lei pela Câmara de Vereadores e elaborado com a participação da comunidade.

O principal objetivo do PME (2015-2025) é atender à Lei nº13.005, de 25 de junho de 2014, que determina aos municípios brasileiros que elaborem seus planos até o ano de 2016. Para a própria efetivação do cumprimento das metas do PNE (2014-2024) há uma dependência na efetivação das políticas públicas nos âmbitos estadual e municipal, já que essas leis se relacionam, em igual teor, no que diz respeito a sua elaboração e suas metas. As cinco primeiras metas do PNE (2014-2024) não são obrigatórias na elaboração do PME (2015-2025), podendo tais estratégias se adequarem à realidade local, especialmente àquela do inciso VI – referente à promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, foco de nossa análise nesta pesquisa.

O PME (2015-2025) de Mariana segue à risca as proposições do PNE (2014-2024) e, sobre a gestão democrática, mantém a estruturação da meta 19 do PNE (2014-2024), objetivando assegurar condições para a efetivação no prazo de 2 (dois) anos da gestão democrática da educação pública, associando essas condições ao cumprimento de critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, prevendo recursos e apoio técnico da União. Para tanto, inclui assegurar a participação dos membros em conselhos; promover a constituição de Fóruns Permanentes de Educação, como sendo este instrumento de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, além da constituição e do fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais.

Postas essas considerações, é importante destacar que, dada a complexidade do tema, bem como suas limitações em muitos documentos oficiais, o conceito de gestão democrática na educação apresenta algumas pequenas variações que se encontram expressas nos documentos

oficiais, indo desde a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), passando pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), até chegar ao Plano Nacional de Educação 2014-2024 (BRASIL, 2014) e aos planos estaduais e municipais de educação.

Na próxima seção, discorreremos sobre as origens dos termos democracia, gestão e gestão democrática sob o viés histórico.

#### 2.1.4 Democracia

A ideia de gestão democrática pressupõe a compreensão da ideia de democracia. Por isso, o termo democracia e seus princípios estruturadores serão tratados de forma geral, na busca de um fio condutor entre o conceito e as dificuldades ou impossibilidades de se garantir a gestão pública prevista na legislação. Isto é, buscaremos compreender se há ou não sinais de descontinuidade ou uniformidade da ideia de gestão pública, desde o surgimento do termo até a sua implementação na escola.

Percorrendo o caminho trilhado pela democracia no mundo, do berço grego até os nossos dias, vê-se que ela tem mantido uma linha robusta que fundamenta seu termo e seus princípios. Um deles diz respeito à descentralização do poder político, mantendo-se esse preceito intacto até hoje, sobrepondo-se, inclusive, às divergências de opiniões e conflitos entre os povos ao longo da história. Talvez tenham sido essas múltiplas divergências de pensamentos e lutas político-sociais entre os povos um dos fatores que alavancaram o desenvolvimento da capacidade de argumentação e debate de ideias, levando ao surgimento do termo democracia. Este termo se origina do vocábulo “demos”, que significa povo ou muitos, enquanto “kracia” se refere ao governo ou à autoridade. Quando conjugados, formam o sentido de governo do povo. Ambos os vocábulos articulam seu sentido com a sua importância, pois a existência da democracia requer a participação do povo. Desse modo, democracia é entendida como regime político em que todos os cidadãos estão aptos a participar, elegendo ou sendo eleitos, da mesma forma como podem participar ativa e igualitariamente na proposição, no desenvolvimento, na criação e na execução das leis.

Essa participação do cidadão em um regime democrático pode acontecer de três formas, a saber: a democracia direta, na qual o cidadão participa diretamente das decisões das políticas públicas; a democracia representativa, que consiste na escolha, pelos cidadãos, dos seus representantes por meio do voto; e a democracia participativa, que acontece quando os cidadãos

são eleitos para o executivo e o legislativo, incluindo a possibilidade de participação dos cidadãos em conselhos, assembleias e plebiscitos (AMARAL, 2001).

Embora tenhamos apresentado três tipos de regimes políticos democráticos, o que a história tem nos mostrado, em especial nos últimos séculos, é um difícil enfrentamento entre duas concepções de democracia: a representativa e a participativa, assim como, de acordo com Cruz (2010), as infrutíferas tentativas para conciliá-las. Em verdade, houve, no século XVIII, uma consolidação da democracia representativa com uma expansão a partir do processo de globalização do século passado, de acordo com Zorzal (2014).

Na segunda metade do século XX, a concepção de democracia representativa é fortemente impactada por uma crise gerada pela aparição das patologias desse regime, conforme pontuado por Santos e Avritzer (2002). A primeira delas foi denominada patologia da participação, marcada pela ausência da participação dos cidadãos na vida e nas decisões políticas. A segunda, denominada patologia da representação, é marcada pela percepção dos cidadãos de que seus representantes eleitos não os representam.

Conforme Zorzal (2014), na democracia participativa a sociedade civil exerce mecanismos de controle sob a administração pública, ou seja, a força do cidadão não está restrita ao sufrágio universal, estendendo-se assim o conceito de participação para a esfera social. Dentre as duas, a democracia representativa e a participativa, esta última pode ser considerada um modelo ideal de exercício do poder político, uma vez que está fortificado no debate público entre cidadãos livres, com iguais oportunidades e possibilidade de participação na vida política. Esse modelo de participação, segundo Santos e Avritzer (2002), ainda não é visto, ou não está consolidado na prática, dada a invisibilidade dos grupos minoritários nas decisões referentes às políticas públicas de forma geral.

Habermas (1995) traz à tona o debate entre os conceitos de democracia liberal e republicana como contraposição ao seu modelo de democracia deliberativa. O Quadro 1 traz os conceitos que, segundo o autor, diferenciam explicitamente as duas concepções de democracia. A distinção entre os campos liberal e republicano está resumida a partir de seis critérios diferenciadores: a função social da política, o papel do cidadão, o conceito de direito, quanto ao processo político democrático, quanto à autonomia e quanto à participação:

Quadro 1 – Características de liberais e republicanos

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>LIBERAIS</b>	<b>REPUBLICANOS</b>
Quanto à função social da política	É o papel de mediação entre o Estado e os indivíduos ou grupos	É uma forma constitutiva da sociedade como um todo; prega

	particulares; prega a não-intervenção do Estado.	princípios de igualdade, liberdade e justiça social.
Quanto ao papel do cidadão	É definido pelos seus direitos, em face, principalmente, do Estado, acarretando uma concepção de liberdade “negativa”.	São atores políticos responsáveis, em uma comunidade de pessoas livres e iguais, correspondendo a uma concepção de liberdade “positiva”.
Quanto ao processo político democrático	Traduz-se na luta por posições e é definido pela preferência dos eleitores.	É diálogo de valores e não de preferências.
Quanto à participação	Está em xeque a defesa dos interesses da elite, possibilitando à coletividade a participação apenas nas eleições periódicas, em que se seleciona entre as elites.	Os cidadãos são autores políticos responsáveis, em uma comunidade de pessoas livres, cuja participação coletiva é fundamental. Participam diretamente das decisões, como também elegem representantes que defendem os seus interesses.

Fonte: Habermas (1995).

A análise das concepções expostas sinalizou a contribuição desses autores no tocante à definição do modelo de democracia exposto na Carta Magna brasileira. A Constituição Federal de 1988, também chamada de Constituição cidadã, adotou a chamada democracia semidireta, ou seja, a união da democracia direta ou participativa com a democracia representativa. Trata-se de uma democracia composta por três sistemas eleitorais distintos, com eleições proporcionais para a Câmara dos Deputados, valendo esse sistema para os legislativos estaduais e também para os dois representantes de cada um dos estados no Senado Federal. As eleições para presidente e demais chefes do executivo das esferas federal, estadual e municipal acontecem, em até dois turnos de votação popular, nesses casos, para as cidades que tem mais de 200 mil eleitores.

Está também determinada na Constituição Federal de 1988 a constituição de conselhos que legitimem a participação popular nas tomadas de decisão em algumas áreas específicas. Percebemos, de forma clara e inequívoca, os dois modelos de democracia presentes em nossa legislação: a união da democracia participativa com a democracia representativa. A próxima seção abordará o *modus operandi* dessa participação e a representação dos cidadãos na constituição das políticas públicas do nosso país

#### 2.1.4.1 Participação e representatividade: características da democracia

Se analisarmos o conceito de gestão democrática da escola pública prevista nas legislações brasileiras vigentes, encontramos divergência e convergência em vários pontos. Antes da Constituição Federal, não havia determinação legal sobre como os gestores públicos

poderiam ou não desenvolver um tipo de gestão democrática na escola. Após a promulgação da Constituição Federal, os gestores das escolas públicas devem seguir o documento oficial que tem como princípios a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes.

A LDB (BRASIL, 1996) também afirma que o ensino nas escolas públicas deve ser ministrado seguindo os princípios da gestão democrática do ensino público, na forma dessa lei. Para efeitos deste trabalho, as pesquisas de Paro (2003), Lück (2009) Habermas (1990) e Follett (1997) respaldarão nossa análise sobre a gestão democrática nas escolas públicas municipais. Trataremos de um conceito de gestão que vai além da administração escolar, envolvendo aqueles que legislam e que compõem a comunidade escolar. Nessa direção, são relevantes as reflexões de Lück (2009) com relação às relações intrínsecas a uma gestão pública que não foquem apenas no gestor, mas também no professor e suas ações.

Conforme atestado na CF, os cidadãos têm um importante papel na democracia moderna brasileira. Para Canotilho (1993), essa participação é expressa e celebrada através do sufrágio universal. Pode-se pensar, desse modo, que a ideia do que é democrático resume-se àquilo que escolhemos por meio de voto, ou seja, os cidadãos entregam aos representantes escolhidos uma carta branca e assinada como garantia de que tudo o que eles fizerem seja a expressão do que queremos. Esse pensamento de participação reverbera na concepção de Lück et al. (2005) quando declaram que o entendimento do conceito de gestão pauta-se na maximização dos processos sociais como força e ímpeto para a promoção de mudanças. Tais mudanças pressupõem, por si sós, a ideia de participação. Para Lück (2009), a participação fortalece a gestão democrática. No entanto, a autora enfatiza a necessidade de descentralização e democratização da educação para que mudanças no conceito de gestão aconteçam em termos de gestão e participação.

Santana (2019) trabalha o conceito de gestão participativa, questionando a forma de participação, ao mesmo tempo que a relaciona diretamente com a forma de gestão. Para o autor, alguns estudos partem da prerrogativa de que a LDB tem como marco referencial teórico a democracia republicana adotada no Brasil. Tal questionamento é feito por não ser tal afirmação um fato consensual entre todos, o que, talvez, justifique a presença de contradições nos argumentos que fundamentam a gestão democrática participativa na Constituição Federal. Aliamo-nos a Santana por concordarmos que, talvez, uma das dificuldades ou impossibilidades de garantir a gestão democrática na escola seja justamente essa descontinuidade ou não

uniformidade sobre a ideia defendida por muitos autores sobre o conceito de gestão democrática, instituída por diversas legislações.

Santana (2019) corrobora a ideia de participação defendida por Follett (1997, p. 89) segundo a qual toda gestão democrática é participativa. Nessa prática, fato comum, existem conflitos de interesse como resultado da divergência de opiniões ou interesses entre pessoas ou instituições. Por outro lado, Santana (2019) se contrapõe à concepção de Lück (2013, p. 40) segundo a qual a gestão democrática, concebida a partir do modelo de dominação dos conflitos, é parte de um acontecimento inevitável. Portanto, se a participação e a representatividade do cidadão nas decisões das políticas públicas se expressam nos documentos oficiais e geram visões teóricas divergentes, como essas oposições podem influenciar as práticas democráticas de uma gestão pública? É justamente sobre gestão pública que discorreremos na próxima seção, pautados nas vertentes teóricas já citadas neste trabalho.

#### 2.1.5 Gestão pública

Gestão pública é uma área da administração voltada para o setor público, tendo como fio condutor ações administrativas eficientes, transparentes, democráticas e participativas, com foco no planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas e que permita a presença da sociedade, visando a garantir a validação dos direitos da coletividade. Após compreendermos o conceito de gestão pública, ou seja, o de atingir resultados positivos no que tange à prestação de serviços à população, apresentaremos os teóricos que respaldarão a nossa análise no que diz respeito ao conceito de gestão.

Follett (1997) foi uma pesquisadora norte-americana que deixou relevante contribuição aos estudos sobre gestão em sua análise sobre os padrões de comportamento e a importância destes nas relações individuais. Foi Follett (1997) quem definiu claramente o fenômeno da gestão de pessoas como objeto de análise da área de gestão. A autora define a participação dos indivíduos como integração e a considera uma terceira forma de resolução de conflitos. Na sua perspectiva, essa participação estaria consubstanciada ao conceito de gestão como o utilizado no Brasil hoje.

Em seu trabalho, Follett (1997) defende uma abordagem psicológica da administração, dedicando sua atenção à forma de gestão e administração nas indústrias e na administração pública. O princípio dos seus ensinamentos é uma administração democrática que conduz a uma interdependência do modo de gerenciar e ampliar o conhecimento; promover o trabalho em

grupo, o processo interdisciplinar, a valorização de cada indivíduo e possibilitar maior contribuição de todos.

Paro (2003) entende uma democracia na perspectiva republicana social por ser fortemente influenciado pelos ideais marxistas e de outros autores alinhados ao seu pensamento. Ele compreende que o povo deve decidir em função de uma resistência a um poder constituído, ou seja, a sua ideia de representação está cunhada na representação popular. O autor defende que o conceito de gestão é meramente sinônimo de administração ou, até mesmo, um mero termo da moda. Follett (1997), por sua vez, traz afirmações relevantes ao afirmar que gestão não é uma disciplina, ao desarticular e questionar a ideia de gestão como ciência, ligando esse conceito mais à administração, muito embora não esteja a serviço desta. A autora baseou-se nas pessoas como componente central das organizações, explorando os conceitos de gestão do conflito e de técnicas de liderança, desenvolvendo os primeiros conceitos de gestão participativa e de responsabilização individual. Não concebia gestão como um instrumento. Follett (1997) defende, ainda, que na gestão o propósito não é simplesmente uma imposição de interesses da administração, mas uma escolha consciente e responsável dos participantes por uma ação coletiva. Por isso, na visão da autora, é natural que a gestão seja democrática e participativa, esperando-se, portanto, um comportamento moral dos indivíduos, o qual, de certa forma, gere obrigações e deveres simultaneamente. Tal visão é fruto da experiência da autora trabalhando em sua comunidade. Ela observou o que pode ser alcançado pela educação através das ações de cidadãos comuns e pelas redes de assistência social que estes formavam, acreditando que tudo isso poderia, sim, influenciar positivamente nos negócios e na gestão das escolas. Para a autora, a escolha deve ter um lugar no processo, portanto o gerenciamento é considerado uma função integrativa total, tais como responsabilidades, consenso, participação e outros princípios formulados para serem aplicados às situações cotidianas do ambiente de trabalho.

Lück et al. (2005, p. 16), ao tratarem de gestão pública, ponderam sobre a importância de assumir a democratização das ações como princípio orientador, promovendo a “redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar”. Já Graham (1997, p. 12) destaca que esse “gerenciamento não se restringe apenas às empresas, mas é função de todas as organizações, até mesmo as governamentais”. Por fim, Follett (1997) propõe e defende que, na gestão democrática de uma empresa ou instituição pública, a integração ocorra e supere a dominação e a negociação, ou seja, que a gestão seja participativa e não representativa.

### 2.1.6 Gestão democrática na escola pública

As pesquisas sobre gestão democrática da escola pública têm apresentado que a gestão democrática requer o envolvimento de todos os elementos que compõem uma escola no processo educacional para que se considere democrática. Paro (2003) sustenta que a administração escolar, hoje compreendida como gestão, é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração empresarial, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita. Na educação, o lucro é a sociedade bem formada e informada com altas capacidades cognitivas e humanas para enfrentar e promover mudanças e quebras de paradigmas. O autor defende ainda uma gestão coletiva como uma forma de delegar a todos a corresponsabilidade pela aprendizagem, ou seja, não caberá somente ao diretor a tomada de decisões, os professores trabalharão em parceria, o currículo considerará o aluno sujeito de seu próprio aprendizado (PARO, 2001). Libâneo (2001, p. 102) enfatiza a relevância e a necessidade, em uma gestão democrática da escola, da efetiva participação de todos da comunidade escolar nas decisões das políticas públicas, possibilitando assim o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Lück (2009) considera importante que a gestão democrática da escola atue no sentido de promover a organização, a mobilização e a articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo socioeducacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos estudantes de forma efetiva. A autora defende ainda o estímulo à gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar. Para ela, a gestão compartilhada é um terreno fértil e propício para a construção de um ambiente favorável ao trabalho educacional, valorizando diferentes talentos e fazendo com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades (LÜCK, 2010).

