



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

JOSIANE CAETANO DE MENDONÇA

GOVERNANÇA E GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL EM BELÉM/PA

BELÉM
2024

JOSIANE CAETANO DE MENDONÇA

GOVERNANÇA E GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL, BELÉM/PA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento da Amazônia, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Pública do Desenvolvimento.

Orientadora: Profa. Dra. Rosana P. Fernandes.

BELÉM
2024

Ficha Catalográfica
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com a ISBD

M539g Mendonça, Josiane Caetano de.

Governança e gestão democrática na educação pública municipal,
Belém/PA / Josiane Caetano de Mendonça – Belém, 2024.

97 f.; Il.; Broch.

Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos
Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para
o Desenvolvimento da Amazônia, Belém 2024.

Orientadora: Profa. Dra. Rosana P. Fernandes.

1. Políticas Públicas - Pará. 2. Governança. 3. Gestão Democrática. 4.
Educação. 5. Município de Belém/PA. I. Título.

CDU. 2.ed. 35(811.5)

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (**Lei nº 9.610/98**) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

JOSIANE CAETANO DE MENDONÇA

GOVERNANÇA E GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL EM BELÉM/PA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento da Amazônia, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Rosana P. Fernandes.

Data de Avaliação: ____/____/____

Conceito: _____

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Rosana Pereira Fernandes
(PPGGP–UFPA – Orientadora)

Prof^a Dr^a. Leila Márcia Sousa de Lima Elias
(PPGGP–UFPA – Avaliador interno)

Prof Dr. Cauby de Almeida Junior
(PPGCMA–UFPA – Avaliador externo)

AGRADECIMENTOS

Um sonho realizado! É assim que vejo a conclusão desta etapa. Quanta felicidade sinto em olhar minha trajetória ao longo do mestrado, tanto foram os desafios, quanto foram os aprendizados até aqui, mas nada seria possível sem a misericórdia de Deus. Sou imensamente grata a Ele por me capacitar, concedendo sabedoria, persistência e paciência necessárias para encaminhar a pesquisa e não desistir em meio ao cansaço, crises de ansiedade e, por vezes, desânimo.

Ao meu filho, Felipe, por aceitar minhas ausências, pelo amor, pela infinita compreensão e apoio para que eu não desistisse e finalizasse a pesquisa.

Ao meu marido, Fábio, pelo amor, respeito, paciência e incentivo para que eu concluísse a dissertação.

Aos meus pais, por todo apoio, dedicação e incentivo para que eu estudasse para ter uma vida digna.

A minha irmã Elziane (*in memorian*), por ter sido exemplo de determinação, resiliência, otimismo e esperança.

A minha irmã Lidiane, pela força, amizade e por ser exemplo de determinação.

A minha sobrinha Giovana por ser a alegria da família.

A todos os meus colegas de trabalho por compreenderem minha ausência ao longo do curso de mestrado, em especial, aos amigos Ana Paula, Ana Claudia, Odaíza, Kátia, Edilberto, Janice, Manoel e Osório pelo apoio incondicional, fundamental ao longo da minha trajetória no mestrado.

A SEMEC por permitir a realização da pesquisa, em especial ao Marcos e Mara pelo fornecimento de dados relevantes à materialização da investigação.

As gestoras, servidores e responsáveis das escolas Comandante Klautau e Maria Heloisa de Castro por aceitarem e contribuírem para a realização da pesquisa.

Aos colegas de classe pelos debates e conhecimentos desenvolvidos ao longo do curso de mestrado, especialmente, à Bruna, Kassy e Eduardo pela partilha, contribuição, ensinamentos e incentivo durante a trajetória do curso e elaboração da pesquisa.

A todos os professores que colaboraram com seus conhecimentos para a minha formação acadêmica.

A minha orientadora Professora Dra. Rosana P. Fernandes por ter me aceitado como orientanda, por sua compreensão, sensibilidade e por todo direcionamento, fundamental para o desenvolvimento e conclusão da pesquisa.

“Numa perspectiva realmente progressista, democrática e não-autoritária, não se muda a ‘cara’ da escola por portaria. Não se decreta que, de hoje em diante, a escola será competente, séria e alegre. Não se democratiza a escola autoritariamente”.

(P. Freire, A Educação na Cidade)

RESUMO

O processo de redemocratização do Brasil, tendo como marco a Constituição Federal de 1988, desencadeou profundas transformações políticas, econômicas e sociais. Diante de um cenário complexo, a governança despontou, inicialmente, como instrumento regulatório no mundo corporativo e, posteriormente, suas diretrizes e princípios foram inseridos nas organizações públicas, promovendo a participação para o alcance de melhores resultados. No contexto educacional, a governança propicia a ampliação da participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios. Considerando que a implantação de boas práticas de governança fortalece a participação da comunidade, delimitou-se a hipótese de que o modelo de governança implantado nas escolas públicas municipais de Belém orienta-se pelo princípio da gestão democrática. O estudo tem como objetivo geral analisar o modelo de governança implementado nas escolas públicas do município de Belém, no período de 2020 a 2023. Para o seu alcance, foram delineados os seguintes objetivos específicos: a) mapear os fundamentos teóricos de governança e gestão democrática; b) identificar os aspectos atinentes ao processo de participação, decisão e avaliação adotados na escola, a partir da percepção da comunidade escolar; e, c) elaborar cartilha virtual direcionada à comunidade escolar para fins de incentivar a participação social. A pesquisa foi realizada na Escola Municipal de Ensino Fundamental Comandante Klautau e na Escola Municipal de Ensino Fundamental Maria Heloisa de Castro. Com abordagem qualitativa, adotou-se como procedimento de análise a pesquisa bibliográfica, a partir de livros e artigos científicos e revistas disponíveis em sites e plataformas científicas; e a pesquisa de campo com aplicação da técnica de grupo focal, com formação de dois grupos focais por escola, o primeiro composto por pais e responsáveis, e o segundo por professores, servidores e representantes do conselho escolar. A pesquisa revelou ampliação da participação de representantes do Conselho Escolar e da comunidade escolar interna. Observou-se, no entanto, a necessidade de formação da comunidade escolar e local em relação aos princípios da governança no ambiente educacional.

Palavras-chave: Governança; Gestão Democrática; Educação; Município de Belém/PA.

ABSTRACT

The process of re-democratization in Brazil, based on the Federal Constitution in 1988, triggered profound political, death and social transformations. Faced with a complex scenario, governance initially emerged as a regulatory instrument in the corporate world and, later, its guidelines and principles were inserted in public organizations, promoting participation for the scope of better results. In the educational context, governance promotes the expansion of the effective participation of the school community in decision-making processes. Considering that the implementation of good governance practices strengthens community participation, the hypothesis was delimited that the governance model implemented in the municipal public schools of Belém is based on the principle of democratic management. The general objective of the study is to analyze: to analyze the governance model implemented in public schools in the city of Belém, from 2020 to 2023. To achieve the general objective, the following specific objectives are defined: a) map the theoretical foundations of governance and democratic management; b) identify aspects relating to the participation, decision-making and evaluation process adopted at school, based on the perception of the school community, and c) prepare a virtual booklet aimed at the school community for social participation purposes. The research was carried out at the Escola Municipal de Ensino Fundamental Comandante Klautal and Escola Municipal de Ensino Fundamental Maria Heloisa de Castro with a qualitative approach, adopted bibliographical research as its analysis procedure, based on books and scientific articles and magazines available on scientific websites and platforms; and the focus group technique, with the formation of two focus groups per school, the first made up of parents and guardians, and the second made up of teachers, staff and representatives of the school council. The research revealed an increase in the participation of representatives of the school Council and the internal school community. Furthermore, the need for training the school and local community in relation to the principles of governance in the educational environment was observed.

Keywords: Governance; Democratic Management; Education; Municipality of Belém/PA.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Governança pública	21
Quadro 2 - Distinção entre governança e gestão.....	28
Quadro 3 - Demonstrativo dos grupos focais por escola.....	42

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Princípios da governança	23
Figura 2 - Modelo de governança das escolas municipais de Belém/PA	35
Figura 3 - Divisão político-administrativa de Belém.....	38
Figura 4 - Quantitativo e descrição de bairros por distrito administrativo, no Município de Belém – 2010	39
Figura 5 - Localização da EMEF Comandante Klautau	56
Figura 6 - Frente da Escola Municipal de Ensino Fundamental Comandante Klautau	57
Figura 7 - Belém: EMEF Maria Heloisa de Castro	70
Figura 8 - EMEF Maria Heloisa de Castro: frente da escola	71

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANDES	Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior
CE	Constituição Estadual
CF	Constituição Federal
CP	Coordenadora Pedagógica
CME	Conselho Municipal de Educação
DABEL	Distrito Administrativo – Belém
DABEN	Distrito Administrativo – Bengui
DAENT	Distrito Administrativo – Entrocamento
DAGUA	Distrito Administrativo – Guamá
DAICO	Distrito Administrativo – Icoaraci
DAOUT	Distrito Administrativo – Outeiro
DASAC	Distrito Administrativo – Sacramento
EC	Emenda Constitucional
EMEF	Escola Municipal de Ensino Fundamental
EMEI	Escola Municipal de Educação Infantil
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GF	Grupo Focal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OS	Organização Social
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Privado
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PNPS	Política Nacional de Participação Social
PPP	Projeto Político Pedagógico
RBG	Referencial Básico de Governança
RBGO	Referencial Básico de Governança Organizacional
SEMEC	Secretaria Municipal de Educação
SME	Sistema Municipal de Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UEI	Unidade de Educação Infantil
UNE	União Nacional dos Estudantes

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 GOVERNANÇA E GESTÃO DEMOCRÁTICA	17
2.1 Fundamentos Teóricos da Governança e Participação Social	17
2.1.1 Governança	17
2.1.2 Participação social.....	24
2.2 Democracia e Gestão Democrática nas Escolas	25
2.2.1 Democracia, Governança e Gestão	26
2.2.2 Gestão Democrática nas Escolas.....	28
2.3 Governança e Gestão Democrática Escolar	34
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA	38
3.1 Objeto da Pesquisa	38
3.2 Instrumento da Pesquisa	40
4 EDUCAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	45
4.1 Breve Histórico da Educação Pública no Brasil	45
4.2 A Educação pública no Estado do Pará e no Município de Belém	50
5 ANÁLISE DO MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO DEMOCRÁTICA IMPLANTADO EM ESCOLAS PÚBLICAS DE BELÉM	55
5.1 Escola Municipal de Ensino Fundamental Comandante Klautau	55
5.1.1 Grupo focal de pais e responsáveis	58
5.1.2 Grupo focal de funcionários	63
5.1.3 Análise dos Grupos focais	67
5.2 Escola Municipal de Ensino Fundamental Maria Heloisa de Castro	69
5.2.1 Grupo focal de pais e responsáveis	71
5.2.2 Grupo focal de funcionários	74
5.2.3 Análise dos Grupos focais	77
5.3 Análise dos Dados Coletados	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	
APÊNDICE B – ROTEIRO ESTRUTURADO	
APÊNDICE C – TRANSCRIÇÕES DOS GRUPOS FOCAIS	
APÊNDICE D – PRODUTO: CARTILHA PARTICIPAÇÃO NAS ESCOLAS: Passos para uma governança democrática	

1 INTRODUÇÃO

Os anos 1980 e 1990 foram marcados por significativas mudanças nas áreas política, social e econômica, especialmente com o fortalecimento do neoliberalismo, que contribuíram para a Reforma do Estado em diversos países, impulsionando a Reforma do Aparelho do Estado no Brasil, levando à adoção de um novo modelo de gestão pública (Matias-Pereira, 2010).