Na visão de Paro (2003), em uma gestão democrática na escola, está necessariamente implícita a participação da população em tal processo, valorizando, segundo Libâneo (2008), a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso. Gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são três termos que, para Dourado (2007), embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e dos movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e

democrática. Aguiar (2008), por sua vez, aponta que as lutas pela ampliação dos espaços de participação política dos setores organizados da população brasileira, sobretudo dos educadores, têm desempenhado importante papel no sentido de democratizar as políticas públicas de educação. Aguiar (2009) considera o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares uma política pública direcionada à ampliação dos espaços de participação nas escolas de Educação Básica de educadores, pais e responsáveis.

Nesta seção, trabalhamos, inicialmente, o conceito de democracia, para, em seguida, caracterizarmos o conceito de gestão democrática e os seus princípios, fundamentando-nos em diversos autores que são referência na área. Esse conceito nos conduziu à análise sobre qual é a definição de gestão democrática em documentos oficiais. Partimos, portanto, de um levantamento sobre o tema na Constituição Federal identificando a acepção dada pela Carta Magna à gestão democrática. Para que este estudo ficasse completo, exploramos esse conceito nos outros documentos que seguem a CF (1988), a LDB (1996) e os Planos de Educação nacional (2014-2024), estadual de Minas Gerais (2016-2026) e municipal de Mariana/MG (2015-2025).

## **2.2 Representatividade, Integração, Ação Comunicativa**

Neste tópico, iremos considerar as ideias dos autores quanto ao que se pretende com a representatividade na gestão das escolas, quais as formas de provimento do representante legal das escolas apresentadas, neste caso, o diretor escolar, além da ideia de integração trazida por Follett (1997) e da ação comunicativa de Habermas (1995). Apresentaremos dados sobre a forma de provimento dos diretores, associando-as às práticas de gestão democrática na escola pública, julgando a necessidade de repensarmos a ideia de democracia apresentada e afirmada pelas leis, que buscam dar voz e estimular a prática da participação das e nas comunidades escolares.

### **2.2.1 Gestão na escola**

Como vimos anteriormente, a gestão democrática da educação no Brasil figura como norma jurídica desde a Constituição Federal de 1988, e sua regulamentação, em geral, está relacionada com a forma como os entes federados (estados e municípios), por meio de conselhos e espaços deliberativos, se apropriam e interpretam as legislações.

Para Libâneo (2008), a gestão escolar tende a se efetivar em quatro concepções: a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrática participativa.

As principais diferenças entre cada uma das concepções encontram-se organizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Concepções de organização e gestão escolar para Libâneo

<b>TÉCNICO-CIENTÍFICA</b>	<b>AUTOGESTIONÁRIA</b>	<b>INTERPRETATIVA</b>	<b>DEMOCRÁTICO PARTICIPATIVA</b>
Prescrição detalhada de funções.	Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no PPP).	A escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada nem objetiva.	Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola. Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.
Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros.	Decisões coletivas (assembleeias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e de poder.	Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora” com valores e práticas compartilhados.	Qualificação e competência profissional. Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais. Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.
Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades).	Ênfase na organização do grupo de pessoas da instituição por meio de eleições e de alternativas no exercício de funções.	A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural, normativo.	Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.
Comunicação linear (de cima para baixo) baseada em normas e regras. Mais ênfase nas tarefas do que nas pessoas.	Recusa a normas e a sistemas de controle, acentuando a responsabilidade coletiva. Ênfase nas inter-relações, mais do que nas tarefas.		Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.

Fonte: Libâneo, Oliveira e Toschi (2008). Adaptado pela autora (2022).

Na concepção técnico-científica, a gestão escolar é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os

aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Para o autor, prevalece em nossas escolas uma visão burocrática, funcionando como uma realidade neutra e objetiva, sendo o diretor da escola o centralizador das decisões que são tomadas *top-down*, ou seja, de forma centralizada pelas secretarias de educação e implementadas pelas escolas, sem, necessariamente, haver ampla participação dos profissionais de educação/rede.

Na concepção autogestionária, a responsabilidade da gestão é de todos e todos devem participar e serem responsáveis; ao invés de valorizar normas e procedimentos, o valor está na capacidade do grupo de criar as normas e os procedimentos.

Na concepção interpretativa, o que é priorizado são as intenções e interações das pessoas, considerando as organizações como realidades objetivas, sendo que as práticas se baseiam nas experiências e nas interações sociais.

Por fim, na concepção democrático participativa, considera-se importante a relação entre direção e membros da equipe na busca de objetivos comuns, e as responsabilidades são assumidas por todos, sendo defendida assim uma forma coletiva de tomada de decisões.

Já Para Lück (2008), a gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político pedagógico. É necessário que o gestor esteja comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que possibilitam um ambiente educacional autônomo, de participação, compartilhamento e autocontrole, ela destaca, ainda, que existem diferenças entre administração e gestão. Para a autora, no âmbito da escola, isso significa quebra de paradigmas, uma vez que o paradigma da gestão educacional parte do pressuposto de que a realidade é global, intimamente interligada e dinâmica. Sendo construída a partir das relações sociais, a gestão torna-se dinâmica e por isso imprevisível, podendo ser coordenada e orientada, mas não plenamente controlada.

As principais diferenças entre cada uma das dimensões encontram-se organizadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Mudanças de paradigma de administração para gestão, organização e ações dos dirigentes por Lück (2008)

ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO
O direcionamento do trabalho consiste no processo racional, exercido objetivamente de fora para dentro, de organização das condições de trabalho e do funcionamento de pessoas, em um sistema ou unidade social.	O direcionamento do trabalho consiste no processo intersubjetivo, exercido mediante liderança, para a mobilização do talento humano coletivamente organizado, para melhor emprego de sua energia e de organização de recursos, visando à realização de objetivos sociais.

Ao administrador compete manter-se objetivo, imparcial e distanciado dos processos de produção como condição para poder exercer controle e garantir seus bons resultados.	Ao gestor compete envolver-se nos processos sob sua orientação, interagindo subjetivamente com os demais participantes, como condição para coordenar e orientar seus processos e alcançar, melhores resultados.
Ações e práticas que produzem bons resultados não devem ser mudadas a fim de que estes continuem sendo obtidos.	A alteração contínua de ações e processos é considerada como condição para o desenvolvimento contínuo; a sua manutenção, mesmo que favorável, leva à estagnação.
A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em seu cargo. O dirigente exerce ação de comando, controle e cobrança. A responsabilidade maior do dirigente é a de obtenção e garantia de recursos necessários para o funcionamento perfeito da unidade.	A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em sua competência e capacidade de liderança.
O dirigente orienta suas ações pelo princípio da centralização de competências e especialização da tomada de decisões.	O dirigente exerce ação de orientação, coordenação, mediação e acompanhamento.

Fonte: Lück (2008). Adaptado pela autora (2022).

Para Lück (2008), estabelecer direcionamento e mobilização pode sustentar e dinamizar a cultura das escolas, e, nesse sentido, a gestão é considerada por ela uma dimensão importantíssima da educação porque possibilita perceber globalmente os problemas da escola, elaborando estratégias e ações interligadas que funcionam como uma rede. Já administração é um processo racional no qual as decisões acontecem de fora para dentro, e o poder de controle, comando e cobrança são ações de uma única pessoa.

Souza (2005) apresenta as principais ideias sobre gestão e direção no Brasil para autores considerados críticos na área, ideias essas que se encontram organizadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Síntese das ideias sobre a direção e a gestão escolar no Brasil: autores críticos

<b>DIREÇÃO ESCOLAR</b>	<b>GESTÃO ESCOLAR</b>
O diretor deve ser um professor.	Gestão e direção se confundem.
O diretor como defensor da política educacional. O diretor deve se colocar a serviço do professor.	As atividades que são próprias da escola são o fundamento para a AE. A administração científica possui princípios e métodos que cabem na escola.
O papel pedagógico do diretor está em desenvolver ações administrativas para garantir as condições de funcionamento das ações pedagógicas.	A AE é uma especialização da administração, é necessária pela complexificação da educação escolar, em tamanho e em problemas.
O elemento mais importante não é o administrador, mas o professor. O papel do diretor não é técnico-pedagógico, mas sim administrativo.	É necessário um clima de ação coletiva na escola.

<p>O papel do diretor é manter o equilíbrio, conduzindo a escola nos processos de mudanças. O diretor é o responsável pela implementação dos objetivos educacionais.</p>	<p>Escola eficiente e eficaz: condição para garantir o acesso de todos. Objetivo da AE: tornar as escolas mais eficientes. A consecução dos objetivos escolares de forma eficiente e a coordenação do esforço coletivo são o foco da AE, que ocorre antes, durante e depois das funções pedagógicas escolares: antes = planejamento; durante = comando e assistência; depois = medição e avaliação.</p>
<p>O diretor é o polo de poder central da escola. Esse poder vem da legislação e das expectativas que a escola tem para com ele, o que resulta em pressões legais e sociais.</p>	<p>A AE deve garantir a unidade e a economia através da divisão do trabalho, mas sem perder a unidade. Distinção entre ação administrativa e ação operativa: pensar e fazer. Administração significa ter opção, logo significa tomar decisões. O processo administrativo se resume em: reconhecimento de um problema; planejamento; coordenação; verificação do resultado; exame para evitar a reaparição do problema.</p>

Fonte: Souza (2006).

Para Souza (2005), a gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa explícita ou não de poder. As pessoas que exercem a gestão são pautadas pelos seus próprios olhares e interesses, com vistas a garantir que suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre os demais sujeitos e ainda se baseia em autores críticos da gestão e direção escolar para apresentar o que esses autores defendiam, que era uma relação maior entre a gestão escolar, o trabalho do dirigente e a eficiência e eficácia escolar. No Quadro 5, a seguir, são apresentadas as sínteses dessas ideias.

Quadro 5 – Síntese das ideias sobre a direção e a gestão escolar no Brasil pós 1987

<b>Direção Escolar</b>	<b>Gestão Escolar</b>
Papel do diretor: articulador da organização e gestão escolar.	Gestão é um processo político.
Preocupação central com as formas de escolha da função de diretor.	Conselhos de escola, junto com a eleição de diretores, como as expressões da gestão democrática.
Na identificação do perfil do diretor, a preocupação com as contradições da função: representante do poder público X representante da comunidade escolar; função administrativa X função pedagógica.	A gestão e as relações de poder na escola. O projeto político pedagógico como uma ferramenta da organização e gestão escolar.
O diretor no centro das relações de poder.	Autonomia na gestão escolar

Fonte: Souza (2006). Adaptado pela autora (2022).

Souza (2006, p. 276) ressalta que

[...] o perfil do diretor e da gestão escolar são elementos que se somam a um conjunto de outros aspectos responsáveis pelos resultados escolares, mas não deixam de ser variáveis importantes para a compreensão dos resultados estudantis, permitindo-se concluir que há uma espécie de efeito gestão nas escolas públicas de educação básica no Brasil.

Paro (2008) apresenta a ideia de administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens. Defende que a escola precisa de um novo trabalhador que busque o coletivo e que seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais.

Já Dourado (2004, p. 38) afirma que “a eleição do diretor, por si só, não é garantia da democratização da gestão”; é necessário “referendar essa modalidade de escolha como um importante instrumento, a ser associado a outros, para o exercício democrático”.

### 2.2.2 Formas de provimento do cargo de diretor escolar

Há uma compreensão na literatura de que a forma de provimento do cargo de diretor da escola pública carrega forte articulação com o perfil de gestão escolar desejado, em especial, no que tange à gestão democrática (PARO, 1995). Contudo, não existe consenso sobre a melhor forma de provimento do cargo de diretor escolar, sendo que os diversos autores trazem perspectivas distintas, destacando pontos positivos e negativos sobre cada uma delas.

Dourado (2007), em suas considerações, argumenta que o tipo e a definição das modalidades de provimento do cargo de diretor escolar devem resultar das orientações contidas no Projeto Político Pedagógico, bem como dos embates travados no âmbito das relações sociais e políticas. O autor explicita, ainda, que a forma de provimento ao cargo de diretor escolar pode não definir o tipo de gestão, mas, necessariamente, interfere no seu curso e apresenta cinco formas de provimento distintas: a) diretor livremente indicado pelos poderes públicos; b) diretor de carreira; c) diretor aprovado em concurso público; d) diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos; e) eleição direta para diretor (DOURADO, 2014).

Paro (2003), diferentemente de Dourado (2014), destaca três principais modalidades de provimento do cargo de diretor nas redes públicas, sendo elas: indicação pelo poder executivo, concurso público e eleição direta pela comunidade escolar. Ele exclui a ideia de “diretor de carreira” e “indicações por listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos”.

Os embates e perspectivas acerca das diversas formas de provimento objetivam situar elementos para a rediscussão das políticas educacionais, bem como para estabelecer relações entre políticas e a democratização da gestão escolar.

A primeira forma de provimento, indicação direta do diretor escolar pelo poder executivo (prefeito ou secretários de educação), tem como base um critério político-partidário, em que o candidato escolhido apresenta alinhamento político com o partido ou o grupo que se encontra no poder executivo. Dessa forma, critérios como experiência e conhecimento de gestão e de educação tornam-se secundários (PARO, 2003).

Dourado (2000) e Paro (1995, 2003) apontam, ainda, as indicações políticas como uma forma de operação do sistema de ensino na definição da gestão escolar, pois sugere maior intervenção e controle do poder público na escola, de um lado, ou a utilização dos cargos de direção como moeda de troca no jogo das políticas regionais e locais, de outro.

Outra forma de provimento do cargo de direção indicada por Paro (2003) que, por sua vez, tem menor interferência política é o concurso de títulos e provas. Essa dinâmica busca pautar-se em critérios técnicos aferidos por exames, que, em tese, não favoreceriam indivíduos e selecionariam de forma objetiva aqueles que provarem possuir os conhecimentos exigidos. O autor ressalta que, ao oferecer igualdade de oportunidades para aqueles que prestam o concurso, essa modalidade apresentaria um caráter mais democrático do que a anterior, ainda que continue limitado. Para Mendonça (2000, p. 190), “[o] concurso público é apontado como alternativa para superação do clientelismo das indicações políticas, uma vez que, em função de critérios

impessoais que devem presidir essa forma de seleção, os escolhidos o são pelos seus próprios méritos”.

Contudo, Paro (2003) reforça que os concursos fazem uma seleção parcial das competências necessárias ao exercício da gestão escolar. Além disso,

[...] a atual sistemática de concursos tem-se prestado a esta função político-ideológica: obscurecer as profundas causas políticas da inépcia da escola, reduzindo-a a uma dimensão meramente técnica; como se, ao diretor, responsável último pelo funcionamento da unidade escolar, bastasse uma competência técnico administrativa que o capacitasse a bem gerir os recursos a sua disposição (que recursos?), promovendo, assim, o “bom funcionamento” da escola (PARO, 1995, p. 115).

Para Dourado (2014), a prática de provimento na carreira por profissionais da educação por concurso de provas e títulos tem mostrado que não é a forma mais apropriada de escolha de dirigentes escolares. Além de desconsiderar a participação da comunidade escolar, o concurso público possui limites, como a transformação de diretores em “donos da escola”, uma vez que a pessoa do dirigente estaria lotada na mesma escola até sua aposentadoria.

Dourado (2014) ainda acrescenta que a forma de provimento do diretor de carreira ainda é um modo pouco utilizado, já que o diretor teria o acesso ao cargo vinculado a critérios como: tempo de serviço, merecimento e/ou distinção, escolarização, entre outros. Para ele, essa seria uma representação de uma tentativa de aplicação no setor público da tese meritocrática, excluindo também a participação da comunidade escolar na escolha de seu dirigente.

O autor destaca, ainda, a indicação por meio de listas tríplexes, sêxtuplas ou a combinação de processos (modalidade mista), que consiste na consulta à comunidade escolar, ou a setores desta, para a indicação de nomes dos possíveis dirigentes. Cabe ao executivo ou a seu representante nomear o diretor dentre os nomes destacados e/ou submetê-los a uma segunda fase de seleção, que consistiria em provas ou atividades de avaliação de sua capacidade cognitiva para a gestão da educação.

Por fim, temos as eleições diretas para diretor escolar como mais uma das formas de provimento desse cargo citada pelos autores. Há forte presença na literatura advogando a necessidade de se escolher os diretores escolares a partir de eleições diretas, uma vez que, por ter como princípio a ampla participação da comunidade escolar, essa teria a virtude de contribuir com o avanço da democratização da escola. Em favor das eleições, Paro (1995, p. 120) aponta que, “[...] quando se pretende introduzir mudanças na escola pública, por mais certos que estejamos de seu caráter democrático (ou precisamente por isto), é preciso que essa

introdução também se faça de forma democrática. Esta norma parece aplicar-se muito bem à questão da eleição de diretores”.

Luiz Fernandes Dourado (2007, p. 78) concebe as políticas educacionais como expressão dos embates travados no âmbito do Estado e dos seus desdobramentos, situados no contexto das mudanças tecnológicas e no reordenamento das relações sociais sob a égide ideológica da globalização da economia. O autor apresenta-nos um mapeamento das modalidades de escolha de dirigentes escolares no Brasil, destacando-se a relevância da eleição direta. Dourado (2007, p. 79) concebe a gestão democrática como

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Dourado (2014) ainda ressalta que as eleições diretas de diretores se apresentam como uma forma legítima de escolha e se configuram como importante instrumento para o exercício da democracia, mas por si só não garantem a democratização da gestão. Para ele, visualizar a eleição como ação terminal é incorrer no equívoco de se negar o caráter histórico do processo, pois a eleição deve ser um instrumento associado a outros na luta pela democratização possível das relações escolares.