Dessa forma, a *New Public Management* ou Nova Gestão Pública emerge em conformidade aos pressupostos neoliberais e da racionalidade econômica, enfatizando a eficiência e a eficácia dos serviços oferecidos pelo setor público para o alcance de melhores resultados (Matias-Pereira, 2010).

No contexto mundial, a globalização reverberava as políticas públicas implementadas em países desenvolvidos, iniciava-se um processo de interdependência entre as nações. As graves crises ocorridas em países desenvolvidos nos anos 1970 e 1980 (petróleo e *Welfare State*), implicaram na reorganização do papel do Estado. A sociedade descontente, exigia maior responsabilidade de seus governantes, demandando melhores serviços e menores impostos (Bevir, 2011). Além disso, o desenvolvimento tecnológico e a globalização foram fatores que contribuíram para a Reforma do Estado em diversos países que passaram a adotar um novo modelo de administração pública.

Influenciado pelos princípios neoliberais, pela racionalidade econômica e em busca de possíveis soluções, emergiu o modelo *New Public Management* ou Nova Gestão Pública- NGP com ênfase na eficiência e eficácia dos serviços oferecidos pelo setor público (Bevir, 2011). Em paralelo, surgiu a governança, nova concepção de administração pública, que apresentava como princípios básicos “a transparência, equidade, cumprimento das leis prestação de contas e conduta ética” (Matias-Pereira, 2010, p. 112).

A disseminação do termo governança emerge associado à *New Public Management* (Nova Gestão Pública), na esteira das transformações políticas, econômicas e sociais que culminaram com a redemocratização no Brasil. Nesse contexto de alta complexidade, a governança despontou como instrumento regulatório, *a priori* no mundo corporativo e, posteriormente, seus pressupostos foram inseridos na administração pública, entendida como um distanciamento ao controle hierárquico, enfatizando-se o cooperativismo e a participação (Vidal, 2019).

O Tribunal de Contas da União foi o pioneiro no desenvolvimento da governança no Brasil, ao elaborar o Referencial Básico de Governança Organizacional - 2013, documento que objetivava orientar e disseminar boas práticas de governança na esfera federal. A primeira edição, assim como as demais atualizações foram publicadas ratificando o objetivo inicial de orientação e incentivo à implementação de boas práticas de governança nas instituições públicas, servindo, também, de inspiração para a elaboração do Decreto nº 9.203/2017 que estabelece a política de governança da administração pública federal, contendo princípios, diretrizes e práticas de boa governança.

Dias e Cario (2014) salientam que, fundamentada em teorias democráticas, buscava transformar a administração pública em um projeto democratizante para a promoção do desenvolvimento da sociedade. Nas décadas posteriores ao processo de redemocratização a sociedade reivindicava maior participação nas áreas políticas, econômicas e sociais.

Nessa esteira, o âmbito da educação foi fortemente impactado pela Constituição Federal de 1988 que teve fundamental importância ao definir, no artigo 206, reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases de 1996 (LDB), no artigo 3º, que a gestão democrática é o princípio basilar da educação brasileira. A LDB, no artigo 12, inciso VI, aponta que os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de criar processos de interação com a sociedade, articulando com as famílias e comunidades.

O estabelecimento de referenciais legais no país promoveu a construção de um novo modelo educacional, pautado na gestão democrática, com vistas a fomentar a participação da comunidade escolar nos processos decisórios, partindo do pressuposto que a gestão democrática é o caminho para a democratização da escola brasileira (Cury, 2011).

Logo, o interesse pela pesquisa na área da gestão se originou das experiências vivenciadas na escola pública municipal de Belém, único lugar em que a pesquisadora atuou na área educacional. Graduada em Pedagogia na Universidade Federal do Pará e especialista em Pedagogia Empresarial, sonhava em atuar em empresas, ainda assim prestou concurso público para o cargo de técnica pedagógica, sendo aprovada e iniciando o efetivo exercício poucos meses depois.

A chegada ao ambiente escolar onde foi lotada, a Escola Pública Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Profª. Solerno Moreira, localizada no bairro da Terra Firme, foi repleta de expectativas, pois acreditava que essa experiência permitiria implementar as teorias aprendidas no decorrer da graduação, e medos, afinal, a pesquisadora jamais havia atuado em âmbito escolar.

Desde a inserção no espaço escolar foi escolhida para compor o conselho escolar, inicialmente como representante do cargo técnico, posteriormente assumindo a função de tesoureira. À época guardava poucas recordações sobre a importância e funções do Conselho Escolar, todavia, não foi dada opção de recusa, uma vez que havia grande resistência por parte dos colegas que sempre justificavam a falta de tempo para se dedicar a mais uma função. Desta feita, houve a necessidade de retomar os estudos acerca da relevância do órgão, buscando obter um bom desempenho no colegiado.

O Conselho Escolar realizava reuniões mensais em que todas as categorias da comunidade escolar eram convidadas a participar, no entanto, os pais/responsáveis e alunos raramente compareciam e até mesmo os servidores resistiam em participar. Na função de tesoureira, a pesquisadora esteve até a indicação para assumir a gestão da mesma escola em que estava lotada, saindo da função de tesoureira, passando a ser membro nato, com função de secretária.

Ao longo dos anos, atuando na mesma escola pública, foi possível observar a resistência de servidores em participar ativamente do referido conselho, o desafio para indicação dos representantes das categorias de funcionários, docentes e pais/responsáveis se apresentava a cada nova composição do Conselho Escolar, este cenário produzia grande inquietação.

Para que o espaço escolar se estabeleça como democrático é essencial que os atores que o compõe tenham consciência de sua importância na tomada de decisão, na busca por superação dos desafios que se apresentam, bem como na construção de um projeto que atenda às necessidades da comunidade escolar e contribua para o desenvolvimento dos educandos.

Os ensinamentos e orientações de colegas mais experientes, assim como atuação na função de gestora escolar foram essenciais e proporcionaram significativo crescimento pessoal e profissional, entretanto, exigia habilidades inerentes à área administrativa. Buscando ampliar conhecimentos, a investigadora adentrou o curso de mestrado em Gestão Pública, no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, o qual oportunizou o acesso a temáticas e conceitos fundamentais para o aprimoramento profissional.

Ao cursar a disciplina Governança no Setor Público vislumbrou-se a possibilidade da aproximação dos conceitos da governança pública e gestão democrática na escola pública, como fomentadores da efetiva participação da comunidade escolar nos processos decisórios,

bem como no acompanhamento de indicadores e metas estabelecidos no Projeto Político Pedagógico.

Desse modo, a escola, espaço dialógico de construção e reconstrução deve promover a participação de todos que fazem parte da comunidade escolar a fim de decidir acerca da identidade da unidade de ensino para elaboração coletiva do projeto pedagógico, no qual conste soluções para os desafios enfrentados e o monitoramento dos objetivos a serem alcançados.

Fundamental para a melhoria da qualidade do ensino, a educação democrática, implica que os atores que compõem a escola sejam seus dirigentes e gestores, traçando coletivamente um projeto pedagógico que propicie a emancipação dos educandos (Gadotti, 2016). Portanto, observa-se a importância do aprofundamento e reflexões ancoradas nas fontes bibliográficas, no sentido de identificar: a governança das escolas públicas municipais de Belém está alicerçada na gestão democrática?

A aproximação entre os conceitos de governança e gestão democrática na educação torna-se possível uma vez que o cidadão deve ser o principal parceiro e foco das políticas públicas (Brasil, 2018). A governança e a gestão democrática se assemelham à medida que possuem como eixos norteadores comuns a descentralização, a transparência e a ampliação da participação (Dias; Cario, 2014), objetivando o bem comum.

Por vezes questionou-se em que medida a governança contribuirá no âmbito educacional, uma vez que possui conceitos similares aos preconizados na gestão democrática. Todavia, a governança inserida na educação está relacionada com a distribuição e exercício de poder, com a forma em que ocorre a tomada de decisão, com a devida destinação e aplicação dos recursos (Alves, 2012), bem como o monitoramento das estratégias e metas previstas no Projeto Político Pedagógico da escola, enfatizando a participação efetiva da comunidade escolar nesse processo.

Apesar da evolução do processo político, econômico e social, ao longo das últimas três décadas, ainda se visualiza, no cotidiano escolar, a resistência à participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios. Nessa esteira, a democracia brasileira reconquistada no final dos anos 1980 e institucionalizada nos dispositivos legais, que no âmbito educacional é representada pela gestão democrática, deve promover a ruptura da centralização de poder e de decisões acerca da unidade escolar.

Portanto, a gestão democrática da educação tem de estar associada a práticas democráticas, incentivando e promovendo a participação da comunidade escolar (alunos, pais, professores, profissionais, gestores) para a construção de estratégias pedagógicas,

administrativas e financeiras. Logo, é imprescindível a conscientização da comunidade escolar sobre a importância em participar dos processos decisórios no espaço educativo, bem como no monitoramento das metas estabelecidas para que ocorra a melhoria do ensino, visando ao atendimento de todos (Luck et al, 2012). Nesse sentido, cabe o questionamento: a escola estimula a participação de todos em reuniões pedagógicas e administrativas?

A escassez da participação da comunidade nos conselhos escolares precisa ser superada, uma vez que esta ausência permite a centralização da tomada de decisão, inibe a resolução de possíveis conflitos internos e concentra na figura do diretor escolar e presidente do conselho a aplicação dos recursos financeiros e os rumos da unidade escolar, assim como restringe à equipe gestora e docente a construção do projeto pedagógico da escola.

Paro (2017) ressalta que a democracia deve envolver a cada indivíduo, pois não há democracia plena sem pessoas democráticas. Luck (2017) corrobora que a democratização da educação e a gestão democrática são essenciais para a ampliação da participação e desenvolvimento de cidadãos conscientes e críticos.

Em Belém, após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/1996, a gestão municipal¹ apresentou a proposta de Escola Cabana² emergida a partir da influência dos debates travados na Conferência Mundial de Educação para Todos, ocorrida na cidade de Jomtien, em 1990, na Conferência Nacional de Educação para Todos, em 1994, bem como inspirada nas gestões de governos democrático-populares no Brasil (Santos, 2005) e se constituiu como uma estratégia voltada para a democratização do ensino e ampliação da participação nos processos de decisão (Oliveira, 2000). Nesse contexto, iniciou-se a construção do discurso favorável à participação popular, e ocorreu a criação dos conselhos escolares nas unidades de ensino da rede municipal de Belém, conforme estabelecido no Sistema Municipal de Educação Lei nº 7.722/1994, havendo, também, incentivo para que o funcionamento dos colegiados ocorresse com a efetiva participação dos atores que compõem a escola.