Para Libâneo (2013), o gestor é o responsável por colocar em prática o sistema organizacional a partir do interesse comum, assumido pela comunidade escolar no interior das instituições de ensino. Tendo as relações humanas como prioridade, esse modelo de gestão se oporia às formas de conservadorismo social, uma vez que não exime seus participantes de responsabilidades individuais. Para ele,

[...] os objetivos sociopolíticos da ação dos educadores voltados para as lutas pela transformação social e da ação da própria escola de promover a apropriação do saber para a instrumentação científica e cultural da população, é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes (LIBÂNEO, 2006, p. 328).

No aspecto legal, o Artigo 14 da LDB trata da gestão democrática do ensino público na Educação Básica, indicando que os sistemas de ensino definirão suas normas de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - Participação dos profissionais da

educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; e II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Isso denota a relevância da participação das comunidades escolares nas decisões das unidades, o que poderia, também, indicar que a forma de provimento dos cargos de direção escolar deva ter participação social, como é no caso das eleições. Entretanto, o que mostram as pesquisas da União dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME (2021) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep (2017) é que mais de 60% dos diretores escolares são indicados pelo executivo.

O IBGE divulgou que em mais de dois terços das cidades brasileiras (69,5%) a escolha dos diretores escolares na rede municipal se dá por indicação. Os dados são da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (IBGE, 2018), ressaltando que quatro anos antes esse percentual era ainda maior (74,4%).

O Ministério da Educação e Cultura – MEC, através da comissão intergovernamental de financiamento para a Educação Básica de qualidade, promulgou a Resolução nº 1, de 27 de julho de 2022, que aprova as metodologias de aferição das condicionalidades de melhoria de gestão para fins de distribuição da complementação Valor Ano Aluno Resultado – VAAR às redes públicas de ensino para vigência no exercício de 2023 e dá outras providências.

De acordo com a Lei nº 14.113, promulgada em 25 de dezembro de 2020, que regulamenta o Fundeb, são cinco as condicionalidades referentes à complementação VAAR, e entre elas está a condicionalidade I – provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho.

O que essa Resolução estabelece é que os Estados, o Distrito Federal e o municípios terão de indicar a Lei, o Decreto, a Portaria, a Resolução que tratam do processo de seleção de gestor escolar; deverá(ão) ser informado(s): o(s) número(s) do(s) artigo(s) que aponte(m) os critérios técnicos de mérito e desempenho OU o(s) número(s) do(s) artigo(s) que aponte(m) a consulta pública à comunidade escolar, precedida de análise dos critérios técnicos de mérito e desempenho; define o período de 1º de agosto a 15 de setembro de 2022 para estados e municípios inserirem os documentos e as informações em sistema do Ministério da Educação.

No caso específico da cidade de Mariana, município que também é objeto de análise deste estudo, a administração municipal encaminhou um Projeto de Lei em agosto de 2022 que trata da eleição para diretores escolares baseando-se na Lei Federal nº 14.113/2020, que

regulamenta o novo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica – Fundeb (2020).

O referido Projeto prevê a instituição da gestão democrática no município pelo processo de escolha do diretor escolar e do vice-diretor escolar, mantendo-os como cargos comissionados e de recrutamento restrito, sendo preenchidos mediante critérios técnicos de qualificação, aprovação em exame de conhecimento e consulta à comunidade escolar para uma gestão de três anos. No Projeto, os diretores e os vice deverão cumprir o regime de dedicação exclusiva e não poderão exercer a função de diretor e professor concomitantemente. O Projeto apresenta, também, como condição de qualificação a comprovação de, pelo menos, cinco anos de experiência na área e vale ressaltar que os candidatos somente passarão à escolha pela comunidade se existir mais de um candidato concorrendo à vaga; assim, caso ele seja o único candidato, não será necessária a aprovação da comunidade escolar.

Sendo assim, o que parece é que o município cumpre o que estabelece a Resolução, ou seja, a comprovação do atendimento das condicionalidades por estados, Distrito Federal e municípios, devendo ser realizada por meio de ato declaratório do dirigente máximo da Secretaria de Educação, além dos respectivos documentos comprobatórios, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Regras de aferição da condicionalidade de gestão escolar nos estados e municípios para o exercício de 2023

<b>ASPECTOS A SEREM ANALISADOS</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>UPLOADO ARQUIVO</b>
Unidade da Federação		
Lei, decreto, portaria, resolução (número e data de publicação do ato na imprensa oficial do ente federado)	Nº _____, de / /	
Nº(s) do(s) artigo(s) que indique(m) os critérios técnicos de mérito e desempenho OU Nº(s) do(s) artigo(s) que indique(m) a consulta pública à comunidade escolar, precedida de análise dos critérios técnicos de mérito e desempenho	Nº Art. _____ Nº Art. _____	
Declaração do dirigente máximo da Secretaria Estadual ou Municipal de Educação atestando o atendimento da condicionalidade de que trata o inciso I do § 1º do art. 14 da Lei nº 14.113/2020 e a veracidade das informações prestadas.		Em sistema

Fonte: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, (2021).

A metodologia de aferição das condicionalidades foi elaborada pelo Inep, aprovada pela comissão intergovernamental de financiamento para Educação Básica de qualidade e operacionalizada pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, com ampla

publicidade pelas plataformas digitais do MEC e do FNDE, através da ferramenta de coleta e validação das informações fornecidas pelos entes federativos no cumprimento da condicionalidade de gestão; interfaces consolidadas com cerca de 99,5% dos municípios brasileiros; Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e controle – SIMEC do Ministério da Educação; Plano de Ações Articuladas – PAR, e PNE, além da apresentação da lei estadual ou municipal que normatiza a forma de seleção dos diretores das escolas públicas, por meio de carregamento do arquivo em uma das plataformas digitais utilizadas pelo FNDE.

É nosso entendimento, em consonância com Barroso (2004), que o executivo parte do pressuposto de que o modelo de gestão no qual o diretor é escolhido pela comunidade poderia reforçar a autonomia na gestão das escolas, apostando na criação de lideranças fortes e na participação das famílias e das comunidades locais no processo educativo. O autor (2004, p. 56) diz ainda que

[...] a autonomia das escolas não se limita a ser uma “ficção”, tornando-se muitas vezes, uma “mistificação” legal, mais para “legitimar” os objetivos de controle por parte do governo e da sua administração, do que para “libertar” as escolas e promover a capacidade de decisão dos seus órgãos de gestão.

Barroso (2009, p. 6) ainda ressalta que

[a] existência de um órgão de gestão unipessoal ou colegial não é, em si mesma, uma questão fundamental para a garantia da democraticidade, qualidade e eficácia do exercício das funções de gestão de topo de uma organização. A operacionalidade de um ou outro “modelo” depende de um conjunto diversificado de fatores contextuais que tornam descabida uma discussão em abstrato sobre as suas virtualidades.

Vale ressaltar que, em agosto de 2021, a Comissão de Educação – CE do Senado Federal aprovou Projeto de Lei nº 5682, de 2019, que se encontra em tramitação, no qual há previsão de adoção de critérios técnicos de mérito e desempenho e participação da comunidade escolar para nomeação de gestores escolares. A proposta da lei está em acordo com o PNE 2014-2024 e com a LDB (1996), ficando destacada no texto a expressão “garantia a consulta à comunidade escolar”. O relator do projeto, senador Flávio Arns, afirmou que a LDB (1996) silencia a respeito da escolha dos gestores escolares devido à interpretação (que segundo ele seria sustentada por reiteradas manifestações do judiciário) de que cabe ao poder executivo fazer as nomeações para os cargos em comissão do diretor da escola pública.

Dessa maneira, em 2021, o percentual de diretores eleitos associados a critérios técnicos de mérito e desempenho ocorreu em 6% das escolas públicas do país, sendo que em 2019 esse

percentual foi de 6,6%, revelando pequena redução no indicador. A indicação do diretor por parte do poder executivo continua sendo a forma mais comum de selecionar diretores e diretoras das escolas públicas em todo o país, ocorrendo em 56,3% das escolas, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Percentual de diretores por tipo de acesso – Brasil – 2019-2021

<b>TIPO DE ACESSO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Eleição e processo seletivo	6,6%	6,6%	6,0%
Eleição	20%	20,1%	19,1%
Indicação	56,2%	54,9%	56,3%
Processo seletivo	7,2%	7%	7,7%
Concurso público	8,3%	8,3%	7,4%
Outro	1,7%	3,1%	3,4%

Fonte: Dired/Inep (2019-2021).

No Censo da Educação Básica, existem seis informações para monitorar o acesso ao cargo de diretor nas escolas públicas: 1) o processo seletivo qualificado e a eleição; 2) a indicação/escolha da gestão; 3) o concurso público para o cargo de gestor escolar; 4) o acesso exclusivamente por meio de processo seletivo qualificado; 5) exclusivamente através de eleições com participação da comunidade escolar; e 6) outros.

Considerando para fins de monitoramento que o processo seletivo qualificado associado às eleições com a participação da comunidade escolar atende aos critérios estabelecidos na meta 19 do PNE, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira lançou, no dia 24 de junho de 2022, o Relatório do 4º Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação. O primeiro indicador da meta 19 é o de monitoramento da gestão democrática para o cargo de diretor de escola pública, que deve ser escolhido mediante critérios técnicos de mérito e desempenho associados à consulta à comunidade escolar e, como principal conclusão desse indicador, o relatório trouxe que 6% dos diretores das escolas públicas do país foram escolhidos por meio de processo seletivo qualificado e eleição com a participação da comunidade escolar, mostrando estabilidade desse indicador.

Ainda que as orientações legais e outras resoluções sobre provimento dos cargos estejam em vigor, estados como o Rio Grande do Sul questionam a legalidade da forma de provimento por consulta à comunidade ou eleições, considerando que o cargo ou função de diretor escolar é de livre escolha e nomeação do executivo.

Algumas críticas são recorrentes a outros critérios de seleção de diretores. Paro (2016) faz uma avaliação criteriosa dos fatores que podem influenciar o desempenho do trabalho do diretor, principalmente quando se trata de meios que não garantem uma escolha democrática, e aponta que, mesmo quando se trata da eleição com a participação da comunidade, muitas vezes o diretor acaba assumindo uma postura centralizadora. Nesse sentido, os autores corroboram a ideia do subsídio democrático através de eleições e critérios técnicos de mérito e desempenho, sem se ater a uma visão restrita ou conflituosa dos princípios da gestão democrática.

A inexistência de processos eleitorais para escolha de dirigentes escolares resulta em uma dinâmica que, em geral, fragiliza o trabalho realizado no interior da escola, tendo em vista a insegurança vivenciada e manifestada por docentes e não docentes quanto à possibilidade de perseguições políticas posteriores, especialmente em situações de mudanças administrativas pós-eleitorais de cargos do poder executivo (OLIVEIRA et al., 2009).

Nesse sentido, Oliveira (2021) pondera que, para uma meta que visa a um alcance de 100%, o atual resultado de 6,6% é um fator que compromete a efetivação da gestão democrática no interior das escolas, além de inviabilizar o desenvolvimento de ações de colaboração entre escola e comunidade. Ele afirma que, quando a comunidade não é chamada a participar, vendo seus objetivos como alheios aos da escola, a tendência é de que haja um distanciamento e comprometimento das demandas internas e externas que estão ligadas à escola, além de representar um retrocesso na luta dos movimentos sociais.

A Campanha Nacional pelo Direito à Educação publicou, em 2021, um balanço sobre o monitoramento do PNE, indicando o status de cumprimento de suas metas. Destaca-se o não cumprimento de diversas metas descritas no Plano e, especificamente em relação à meta 19, observam-se retrocesso e lacuna na coleta de dados, pois, quando se trata do processo de seleção dos diretores, apenas 13% chegaram ao cargo através de critérios técnicos aliados à eleição com participação da comunidade. Nas escolas federais, o número cai para 8%, e, nas municipais, para 4%.

### 2.2.3 Integrar pela ação comunicativa

Diante do exposto até aqui, percebemos que as discussões a respeito da gestão democrática da escola pública são várias, e Lück (2008) argumenta que a integração da escola com a comunidade, em especial com a família, tem sido identificada como um fator importante para o seu bom funcionamento e a qualidade de seu processo educacional.

Lück (2006) apresenta o exemplo de diretores cujas escolas foram selecionadas para receber o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, uma realização conjunta do Conselho Nacional de Secretários de Educação – Consed, da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – Undime, da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – Unesco e da Fundação Roberto Marinho – FRM, tendo como objetivo estimular a melhoria na gestão da escola, o sucesso da aprendizagem dos alunos, identificando e reconhecendo escolas que estejam desenvolvendo práticas eficazes de gestão.

Esses gestores têm expressado que uma das estratégias mais importantes para o sucesso da gestão escolar é sua relação e abertura da unidade de ensino para a comunidade. Mediante essa percepção, esses gestores têm como prática a disponibilização da escola para uso pela comunidade e, como resultado, observam ampliação da participação nas tomadas de decisão, a recuperação do patrimônio e a parceria para a sua conservação.

Corroborando essa perspectiva, Follett (1997) propõe que a gestão democrática se valha da integração como superação da dominação e da negociação, alinhando os processos decisórios da escola a uma perspectiva participativa e não representativa. A autora fundou um clube social, esportivo e educacional sediado em escolas públicas, e o sucesso da ação possibilitou o uso do espaço para propósitos comunitários.

Para Follett (1997), a gestão pode ser definida como compreensão de processos, pois pressupõe que a vontade e a escolha dos indivíduos sejam constituintes. Ou seja, os indivíduos se envolvem no processo, assumem responsabilidades e compartilham resultados. Assim, “A essência da democracia é criar” (FOLLETT, 1997, p. 19). A autora ainda ressalta que “[...] o indivíduo é soberano sobre si mesmo, na medida em que pode desenvolver, controlar e integrar. O grupo é soberano na medida em que seus membros unidos se orientam no sentido de exprimir os propósitos comuns que os movem” (FOLLETT, 1997, p. 24).

Para Santana (2019), a leitura de Follett (1997) sobre a participação pressupõe que os interesses dos indivíduos sejam contemplados, se referindo à integração como uma forma de resolver conflitos. Enfatiza, ainda, que as compreensões de Follett (1997) indicam que, em uma relação de conflito, se os seus interesses também não forem contemplados, os indivíduos desenvolvem um sentimento de frustração na constituição de projetos coletivos e perdem a motivação política essencial para o exercício da cidadania e a constituição da autonomia.

Follett (1965, p. 35) considera a existência de três métodos no tratamento do conflito: imposição, conciliação e integração. A imposição consiste na vitória de um dos lados, uma solução momentânea; a conciliação caracteriza-se pela concessão de ambos os lados, para que

se consiga pôr fim a um problema, neste caso uma solução temporária e frágil; já a integração implica uma solução na qual as partes se fundem de tal modo que nenhuma tenha de se sacrificar, havendo um aumento do poder, porque cada um persiste até que seja encontrado um modo novo de gerir. A autora ainda explicita que integração é o processo fundamental de vida. Importante nas relações humanas não é adaptar-se à situação conflitante, tampouco se moldar ao momento conflitante de acordo com a vontade do outro, mas sim ponderar o justo da troca recíproca, considerando as pessoas e o meio (FOLLETT, 1930).

Carvalho (1976) discute que, para Follet (1998), o conceito de democracia baseia-se em dois princípios básicos: poder criador do homem e sua capacidade de integração. Para a autora, democrata é o sujeito capaz de conviver em grupo, em uma integração genuína e em uma construção cooperativa, de modo que cada indivíduo tenha a todo instante acesso às necessidades e aos desejos dos outros. Com isso, a democracia, para Follet (CARVALHO, 1976 apud FOLLETT, 1998), significaria a representação da vontade do todo, integrando as ideias de maiorias e minorias. A autora aponta que “[...] uma democracia não se estabelece através de uma legislação, mas pelo envolvimento de uma vida cooperativa” (FOLLETT, 1998 apud CARVALHO, 1976, p. 130).

Para Follett é preciso que o indivíduo encontre uma atmosfera que o faça desejar fazer parte na vida do todo, para que possa entender que a cidadania não se traduz pela obediência as leis, votos, representação, mas pela vida em comunidade, e que em toda sua vida o que considera como um ato privado, cria a comunidade na qual vive. Portanto a comunidade toda, com suas lideranças e instituições, serão parte da escola e a escola estará presente em toda vida social, na doutrina de Follett, educar é providenciar para que os indivíduos vivam em um mundo no qual a autorrealização e a autoexpressão encontrem lugar na comunidade, assim podendo a escola ser um centro da comunidade especializado em integração humana.

Para Follet (1997), descobrir um curso de ação adequado é descobrir a “Lei da Situação”, isso significa descobrir possibilidades construtivas para integração numa dada situação. Ela desenvolveu uma teoria chamada Lei da Situação, que tem como foco a resolução de problemas baseada nas situações existentes entre indivíduos e o ambiente em que estejam se relacionando. Segundo a autora, apenas “dar ordens” visando a solucionar problemas ou conflitos internos no trabalho não é o suficiente, uma vez que acaba se tornando uma rotina que prejudica tanto os que dão uma ordem quanto os que a recebem. Existem casos em que o responsável se acomoda tanto em um patamar em que seu único trabalho é dar ordens que esse ato acaba se tornando automático e perdendo seu real sentido e propósito, que é ensinar e instruir os indivíduos.

As maiores implicações existentes no ato de dar ordens e de recebê-las é que, normalmente, isso se vincula de uma maneira grandiosa à hierarquia de uma empresa em que o cargo mais baixo estará cada vez mais suscetível a receber ordens de quem está níveis acima dele. Follet (1997) deixa explícito que a Lei da Situação tem o objetivo de quebrar esses paradigmas hierárquicos e fazer com que os problemas sejam resolvidos tendo sua respectiva situação analisada, independentemente se for entre um chefe e um assistente. É nítido que as ordens devem ser tomadas de acordo com o conhecimento do indivíduo envolvido na situação, e isso deve ser respeitado.

Cada situação apresenta um ponto específico, um problema, e, se é preciso que isso seja resolvido, tanto o chefe quanto o funcionário estão à mercê dessa situação e da lei presente nela, devendo assim não obedecer à ordem um do outro, mas sim à ordem que a situação exige que seja obedecida. O objetivo da Lei da Situação, defendida por Follett, é que o gestor de uma equipe deixe de dar valor aos fatores subjetivos envolvidos em uma ordem (sua vontade pessoal e não racional, por exemplo). Ao invés disso, ele precisa se atentar aos dados presentes naquele momento e ao contexto e, se necessário, justificar a ordem que está sendo dada a seus funcionários. Dessa maneira, qualquer conflito gerado dentro de uma organização deve ser tratado pelos seus aspectos situacionais e não em uma lei ou norma universal e pré-existente.

Na prática, essa teoria seria aplicada na resolução de conflitos dentro de um grupo, pois, a partir do momento em que um atrito for gerado ou que uma ordem precise ser dada, se deve se nortear pela situação em si e não por suas emoções pessoais. É errado pensar que todo conflito e toda ordem devem ser dados e cumpridos da mesma forma, tanto por gestores quanto por subordinados. Cada indivíduo responde de uma maneira a esses conflitos, portanto é importante que essa peculiaridade de tratamento seja respeitada e cumprida dentro das organizações.

Follett (1997) também cita que existe um comportamento circular entre as pessoas, isto é, quando uma ideia é dada por algum indivíduo, logo em seguida algum outro indivíduo que está incluso nessa conversa vai se sentir no direito de confrontar e dar sua opinião específica sobre a situação, tendo assim uma exposição de ideias e argumentos entre as pessoas.

Na Lei da Situação, o que ocorre é que essas diferentes ideias se integram e se ajudam entre si, e não apenas uma domina a outra, como acontece quando as ordens são somente dadas por um superior, sem que haja uma explicação sobre o ocorrido e uma análise mais aprofundada. Com a ajuda mútua, os colaboradores conseguem entender todos os pontos

necessários para a tomada de decisão, além de agregarem conhecimentos por meio da aprendizagem.

Quando existe um problema no meio de uma sociedade, o que deve ser analisado e levado em conta é a participação de todos os envolvidos no conflito, e não uma adaptação de quem possui mais autoridade de solucionar um caso de forma individual.

Na mesma direção da participação e da integração, Habermas (1995), ao elaborar o conceito de democracia discursiva ou deliberativa, se preocupa com o modo com que os cidadãos fundamentam racionalmente as regras do jogo democrático. O autor indica que a teoria democrática “convencional”, baseada na democracia representativa, é aquele modelo que não admite o conflito social e se limita ao conceito de política como a luta pelo poder através de eleições. De acordo com Avritzer (2000), essa concepção de democracia teria origem em Weber (1919). Dado que esse instrumento (eleições) não é suficiente para legitimar a democracia, a teoria do discurso propõe um “procedimento ideal para a deliberação e tomada de decisão”.

Na teoria do discurso, “a razão prática”, entendida como a base desse procedimento democrático, passa dos direitos humanos universais ou da substância ética concreta de uma determinada comunidade para as regras do discurso e para as formas de argumentação.

Como diz Habermas (1990), a ação comunicativa ocorre sempre que as ações dos agentes envolvidos são coordenadas não através de cálculos egocêntricos de sucesso, mas através de atos de alcançar o entendimento. Na ação comunicativa, os participantes não estão orientados primeiramente para o seu próprio sucesso individual, eles buscam seus objetivos individuais respeitando a condição de que podem harmonizar seus planos de ação sobre as bases de uma definição comum de situação. Assim, a negociação da definição de situação é um elemento essencial do complemento interpretativo requerido pela ação comunicativa (HABERMAS, 1984).

Em síntese, podemos dizer que, para Habermas, a ação comunicativa surge como uma interação de, no mínimo, dois sujeitos capazes de falar e agir, que estabelecem relações interpessoais com o objetivo de alcançar uma compreensão sobre a situação em que ocorre a interação e sobre os respectivos planos de ação, com vistas a coordenar suas ações pela via do entendimento. Nesse processo, eles se remetem a pretensões de validade criticáveis quanto à sua veracidade, correção normativa e autenticidade, cada uma dessas pretensões referindo-se respectivamente a um mundo objetivo dos fatos, a um mundo social das normas e a um mundo das experiências subjetivas.

O conceito de alcançar o entendimento que decorre da ação comunicativa requer, por sua vez, a definição do contexto em que esses procedimentos acontecem. Isso porque aquilo que o falante quer dizer com seu pronunciamento depende do conhecimento acumulado e se realiza sob o pano de fundo de um consenso cultural anterior.

Habermas trata de forma particular do controle e da burocracia enfrentados pela família e pela escola, dizendo que, “Nestas esferas do mundo da vida, nós encontramos, anterior a qualquer legalização, normas e contextos de ação que, por necessidade funcional, são baseados no entendimento mútuo como um mecanismo de coordenação de ação” (HABERMAS, 1987).

Ainda para Habermas (1987), os processos formativos que permeiam lugar na família e na escola devem acontecer de forma independente de qualquer lei. Nesse caso, a lei deve ser uma complementação nas áreas de ação socialmente integradas. Assim, para ele, o que, à primeira vista, é apresentado como um instrumento para romper as estruturas de dominação no interior da família prova, frente a um exame mais detalhado, ser também um veículo para uma nova forma de dependência (HABERMAS, 1987).

Ele também pondera que o sistema legal é tão e somente inadequado para lidar com a questão da família e que a escola “é o próprio meio da lei que viola as estruturas comunicativas da esfera que foi legalizada” (1987a, p. 370).

No caso da escola, ele afirma (1987a, p. 371):

A proteção dos direitos dos alunos e pais contra as medidas educacionais (como promoção, ou não promoção, exames, testes etc.) ou contra atos da escola e do departamento de educação que restringem direitos básicos (penalidades, disciplinas), e ganha ao custo de uma legalização e burocratização que penetram fundo no processo de ensino e aprendizagem.

Para Habermas (1987a, p. 372), a saída dessa situação passa por

Desregulamentar e sobretudo desburocratizar o processo pedagógico. A constituição de uma legislação escolar deve embasar-se em procedimentos de tomada de decisão que considere todos aqueles envolvidos no processo pedagógico como tendo capacidade de representar seus próprios interesses e de regular seus atos por iniciativa própria.

A teoria apresentada por Habermas nos leva a pensar sobre a importância dos conselhos escolares e outros colegiados que têm como propósito colocar nas mãos da comunidade o poder da tomada de decisão em detrimento do poder burocrático.

Podemos pensar, então, que a gestão democrática da escola é um tema complexo, já que pode se tornar difícil ou impossível alcançar a integração com os mecanismos que são apresentados na legislação que tendem somente a desintegrar as relações.

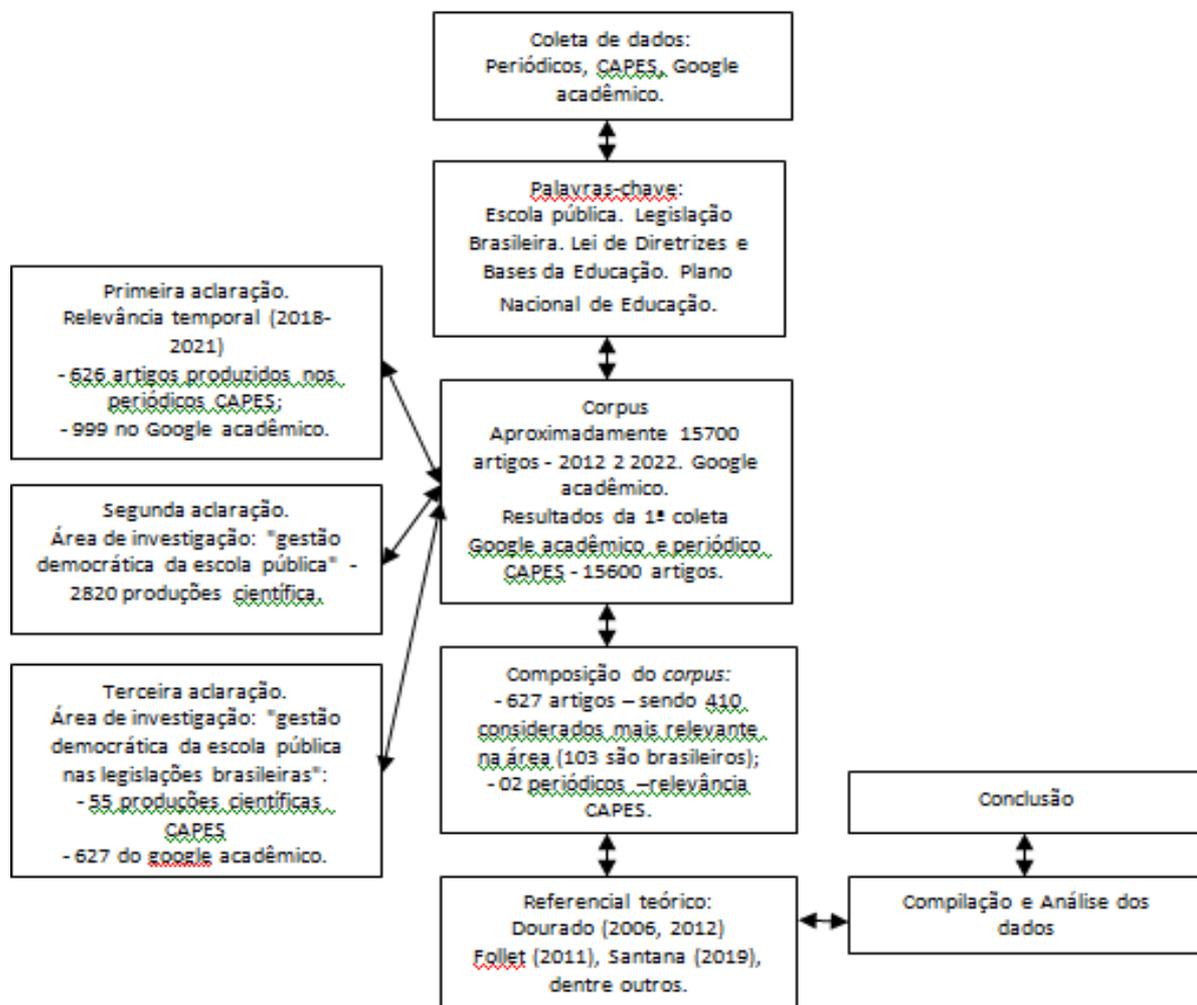
### 3. METODOLOGIA E COLETA DOS DADOS

#### 3.1 Metodologia

Para atender ao objetivo proposto nesta pesquisa, que é demonstrar a possibilidade ou não de se garantir a gestão democrática nas escolas públicas prevista na legislação, foram desenvolvidas quatro frentes distintas e complementares: I) revisão bibliográfica com foco na gestão democrática das escolas públicas nas legislações brasileiras; II) análise da legislação federal brasileira, estadual de Minas Gerais e municipal de Mariana/MG, que sustentam a discussão acerca da gestão escolar democrática; III) estudo de caso do município de Mariana por meio de entrevistas semiestruturadas; e IV) coleta e análise dos dados para estruturação de um Produto Técnico Tecnológico – PTT, em formato de podcast, acerca do tema da gestão democrática.

Pela tipologia de Gil (1991) e Vergara (2000), a estruturação desta pesquisa a configura como qualitativa porque ela se destina, prioritariamente, a delinear de que forma a literatura e a legislação apresentam e definem os conceitos de democracia, gestão e gestão escolar, além de indicar estratégias para sua garantia. O método indutivo foi utilizado por melhor expressar significância quanto aos dados coletados, pois, para Lakatos e Marconi (2007, p. 86), esse método é responsável pela generalização, isto é, partimos de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral, na medida em que “[...] a indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. O estudo de caso foi realizado inicialmente com algumas horas de observações das reuniões dos diretores com as coordenações, a partir das observações registrar as percepções deles quanto as apresentações das determinações da secretaria de educação; na sequência foram feitas as entrevistas semiestruturadas, nas quais foram coletadas percepções de gestores escolares municipais de Mariana quanto aos fatores que podem garantir a implementação da gestão democrática nas escolas públicas. Para Wimmer (1996), a maioria dos estudos de caso utilizam o raciocínio indutivo, segundo o qual os princípios e as generalizações emergem da análise dos dados particulares. As etapas metodológicas aqui empregadas estão apresentadas na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Etapas metodológicas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 3.2 Coleta de dados

A coleta de dados documentais se deu por meio dos sites oficiais do Ministério da Educação – MEC, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e do portal da Prefeitura Municipal de Mariana. Foram coletados, a nível federal, a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e o Plano Nacional de Educação 2014-2024. A legislação estadual coletada e analisada foi o Plano Estadual de Educação – PEE.

Para além dessas, em âmbito municipal, foram acessados o Plano Municipal de Educação de Mariana – PME e os arquivos das escolas, fornecidos pelos diretores entrevistados, a saber: Projeto Político Pedagógico – PPP, Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE e

Regimentos Internos. Na sequência, para compreender como a gestão democrática se efetiva nas escolas públicas, trazemos a estratégia do estudo de caso, definida por Yin (2010, p. 39) como “uma observação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Posteriormente às observações, passamos à entrevista, que é uma técnica importante para fazer a coleta de dados subjetivos em uma pesquisa qualitativa, pois algumas informações não podem ser obtidas por meio da pesquisa bibliográfica ou de observação, sendo através das entrevistas a única forma de coletá-las.

Dessa maneira, para entender a gestão das escolas municipais de Mariana, foram feitas entrevistas semiestruturadas com diretores, vice-diretores e pedagogos da rede em que estão atualmente à frente da equipe gestora ou equipe diretiva das escolas. A técnica de amostragem foi a não probabilística por acessibilidade, em que, para Costa Neto (1998, p. 44), “embora se tenha possibilidade de atingir toda população, retiramos a amostra de uma parte que seja prontamente acessível”. As entrevistas foram feitas com dez diretores de escolas e, levando em consideração a incidência de repetições das respostas fornecidas por eles, considerou-se suficiente o material coletado.

Aqui se busca compreender como garantir a gestão democrática nas escolas públicas, como previsto na legislação brasileira. Para Yin (2010, p. 39), “A investigação de um estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências”.