Na educação básica, os conselhos escolares configuram-se como órgãos de representação da comunidade escolar, possibilitando a participação efetiva na construção de ações e decisões para consolidação de uma escola democrática.

A Lei nº 7.722/1994, em seu artigo 13, determina que toda escola organizará um Conselho Escolar, com função normativa e fiscalizadora, deliberativa e consultiva. O Conselho Escolar, constituído por representação de pais, professores, funcionários, alunos e direção da

¹ Gestão do prefeito Edmilson Rodrigues (1997 – 2001).

² O nome “cabano” refere-se à revolta popular ocorrida no período de 1820 a 1840, na Província do Grão-Pará, que objetivava a independência do estado do Pará do resto do Brasil (Rodrigues, 2019).

escola é o órgão que possibilita a efetivação da gestão democrática, por meio da participação da comunidade escolar em todos os âmbitos: pedagógico, administrativo e financeiro.

Portanto, observou-se a importância do aprofundamento e reflexões ancoradas nas fontes bibliográficas e sites visitados, no sentido de identificar: a governança das escolas públicas municipais de Belém está apoiada na gestão democrática? Almejando responder o questionamento, determinou-se como objetivo geral: analisar o modelo de governança existente nas Escolas Públicas Municipais de Ensino Fundamental de Belém/Pa, no período de 2020 a 2023. A hipótese delimita que a governança pública aliada à gestão democrática promove a ampliação da participação da comunidade nos processos decisórios nas escolas.

Para o alcance do objetivo geral, estruturou-se os seguintes objetivos específicos: a) mapear os fundamentos teóricos da governança e gestão democrática; b) identificar os aspectos atinentes ao processo de participação, decisão e avaliação adotados na escola, a partir da percepção da comunidade escolar; e, c) elaborar cartilha virtual direcionada à comunidade escolar para fins de participação social.

Como contribuição da pesquisa, elaborou-se uma cartilha virtual, direcionada à comunidade escolar da rede municipal de educação de Belém, em que são apresentados de forma lúdica e objetiva os princípios da governança e gestão democrática, ressaltando a importância da efetiva participação dos atores que compõem a comunidade escolar e suas responsabilidades na implementação de uma escola democrática.

2 GOVERNANÇA E GESTÃO DEMOCRÁTICA

Neste capítulo apresentam-se, inicialmente, os aspectos históricos e teóricos da governança no contexto global e nacional, bem como os princípios e diretrizes da política nacional de governança. Em seguida, discute-se a participação social como condição essencial à democracia. Por fim, articulam-se os conceitos, princípios e diretrizes da governança à gestão democrática como um dos pilares da governança pública.

2.1 Fundamentos Teóricos da Governança e Gestão Democrática

2.1.1 Governança

A governança surgiu em meados do século XX, em um cenário de profundas transformações no mundo pós-guerras (Matias-Pereira, 2005; Gomes, 2022). Emergiu do conflito de interesse entre proprietário e administrador da empresa, expresso na Teoria da Agência que propõe compreender os interesses divergentes entre principal e agente. Assim, a ampliação do fluxo de informações seria uma das possíveis soluções formuladas por essa teoria (Matias-Pereira, 2005).

O aprofundamento dos conceitos da Teoria da Agência impulsionou a construção dos estudos sobre governança, conforme cita Moraes, Elias e Vidal (2018, p.226):

A governança surgiu com a Teoria da Agência, com a separação da ‘propriedade’ da ‘gestão da propriedade’ surgiram os conflitos de interesses entre as partes: o principal (propriedade /proprietário/ acionista/cliente) versus o agente (gestor/administrador). As divergências de interesses advinham do desequilíbrio de informações e abusos de poder, pois cada parte pretendia maximizar seus próprios benefícios.

Fernandes e Elias (2022) ressaltam que o conceito de governança emerge no campo das organizações privadas, com o intuito de aproximar proprietários e agentes, e restringir as possibilidades de corrupção nessas organizações. Nessa conjuntura de alta complexidade, a governança despontou como instrumento regulatório, *a priori* no mundo corporativo e, posteriormente, com seus pressupostos inseridos na administração pública. Para as autoras:

(...) o conceito de governança encontra-se atrelado ao movimento global de Reforma do Estado, iniciado na década de 1970 e consolidado ao longo dos anos de 1990, com a proposição de reinventar o governo para enfrentamento da crise econômica, com reflexo no Estado e nas estruturas de governança, caracterizada por dois momentos distintos: a) Gerencialismo ou Nova Gestão Pública (NGP); e b) Nova Governança Pública (Fernandes; Elias, 2022, p. 32).

Matias-Pereira (2010) ressalta que o movimento de Reforma do Estado em nível global teve como elementos fundamentais a crise do capitalismo, a crise do Estado do bem-estar social, a crise desenvolvimentista, a deficiência do modelo administrativo e a fragilidade do modelo político. Nessa conjuntura, o Estado se deparou com a significativa insatisfação da sociedade com a oferta de serviços públicos, demandando melhores bens e serviços, e menores alíquotas de tributação (Bevir, 2011).

A crise do Estado contemporâneo, de acordo com Abrucio (1997), conduziu à reforma do estado, tendo como principais fatores as crises do petróleo ocorridas em 1973 e 1979, que acarretaram a recessão da economia mundial na década seguinte. A crise fiscal, especialmente nos Estados Unidos e Grã-Bretanha, que ocasionou o descontentamento dos contribuintes com a cobrança demasiada de tributos, além da ingovernabilidade e a inovação tecnológica advinda com a globalização.

A administração pública burocrática buscava meios mais adequados para atingir eficiência, fundamentando-se nos princípios da normatização, hierarquia, impessoalidade, meritocracia, separação entre público e privado (Dias; Cario, 2014). Todavia, o conjunto de princípios burocráticos gerava um ritual que não resistiu ao avanço tecnológico [...] associado ao movimento de democratização [...] (Dias; Cario, 2014, p. 348).

De acordo com Martins:

Ora tentou-se consolidar uma burocracia, racionalizando-se funcionalmente a administração, à revelia da Política e à custa da democracia, ora tentou-se descaracterizar o caráter funcional da burocracia pública pretensamente até em nome da democracia, ora estimulada pelos agentes do Estado e da política nacional. (Martins, 1997, p. 53).

Abrucio (1997) enfatiza que a implantação do modelo gerencial no setor público se deu em resposta ao contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço de uma ideologia privatizante. Diante desse cenário global, o modelo burocrático, hegemônico até a década de 1980, entra em declínio. Por conseguinte, “o *managerialism* substituiria o modelo weberiano³, introduzindo a lógica da produtividade existente no setor privado” (Abrucio, 1997, p. 10).

O modelo de administração gerencial, inicialmente, enfatizava a eficiência e a produtividade, deixando de incentivar a flexibilização, a inovação, o alcance da efetividade (Filippim, 2005). Abrucio (1997, p.18) corrobora que “o enfoque apenas da eficiência governamental possui outro problema: a avaliação da efetividade dos serviços públicos não recebe a devida importância”. Logo, a reforma administrativa passa por transformações em

³ Weber afirmava que a burocracia era o mais eficiente mecanismo organizacional (BEHN, 1998, p.8).

direção à implantação da Nova Governança Pública, incorporando o planejamento estratégico e mecanismos de *compliance* (conformidade) e gestão de risco (Fernandes; Elias, 2022, p.38).

As governanças corporativa e pública se assemelham na medida em que possuem como preceitos basilares a transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação contas e conduta ética (Matias-Pereira, 2010). Nesse sentido, Fernandes e Elias (2022, p. 33-34) evidenciam que as governanças corporativa e pública se fundamentam nos “direitos e responsabilidades, regras e procedimentos para a tomada de decisão, e definição de instrumentos e estratégias para alcançar os objetivos e controlar os resultados”.

No período de transição do regime militar para o regime democrático, o Brasil sofreu influência do movimento de Reforma global, adotando o modelo de administração gerencial, a Nova Gestão Pública (*New Public Management*), com vistas ao aumento da eficiência e eficácia do serviço público. Dessa forma, a nova gestão pública surgiu objetivando melhor desempenho, transparência e responsabilidade do serviço público em atendimento aos apelos da sociedade (Moraes; Elias; Vidal, 2018).

As reformas gerenciais implementadas a partir dos anos 1980, em alguns países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), influenciaram a reforma gerencialista brasileira, definida, inicialmente, no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (Bresser-Pereira, 1995). A reforma gerencial, em expansão nos anos 1990, previa que a flexibilização dos processos e regulamentos burocráticos acarretaria maior autonomia e *accountability* (Bresser-Pereira, 1999).

Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus Três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos três Poderes, por um corpo de funcionários, e pela Força Militar (Brasil, 1995, p.16).

A reforma do aparelho do Estado apresentou urgência em avançar no modelo de administração pública, uma vez que os modelos conhecidos, administração pública patrimonialista e administração pública burocrática revelavam o nepotismo e a valorização do interesse pessoal em detrimento do interesse público, todavia, o rígido controle que visava à redução da corrupção levou a ineficiência dos serviços públicos (Filippim, 2005; Dias; Cario, 2014).

O novo modelo administrativo gerencial, previsto no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, implantou a Nova Gestão Pública baseada nos princípios da flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente e controle social (Matias-Pereira, 2008).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), promulgado em 1995, almejava se tornar o marco da mudança da administração pública, enfatizando a remodelamento do papel do Estado, passando a ser promotor e regulador do desenvolvimento econômico e social, deixando de ser responsável direto pela produção de bens e serviços (Brasil, 1995). No entanto, conforme Cavalcante e Pires:

Os enfoques do projeto eram predominantemente econômicos e administrativos e se fundamentavam em um diagnóstico de crise do Estado: fiscal de esgotamento da estratégia estatizante; e de eficiência, requerendo a superação da administração pública burocrática. Em todas essas dimensões da crise, contudo, o texto não avança no desenvolvimento de evidências que sustentem essas questões complexas e controversas (Cavalcante; Pires, p. 59, 2020).

O referido documento possuía como premissa a implementação de uma administração pública gerencial que objetivava romper com os vícios do modelo burocrático anterior, buscando atingir eficiência, controle dos resultados, descentralização e ênfase na qualidade e produtividade do serviço público (Brasil, 1995). No entanto, Diniz (2001) argumenta que o PDRAE não atingiu o êxito esperado, uma vez que não alcançou a ruptura preconizada.

Tomando por referência o alto grau de competitividade e eficiência da iniciativa privada, a reforma administrativa promoveu privatizações e terceirizações de serviços e funcionários, objetivando a diminuição do papel do Estado na economia e aumento da eficiência nos serviços públicos (Cavalcante, 2019).

A descentralização de serviços sociais para estados e municípios, com a privatização de empresas estatais que produziam bens e serviços para o mercado, foi uma das principais características da reforma brasileira (Bresser-Pereira, 1999). O plano previa “a criação de agências autônomas e novas modalidades de Organização – Organização Social (OS) e OSCIP (...)”. Além disso, o PDRAE objetivava, também, “a flexibilização da estabilidade dos servidores estatutários, limitação de remuneração, reforma da previdência (...)” (Fernandes; Elias, 2022, p.36).

Nesse ambiente complexo, de profundas mudanças políticas, econômicas e sociais, as autoras evidenciam que se buscava aprofundar os aspectos gerenciais, com ênfase na desburocratização e controle regulatório e fiscal da gestão pública, concomitante à implantação de componentes da Nova Governança Pública.

Matias-Pereira (2010) destaca a importância das contribuições advindas de organismos internacionais como o “Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional – FMI e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (Brasil, 2013, p. 9), bem como do Tribunal de Contas da União que foram fundamentais para incorporação da Nova

Governança na administração pública, com o objetivo do fomento e a disseminação do conhecimento de melhores práticas de governança nas organizações (Brasil, 2020).

Vidal (2019) analisa que a governança é entendida como instrumento no qual se depositam as expectativas para a gestão, o governo de políticas públicas e as mudanças de formas de intervenção pública. Desta forma:

(...) A governança surgiu então em duas ondas analiticamente distintas da reforma do setor público. A primeira consistiu nas reformas associadas ao conceito econômico de racionalidade – o neoliberalismo, a Nova Administração Pública [*New Public Management*] e a terceirização. A segunda consistiu em reformas associadas a conceitos sociológicos de racionalidade – a Terceira Via, a governança *joined-up* e redes e parcerias (Bevir, 2011, p. 107).

Observa-se que ao longo dos anos que foram atribuídos diferentes significados à governança com conceitos diversos que direcionam as práticas de boa governança. A seguir, algumas perspectivas e definições de governança.

QUADRO 1 - Governança Pública

(continua)

Autor	Perspectiva Conceitual	Definições
Kooiman (2003)	Perspectiva Sociopolítica	A governança pública consiste num processo de interação que ocorre a partir do envolvimento de diferentes atores, tanto públicos como privados. A base do conceito de governança pública para o autor, portanto, reside na interação entre mercado, Estado e sociedade civil.
Sechi (2009)	Políticas Públicas	É um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração das políticas públicas.
IBGP (2014)	Políticas Públicas	O sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos Cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados.
Ronconi (2008)	Relações Democráticas	É um arranjo institucional governamental, estabelecido por meio de parcerias entre Estado, sociedade civil e mercado, que, para articular as dimensões econômico-financeiras, institucional-administrativas e sociopolíticas, buscam soluções e inovações para os problemas sociais a partir da democracia.
Matias-Pereira (2010a)	Políticas Públicas	São parcerias e interações entre atores públicos e privados (mais ou menos institucionais) e em diferentes níveis de governo caracterizados pela ausência de autoridades formais e hierárquicas e pela presença de interações horizontais entre os diversos atores envolvidos no processo político
Bresser-Pereira (1998)	Sustentabilidade Econômica	A capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas.
Heidemann e Kissler (2006), Apud Loffer (2001)	Administração Pública	Nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes
Matias-Pereira (2016)	Relações de Poder	O sistema que determina o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos numa organização – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com vista a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos.
Marchetti (2016)	Global	Um novo processo de relacionamento entre as organizações supranacionais em desenvolvimento, os Estados-nação e os

Autor	Perspectiva Conceitual	Definições
		novos atores não estatais (corporações multinacionais, ONGs, representantes do setor privado e sociedade civil) que compartilham o processo de tomada de decisão, e a busca contínua de acordos multilaterais.
OCDE (2004)	Arranjos formais e Informais	Arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são realizadas ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes.
BRASIL (2017)	Instituições Públicas	O conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade.
Prats i Catalá (2006)	Relações e Interações	É um movimento que se faz presente nos anos 90 e se refere ao reconhecimento da importância da boa interação entre governo, sociedade civil e setor privado.

Fonte: Gomes, 2022.

Elaboração: autora (2023).

A diversidade de conceitos acerca da conceituação de governança contribui significativamente para o desenvolvimento de estratégias e busca de soluções, todavia, também dificulta sua “materialização para um plano inalcançável, transformando a governança em uma espécie de ideal inatingível, ainda que sempre desejável” (Brasil, 2018, p. 15).

A partir da análise dos variados conceitos de governança, pode-se inferir que o conceito apresentado por Matias Pereira, fundamentado nas relações de poder, aproxima-se da gestão democrática escolar, uma vez que as estratégias, desafios a serem superados, metas a serem atingidas e aplicação de recursos devem ser debatidos e decididos coletivamente entre os sujeitos que compõe a escola. Matias Pereira afirma:

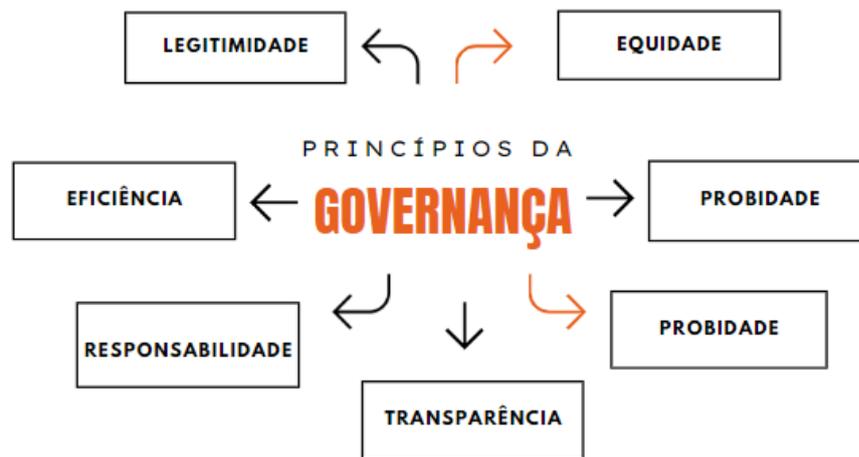
(...) a evolução da governança no setor público possui uma relação direta com as pressões e exigências da sociedade por melhoria de gestão, transparência, accountability, maior participação da sociedade, e na qualidade dos serviços públicos (Matias-Pereira, 2023, p. 12).

Desde a promulgação da Constituição Federal, em 1988, foram publicados decretos, leis e emendas constitucionais, como exemplo: Lei de Responsabilidade Fiscal – LC nº101/2000, Lei da Transparência – LC nº131/2009, Lei de Acesso a Informação – Lei nº 12.527/2011, entre outras, com o objetivo de implementar os princípios da boa governança no Brasil.

Em convergência as mudanças pós redemocratização, foi elaborado em 2013, no Governo Dilma Rouseff (01/01/2011 a 31/08/2016), a experiência inicial do Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO) com objetivos de ‘promover a melhoria da governança no TCU’, servir de referencial para a realização de ações de controle externo sobre governança no setor público e ser útil para interessados na melhoria da governança (Brasil, 2013). Dessa

forma, o Referencial Básico de Governança estabeleceu os seguintes princípios para a melhoria da governança no Tribunal de Contas da União podendo servir de guia para as demais instituições públicas.

FIGURA 1 – Princípios da Governança



Fonte: Referencial Básico de Governança (Brasil, 2013).

Posteriormente, o RBGO buscou diagnosticar a governança nas organizações, sendo inspiração para a publicação do Decreto nº 9.203/2017, o qual prevê a implantação da política de governança pública para as agências públicas federais (Fernandes; Elias, 2022, p. 38), inserindo-se os seguintes princípios:

Art. 3º. São princípios da governança pública:
 I – capacidade de resposta;
 II – integridade;
 III – confiabilidade;
 IV – melhoria regulatória;
 V - prestação de contas e responsabilidade; e
 VI - transparência (BRASIL, 2017).

O Decreto nº 9.203/2017 transcreve a definição de governança apresentada desde a primeira edição do RBGO/2013, estabelecendo a governança pública como conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, objetivando a condução de políticas públicas (Brasil, 2017). A esse modelo incorporou-se o planejamento estratégico e a adoção de mecanismos de *compliance* (conformidade), gestão de riscos (operacionais e estratégicos) e integridade (Fernandes; Elias, 2022).

2.1.2 Participação Social

A Constituição Federal de 1988 consolidou o regime democrático brasileiro, apresentado no artigo 1º, parágrafo único, que todo poder emana do povo que o exerce por meio de representantes eleitos diretamente (Brasil, 1988). No sentido de combater os problemas da administração brasileira, a Carta Magna instituiu profundas mudanças, dentre as quais se destaca a descentralização como promotora de maior participação cidadã e inovações no campo da gestão pública (Abrucio, 2007).

A ampliação da participação social nos processos decisórios tornou-se elemento-chave para elaboração e implementação de políticas públicas buscando a descentralização e democratização do Estado (Silva; Jaccoud; Beghin, 2005). A participação, na democracia representativa, “restringe-se ao momento da escolha dos representantes na ocasião do processo eleitoral [...] a responsabilidade do processo decisório fica restrita aos representantes escolhidos pelo sufrágio universal” (Lüchmann, 2007, p.144).

Já na democracia direta incorpora-se a “participação da população no processo de discussão e de tomada de decisões políticas” (Lüchmann, 2007, p.144). Com a participação cidadã almejava-se o combate à burocratização e ineficiência dos serviços públicos, possibilitando a ampliação da participação na elaboração de políticas públicas em atendimento as demandas da sociedade (Silva; Jaccoud; Beghin, 2005).

A política de governança no Brasil apresenta como um dos principais objetivos o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições públicas. Conforme o Banco Mundial (2017), tal fortalecimento decorre da constante entrega de resultados antecipadamente acordados, percepção de que as políticas e leis implementadas são justas e imparciais e que a atuação pública é tida como legítima pelo cidadão (Brasil, 2018).

A capacidade de resposta é um dos princípios fundamentais da governança, previsto no Decreto nº 9.203/2017, “representa a competência de uma instituição pública de atender de forma eficiente e eficaz às necessidades dos cidadãos, inclusive antevendo interesses e antecipando aspirações” (Brasil, 2018). Conforme destacado no Referencial Básico de Governança (Brasil, 2020):

A colaboração entre entes estatais, não estatais e sociedade civil contribui para obter um maior entendimento a respeito das demandas da sociedade, para equilibrar os interesses, priorizar o atendimento das necessidades e aumentar a confiança das partes interessadas nas instituições públicas. O princípio da capacidade de resposta depende, portanto, diretamente do princípio da participação. A ONU (2015) orienta que, para melhorar a capacidade de resposta no setor público, há que se focar na satisfação das expectativas das pessoas em termos de qualidade, quantidade e rapidez dos serviços públicos prestados com os recursos limitados disponíveis. [...] (Brasil, 2020).