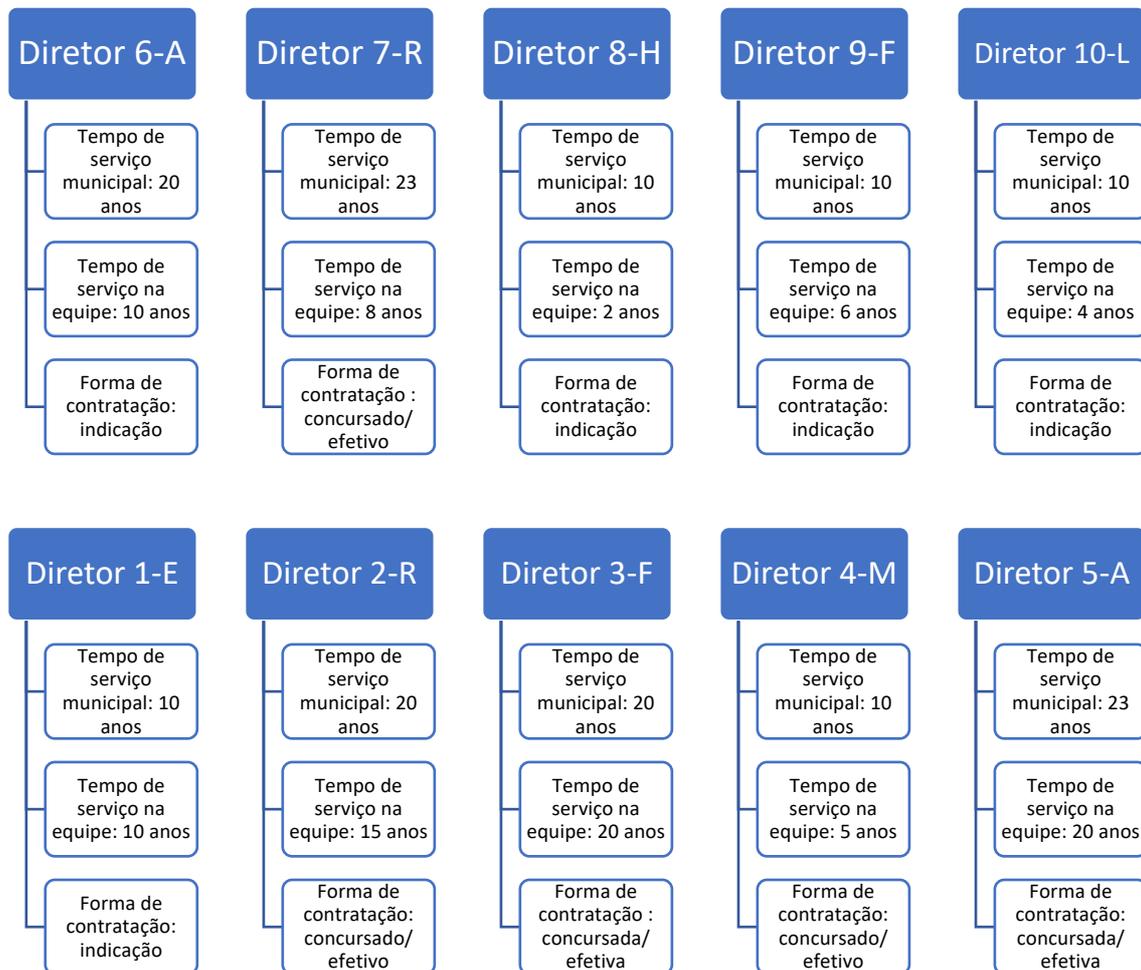
As entrevistas foram realizadas pela plataforma Google Meet, gravadas e posteriormente transcritas e continham sete questões-base, as quais possibilitaram a formulação de outras no decorrer do processo de aplicação. Foram elas:

- 1- Você conhece os conceitos de gestão democrática, das escolas públicas, previstos na legislação? Caso sim, qual o nível de importância de conhecer esses conceitos para preencher possíveis lacunas na discussão deles?
- 2- Você julga possível ou impossível a implementação da gestão democrática, como prevê a lei, na escola em que atua?
- 3- Nas mudanças da equipe gestora na escola em que atua, há uma descontinuidade sobre as ideias da gestão democrática, anteriormente defendidas pela equipe que entra e pela equipe que finaliza o processo da gestão?
- 4- Você, enquanto parte da equipe gestora de sua escola, percebe lacunas sobre a discussão do conceito de gestão da escola pública?

- 5- Para você, discutir o conceito de gestão democrática da escola, dentro da própria escola, poderia preencher as possíveis lacunas que existem sobre em qual instância o conceito de gestão deve ser discutido?
- 6- Existem vários autores considerados referência no Brasil na área da gestão da escola pública, neste caso, você conhece alguma concepção defendida por eles? Caso sim, percebe conceitos díspares defendidos por eles?
- 7- Parece não haver um conceito único sobre a gestão democrática da escola, neste caso, esses conceitos díspares podem dificultar a implementação da gestão democrática dentro da escola?

Também foram coletadas informações sobre o perfil pessoal e de trabalho dos diretores escolares (tempo de serviço municipal, tempo de serviço na equipe e forma de contratação). Para nomear cada um dos entrevistados, utilizamos a letra inicial do segundo nome de cada um deles, acrescido do número correspondente a ordem das datas das entrevistas. O perfil dos respondentes está caracterizado na Figura 2, na sequência.

Figura 2 – Caracterização dos diretores da rede municipal de Mariana



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Considerando o tempo médio de serviço municipal, pode-se inferir que os diretores entrevistados já tenham conhecimento da rede de educação de Mariana e de seu arcabouço legislativo, uma vez que eles possuem de 10 a 23 anos de trabalho na rede. Eles também apresentam perfil experiente de gestão escolar, com 30% deles tendo cinco ou menos anos na equipe de gestão, 30% com seis a dez anos na equipe de gestão, 10% com oito anos na equipe de gestão, 10% com 15 anos na equipe de gestão e 20% com 20 anos na equipe de gestão. 50% deles foram indicados, por políticos locais, ao cargo e outros 50% são concursados/efetivos.

Após a primeira entrevista, os diretores foram convidados a ouvir a série de podcasts desenvolvida para esta pesquisa. Dessa forma, foram realizadas novas entrevistas, e a técnica para o registro foi a transcrição. 60% dos entrevistados aceitaram participar da segunda entrevista.

Após a audição da série de podcast, tivemos 60% de retorno para participação na segunda entrevista e desse retorno passamos a analisar que a maioria declarou conhecer as legislações, mas não se lembrava; a maioria deles também declarou que é importante conhecer a legislação e que a implementação da gestão democrática, como proposta por Follett (1997) e Habermas (1995), é impossível, principalmente por causa das descontinuidades das ações que levam a essa prática, e a maioria deles julga que as constantes mudanças na gestão podem ser um dos fatores que influenciam na implementação da GD, e uma minoria declarou que as ideias dos autores que se contrapõem às ideias dos autores brasileiros e referências na área de gestão no Brasil são simplesmente um sonho.

As perguntas que conduziram a segunda entrevista seguem contendo cinco questões-base, ligadas à experiência vivenciada:

- 1- Depois que ouviu o podcast sobre a legislação brasileira vigente, quanto ao conceito de gestão democrática da escola pública, qual foi a sua percepção?
- 2- Você acredita que as mudanças frequentes da gestão, tanto nas escolas como na Secretaria Municipal de Educação, podem gerar descontinuidade ou não uniformidade quanto aos conceitos de gestão democrática apresentados para você enquanto diretor escolar?
- 3- Considerando sua resposta quanto a não uniformidade dos conceitos de gestão, você julga ser possível preencher as lacunas entre as leis e os conceitos apresentados na escola?
- 4- Ouvindo os conceitos de autores referência na área de gestão da escola pública no Brasil, foi possível perceber conceitos díspares (diferentes) entre eles?
- 5- Ouvir os conceitos de Follett e Habermas pode facilitar seu entendimento sobre gestão democrática ou não acrescentou nada ao que já conhecia?

A maioria deles declara que, se pensarmos na democracia como está posta em nossa sociedade, a ação integrativa e o agir comunicativo se tornam ideias somente realizáveis em sonho, como expressa um dos entrevistados: “[...] é um sonho pensar em gestão democrática dentro das escolas públicas municipais de Mariana” (E1, 2022) (Vide anexo 1), e um outro, que acrescentou esta afirmação: “[...] essa estória que podemos estar onde a gente quiser, no caso da gestão democrática de Follett (1997), não parece real, na realidade podemos estar onde quem nos coordenar quer que estejamos” (R2, 2022) (Vide anexo 1).



#### 4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A partir das hipóteses apresentadas, procuramos analisar as possibilidades ou as impossibilidades de garantia da gestão democrática da escola pública, considerando as percepções dos diretores que compõem a equipe de diretores das escolas municipais de Mariana.

Quando perguntados sobre a existência ou não de uma descontinuidade das ações em busca de implementação da gestão democrática nas escolas públicas municipais de Mariana, a maioria dos entrevistados acredita que, sim, existem uma descontinuidade e uma não uniformidade por causa das constantes mudanças de gestores, tanto na gestão da secretaria de educação quanto na gestão da escola, e nenhum dos ocupantes do cargo de gestor da secretaria se manifesta no sentido de haver uma continuidade das ações que já existem. Alguns acreditam que essa descontinuidade se dá porque eles são meros repassadores das determinações de quem está gerindo a secretaria de educação. Como exemplo, podemos citar a entrevistada que disse: “[...] somos apenas replicadores das decisões da secretaria de educação” (A1, 2022) (Vide anexo 1).

Quando perguntados sobre a existência de uma lacuna entre onde o conceito deve ser discutido até chegar à escola, a maioria julga que existem várias lacunas em vários aspectos da gestão da escola, e, quanto ao conceito de gestão democrática adotado nas escolas, não tem uma relação direta com o apresentado a eles, pois são muitas as lacunas existentes, e a que mais afeta as ações deles são as constantes determinações que chegam à escola para que eles apresentem à comunidade escolar. A maioria deles se refere ao fato de o gestor da secretaria municipal apresentar o que lhe convém ou o que convém à administração municipal.

Quando perguntados sobre os conceitos díspares apresentados por autores referência aqui no Brasil, foi unânime a resposta no sentido de que não conhecem conceitos díspares, já que a eles consta que GD é participação e autonomia, e, neste, caso os dois precisariam estar e acontecer juntos. Embora todos eles declarem não conhecer conceitos díspares, a maioria acredita que vários conceitos diferentes, apresentados, podem levar a uma confusão e por consequência à dificuldade de implementação da GD nas escolas municipais em que trabalham.

Quanto a questão sobre onde deve ser discutido o conceito de gestão democrática da escola pública, a maioria deles fala sobre o conhecimento relacionado à gestão democrática da escola pública e autores referência e em algum momento declaram ter participado de cursos de formação e capacitação, mas a maioria não se lembra de autores que leram ou de que ouviram

falar, apenas uma delas se refere a Libâneo, mas não se lembra do conceito de gestão apresentado por ele. O que podemos perceber então é que os diretores das escolas municipais de Mariana só têm acesso ao tema gestão democrática a partir da secretaria de educação, ficando evidente a impressão dos diretores sobre ter acesso restrito ao que a secretaria quer que eles tenham acesso.

Quando perguntamos sobre a importância ou não de conhecer os conceitos sobre gestão democrática, a maioria deles acredita ser importante para toda a comunidade escolar, mas lamentam não ser possível no contexto em que estão inseridos hoje. Para a maioria deles, é difícil levar informações à comunidade porque eles não podem escolher temas e formas de apresentação, porque, como já colocado anteriormente, eles se sentem meros repassadores de informações da Secretaria Municipal de Educação.

A análise dos dados para a testagem da hipótese aponta que, para os diretores das escolas municipais de Mariana, há uma clara certeza de que existe uma descontinuidade nas ações dos gestores da Secretaria Municipal de Educação para a implementação da gestão democrática, porém eles demonstram algum conhecimento sobre o tema, uma parte de sua definição, mas, quanto às lacunas, estas são claras porque o tema gestão democrática é pouco difundido, e a ausência de ações da Secretaria Municipal de Educação são percebidas nos diferentes contextos, inclusive quanto às constantes mudanças na gestão da secretaria, que é tão citada pelos entrevistados, e também pelas dúvidas e pelos receios que eles apresentam quando são perguntados sobre seu conhecimento acerca de gestão. Além disso, verificou-se que os diretores não percebem disparidades entre os conceitos de gestão por não terem incentivo para estudar ou ler sobre o assunto, já que a secretaria monitora e controla os cursos de aperfeiçoamento aos quais os gestores podem e devem ter acesso. Tal afirmação pode ser confirmada pela simplicidade de exposição do conceito de gestão, por eles, como sendo o conceito de gestão a participação e autonomia. Como visto até aqui, estratégias de estímulo ao conhecimento de vários conceitos e de conceitos diferentes dos apresentados pelos autores referência no Brasil podem promover um melhor conhecimento e, ao mesmo tempo, minimizar o sentimento de que eles são controlados e simplesmente repassadores das determinações da Secretaria Municipal de Educação.

#### **4.1 Aplicação do Produto Técnico Tecnológico**

Considerando a análise das falas dos diretores entrevistados, desenvolvemos o Produto Técnico Tecnológico – PTT, embasados na perspectiva de que a maioria dos entrevistados acredita ser democrática em suas ações dentro da escola, mas apresenta uma compreensão limitada de gestão democrática, principalmente por acreditar que o acesso às informações pela comunidade escolar, sem que participem das decisões, é uma ação democrática. A maioria deles acredita ter ações democráticas quando chamam a comunidade para reuniões e esclarecimentos, principalmente quanto a datas, e a maioria deles acredita que não tem autonomia e por isso só repassa o que é determinado pela Secretaria Municipal de Educação. A maioria dos diretores acredita que o cenário de constante mudança na gestão da Secretaria Municipal de Mariana torna mais difícil a implementação da gestão democrática, porque a descontinuidade de ações se faz constante.

A minoria dos entrevistados acredita ser possível implementar a gestão democrática na escola em que atuam, porém uma grande parte deles acredita ser esse um processo lento. Já a maioria deles acredita que fazem uma gestão democrática dentro da escola pelo fato de terem experiência na área da gestão, mas acham importante que toda a comunidade escolar conheça a legislação e os conceitos sobre a gestão democrática. Nenhum deles conhece conceitos díspares sobre gestão democrática, mas acham que vários conceitos sobre o mesmo assunto podem dificultar a implementação da GD dentro das escolas em que atuam.

A análise de dados indicou que os entrevistados acreditam ser importante que todos aqueles que compõem a comunidade escolar conheçam a legislação brasileira vigente e os conceitos apresentados por autores considerados referência na área para que possam se posicionar e representar a comunidade, trazendo o preceito constitucional da democracia representativa. Além disso, nas respostas às entrevistas, ficou evidente que a minoria deles conhece os conceitos e as disparidades entre eles, formando então lacunas sobre em qual instância se deve se discutir o conceito.

Dado isso, tomamos a decisão de criar uma série de podcasts para apresentar: a legislação vigente, as ideias de autores considerados referência e autores que apresentam outra forma de gestão que não a participativa e a representativa.

Passamos, então, a refletir acerca de uma forma de apresentar alguns conceitos e ideias, além da legislação brasileira vigente, por isso escolhemos o podcast, que é um conteúdo em áudio, disponibilizado através de um arquivo ou *streaming*, que conta com a vantagem de ser escutado sob demanda, ou seja, quando o usuário desejar. Além disso, pode ser ouvido em

diversos dispositivos, o que pode ajudar na popularização do tema e, por abordar um assunto específico, pode atrair uma audiência fiel.

Duas foram as razões para a escolha do gênero podcast: a primeira delas é a sua flexibilidade no que se refere à produção e distribuição, visto que reuniões presenciais para sua produção são dispensáveis e apenas com o celular é possível construí-lo, sem a necessidade de outros recursos mais caros, como câmera ou luzes. A outra razão é que o podcast, no que concerne ao consumo de dados móveis de internet, é um meio de comunicação econômico, o que facilita seu acesso.

Para produção da série, foram gravados seis episódios, os quais, posteriormente, foram disponibilizados no *Instagram* e no *YouTube*. Essa série de podcasts tem o propósito de levar informação sobre a gestão democrática da escola pública na legislação brasileira vigente e apresentar conceitos de autores considerados referência na área da gestão da escola pública aos gestores escolares, professores, pedagogos, conselheiros da rede pública de educação e a todos que quiserem saber e conhecer.

Fizemos a escolha e aplicação do PTT considerando as lacunas apresentadas pelos diretores quanto ao conhecimento do conceito de gestão democrática da escola pública, bem como a apresentação das legislações brasileiras vigentes, haja vista que a maioria declarou não conhecê-las; ainda assim, percebemos ser importante para eles que todos os envolvidos na comunidade escolar tivessem acesso a informações e conceitos sobre o tema gestão, por isso inicialmente escolhemos gravar o episódio sobre como a GD é apresentada na Constituição Federal de 1988, na famosa LDB/1996 e nos Planos de Educação. Neste caso, foi uma tentativa de levar o conhecimento a todos de forma prática e rápida e assim aguçar a vontade neles de aprofundar o conhecimento sobre o assunto. Nosso propósito foi preencher as possíveis lacunas existentes sobre o tema e minimizar a lacuna sobre em qual instância devemos discutir esse conceito.

Posteriormente, definimos gravar a série de podcasts com os conceitos apresentados por autores referência na área de gestão da educação no Brasil para que pudessem perceber sutis ou claras disparidades entre os conceitos apresentados por esses autores, também numa perspectiva de preencher possíveis lacunas e ainda minimizar a descontinuidade de ações promovidas pelas constantes mudanças na gestão da Secretaria de Educação do Município de Mariana. Deixamos para finalizar a série de podcasts com os conceitos de integração apresentados por Follett e da democracia deliberativa (ação comunicativa) de Habermas, já que, após os primeiros episódios,

julgamos ser possível perceber alguma diferença entre os conceitos dos autores referência e os desses autores até então desconhecidos por eles.

Inicialmente encaminhamos a identidade visual da série para os entrevistados e um breve histórico do que seria apresentado nela. Em seguida, passamos a produzir a série, e o episódio um foi encaminhado separadamente de forma proposital na tentativa de aguçar a curiosidade dos diretores para ouvirem os demais episódios. O episódio um foi dedicado à apresentação da gestão democrática da escola pública na Constituição Federal de 1988.

No episódio dois, nos dedicamos a apresentar de forma sucinta a gestão democrática da escola pública apresentada na Lei de Diretrizes e Bases de 1996; neste episódio, a apresentação foi comentada com trechos de autores referência na área da gestão da escola pública no Brasil. No terceiro episódio, os quatro minutos de áudio foram dedicados aos Planos de Educação nacional (2014-2024) e estadual (2016-2026), que embasaram o Plano Municipal de Educação de Mariana (2015-2025), que cumpriram determinação legal da Constituição Federal.