À participação social, evidenciada no período pós-Constituinte, atribui-se efeito “pedagógico, psicológico, econômico e funcional, de integração e de racionalização ou controle social de poder” (Lavalle; Vera, 2011, p. 106). Desta forma, o caráter educacional e psicológico estaria relacionado à formação das virtudes necessárias para o exercício da cidadania, em que, conforme Lavalle e Vera (2011, p. 107), “a combinação de ambos efeitos positivos seria capaz de deflagrar um círculo virtuoso em que a participação gera mais participação [...]”.

Nessa esteira, Gadotti esclarece que:

Participação Social se dá nos espaços e mecanismos de controle social como nas conferências, conselhos, ouvidorias, audiências públicas etc. São os espaços e formas de organização e atuação da Participação Social. É assim que ela é entendida, como categoria e como conceito metodológico e político, pelos gestores públicos que a promovem. Essa forma de atuação da sociedade civil organizada é fundamental para o controle, a fiscalização, o acompanhamento e a implementação das políticas públicas (...) (Gadotti, 2014, p. 2).

O fortalecimento das instituições participativas e, mais especificamente, dos conselhos ocorre a partir dos anos 2000, com a valorização e ampliação da participação que culminou com a Política Nacional de Participação Social, Decreto nº 8.243/2014, que objetivava fortalecer e articular os mecanismos e as instâncias democráticas de diálogo e a atuação conjunta entre a administração pública e a sociedade civil (Brasil, 2014). Conforme Silva, Jaccoud e Beghin “[...] A necessidade de representação de pluralidade de atores junto a uma determinada política pública, reduzindo o hiato entre aqueles que atuam nos diversos níveis de decisão e seus beneficiários, passou a ser amplamente reconhecida. [...] (2005, p. 375).

Gadotti (2014) esclarece que a participação popular diferencia-se da participação social, uma vez que a primeira se refere a classes populares e trabalhadores que se constituem em movimentos sociais, associações de moradores, etc. Todavia, o mesmo autor ressalta a relevância da participação social e popular para a construção de políticas públicas emancipatórias, pois a partir da inserção da sociedade nos processos decisórios ocorre o fortalecimento do sentimento de pertença do cidadão à sociedade (Lavalle; Vera, 2011).

Paro (2017) enfatiza que a participação da sociedade não deve ser apenas nas eleições regulares, pois mas para que a seja possível participar é necessário ofertar condições para que se efetive a participação.

2.2 Democracia e Gestão Democrática nas Escolas

Nesta seção objetiva-se apresentar e analisar os elementos conceituais da gestão na perspectiva democrática e escolar, bem como suas implicações para ampliação da participação nos processos decisórios no ambiente escolar e emancipação dos indivíduos.

2.2.1 Democracia, Governança e Gestão

As décadas de 1970 e 1980 foram marcadas por profundas transformações mundiais que impactaram a política nacional. O Brasil vivia o regime militar autoritário que tinha como principal característica a intervenção excessiva, em que o Estado passava a ser visto como ineficiente, ineficaz e provedor de serviços de baixa qualidade (Farah, 2000).

Além desses fatores, as décadas mencionadas foram marcadas por esgotamento político, grave crise fiscal e econômica, logo, as pressões dos movimentos sociais e sindicais pela redemocratização do país aumentavam, sucumbindo na derrocada dos militares e ascensão da democracia garantida pela Constituição Federal em 1988. Bresser-Pereira (2005) evidencia que o modelo democrático brasileiro, emergido pós-constituente, faz-se participativo por ter como um dos pilares a participação cidadã.

[...]. A demanda pela participação social nos processos decisórios das políticas sociais consolidou-se, na Constituição, por meio da determinação da gestão democrática e participativa, e institucionalizou-se na esfera federal com a criação de conselhos nacionais. Estes colegiados, criados ou reorganizados durante a década de 1990, foram integrados por representantes do Estado e da sociedade, e ocupam um espaço, no interior do aparato estatal, de apresentação e processamento de demandas, expressão e articulação de interesses, concertação e negociação, de acompanhamento e controle de política e, em muitos casos, de decisão (Silva; Jaccoud; Beghin, 2005, p.376).

Nos anos de 1990, período de transição democrática, as políticas apontavam para intervenção mínima estatal na economia e nas áreas sociais. A descentralização do poder e a desburocratização da gestão tornaram-se metas, assim como a ênfase na participação cidadã nos processos decisórios, de implementação e avaliação das políticas públicas. Jacobi, corrobora:

[...] Na década dos 90, a participação nas suas diversas dimensões é amparada e institucionalizada dentro dos marcos das democracias representativas. A participação popular transforma-se no referencial de ampliação de possibilidades de acesso dos setores populares dentro de uma perspectiva de desenvolvimento de sociedade civil e de fortalecimento dos mecanismos democráticos, mas também para garantir a execução eficiente de programas de compensação social no contexto das políticas de ajuste estrutural e de liberalização da economia e de privatização do patrimônio do Estado (Jacobi, 2003, p. 317).

Desta feita, é preciso ressaltar que o novo modelo de desenvolvimento só pode ser alcançado sob regimes políticos de democracia participativa (Ferreira, 1998), portanto, a participação da sociedade civil nas diversas áreas sociais se tornou essencial para a implementação, avaliação e controle de políticas públicas. Farah enfatiza:

[...] Assim, ao lado da preocupação com a democratização dos processos e com a equidade dos resultados, são introduzidas na agenda preocupações com a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação estatal, assim como a qualidade dos serviços públicos (Farah, 2000, p. 69).

No Brasil pós-Constituinte, evidencia-se que a nova ordem jurídica e política do país baseia-se, conforme Gadotti (2014): na democracia representativa (indireta) e na democracia participativa (direta). Democracia, etimologicamente significa poder do povo (*demos*: povo; *kratos*: poder), praticada desde a antiguidade como o governo da maioria. Ao longo dos anos a democracia consolidou-se como um modelo de democracia deliberativa e, posteriormente, participativa entendida como o governo do povo, consagrando o princípio da soberania popular (Coelho, 2014, p. 35).

Bresser-Pereira (2005) esclarece que o termo “democracia deliberativa” foi adotado, originalmente, por Joshua Cohen, filósofo político que explicitou os aspectos que envolvem esse modelo: livre, justificada, formalmente igual, substancialmente igual e que deve alcançar o consenso. Todavia, o conceito de democracia definido pelo filósofo obteve significativas críticas por seu idealismo e irrealismo.

Fung (2012, p. 12) afirma que “a democracia, porém, não chega a alcançar sua plenitude por apresentar uma parcela significativa de cidadãos alheios ao processo de tomada de decisão que norteia os rumos da sociedade”. Já a democracia participativa, modelo que emerge nas sociedades mais avançadas, não exige igual poder substantivo entre os participantes do debate público, nem presume que o consenso será atingido (Bresser-Pereira, 2005, p. 82).

Cury (2011) afirma que:

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática (2011, p. 494).

Em cumprimento a Constituição Federal (1988) que estabelece nos instrumentos de participação social, a exemplo das conferências, conselhos consultivos, consultas e audiências públicas, entre outros, ocorre a democracia participativa (Bresser-Pereira, 2005). Assim sendo, a governança incorpora-se ao novo modelo administrativo.

O Tribunal de Contas da União (TCU) elaborou o Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO), em que “os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão” (Brasil, 2013, p. 23).

Todavia, na terceira edição do RBGO é enfatizada a necessidade de estabelecer a distinção entre governança e gestão, pois observa-se que há confusão no entendimento desses conceitos, de modo que a governança tem a função direcionadora, e a gestão, a função realizadora (Brasil, 2020).

No quadro 2, a seguir, apresenta-se a distinção entre os dois conceitos.

QUADRO 2 - Distinção entre governança e gestão⁴.

GOVERNANÇA		GESTÃO	
Avaliar	O ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e almejados	Planejar	Dada a direção, as prioridades e objetivos, quais os passos para chegar lá?
Direcionar	Priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos.	Executar	Colocar o plano para funcionar e gerar resultados
Monitorar	Os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.	Controlar	Como estão os indicadores de eficácia e de eficiência? Como lidar adequadamente com os riscos de não cumprir as metas?

Fonte: Brasil, 2020.

Elaboração: autora (2023).

Observa-se que no ambiente escolar, a governança e a gestão perpassam pela função de direção escolar, pois de acordo com Paro (2015), ao diretor é imputado a responsabilidade pela coordenação e controle do trabalho, bem como a liderança no estabelecimento e alcance de metas.

Nesse contexto, a gestão alinhada aos princípios democráticos constitui o pilar da boa governança, na medida em que planejamento, execução e controle são realizados coletivamente, possibilitando que a tomada de decisão ocorra a partir das reflexões e discussões que envolvam todos os atores para o alcance dos objetivos definidos.

2.2.2 Gestão Democrática nas Escolas

Partindo do recorte temporal do final da década de 1980, com o fim do regime militar no Brasil, globalização da economia, maior circulação de pessoas, bens e tecnologias e crescimento da influência de organismos internacionais, as transformações foram cruciais não apenas nos setores produtivos e comerciais, mas também na educação, uma vez que os sistemas de ensino estão intimamente ligados ao desenvolvimento da sociedade.

Os debates acerca da gestão democrática na educação eclodem no período de transição democrática, pois a escola, reflexo da sociedade, precisava acompanhar o momento de conquista democrática que se apresentava. Nesse sentido, a gestão escolar se configura como o

⁴ Conforme o dicionário Oxford Languages: Gestão – 1. Ato ou efeito de gerir, administração, gerência.

elo entre a administração de recursos, planejamento e articulação entre os atores que compõem a escola. Esses aspectos se constituem como alicerces para o processo de ensino e aprendizagem, alinhando-se às demandas e transformações ocorridas na sociedade.

Luck conceitua a gestão escolar como:

[...] ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação do projeto político pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (LUCK et al, 2009, p. 24).

A gestão escolar não se restringe somente à figura do diretor, mas é um trabalho conjunto que engloba a coordenação pedagógica e a secretaria escolar na composição da equipe gestora. Fundamentada no princípio democrático, fomenta a participação efetiva de todos que compõem a comunidade escolar com vistas a garantir a qualidade de ensino (Luck et al, 2009).

(...) a participação da comunidade escolar, incluindo professores, especialistas, pais, alunos, funcionários e gestores da escola, é parte desse esforço, que promove o afastamento das tradições corporativas e clientelistas, prejudiciais à melhoria do ensino, por visarem ao atendimento a interesses pessoais e de grupos (Luck et al, 2012, p. 15).

O incentivo à participação torna-se tarefa fundamental do governo para o alcance da gestão democrática. Prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (lei nº 9.394/1996), a qual prevê que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os princípios da Gestão Democrática, define também que:

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

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

A democratização do ensino no Brasil é novamente enfatizada na Lei nº 13.005/2014 que institui o Plano Nacional de Educação (PNE), assegurando à população o direito a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, bem como a qualidade do ensino; mas, para além das características mencionadas, a democratização da educação precisa promover o aumento da participação da comunidade escolar, a autonomia na tomada de decisões e resoluções de problemas. Sobre a escola, Luck et al (2009) apregoa que:

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade cidadã (2009, p. 20).

Paro (2001, p.57) ressalta que para a escola vivenciar a gestão democrática é fundamental que possua “[...] um mínimo de poder de decisão política, que possa ser compartilhado, dialogado com seus usuários com a finalidade de servi-los de maneira mais efetiva”. E ainda, conforme Paro (2015), a descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão.

O Plano Nacional de Educação, disposto na lei nº 13.005/2014, estabelece na Meta 19:

Assegurar condições no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Brasil, 2014).

Dentre as estratégias previstas no PNE para a implementação da gestão democrática nas escolas e que foram abordadas na pesquisa, destacam-se:

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento dos conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização da gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando condições de funcionamento autônomo;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais de educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino (Brasil, 2014).

A implementação de um modelo democrático que rompa com a racionalidade não é tarefa fácil, pois ao se implementar a gestão democrática na educação, faz-se necessário adicionar a prática pedagógica e dialógica no cotidiano escolar. A gestão escolar com a perspectiva democrática atende aos anseios de uma sociedade também democrática.

O novo modelo pressupõe a mudança de paradigma, alinhada aos princípios da governança, pretende a consolidação de gestão participativa com o poder decisório colegiado, representado pela comunidade escolar. Paro (2011, p. 15) enfatiza que a democratização está relacionada à “organização e funcionamento efetivo da instituição escola”. O mesmo autor complementa que:

[...]. Trata-se, portanto, das medidas que vem sendo tomadas com a finalidade de promover a partilha do poder entre dirigentes, professores, pais, funcionários, e de facilitar a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola com vistas à realização de suas finalidades (Paro, 2011, p. 15).

Na busca pela implementação da gestão democrática nas escolas, participação e autonomia são palavras-chave estabelecidas na legislação vigente. O processo de escolha do diretor escolar, a construção e atualização do Projeto Político Pedagógico, a composição e efetiva participação dos conselhos escolares, grêmios estudantis e associações de pais/responsáveis constituem mecanismos que fomentam a gestão democrática.

O Projeto Político Pedagógico, instituído na LDB nº 9.394/96 e expresso no Art. 12, inciso I, apresenta que os estabelecimentos de ensino deverão elaborar e executar a sua proposta pedagógica, construída coletivamente com a participação de docentes, profissionais da educação e comunidade escolar.

Em Belém, o projeto de Escola Cabana estabeleceu a transição do modelo de ensino seriado para ciclos de formação, assim como a formação de docentes da rede municipal de educação. A Secretaria Municipal de Educação (SEMEC) definiu que os ciclos no Ensino Fundamental seriam compostos de acordo com a faixa etária, isto é: o Ciclo I – crianças de seis, sete e oito anos; o Ciclo II – crianças de nove e dez anos; o Ciclo III – 11 e 12 anos; o Ciclo IV – 13 e 14 anos. Das 54 escolas da Rede Municipal de Educação, 41 organizaram-se em ciclos nesse período.

O recém implantado modelo de organização da educação em ciclos, segundo Oliveira (2000), mostrava-se desafiado a construir uma inovação educacional, pois, entre outros aspectos, buscava efetivar a gestão democrática e adotar a prática de planejamento participativo, por meio da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, instrumento no qual consta a proposta educacional da escola, seus objetivos, indicadores e responsabilidades.

Nessa esteira, a capital do estado paraense, inovou ao promulgar a Lei nº 7.722/1994 do Sistema Municipal de Educação, antecedendo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, e que instituía, no Art. 12, o regime de autonomia das escolas, com base nos seguintes dispositivos:

- I – toda escola desenvolverá, através do seu corpo docente e técnicos, sob liderança do Diretor, projeto pedagógico próprio, histórico e culturalmente circunstanciado, a ser revisto e atualizado anualmente e submetido a Conselho Escolar;
- II – o projeto pedagógico próprio deverá incluir, entre outros componentes, atualização constante e pluralista da oferta curricular e dos procedimentos didáticos, adequação comunitária e cultural, avaliação permanente de desempenho docente e escolar; [...] (Belém, 1994).

Construído coletivamente, o Projeto Político Pedagógico (PPP) é o instrumento norteador da gestão e das práticas pedagógicas (Luck et al, 2009). No projeto político são definidos metas, objetivos e procedimentos, mas, para além disso, o PPP precisa ser intencional e é “[...] sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece no horizonte da escola” (Gadotti, 2016, p. 2). Gadotti explicita que o projeto político pedagógico se apoia:

- a) No desenvolvimento de uma consciência crítica;
- b) No envolvimento das pessoas: a comunidade interna e externa à escola;
- c) Na participação e na cooperação das várias esferas de governo;
- d) Na autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e como produto do projeto (GADOTTI, 2016, p. 3).

Desta forma, no projeto político pedagógico as dimensões política e pedagógica são indissociáveis, uma vez que o projeto da escola está voltado para o atendimento dos interesses da população (Veiga, 2013). Elaborado coletivamente e de acordo com a realidade da escola, o PPP possibilita o exercício da participação, conduz à emancipação do aluno e formação cidadã.

Nesse sentido, para que o PPP viabilize a gestão democrática nas escolas deve ser “elaborado de forma participativa e colaborativa” (Luck et al, 2009, p.38), com base em reflexões e debates coletivos, possibilitando a construção conjunta de um documento alicerçado em teorias democráticas em prol da solução de problemas de ensino, aprendizagem e formação de indivíduos conscientes de sua importância social (Veiga, 2013).

Nessa perspectiva, a ampliação da participação, enfatizada a partir da redemocratização do Brasil, é reforçada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a Lei nº 9.394/96, a qual estabelece a criação, constituição e funcionamento dos Conselhos Escolares formados pela comunidade escolar, objetivando a implementação da gestão democrática nas escolas.

No Pará, a Constituição Estadual (1989) reafirma os dispositivos nacionais e dispõe na lei complementar nº 6/1991 que:

Art. 1º. O Conselho Escolar é um organismo consultivo e deliberativo vinculado às Escolas Públicas do Estado do Pará que visa: aconselhar, controlar, fiscalizar e avaliar o sistema de ensino.

Art. 2º. – O Conselho Escolar terá por finalidade:

I – promover a interação entre as várias categorias integrantes do processo educativo, viabilizando uma prática democrática nas unidades escolares;

II – consolidar uma educação dialógica, buscando a socialização das decisões quanto ao plano global da escola (Pará, 1991).

Nessa esteira, em Belém, o Conselho Escolar foi regulamentado, inicialmente, pela Lei nº 7.722/1994 que estabelecia, no Art. 13, que toda escola organizará um Conselho Escolar com

função normativa e fiscalizadora, deliberativa e consultiva, articulado com o Conselho Municipal de Educação e composto por dez membros e respectivos suplentes, assim sendo:

- I – 4 (quatro) pais, eleitos por ocasião da eleição do Diretor;
 - II – 2 (dois) representantes eleitos do corpo docente;
 - III – 1 (um) representante eleito do corpo técnico-administrativo;
 - IV – 1 (um) representante eleito do corpo discente com a idade mínima de 16 (dezesesseis) anos;
 - V – 1 (um) representante do pessoal de apoio administrativo;
 - VI – o Diretor da Escola, que exercerá a função de Secretário do Conselho, sem direito a voto.
- § 1º - O Presidente do Conselho será eleito, por maioria simples de votos, entre os conselheiros, e nomeado pelo Secretário Municipal de Educação (Belém, 1994).

Recentemente, a lei que estabelece o Sistema Municipal de Educação passou por reformulações, culminando com a sanção da Lei nº 9.995 de 19 de janeiro de 2024 que institui o novo Sistema Municipal de Educação de Belém – SME, e dá outras providências.

A referida lei amplia a participação e suprime o quantitativo de representantes que comporão o Conselho Escolar, conforme estabelecido no Art. 12:

- Art. 12 Em toda escola da rede municipal de qualquer nível, etapa ou modalidade de ensino, haverá um Conselho Escolar como órgão deliberativo e será composto pela diretora ou diretor da escola, como membro nato, e por seguintes categorias:
- I – professoras ou professores;
 - II – técnico pedagógico;
 - III – servidores públicos que exerçam atividades administrativas;
 - IV – estudantes maiores de 12 anos;
 - V – mães, pais ou responsáveis;
 - VI – membros da comunidade local.
- Parágrafo único. Nas escolas apenas educação infantil, a representação da categoria dos estudantes no Conselho Escolar será facultada (Belém, 2024).

O conselho escolar se constitui como órgão colegiado, espaço próprio para a efetiva participação da comunidade escolar e “tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação” (Luck, 2017), para o alcance dos objetivos definidos no projeto pedagógico da escola. De acordo com Gadotti (2000):

O Conselho de Escola é um colegiado formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. Através dele, todas as pessoas ligadas à escola podem se fazer representar e decidir sobre os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, tornando este coletivo não só um canal de participação, mas também um instrumento de gestão própria da escola. [...] (Gadotti, 2000, p. 5).

Para gerir a implementação da gestão democrática exige-se atenção às concepções adotadas no espaço escolar para que a tomada de decisão seja compartilhada com os agentes da unidade de ensino, almejando a satisfação da comunidade, assim como a melhoria das relações interpessoais e nas condições de trabalho que refletem na qualidade do ensino e na construção coletiva de estratégias para a superação das lacunas de aprendizagem.

2.3 Governança e Gestão Democrática Escolar

As mudanças econômicas, a redefinição do papel do Estado, o desemprego, as desigualdades sociais foram determinantes para medidas reformadoras das políticas sociais, incluindo-se as políticas educacionais, nos anos 1990 (Reis, 2013). A partir desse momento, evidenciou-se a percepção de que a educação de qualidade é fundamental para a transformação social e o desenvolvimento do país (Passador; Salvetti, 2013).

No rol de reformas adotadas ocorreu a municipalização da educação, contando com a colaboração do Fundo de Desenvolvimento e Manutenção do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério – FUNDEF, Lei nº 9.424/96, que possibilitou a ampliação na oferta de vagas no ensino fundamental. De acordo com Abrucio e Franzese (2007), a redistribuição dos recursos direcionados aos municípios promoveu importante mudança na área educacional.

O processo de descentralização “não significou necessariamente uma democratização do poder local, tampouco resultou numa melhoria da gestão” (Abrucio; Franzese, 2007, p. 7), uma vez que nos municípios o controle da sociedade e a burocracia mitigavam o poder transformador da descentralização. No entanto, os mesmos autores ressaltam os efeitos positivos da descentralização para os municípios, já que emergiram inovações de políticas públicas, como o Orçamento Participativo, Programa Bolsa Escola, dentre outros (Abrucio; Franzese, 2007).

Nesse contexto, a educação passou por reformulações na busca pela inserção da concepção democratizante no ensino, concepção essa fundamentada no “exercício coletivo e participativo” (Oliveira; Souza; Coelho, 2011, p.2). Os autores complementam que:

[...] a possibilidade democrática tem sua essência na questão da participação. Participação que rompe com a tradicional cisão entre os que decidem ou planejam e os que executam e sofrem as consequências das decisões tomadas. Exige um processo de participação ativa e decisória, que avança na apropriação das informações, que exige plena atuação nas deliberações, exercendo o controle e avaliação sobre o processo de planejamento e execução (Oliveira; Souza; Coelho, 2011, p. 2).