Já no quarto episódio, nos debruçamos sobre conceitos apresentados por autores referência na área de gestão da escola pública no Brasil; nele foram apresentadas as variações de conceitos trazidas por esses autores e que são apresentadas nas escolas através de cursos e livros.

No penúltimo episódio, os ouvintes conheceram algumas das ideias de Mary Parker Follett, e, por fim, o último episódio apresenta as ideias de Jünger Habermas.

Toda a preparação para as postagens e para a edição dos podcasts foi feita pela pesquisadora com a contribuição de uma editora e um jornalista, e a cargo dos entrevistados ficou a parte de responder às perguntas da entrevista e ouvir os podcasts. Essa preparação se iniciou com a definição das perguntas da entrevista, e, em seguida, diante das respostas e da análise delas, uma conta foi aberta no *Instagram* e no *YouTube* para a criação do podcast.

O gênero “podcast” foi apresentado à equipe gestora em um texto curto no *WhatsApp* e no *Instagram* e, posteriormente, replicado nas redes sociais da rede municipal de ensino e nos aplicativos mensageiros com o link do podcast.

## **4.2 Validação do produto**

Considerando a audição da série de podcasts, produzimos nova entrevista na tentativa de obter informações quanto à percepção de cada um sobre os conceitos díspares, a descontinuidade de ações, as lacunas entre onde deve ser discutido o conceito de gestão até

chegar à escola e a importância e as possibilidades de implementação da gestão democrática nas escolas públicas municipais de Mariana.

Antes de iniciarmos a entrevista, ficou claro que todos e todas ouviram a série e por isso aceitaram participar deste segundo momento. Para a maioria deles, não foi novidade ouvir sobre a legislação, mas disseram que é tanta atividade dentro da escola que eles não se lembram de tudo e por isso achavam não conhecer a legislação brasileira no tocante à gestão democrática da escola pública. A maioria deles julgou ser importante a série de podcast, por ser de fácil acesso, e porque áudios sendo curtos não demandam muito tempo para concluir a audição. A maioria também julgou importante conhecer novas ideias sobre o assunto para auxiliar na tomada de decisão dentro da escola; apesar de seguirem ordens da Secretaria Municipal de Educação, quando há algum momento em que podem ter autonomia, é, sim, importante conhecer as leis.

Os diretores que aceitaram participar da segunda parte da pesquisa passavam por um momento complicado nesse momento da validação da série de podcasts, pois seria publicado o edital do processo seletivo para eleição dos diretores e dos vices das escolas municipais, o que dificultou um pouco, pois o tempo foi curto para que pudéssemos parar para ouvi-los. Embora esse momento de tensão para eles estivesse gerando muitas tarefas novas dentro da escola, como organização de reuniões e escolhas de representantes, os comentários foram os seguintes: quando solicitado a eles que descrevessem a experiência após a audição da série, eles assim se manifestaram: “A série é interessante, e o fato de ser áudio curto é bem importante pra gente que tem pouco tempo pra estudar, gostei das ideias da Follett e acho que vou pensar um pouco mais na forma como tenho atuado” (E1, 2023) (Vide anexo 1); “Para mim, o podcast é uma das melhores formas de estudar, porque é prático, a gente pode ouvir em qualquer lugar, seria interessante a gente divulgar na escola pra todo mundo ouvir, acho importante conhecer novas ideias como as de Follett e Habermas e, agora que teremos a eleição de diretor, é importante estudar sobre a gestão democrática” (R2, 2023) (Vide anexo 1); “Quando comecei a ouvir, percebi que muita coisa eu já conhecia, mas não lembrava, realmente seria necessário parar um tempo pra ouvir e falar para toda a equipe da escola ouvir também, vai ser bom pra mim também quando eu for fazer a prova de seleção de diretores” (H3, 2023) (Vide anexo 1); “Se a gente tivesse um tempo para capacitar, participar de cursos, seria melhor se fosse mais tempo para estudar, mas, como a gente tem pouco tempo, o podcast seria uma forma boa de aprender um pouco mais sobre a gestão democrática” (F4, 2023) (Vide anexo 1); “Foi muito interessante saber coisas novas que eu ainda não tinha ouvido falar, é sempre bom estudar porque com o

tempo vamos ficando tão acostumados com a rotina da escola que nem percebemos nossas atitudes dentro da escola” (M5, 2023) (Vide anexo 1); “O que eu achei interessante foi a apresentação dos conceitos de Follett e Habermas, porque nunca tinha pensado dessa forma, ficamos tão envolvidos com todos os problemas da escola, a LDB eu já conhecia, foi bom ouvir a série até mesmo porque vamos precisar estudar para o processo seletivo e acho que a GD vai ser tema de questões das provas” (A6, 2023) (Vide anexo 1). Sendo assim, um fator importante de registrar foi o receio dos diretores em divulgarem a série de podcasts para a comunidade escolar, mas eles comentaram que enviaram os links para pedagogos e professores.

Os episódios mais comentados entre os diretores, quando foram entrevistados, foram aqueles que tratavam da legislação; quanto aos episódios que tratavam de conceitos, se interessaram mais pelos autores referência no Brasil; já os episódios que apresentavam as ideias de Follett e Habermas foram os menos comentados, embora a maioria tenha revelado que ouviu toda a série ao mesmo tempo.

Dos pesquisados que retornaram nosso convite trazemos os seguintes registros após a audição dos episódios da série de podcasts: quando os entrevistados foram perguntados sobre a percepção do conceito da gestão democrática após ouvirem a série de podcasts, a maioria declarou conhecer as legislações, mas não se lembrava, e a maioria deles também declarou que é importante conhecer a legislação; mas, quando perguntados sobre a constante mudança de gestores que pode vir a afetar ações de implementação da GD na escola em que atuam, a maioria julga que a implementação da gestão democrática é impossível no atual contexto político da cidade. Ao serem perguntados sobre a possibilidade de preencher lacunas entre onde as leis são criadas e a forma como chega esse conceito à escola, a maioria deles julga ser importante conhecer os conceitos, mas não há como tornar a GD possível em uma rede de educação municipal na qual a secretaria de educação entende por gestão democrática apenas falar que o colegiado precisa existir porque é lei; assim, a comunidade precisa participar das ações das escolas, mas apenas quando acontecem inaugurações, entregas de uniformes e de material escolar. A maioria deles, ao serem perguntados se agora, conhecendo os conceitos de vários autores, conseguem perceber disparidades, a maioria declarou que não percebeu tais disparidades e que, para eles, conceitos diferentes não interferem nas tomadas de decisão deles nas escolas. Uma minoria achou importante conhecer as ideias de Follett e Habermas e por isso julga que isso não é suficiente para preencher as lacunas existentes nas escolas públicas, apenas um entrevistado disse ser importante conhecer um pouco mais sobre as ideias desses autores. A maioria deles não julga importante conhecer os conceitos de Follett e Habermas no contexto

que vivem nas escolas em que atuam, sendo monitorados e controlados pela Secretaria Municipal de Educação. Uma minoria dos entrevistados acredita que o diretor, ao ser eleito pela maioria dos participantes da comunidade escolar, pode ter mais autonomia. A maioria deles acha interessante a proposta de conhecer conceitos ouvindo podcasts, mas julga ser necessário mais conceitos e mais tempo para ouvir.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos documentos oficiais das três esferas de poder – a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e os Planos de Educação – revelou a existência de variáveis nas escolas públicas que devem ser conjugadas no sentido de se implementar uma gestão democrática. Corroborando Follett (1997) e Habermas (1995), percebemos que a lei, por si só, não é suficiente para garantir a gestão democrática das escolas públicas. A própria legislação municipal se contrapõe. Tomemos como exemplo o projeto de lei que visa a garantir a gestão democrática no município, trazendo a importância da escolha do diretor, mas se contradiz, porque a consulta à comunidade não acontecerá no caso de haver apenas um candidato e, ainda, a própria escolha do diretor é considerada uma implementação da gestão democrática.

Outro ponto levantado neste estudo foi a ausência de uma uniformidade acerca do conceito de gestão democrática na legislação vigente até a sua implementação na escola. Quando pensamos no conceito de gestão democrática como participação, percebemos que a maioria dos entrevistados tem essa noção, pois fala sobre trazer a comunidade para dentro da escola ou que a comunidade precisa estar presente na escola. Contudo, a forma como essa participação se dá fica restrita a um “chamamento”, e não necessariamente ao momento de discutir, de tomar decisões.

Analisando o conceito de gestão democrática da escola pública prevista nas legislações brasileiras vigentes, encontramos divergências e convergências em vários sentidos. Se, por um lado, há concordância sobre a necessidade de implementação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, por outro, o conceito trazido por autores considerados referência nessa área aponta para divergências, uma vez que alguns apresentam a gestão democrática como sendo autonomia, outros como organização, outros como divisão de trabalhos e outros, ainda, como força política.

Importante, também, relatar que os autores considerados em nosso referencial teórico tratam a gestão democrática da escola pública como se já estivesse consolidada, mas o que percebemos nas entrevistas é uma variedade de conceitos, ideias e pensamentos, talvez muito mais dúvidas do que certezas e clarezas. Cada um dos diretores escolares age conforme sua ideia, e a maioria acredita na importância de conhecer as leis, mas não as conhecem e, após a audição do podcast, declara não saber da existência de tantas legislações.

Quando Follett (1997) fala da Lei da Situação, é possível perceber em alguns diretores que há uma ação deles no sentido de adequar a lei à situação do momento. Porém, quando isso

ocorre, não é porque existe conhecimento, mas pelo fato de terem muitos anos de serviço e considerarem essa como uma forma de resolver os conflitos mais tranquilamente, e, novamente, pensamos que a criação de leis sem nossa participação pode gerar uma dificuldade de apropriação delas porque são impostas e devem, simplesmente, serem seguidas.

Outro ponto importante é perceber que os autores referência na área da gestão democrática sempre trazem a forma de provimento do diretor como um fator importante para a implementação da GD, mas devemos contrapor esses autores, pois Follett (1997) acredita na democracia como natural do ser. Sendo assim, se consideramos as respostas dos diretores com relação à autonomia e à participação, verificaremos que eles ainda não se apropriaram dos conceitos a ponto de demonstrá-los naturalmente em suas ações.

Ainda assim, são valiosas e legítimas as ponderações de todos os autores pesquisados, e, embora cada um aborde o tema dentro de uma perspectiva, há alguns pontos comuns entre as abordagens, como é o caso da necessidade de participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisão das escolas. O exercício de uma gestão democrática envolve as posições de vários sujeitos dentro do espaço escolar, no qual muitas opiniões estão cristalizadas, sendo fruto de biografias e da formação escolar da equipe diretiva e docente. No entanto, antes da Constituição Federal de 1988 não havia determinação legal sobre como os gestores públicos poderiam ou não desenvolver um tipo de gestão democrática na escola pautada em relações democráticas. Portanto, é válido afirmar que se trata de um processo ainda em construção, apresentando obstáculos a serem superados.

Destacam-se os apontamentos de Santana (2000), que diz que estar na lei não significa que o conceito já tenha sido apropriado pelos interessados no assunto, por isso pode ser difícil implementar a gestão democrática, já que cada diretor age segundo suas crenças, e esse ato, não acontecendo naturalmente, pode gerar uma descontinuidade, pois a frequente mudança de gestores de escolas acontece, inclusive, por força de leis. É interessante perceber as discussões dos referidos autores e seus referidos posicionamentos, como se a gestão democrática já estivesse consolidada e acontecesse de forma natural dentro e fora das escolas públicas.

Também é importante perceber que, ao serem perguntados sobre o conceito de gestão democrática, a maioria dos diretores tende a querer demonstrar que conhece tal conceito e logo se preocupa em falar de uma ação democrática deles dentro da escola. Contudo, logo em seguida, se contradiz dizendo que cumpre as determinações da Secretaria Municipal de Educação. Ao que parece, é difícil para os diretores se posicionarem, pois são levados a acreditar que repassar as determinações da secretaria de educação é a melhor forma de gerir a

escola. Outro fato interessante de registrar foi o diretor que indagou se os diretores querem verdadeiramente a participação da comunidade nas tomadas de decisão. Ele relata que não é fácil contar com a participação da comunidade, mais fácil é se acomodar e colocar a secretaria de educação como a mandatária de cumprimento de decretos e portarias.

Nossa pesquisa apontou para a impossibilidade de implementação da gestão democrática na escola pública, visto que nos remeteu ao pensamento da administração, que controla e monitora e, por isso só, se tornaria possível de ser implementada se nesses moldes mecanicistas couber a gestão democrática. Em se tratando de implementação da gestão apresentada por Follett e por Habermas, é impossível tal implementação, haja vista as ideias de gestão apresentadas em nossa legislação como sendo participação monitorada e controlada e representação por conselhos monitorados e controlados.

Ao que nos parece, nossa legislação não dá conta de tratar da gestão democrática aqui posta pelos autores anteriormente citados. Como falar de gestão democrática participativa? Como implementar tal gestão? Habermas bem coloca que o que está posto em nossa legislação não dá conta do que acontece no interior de nossas escolas, por isso apresenta a democracia deliberativa. O que nos foi apresentado nas entrevistas são falas de diretores de escolas que acreditam na gestão democrática participativa, mas, quando perguntados sobre como se dá a participação, mais uma vez é evidente que a participação se dá de forma controlada e monitorada pela Secretaria Municipal de Educação.

É interessante atentar para a legislação vigente, que determina o grau de autonomia que deve ser dado aos gestores para que implementem a gestão democrática dentro das escolas. Parece estranho, mas é exatamente isto que a lei assegura: graus de autonomia financeira, administrativa e pedagógica. E mais uma vez o que nos apontam as entrevistas são lacunas evidentes de onde o conceito deve ser discutido haja vista as constantes trocas de gestores.

As variáveis possíveis de influenciarem nossos dados podem ser o tempo de serviço que eles apresentam no cargo, a forma de provimento desses cargos – que é a indicação política – e a escolaridade, já que uma maioria não fez curso de especialização em gestão escolar e tampouco cursos de aperfeiçoamento na área de gestão, o que poderia indicar uma lacuna a ser preenchida quanto ao conhecimento, pelos diretores, dos autores que são considerados referência e aqui foram apresentados.

Diante do contexto apresentado, consideramos importante a disponibilização da série de podcasts para apresentação da legislação vigente e para apresentação de alguns conceitos por ser uma forma de apresentação rápida de um conteúdo que pode gerar um movimento natural

de desenvolvimento da gestão democrática. Isso porque, ao dar voz àqueles que se interessam pelo assunto, se pode incentivar mudanças de comportamentos de todos os atores envolvidos dentro das escolas públicas, partindo do pressuposto de que as pessoas envolvidas poderão ser os legisladores do futuro. Assim, quem sabe, poderão tratar as legislações não como imposições, mas sim como formas de resolução dos conflitos que serão gerados nas discussões, integrando-as aos momentos de ter e dar voz, de tal forma que esse movimento circular seja apropriado por todos e se torne natural.

O que podemos perceber nos conceitos apresentados pela legislação brasileira é que em uma democracia representativa, como proposto na CF (1988) ou ainda como na LDB (1996), que apresenta a democracia participativa com a criação dos conselhos, que, por si sós, podem garantir a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão, é contraditório, já que os conselhos são compostos por participantes eleitos pela comunidade, sendo assim, de que democracia participativa a LDB (BRASIL, 1996) trata?

As falas dos diretores entrevistados ficaram de certa forma em mim, e o que mais me emocionou nas nossas conversas foi perceber o quanto eles querem ser ouvidos e o quanto eles são calados pelas leis, pelos decretos, pelas portarias, pelas normas. De tudo o que escrevi, o que mais me marcou e que pretendo levar de alguma maneira a quem de direito é a necessidade que cada um deles sente de ter voz e, mesmo sem saber um do outro, quão parecidos são todos e todas na incessante busca do acertar, na incessante vontade de fazer mais. Por isso corroboramos Follett (1997) e Habermas (1995) quando dizem que deve haver um movimento circular em relação à participação dos indivíduos quando estão inseridos em um grupo.