Em busca do aprimoramento educacional, nasceu nos Estados Unidos, nos anos de 1960 e 1970, a governança educacional, objetivando a eficiência e eficácia da escola (Amos, 2010). De acordo com a autora, a governança escolar está relacionada as medidas para o alcance da qualidade do ensino (AMOS, 2010). Nesse sentido, pode-se inferir que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e o Plano Nacional de Educação são os principais instrumentos de governança educacional em nível nacional, na medida em que, constantemente, suas diretrizes e metas são discutidas e reavaliadas pela sociedade.

O Plano Municipal de Educação de Belém (PME), Lei nº 9.129/2015, com vigência de 2015 a 2025, estabelece, na meta 19, assegurar condições para efetivação da gestão democrática da educação (Belém, 2015). Para a concretização da meta estabelecida no PME de Belém, ressalta-se, dentre as estratégias:

19.6 garantir a constituição e fortalecimento dos conselhos escolares ou colegiados escolares como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando condições de funcionamento autônomo, durante a vigência do PME;

19.7 garantir a participação e a consulta de profissionais de educação, estudantes e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos ou proposta pedagógica, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, a partir do primeiro ano de vigência do PME;

19.8 fortalecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos públicos de ensino, a partir do segundo ano de vigência do PME;

Dessa forma, depreende-se que além da LDB e do PNE, o Sistema Municipal de Educação de Belém e o Plano Municipal de Educação são instrumentos de governança educacional.

Assim sendo, a Figura 2, a seguir, apresenta o modelo de governança nas escolas municipais de Belém.

FIGURA 2 – Modelo de governança das escolas municipais de Belém/PA.



Elaboração: autora (2024).

Destarte, a governança possui como um de seus pilares a gestão democrática, uma vez que o cidadão é o principal parceiro da instituição na identificação das necessidades e delimitação de estratégias para o alcance dos objetivos (Brasil, 2018). Nesse sentido, o RBGO (2018) aponta que:

Com frequência as instituições públicas realizam medidas voltadas ao aprimoramento de sua governança, ou seja, para que suas ações estejam efetivamente direcionadas para objetivos alinhados aos interesses da sociedade. Isso pode ser observado em cada revisão de processo de trabalho, avaliação de política pública, reformulação de objetivos e diretrizes, reestruturação organizacional, reorganização de procedimento de atendimento, enfim, em cada ato praticado com o objetivo de melhorar a organização pública e torná-la mais capaz de atingir sua missão institucional (Brasil, 2018).

Incorporada à educação, a governança propicia o estabelecimento e fortalecimento dos mecanismos de participação da comunidade escolar, possibilitando o efetivo acompanhamento das estratégias descritas no projeto da escola, assim como a destinação e controle dos recursos financeiros e materiais.

Reis (2013, p. 104) afirma que a governança se relaciona “à análise dos padrões de articulação e cooperação entre atores e os arranjos institucionais que coordenam os sistemas sociais”. Em convergência o RBGO (2020), esclarece que a governança pública:

É a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e política públicas. [...] (Brasil, 2020, p. 15).

O Decreto nº 9.203/2017, o Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO) e demais publicações do TCU sobre o tema apresentam os princípios, diretrizes e mecanismos da boa governança no Brasil para a construção de políticas públicas focadas no cidadão (Brasil, 2018) que assumem função orientativa da ação do agente público que deve estar comprometido com o atendimento das necessidades dos cidadãos para a implementação de boas práticas de governança nas organizações públicas. A seguir, explicita-se, resumidamente, cada um dos princípios da governança:

- a) Capacidade de resposta relaciona-se a eficiência e eficácia que as instituições atendem os cidadãos;
- b) Integridade esta pautada no fortalecimento de padrões morais de conduta com vistas a inibir a corrupção;
- c) Confiabilidade representa a habilidade das instituições em mitigar as incertezas nos cidadãos, relacionando-se intimamente com o princípio democrático;

- d) Melhoria regulatória, diz respeito ao desenvolvimento de políticas públicas que garantam a utilização mais racional de recursos e que sejam orientadas pela visão do cidadão;
- e) Prestação de contas e responsabilidade, relaciona-se a aplicação responsável dos recursos públicos em que o cidadão exerce o papel de fiscalizador, apontando eventuais desvios;
- f) Transparência representa a publicidade das atividades e resultados das instituições à sociedade.

A aplicação dos princípios da governança nas instituições públicas vai ao encontro dos princípios estabelecidos na Constituição Federal e possui como foco o atendimento às demandas da sociedade (Brasil, 2018). Nesse sentido, a pesquisa se norteou a partir da conceituação adotada no Referencial Básico de Governança Organizacional, elaborado pelo Tribunal de Contas da União, enfatizando os princípios de governança como potencializadores da gestão democrática.

Os desafios para implementação da governança educacional, com vistas à garantia do direito à educação de qualidade para todos, e que considere as peculiaridades do contexto brasileiro e regional, no qual ainda vigoram altos índices de desigualdade social, aumento da violência no ambiente escolar e baixa participação da comunidade escolar nos processos decisórios, constituem-se como desafios e estão presentes nas esferas federal, estadual e municipal.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

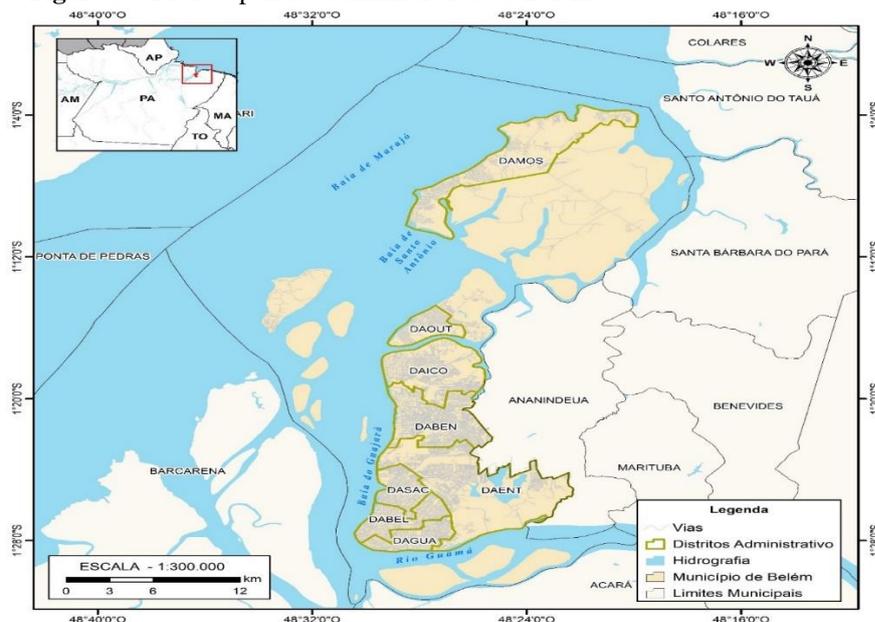
Neste capítulo são apresentados o objeto e instrumentos da pesquisa, fundamentada em análise bibliográfica, a partir de livros, artigos científicos, revistas, jornais e redes eletrônicas em sites e plataformas eletrônicas; e em pesquisa de campo com a técnica de Grupo Focal, com formação de dois grupos focais por escola, com intuito de analisar o modelo de governança implementado nas escolas públicas do município de Belém, no período de 2020 a 2023.

3.1 Objeto da Pesquisa

O estado do Pará possui população total de 8.777.124 pessoas (IBGE, 2021), disposta em 144 municípios, sendo que a capital concentra 1.506.420 de pessoas de acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. A cidade de Belém foi o ponto de partida para a criação do estado do Pará, fundada no ano de 1616.

A partir da Lei nº 7.682 de 05 de janeiro de 1994, o território municipal de Belém agrupou os bairros em distritos, a saber (Figura 3): Distrito Administrativo de Belém (DABEL), Distrito Administrativo da Sacramenta (DASAC), Distrito Administrativo de Icoaraci (DAICO), Distrito Administrativo de Mosqueiro (DAMOS), Distrito Administrativo do Bengui (DABEN), Distrito Administrativo do Entroncamento (DAENT), Distrito Administrativo do Guamá (DÁGUA).

Figura 3 - Divisão político-administrativa de Belém.



Fonte: Laboratório de Análises Espaciais Prof. Dr. Thomas Hurtienne (LAENA/NAEA/UFPa), 2024.

A partir da visualização da divisão política-administrativa da cidade de Belém é possível apresentar os 71 bairros distribuídos nesses oito Distritos Administrativos, conforme Figura 4.

Figura 4. Quantitativo e descrição de Bairros por Distrito Administrativo, no Município de Belém – 2010.

Distrito	Qtde / Bairros
Distrito Administrativo de Belém (DABEL)	08 bairros: Batista Campos, Campina, Cidade Velha, Marco, Nazaré, Reduto, São Brás e Umarizal
Distrito Administrativo do Bengui (DABEN)	08 bairros: Bengui, Cabanagem, Coqueiro, Parque Verde, Pratinha, São Clemente, Tapanã e Una
Distrito Administrativo do Entroncamento (DAENT)	10 bairros: Águas Lindas, Aurá, Castanheira, Curió-Utinga, Guanabara, Mangueirão, Marambaia, Souza, Val-de-Cans e Universitário.
Distrito Administrativo do Guamá (DAGUA)	06 bairros: Canudos, Condor, Cremação, Guamá, Jurunas, Terra Firme (Montese)
Distrito Administrativo de Icoaraci (DAICO)	09 bairros: Águas Negras, Agulha, Campina de Icoaraci, Cruzeiro, Maracacuera, Paracuri, Parque Guajará, Ponta Grossa e Tenoné.
Distrito Administrativo de Mosqueiro (DAMOS)	19 bairros: Aeroporto, Ariramba, Baía do Sol, Bonfim, Carananduba, Caruará, Chapéu Virado, Farol, Mangueiras, Maracajá, Marahú, Murubira, Natal do Murubira, Paraíso, Porto Arthur, Praia Grande, São Francisco, Sucurijuquara e Vila.
Distrito Administrativo do Outeiro (DAOUT)	05 Bairros: Água Boa, Brasília, Itaituba, São João do Outeiro.
Distrito Administrativo da Sacramento (DASAC)	07 bairros: Barreiro, Fátima, Maracangalha, Miramar, Pedreira, Sacramento e Telégrafo
Total	71 bairros

Fonte: Companhia Desenvolvimento e Administração da Área Metropolitana de Belém - CODEM.

A Lei Ordinária nº 6558, de 04 de outubro de 1968, instituiu a criação da Secretaria Municipal de Educação e Cultura com a finalidade de orientar e organizar a política educacional de Belém, bem como fomentar a cultura no município. A partir desta data, a rede municipal de educação de Belém objetiva promover a educação básica.