Os conceitos apresentados, e as ideias de autores que tratam da gestão democrática, precisariam ser amplamente divulgados para se tornarem perceptíveis por todos até chegarem ao ponto de se tornarem naturais. Mas como essa naturalidade pode ocorrer em um ambiente pautado em graus de autonomia que precisam ser garantidos pelas leis? O que foi apresentado pela equipe gestora entrevistada mostra que o controle e o monitoramento se inserem em todas as ações dentro das escolas e que o modelo de administração mecanicista paira e reina nas escolas públicas, como relata uma entrevistada: “[...] na escola municipal é difícil implementar este modelo de gestão democrática porque recebemos ordens” (10L, 2022), por isso mesmo parece utópica a ideia de gestão de Follett (1997) e de Habermas (1995), pois, para que haja espaços de fala, e para que nos sintamos parte das decisões tomadas, seria realmente necessário que a democracia fosse natural em nós. Nessa direção caminharemos em futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Márcia Angela da S. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Revista Educar**, Curitiba, n. 31, p. 129-144, 2008.
- AMARAL, Roberto. A democracia representativa está morta; viva a democracia participativa. *In*: GRAU, Eros Roberto; GUERRA FILHO, Willis Santiago. **Direito Constitucional: estudos em homenagem a Paulo Bonavides**. São Paulo, SP: Malheiros, 2001.
- AVRITZER, Leonardo. Teoria democrática e deliberação pública. **Lua Nova: Revista de cultura e política**, São Paulo, p. 25-46, 2000.
- BARROSO, João. A autonomia das escolas: uma ficção necessária. **Revista Portuguesa de Educação**, n. 17, v. 2, p. 49-83, 2004.
- BARROSO, João. A utilização do conhecimento em política: o caso da gestão escolar em Portugal. **Educação & Sociedade**, v. 30, p. 987-1007, 2009.
- BOSCARIOL, Matheus. Podcast: o que é, para que serve e como fazer um *podcast*. **Comunidade Rockcontent**, 19 set. 2019. Disponível em: <https://comunidade.rockcontent.com/o-que-e-podcast/>. Acesso em: 11 fev. 2021.
- BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **LDB passo a passo: Lei de diretrizes e bases da educação nacional, Lei nº 9.394/96 comentada e interpretada, artigo por artigo**. 3. ed. São Paulo: Avercamp, 2007.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 13 maio. 2023.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Senado Federal, 1996. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf). Acesso em: 12 maio. 2023.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm). Acesso em: 28 set. 2020.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 59, de 11 de novembro de 2009. Acrescenta ao art. 76 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias para reduzir, anualmente, a partir do exercício de 2009. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 nov. 2009. Disponível em: <https://prespublica.jusbrasil.com.br/legislacao/823952/emenda-constitucional-59-09>. Acesso em: 13 maio. 2013.
- BRASIL. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

(Fundeb), de que trata o art. 212-A da Constituição Federal; revoga dispositivos da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 dez. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.113-de-25-de-dezembro-de-2020-296390151>. Acesso em: 13 maio. 2023.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO. **Balanco do Plano Nacional de educação**. 2021. Disponível em: [https://media.campanha.org.br/acervo/documentos/00\\_BalancoPNE\\_Cartelas2022\\_ok\\_1.pdf](https://media.campanha.org.br/acervo/documentos/00_BalancoPNE_Cartelas2022_ok_1.pdf) Acesso em: 15 mar. 2022.

CAMPELLI, Crenilde Rodrigues et al. **A contribuição do enfoque integrativo de Mary Parker Follet à ciência da administração**. 1986.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Direito constitucional**. Coimbra: Livraria Almedina, 1993.

CARVALHO, Maria Lucia Rocha Duarte de. **A doutrina de Mary Parker Follett: algumas implicações na escola**. Tese (Doutorado) – UNICAMP, Campinas, 1976.

DE OLIVEIRA, João Ferreira et al. Gestão democrática e qualidade de ensino em escolas de educação básica. **Retratos da Escola**, v. 3, n. 4, 2009.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**, v. 28, p. 921-946, 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. Diretrizes curriculares nacionais para a formação inicial e continuada dos profissionais do magistério da educação básica: concepções e desafios. **Educação & Sociedade**, v. 36, p. 299-324, 2015.

DOURADO, Luiz Fernandes et al. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

FOLLETT, Mary P. **The New State: Group Organization, the Solution of Popular Government**. 9. ed. New York, Longmans: Pennsylvania University Press, 1998.

FOLLETT, Mary Parker. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 336p.

FOLLETT, Mary Parker. Constructive conflict. *In*: GODWYN, Mary; GITTELL, Jody Hoffer. **Sociology of Organizations: Structures and Relationships**. California, USA: SAGE Publications, Inc, 2011.

FOLLETT, Mary Parker. Creative experience. *In*: GRAHAM, Pauline (Org.). **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAHAM, Pauline. **Mary Parker Follett: prophet of management**. [S. l.]: Beard Books, 2003.

HABERMAS, Jürgen. Soberania popular como procedimento. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, n. 26, p. 100-113, mar. 1990.

HABERMAS, Jürgen. Três modelos normativos de democracia. **Lua nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, p. 39-53, 1995.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Informações Básicas Municipais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/df/brasil/pesquisa/1/74454?ano=2021>. Acesso em: 13 maio. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. Buscando a qualidade social do ensino. *In*: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. Cultura jovem, mídias e escola: o que muda no trabalho dos professores? **Revista Educativa**, Goiânia, v. 9, n. 1, p. 25-46, jan./jun. 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2008.

LÜCK, Heloísa et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

LÜCK, Heloísa. A explicitação do significado de liderança. *In*: LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2010. (Série: Cadernos de Gestão.)

LÜCK, Heloísa et al. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Editora vozes, 2013.

MARIANA (MG). Plano Municipal de Educação de Mariana – MG. Lei nº 3.042/2015. **Aprova o Plano Municipal de Educação de Mariana**. Disponível em: [http://www.camarademariana.mg.gov.br/uploads/camara\\_mariana\\_2014/camara/legislacao/lei-n-3-042-parte-1-compressed.pdf](http://www.camarademariana.mg.gov.br/uploads/camara_mariana_2014/camara/legislacao/lei-n-3-042-parte-1-compressed.pdf). Acesso em: 20 jan. 2023.

MINAS GERAIS. Lei n° 23.197, de 26 de dezembro de 2018. **Institui o Plano Estadual de Educação – PEE – para o período de 2018 a 2027 e dá outras providências.** 2018. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/23197/2018/>. Acesso em: 13 maio. 2023.

PARO, Vitor Henrique. *Por dentro da escola pública.* São Paulo: Xamã, 1995a.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática:** participação da comunidade na escola. Curitiba, PR: Nosso Fazer, 1995.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Ática, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública.** 4. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** Cortez Editora, 2017.

SANTANA, Zionel. Uma gestão participativa em uma democracia representativa: as limitações da ideia de participação na gestão escolar de Heloisa Lück. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 2-3, 2019.

SANTOS, Boaventura de Sousa; AVRITZER, Leonardo. Introdução: para ampliar o cânone democrático. *In:* SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). **Democratizar a democracia:** os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

STOUT, Margaret; LOVE, Jeannine. **Processo integrativo:** o pensamento de Mary Parker Follett, da ontologia à administração. Curitiba, PR: Inter Saberes, 2017.

VANASSI, Gustavo Cardoso. **Podcasting como processo midiático interativo.** Monografia (Curso de Comunicação Social) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZORZAL, Gabriela. Democracia representativa e democracia Participativa: limites e complementaridade. *In:* **Anais da Semana de Ciências Sociais da Universidade Federal do Espírito Santo**, v. 1, 2014.

## ANEXO 1 - Destaques das primeiras entrevistas realizadas com diretores municipais de Mariana/MG

### Entrevistada 1E

Você julga possível ou impossível a implementação da gestão democrática, como prevê a lei, na escola em que atua? “[...] eu acho possível implementar a GD, mas acredito ser um processo lento, demorado e difícil diante do cenário atual no qual as mudanças de gestores têm acontecido com certa frequência, porque os envolvidos na comunidade não querem envolvimento, a não ser que seja para conquistar uma vantagem pessoal, [...] eu já ouvi de funcionários que dizem ser as minhas, democráticas. Na minha visão, as mudanças de gestores têm dificultado o acesso às informações, além de dificultar quando tenho que tomar decisão porque precisamos do consentimento da SME para aplicar”. Você conhece os conceitos de gestão democrática, das escolas públicas, previstos na legislação? Caso sim, qual o nível de importância de conhecer esses conceitos para preencher possíveis lacunas na discussão deles? “[...] eu conheço alguns conceitos de GD e entendo que não só a eleição de diretores pode garanti-la, mas principalmente a participação dos envolvidos na comunidade”. Nas mudanças da equipe gestora na escola em que atua, há uma descontinuidade sobre as ideias da gestão democrática, anteriormente defendidas pela equipe que entra e pela equipe que finaliza o processo da gestão? “[...] percebo que há uma distância entre o que se fala nos cursos e o que realmente acontece na prática, sinto que tenho autonomia para resolver questões de particularidades da escola, mas sempre consulto a SME, [...] Para mim, a eleição de diretor não significa autonomia, mas sim estabilidade”. Você conhece os conceitos de gestão democrática, das escolas públicas, previstos na legislação? Caso sim, qual o nível de importância de conhecer esses conceitos para preencher possíveis lacunas na discussão deles? “[...] considero ser

importante conhecer os conceitos, mas a participação é algo difícil de alcançar a não ser pelo colegiado. [...] sinto apoio no colegiado nas tomadas de decisões”. Existem vários autores considerados referência no Brasil na área da gestão da escola pública, neste caso, você conhece alguma concepção defendida por eles? Caso sim, percebe conceitos díspares defendidos por eles? “[...] já li artigos de Paro quando fiz a especialização em gestão, mas não sei dizer se tem diferença de conceitos e se as diferenças dificultariam ações de implementação da GD na escola que atuo, [...] para mim o vilão da implementação da GD é a falta de interesse e o tempo, ter que cumprir calendário limita momentos de discussão. Sei da existência da LDB, mas não conheço os artigos que falam da GD.

### **Entrevistado 2R**

Você julga possível ou impossível a implementação da gestão democrática, como prevê a lei, na escola em que atua? “[...] eu acredito que é possível implementar a GD na escola, mas é necessário ter perfil, a descontinuidade existe porque alguns gestores acreditam ser essencial a parte administrativa da escola e não a humana, [...] o período em que mais me senti autônomo foi quando participava frequentemente de cursos”. Nas mudanças da equipe gestora na escola em que atua, há uma descontinuidade sobre as ideias da gestão democrática, anteriormente defendidas pela equipe que entra e pela equipe que finaliza o processo da gestão? “[...] a rotatividade da equipe por causa das indicações causa a descontinuidade, além de provocar lacunas que raramente são preenchidas porque não há diálogo. [...] acredito ser de muita importância que a equipe gestora conheça a realidade, as peculiaridades da comunidade, para mim a equipe precisa se apaixonar pela comunidade para se sentir parte dela e com isso acontecer naturalmente a participação, [...] nunca consegui formalizar a existência do colegiado porque os pais entendem colegiado como punição, por isso acho importante o conceito de GD ser discutido dentro da escola. O PPP seria o máximo da gestão democrática se fosse realmente construído por todos, mas o que acontece é que recebemos um modelo e seguimos. [...] embora indicado para o cargo, passei por vários gestores e permaneci e acho que esse fato raro é por ter sido acolhido e aceito pela comunidade, neste caso, acho que a comunidade percebe sua força neste momento e sente que a participação interfere no que eles querem. Existem vários autores considerados referência no Brasil na área da gestão da escola pública, neste caso, você conhece alguma concepção defendida por eles? Caso sim, percebe conceitos díspares defendidos por eles? “[...] não me lembro de autores que tratam do assunto, sei da existência da LDB, embora não conheça o que diz respeito à GD, mas acho ser importante os cursos para atualização e

conhecimento da legislação”. Parece não haver um conceito único sobre a gestão democrática da escola, neste caso, esses conceitos díspares podem dificultar a implementação da gestão democrática dentro da escola? “[...] acho que muitas definições para um mesmo conceito dificultam sim a implementação da GD”.

### **Entrevistado 3F**

Você julga possível ou impossível a implementação da gestão democrática, como prevê a lei, na escola em que atua? “[...] eu acredito que é possível implementar a GD desde que haja escolha para diretor, porque assim a comunidade se sentirá representada, além de sentir que tem a quem cobrar e, ainda sobre a eleição, acredito que vamos ter autonomia porque hoje o que eu percebo é que o gestor apenas repassa o que recebe. Nas mudanças da equipe gestora na escola em que atua, há uma descontinuidade sobre as ideias da gestão democrática, anteriormente defendidas pela equipe que entra e pela equipe que finaliza o processo da gestão? “[...] para mim, não há continuidade, acho que a GD é transparência, parceria, diálogo, imparcialidade, decisão coletiva”. Existem vários autores considerados referência no Brasil na área da gestão da escola pública, neste caso, você conhece alguma concepção defendida por eles? Caso sim, percebe conceitos díspares defendidos por eles? “[...] e não me lembra de autores que li, e nem conheço as leis que tratam da GD, embora saiba da existência da LDB, que normalmente rege as ações da SME, mas acredito que várias definições dificultam a implementação da GD. [...] acho que a participação também é GD, mas a comunidade não quer participar, não percebo, dentro da escola, ações que possam promover ela, [...] como existe uma rotatividade na equipe gestora, que é indicada, a comunidade parece não se sentir segura, o PPP fica no armário, as reuniões são por segmento e não conjuntas, e a equipe que compõe a gestão não tem tempo de conhecer a comunidade e já é substituída por conta das indicações políticas”. Para você, discutir o conceito de gestão democrática da escola, dentro da própria escola, poderia preencher as possíveis lacunas que existem sobre em qual instância o conceito de gestão deve ser discutido? “[...] não percebo na escola ações que posso considerar como gestão democrática, acho importante tratar do assunto GD dentro da escola e não na SME, as escolas são diferentes, e é onde tudo acontece”.

### **Entrevistado 4M**

Você julga possível ou impossível a implementação da gestão democrática, como prevê a lei, na escola em que atua? “[...] eu acredito ser mais fácil implementar a GD nas escolas estaduais,

porque no município as pessoas da escola estão próximas dos políticos e por isso querem resolver tudo de forma política”. Para você, discutir o conceito de gestão democrática da escola, dentro da própria escola, poderia preencher as possíveis lacunas que existem sobre em qual instância o conceito de gestão deve ser discutido? “[...] acho que o conceito de GD precisa ser discutido dentro da escola porque é onde estão os interessados, mas não me lembro de autores, mas lembro que já estudei sobre o assunto”. Nas mudanças da equipe gestora na escola em que atua, há uma descontinuidade sobre as ideias da gestão democrática, anteriormente defendidas pela equipe que entra e pela equipe que finaliza o processo da gestão? “[...] pra mim a descontinuidade é visível a cada troca de gestão, uns entendem gestão como participação e outros entendem gestão como autonomia deles mesmos e não da equipe, por isso acho difícil que a comunidade participe porque o pouco que dizem dar de autonomia, ela é restrita ao que determina o decreto ou a portaria, por exemplo o PDDE Municipal, que mandou um valor para pintura da escola sem saber se aquela era a prioridade, então chamaram a comunidade para participar apenas da escolha da cor... então me pergunto: ‘isto é autonomia?’” Parece não haver um conceito único sobre a gestão democrática da escola, neste caso, esses conceitos díspares podem dificultar a implementação da gestão democrática dentro da escola? “[...] acho que conceitos diferentes podem sim dificultar, porque a cada apresentação de um conceito é entendido que se deve mudar”.

### **Entrevistada 5A**

Você conhece os conceitos de gestão democrática, das escolas públicas, previstos na legislação? Caso sim, qual o nível de importância de conhecer esses conceitos para preencher possíveis lacunas na discussão deles? “[...] para mim, a GD é transparência, autonomia e participação, não acho que tenho autonomia porque recebo e repasso ordens da SME, mas, quando vejo que as ordens que recebo irão gerar conflitos, eu chamo todos os interessados, e resolvemos a melhor forma de cumpri-la para não haver prejuízo de ninguém, [...] me dou muito bem com todos os funcionários, os pais participam bastante das reuniões de pais, [...] num primeiro momento achava a eleição parte da solução para autonomia, porém, no decorrer da conversa, comecei a pensar que talvez não seja porque a secretaria vai continuar determinando e o diretor eleito vai continuar cumprindo”. Existem vários autores considerados referência no Brasil na área da gestão da escola pública, neste caso, você conhece alguma concepção defendida por eles? Caso sim, percebe conceitos díspares defendidos por eles? “[...] fiz especialização em

gestão escolar, mas não me lembro de autores, acredito que os cursos que participei me fizeram mudar a forma de cumprir as ordens da secretaria de educação”.

### **Entrevistado 6A**

Você julga possível ou impossível a implementação da gestão democrática, como prevê a lei, na escola em que atua? “[...] eu fui professora durante 25 anos e hoje sou diretora, para mim no cenário atual da administração municipal acredito ser possível implementar a GD nas escolas municipais, mas não neste cenário com as frequentes mudanças na gestão, e acredito que com tantas mudanças e com as trocas de funcionários a descontinuidade das ações consideradas democráticas por uns não são considerados por outros. [...] eu acho que as minhas ações são fruto de cursos e do dia a dia da escola que dirijo, por isso acho que são democráticas. [...] percebo que as pessoas só querem participar se houver vantagem pessoal”. Existem vários autores considerados referência no Brasil na área da gestão da escola pública, neste caso, você conhece alguma concepção defendida por eles? Caso sim, percebe conceitos díspares defendidos por eles? “[...] eu já li o Libâneo e suas ideias e concordo que, além da participação, a autonomia seria muito importante, e a transparência, não acredita que a eleição de diretores seja a garantia da implementação da GD”. Você conhece os conceitos de gestão democrática, das escolas públicas, previstos na legislação? Caso sim, qual o nível de importância de conhecer esses conceitos para preencher possíveis lacunas na discussão deles? “[...] eu conheço alguns conceitos, mas acho muito importante que toda a comunidade conheça as leis. Existem vários autores considerados referência no Brasil na área da gestão da escola pública, neste caso, você conhece alguma concepção defendida por eles? Caso sim, percebe conceitos díspares defendidos por eles? “[...] sei que existem diferentes pensamentos sobre GD”. Para você, discutir o conceito de gestão democrática da escola, dentro da própria escola, poderia preencher as possíveis lacunas que existem sobre em qual instância o conceito de gestão deve ser discutido? “[...] eu acho que o conceito deve ser discutido dentro da escola para que as particularidades da comunidade possam ser levadas em conta”.

### **Entrevistado 7R**

Você julga possível ou impossível a implementação da gestão democrática, como prevê a lei, na escola em que atua? “[...] sou servidor de carreira há 23 anos e tenho experiência de gestão de mais de 10 anos, acho que é possível implementar sim a GD porque a participação é a chave para garantir ela, não percebo descontinuidade, sempre quem chega mantém e melhora o que

já estava em andamento”. Existem vários autores considerados referência no Brasil na área da gestão da escola pública, neste caso, você conhece alguma concepção defendida por eles? Caso sim, percebe conceitos díspares defendidos por eles? “[...] não me lembro de autores e não sei se tem conceitos diferentes, mas acho que, se houver, pode sim dificultar a implementação, eu já fiz cursos e acho que o conceito deve ser discutido dentro da escola, pensando sempre nas particularidades de cada uma, acha que a GD seja mais fácil de ser implementada nas escolas estaduais que já têm ações para essa autonomia e participação há mais de 20 anos”. Você conhece os conceitos de gestão democrática, das escolas públicas, previstos na legislação? Caso sim, qual o nível de importância de conhecer esses conceitos para preencher possíveis lacunas na discussão deles? “[...] eu acho importante conhecer as leis e sigilo elas rigorosamente, porém a forma de aplicar depende de cada situação, [...] eu me acho democrático, não tomo atitudes sozinho e tenho o apoio sempre do colegiado, além do PPP com a participação de todos”.

### **Entrevistado 8H**

“[...] eu já trabalho na gestão escolar há mais de 10 anos, já tive em três escolas diferentes e atualmente represento os diretores na comissão que tratou da lei de eleição dos diretores, percebo diferenças entre a Lei – MEC – e o que é considerado legal, pois li que o Supremo Tribunal Federal – STF aceitou questionamento sobre a eleição para diretores escolares porque é de livre indicação e nomeação do prefeito”. Nas mudanças da equipe gestora na escola em que atua, há uma descontinuidade sobre as ideias da gestão democrática, anteriormente defendidas pela equipe que entra e pela equipe que finaliza o processo da gestão? “[...] nos últimos anos, percebi uma continuidade da GD pela secretaria na indicação de diretores porque aqueles que já estavam no cargo permaneceram mesmo mudando o prefeito e o secretário municipal de educação, com certa frequência”. Para você, discutir o conceito de gestão democrática da escola, dentro da própria escola, poderia preencher as possíveis lacunas que existem sobre em qual instância o conceito de gestão deve ser discutido?” “[...] eu acho que o conceito de GD deve ser discutido em todas as instâncias e que deve existir uma sensibilidade para tratar do assunto educação”. Existem vários autores considerados referência no Brasil na área da gestão da escola pública, neste caso, você conhece alguma concepção defendida por eles? Caso sim, percebe conceitos díspares defendidos por eles? “[...] conheço o conceito, mas não lembro nomes de autores e julgo ser imprescindível que todos conheçam a legislação, pois assim se tornaria mais fácil a resolução de problemas. [...] eu acredito que as eleições darão mais segurança ao diretor para desenvolver o planejamento e percebo que há muito que ser

discutido ainda. [...] o que percebo nos diretores é que há uma lacuna sobre os conceitos e por consequência uma dificuldade de entender a participação, principalmente, dos pais na escola, será que os diretores querem mesmo essa participação? [...] eu me pergunto porque ouço comentários da dificuldade dos colegas diretores para aceitar essa participação”.

### **Entrevistado 9F**

“[...] eu ando desanimado com a gestão da escola, não quero fazer a prova para participar da eleição de diretor. [...] eu não estudei conceitos de GD, mas acho que, quando eu chamo a comunidade pra me ajudar a decidir alguma coisa, pode ser GD. [...] eu não conheço conceitos nem autores, mas acho que, se tiver vários conceitos de um mesmo assunto, pode sim dificultar as coisas, o entendimento. [...] eu não sei se é importante conhecer lei e conceito porque nosso trabalho é repassar as ordens da secretaria.

### **Entrevistado 10L**

Você conhece os conceitos de gestão democrática, das escolas públicas, previstos na legislação? Caso sim, qual o nível de importância de conhecer esses conceitos para preencher possíveis lacunas na discussão deles? “[...] eu acho difícil falar desse assunto porque não estudei, mas acho que eu entendo de GD, é trazer a comunidade para participar das atividades da escola”. Existem vários autores considerados referência no Brasil na área da gestão da escola pública, neste caso, você conhece alguma concepção defendida por eles? Caso sim, percebe conceitos díspares defendidos por eles? “[...] eu não lembro de conceitos e não lembro de autores, mas acho que pode ser importante conhecer. [...] eu vou estudar agora para fazer a prova para diretor”. Parece não haver um conceito único sobre a gestão democrática da escola, neste caso, esses conceitos díspares podem dificultar a implementação da gestão democrática dentro da escola? “[...] eu acho ruim ter vários conceitos de um mesmo assunto porque aí não sabemos qual usar”. Você julga possível ou impossível a implementação da gestão democrática, como prevê a lei, na escola em que atua? “[...] na escola municipal, é difícil implementar esse modelo de gestão democrática porque recebemos as ordens prontas”.



## ANEXO 2 - Projeto de Lei



## PREFEITURA MUNICIPAL DE MARIANA

CEP 35.420-000 — ESTADO DE MINAS GERAIS

Câmara Municipal de Mariana

Protocolo sob nº 333

EM 23/08/22 9:12

Staelit Staub

PROJETO DE LEI Nº 333 2022

*“Dispõe sobre a instituição da Gestão Democrática na Rede Municipal de Ensino de Mariana e dá outras providências.”*

**Art. 1.º** Fica instituído o processo democrático para escolha dos Diretores e Vice-Diretores das escolas da Rede Municipal de Educação de Mariana em atendimento à meta 19 do Plano Nacional de Educação (Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014), do Plano Municipal de Educação de Mariana (Lei Municipal nº 3.042, de 23 de dezembro de 2015), e ainda de acordo com o disposto no art. 206 da Constituição Federal e no art. 197 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

**Art. 2.º** - Os cargos comissionados de Diretor e Vice-Diretor das Escolas Municipais de Mariana são de recrutamento restrito e serão preenchidos mediante critérios técnicos de qualificação, aprovação em exame de conhecimentos e consulta à comunidade escolar, para gestão por um período de 3 (três) anos, sendo exigência a partir de janeiro de 2023.

**§ 1.º** Para efeito desta lei, entende-se por comunidade escolar habilitada a participar do processo de escolha dos diretores e vice-diretores de escola, os profissionais que atuam nas referidas escolas, pais ou responsável legal ou responsável indicado na ficha de matrícula de estudantes e estudantes maiores de 14 (quatorze) anos, regularmente matriculado.

**§ 2.º** Os profissionais da educação que exerçam atividades em escolas distintas, assim como o pai ou responsável que tiver filho ou dependente matriculado em mais de uma escola poderá exercer o direito de escolha em cada uma delas.

**Art. 3.º** - Os cargos em comissão de Diretor e Vice-Diretor de Escola, com carga horária de 40 (quarenta) horas semanais serão exercidos em regime de dedicação exclusiva por Professor de Educação Básica, Especialista em Educação Básica, Inspetor de Aluno, Secretário Escolar, Monitor de Creche ou Monitor de Ensino Especial, ocupante de cargo efetivo, contratado, nomeado ou que tenha trabalhado em um destes regimes lotado na Secretaria Municipal de Educação, vedado ao seu ocupante exercer outro cargo na Administração Pública, direta ou indireta, em qualquer ente da Federação.

**Parágrafo único.** Ao profissional ocupante de dois cargos efetivos no Município, dentro do permissivo constitucional, não será permitido o exercício concomitante da atividade.

**Art. 4.º** Cabe à Secretaria Municipal de Educação coordenar o processo de escolha dos eventuais ocupantes do cargo de diretor e vice-diretor de escola, publicando edital com as regras do certame, que será realizado em três etapas distintas, na forma desta lei, todas de caráter eliminatório, assim constituídas:



## PREFEITURA MUNICIPAL DE MARIANA

CEP 35.420-000 — ESTADO DE MINAS GERAIS

- I - qualificação preliminar para exercício da atividade;
- II - prova de conhecimentos específicos;
- III - sufrágio pela comunidade escolar.

**Parágrafo único.** No ato da inscrição o candidato apontará o cargo ao qual concorre e a escola para a qual se habilita, sendo vedada a inscrição para mais de um cargo ou escola.

**Art. 5º.** São condições para qualificação preliminar para o exercício da atividade:

I - comprovação de ter cumprido, pelo menos, 05 (cinco) anos de tempo de atividade na Rede Municipal de Ensino;

II - Ser graduado em cursos de Licenciatura Plena em qualquer área do conhecimento, Pedagogia ou Normal Superior, ou curso de Bacharelado ou Tecnólogo em área afeta à educação ou acrescido de formação Pedagógica Docente, ainda que em nível de especialização *stricto sensu*;

III - Não ter sido demitido do serviço público no município de Mariana, em decorrência de processo administrativo disciplinar ou ter tido o seu contrato rescindido por infração disciplinar;

IV - comprovação de que se encontra apto a exercer atribuições da presidência da Caixa Escolar e para movimentação financeira e bancária.

**Art. 6º.** Os candidatos, que cumprirem integralmente as condições para qualificação preliminar para o exercício da atividade definidas no artigo anterior, serão submetidos a processo seletivo próprio, elaborado por empresa especializada, e deverão obter, neste certame, avaliação superior a 50% (cinquenta por cento) e pontuar em todas as áreas do conhecimento avaliadas.

**Art. 7º.** O processo de escolha por votação da comunidade escolar será feito, apenas e tão somente, quando houver mais de um candidato qualificado e aprovado para as vagas oferecidas na unidade e será considerado eleito aquele que obtiver o maior número de votos válidos.

**Art. 8º.** - A definição das regras detalhadas do processo de seleção, o calendário de votações, a definição do colégio eleitoral, dentre outras regras de realização do certame serão disciplinadas em decreto de regulamentação a ser editado pelo Chefe do Poder Executivo Municipal, no prazo máximo de 30 (trinta) dias anteriores à abertura da fase de inscrição.

**Art. 9º.** O diretor e vice-diretor, escolhidos na forma desta lei, somente perderão o cargo:

- I - voluntariamente, a pedido ou por aposentadoria;
- II - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;
- III - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

**ANEXO 3 - Destaques da segunda entrevista realizada com diretores municipais de Mariana/MG após a audição da série de podcasts. (60% dos convidados aceitaram fazer a entrevista)**

**Entrevistado 1L**

Após ouvir a série de podcasts sobre a legislação, qual foi a sua percepção? “[...] depois que ouvi o podcast 1, vi que já conhecia sim a LDB, achei bom e importante ouvir para lembrar, achei difícil entender os conceitos dos autores, mas é bom ouvir mais vezes porque achei importante conhecer”. Qual podcast te chamou mais atenção e por quê? “[...] agora ouvindo a autora no podcast 5 é que pensei na importância de conhecer ideias diferentes”. Ouvir os conceitos de autores referência te facilitou entender um pouco mais sobre GD? “[...] sim, acho que, se ouvir várias vezes, vou conseguindo assimilar o que eles dizem”.

**Entrevistado 2R**

Depois que ouviu o podcast sobre a legislação, qual foi a sua percepção? “[...] eu já sabia das leis, pra mim não foi novidade, mas não me lembrava, achei importante lembrar”. Julga ser possível preencher as lacunas entre as leis e os conceitos apresentados na escola? “[...] vou postar para outros funcionários da escola ouvirem, sei que nem todos vão ouvir, mas aqueles que ouvirem com certeza vão começar a repensar suas atitudes”. Qual podcast te chamou mais atenção e por quê? “[...] gostei de saber as ideias dos autores brasileiros, acho que tem mais a ver com nossa realidade”.

**Entrevistado 3M**

Depois que ouviu o podcast sobre a legislação, qual foi a sua percepção? “[...] achei interessante, mas difícil de implementar esse modelo”. Você acredita que as mudanças frequentes da gestão podem gerar descontinuidade quanto ao conceito apresentado? “[...] com certeza porque cada um entende a gestão de um jeito”. Julga ser possível preencher as lacunas entre as leis e os conceitos apresentados na escola? “[...] acho que, se a gente começar a trazer o assunto pra dentro da escola, pode ser possível, mas tem que pensar se a secretaria de educação vai autorizar”. Qual podcast te chamou mais atenção e por quê? “[...] achei todos importantes”. Ouvir os conceitos de autores referência te facilitou entender um pouco mais sobre GD? “[...] acho que precisamos de um tempo maior pra ouvir e apropriar desses conceitos”.

**Entrevistado 4H**

Depois que ouviu o podcast sobre a legislação, qual foi a sua percepção? “[...] vi que já conhecia muita coisa, mas parece que com o tempo a gente vai esquecendo”. Você acredita que as mudanças frequentes da gestão podem gerar descontinuidade quanto ao conceito apresentado? “[...] com certeza, porque a cada mudança vêm ideias diferentes”. Julga ser possível preencher as lacunas entre as leis e os conceitos apresentados na escola? “[...] eu acho que sim, mas é um trabalho lento”. Qual podcast te chamou mais atenção e por quê? “[...] gostei de todos, mas pra me ajudar na prova de diretor achei o que fala das leis mais importantes”. Ouvir os conceitos de autores referência te facilitou entender um pouco mais sobre GD? “[...] sim, me ajudou bastante”.

**Entrevistado 5R**

Depois que ouviu o podcast sobre a legislação, qual foi a sua percepção? “[...] achei que falta conhecer mais sobre o assunto”. Você acredita que as mudanças frequentes da gestão podem gerar descontinuidade quanto ao conceito apresentado? “[...] acredito que sim, porque o que vejo é cada um trazendo uma ideia diferente do outro, não tem continuidade nas ações”. Julga ser possível preencher as lacunas entre as leis e os conceitos apresentados na escola? “[...] eu acho que sim, mas se a secretaria tiver interesse nesse assunto, será que a secretaria quer preencher essas lacunas”? Qual podcast te chamou mais atenção e por quê? “[...] gostei de ouvir todos”. Ouvir os conceitos de autores referência te facilitou entender um pouco mais sobre GD? “[...] sim, facilitou bastante”.

**Entrevistado 6A**

Depois que ouviu o podcast sobre a legislação, qual foi a sua percepção? “[...] achei bom ouvir pra entender um pouco mais”. Você acredita que as mudanças frequentes da gestão podem gerar descontinuidade quanto ao conceito apresentado? “[...] se basear no que eu tenho visto, sim, as mudanças interferem”. Julga ser possível preencher as lacunas entre as leis e os conceitos apresentados na escola? “[...] acho que sim, mas é um trabalho bem difícil”. Qual podcast te chamou mais atenção e por quê? “[...] gostei de todos”. Ouvir os conceitos de autores referência te facilitou entender um pouco mais sobre a GD? “[...] acho que a gente precisava estudar mais e com mais frequência, já faz muito tempo que fiz um curso de gestão”.

## ANEXO 4 - Relatos escritos pelos diretores após ouvirem a série de podcasts “Olá, pessoal!”



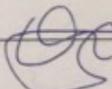
**olá, pessoal**  
PODCAST

OLÁ, PESSOAL!

PEÇO POR GENTILEZA DESCREVER SUA EXPERIÊNCIA APÓS A AUDIÇÃO DA SÉRIE DE PODCASTS, SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA, PREVISTA NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA.

*Foi muito interessante saber coisas novas que eu ainda não tinha ouvido falar, e sempre fui estudar porque com o tempo vamos ficando tão acostumados com a rotina da escola que nem percebemos essas atitudes dentro da escola.*

---





# olá, pessoal

PODCAST

OLÁ, PESSOAL!

PEÇO POR GENTILEZA DESCREVER SUA EXPERIÊNCIA APÓS A AUDIÇÃO DA SÉRIE DE PODCASTS, SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA, PREVISTA NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA.

A série é interessante e sendo áudios curtos é bem importante pra gente que tem pouco tempo pra estudar, gostei das ideias da Follett e acho que vou pensar um pouco mais na forma como tenho atuado.

*[Handwritten signature]*



## olá, pessoal

PODCAST

OLÁ, PESSOALI

PEÇO POR GENTILEZA DESCREVER SUA EXPERIÊNCIA APÓS A AUDIÇÃO DA SÉRIE DE PODCASTS, SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA, PREVISTA NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA.

*Se a gente tivesse um tempo para capacitar, participar de cursos seria melhor se fosse mais tempo para estudar, mas como a gente tem pouco tempo o podcast seria uma forma boa de aprender um pouco mais sobre a gestão democrática.*

**ANEXO 5 -** Imagens ilustrativas das entrevistas, presenciais, feitas após a audição da série de podcasts “Olá, pessoal!”