A capital do Pará possuía, em 2022, um total de 115.204 crianças, entre 6 e 14 anos, matriculadas no ensino fundamental, distribuídas em, aproximadamente, 136 escolas públicas municipais, com 4.606 docentes (INEP, 2022). De acordo o site da Prefeitura Municipal de Belém (2023), a rede municipal de educação de Belém possuía, em 2022, 204 espaços educativos, sendo 165 Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEF), 17 Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI) e 22 Unidades de Educação Infantil (UEI).

A pesquisa foi realizada no município de Belém, capital do estado do Pará. Considerando o universo de 78 escolas que ofertam o ensino fundamental e compõem a rede municipal de ensino em Belém, sabendo que estas unidades estão distribuídas nos oito distritos administrativos, já mencionados, e considerando as variadas configurações de oferta de ensino, existentes nas escolas municipais, investigou-se duas escolas municipais que ofertam os ciclos I e II, ou seja, do 1º ao 5º ano do ensino fundamental e a Educação de Jovens, Adultos e Idosos

– EJAI, tendo turmas de 1^a, 2^a, 3^a e 4^a Totalidade⁵, que são: Escola Municipal Ensino Fundamental Comandante Klautau e Escola Municipal Ensino Fundamental Maria Heloisa de Castro.

A escolha das escolas se deu a partir dos seguintes critérios: a) localizadas em distritos administrativos diferentes; b) localizadas em bairros periféricos; c) oferta do mesmo nível de ensino; d) com conselho escolar vigente; e, e) com número aproximado de alunos e servidores.

3.2 Instrumentos da Pesquisa

A pesquisa bibliográfica desenvolveu-se a partir da seleção de livros, artigos científicos, revistas, jornais e sites do Tribunal de Contas da União - Portal TCU, Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e Google acadêmico (Vergara, 1998; Gil, 2002). A investigação fundamentou-se em obras científicas, por se tratar “[...] de um saber ordenado logicamente, formando um sistema de ideias (teoria) [...]” (Lakatos; Marconi, 2003, p. 80). Por conseguinte, para o aprofundamento do projeto, realizou-se análise do Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO) do TCU, o qual conceitua e apresenta as diretrizes para implementação da governança no Brasil.

Optou-se pela abordagem qualitativa, uma vez que o ambiente investigado se constituiu a fonte de dados (Oliveira, 2011). Para Minayo, Deslandes e Gomes (2011), a abordagem qualitativa abrange questões e situações não quantificáveis. Em convergência, Godoy afirma:

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudado, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados. [...]. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995, p. 58).

A técnica escolhida para realização da pesquisa foi Grupo Focal, que se caracteriza como uma técnica qualitativa, utilizada para aprofundar a investigação sobre um determinado tema (GIL, 2002). A técnica de Grupo Focal consiste em reunir, junto ao pesquisador, um grupo de pessoas para debater, a partir de suas vivências, acerca de um referido tema (Schvingel; Giongo; Munhoz, 2017).

⁵ A Resolução nº17/2023 – CME estabelece as Diretrizes para a oferta da Educação de Jovens, Adultos e Idosos, em nível de Ensino Fundamental, na rede de escolas públicas municipais de Belém/PA. Art. 7º. A organização da EJAI nas escolas da Rede Municipal de Ensino – RME de Belém constitui-se de quatro anos letivos sequenciais, assim distribuídos: 1ª Totalidade, equivalente ao 1º, 2º e 3º anos; 2ª Totalidade, equivalente ao 4º e 5º anos; 3ª Totalidade, equivalente ao 6º e 7º anos e 4ª totalidade, equivalente ao 8º e 9º anos (Belém, 2023).

Por se tratar de uma técnica de entrevista em grupo, em que a interação é parte fundamental, o Grupo Focal impõe desafios ao pesquisador. Portanto, para o desenvolvimento da metodologia, foi necessário aprofundar conhecimentos acerca da técnica em produções acadêmicas. Para Backes *et al.* (2011), o Grupo Focal se difere da entrevista individual, na medida em que oportuniza a interação e debate entre os participantes, possibilitando a problematização do tema abordado.

Dessa forma, os participantes são incentivados a expressar suas opiniões e refletir sobre as opiniões divergentes, podendo gerar novas perspectivas sobre o tema abordado. Minayo e Costa afirmam:

O pressuposto metodológico é o valor da interação, da troca de opiniões entre os participantes quando a reflexão de um pode influenciar o outro, provocar controvérsias ou permitir o aprofundamento de uma reflexão. A ideia é explorar e mapear consensos e dissensos sobre o tema em questão (2018, p. 14).

Segundo Damico (2006), os grupos focais propiciam o entendimento de comportamentos, predileção, favoritismos e conflitos por se materializarem em grupo e oportunizar a interação entre os participantes. O autor complementa que a expressão de ideias e opiniões, as crenças e experiências reveladas nos grupos focais, produzem dados essenciais para o pesquisador.

Quando se opta pela técnica de Grupo Focal, o moderador assume papel basilar, pois cabe a ele iniciar as discussões e manter o foco do grupo, incentivar que todos participem ativamente e registrar todas as falas e expressões (Trad, 2009). Em convergência, Gondim (2002), evidencia que ao moderador atribui-se função de facilitador, sempre atento a formação de opiniões.

O autor enfatiza “os entrevistadores de grupo pretendem ouvir a opinião de cada um e comparar suas respostas; sendo assim, o seu nível de análise é o indivíduo no grupo. A unidade de análise do Grupo Focal, no entanto, é o próprio grupo (Gondim, 2002, p. 151). Por isso é sugerido que além do moderador, os encontros grupais contem com o apoio de observadores.

Todavia, por se tratar de uma investigação individual, foi necessário a pesquisadora concentrar as funções de moderadora e observadora, para tal, utilizou-se roteiro semiestruturado e dois celulares, usados como gravadores, dispostos em pontos estratégicos sobre a mesa, garantindo a gravação clara das falas.

Isto posto, a definição do tamanho do grupo merece destaque, na literatura há uma variação de quatro a 13 participantes, entretanto, deve-se considerar que quanto maior o número de participantes, menores as chances de todos participarem (Gondim, 2002).

Sobre Grupo Focal, Gill enfatiza que:

[...] os participantes interagem entre si num processo de discussão que é observado e registrado pelo moderador, que é alguém integrado ao grupo. Assim, ao final obtêm-se informações não apenas acerca do que as pessoas pensam, mas também em relação ao que sentem e como agem (Gill, 2009, p.84).

Para a composição dos grupos considerou-se as características que os assemelhavam, bem como a voluntariedade em participar da pesquisa. Dessa forma, foram formados dois grupos focais por escola, sendo o primeiro composto por funcionários da escola (equipe gestora, docente, técnico e apoio administrativo); e o segundo grupo formado por pais e responsáveis, sendo solicitado a participação de representantes das categorias do C.E das unidades de ensino. Por serem parte da comunidade escolar e, acreditando serem conhecedores do cotidiano da escola, tornaram-se essencial fonte de informações para o êxito deste estudo.

O Quadro 3, a seguir, apresenta a composição detalhada dos grupos focais por escola:

QUADRO 3 – Demonstrativo dos grupos focais por escola.

ESCOLA	FUNÇÃO	INSTRUMENTO DE COLETA
EMEIF COMANDANTE KLAUTAU – A GRUPO FOCAL FUNCIONÁRIOS	Coordenadora Pedagógica – Presidente do CE – 1A	ROTEIRO SEMIESTRUTURADO
	Servente – Representante do CE – 2A	
	Servente – 3A	
	Professor Pedagogo – 4A	
	Merendeiro – 5A	
	Merendeira – 6A	
EMEIF COMANDANTE KLAUTAU – A GRUPO FOCAL PAIS / RESPONSÁVEIS	Responsável – Representante do CE – 1A	ROTEIRO SEMIESTRUTURADO
	Responsável – 2 A	
	Responsável – 3 A	
	Responsável – 4 A	
	Responsável – 5 A	
	Responsável – 6 A	
EMEIF MARIA HELOISA DE CASTRO – B GRUPO FOCAL FUNCIONÁRIOS	Diretora escolar – B	ROTEIRO SEMIESTRUTURADO
	Professor Pedagogo – B	
	Professora Pedagoga – B	
	Professora de Educ. Física – B	
	Merendeira – Representante do CE – B	
EMEIF MARIA HELOISA DE CASTRO – B GRUPO FOCAL PAIS / RESPONSÁVEIS	Responsável – 1B	ROTEIRO SEMIESTRUTURADO
	Responsável – 2B	
	Responsável – 3B	
	Responsável – 4B	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os encontros foram marcados antecipadamente com as diretoras das unidades de ensino, para que não houvesse conflito com a dinâmica da escola e não prejudicasse o andamento das aulas. Nos encontros com as gestoras foram apresentados os objetivos da pesquisa, o roteiro semiestruturado e a técnica que seria desenvolvida, sendo solicitado a dispensa de funcionários para participação da investigação e espaço para realização dos grupos focais.

Nas duas escolas, as diretoras escolares disponibilizaram salas com espaço, privacidade e conforto necessário para a realização dos grupos focais, garantindo a familiaridade com o ambiente e facilidade de acesso. Objetivando êxito na obtenção dos dados,

percebeu-se a necessidade de breve conversa com os integrantes da investigação antes da realização dos grupos focais, visando a maior interação no momento da realização da pesquisa. Na oportunidade, apresentou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, o qual foi devidamente lido e assinado por todos os participantes.

Para a efetivação da pesquisa foi produzido roteiro semiestruturado único para todos os GF, por este motivo, os tópicos e questões foram elaboradas de maneira clara e objetiva, almejando facilitar o entendimento, especialmente, dos pais e responsáveis, pois, “convém estruturar o roteiro de tal modo que as primeiras questões sejam mais gerais e mais ‘fáceis’ de responder” (Trad, 2009, p. 788).

Por ser o norteador dos debates, o roteiro semiestruturado foi dividido em dois tópicos, contendo, no total, 12 questões relacionadas aos objetivos da investigação, a saber:

- a) quanto a relação com a comunidade escolar;
- b) quanto ao Conselho Escolar.

Vale ressaltar que o uso da técnica de GF, assim como outra metodologia, oferece vantagens e limitações. Entre os desafios, a mediação e observação dos grupos foi desafiadora, no entanto, a gravação em dois aparelhos garantiu a apreensão das informações. Conforme Trad:

Podem-se enumerar outros limites associados com o emprego da técnica: a dificuldade de garantir um total anonimato; a susceptibilidade de interferência quanto a juízos de valores do moderador; o risco de que as discussões sejam desviadas ou dominadas por poucas pessoas, enviesando os resultados (Trad, 2009, p. 791).

Outro fator de limitação, encontra-se no número de membros dos grupos focais, sendo considerado adequado por alguns autores de seis a 15 participantes, todavia, diante da recusa dos participantes, analisa-se que o número de quatro a seis integrantes qualificados garantiu o debate, permitiu a exposição de opinião, possibilitou a interação e propiciou momentos de reflexão significativos, sem que houvesse o prolongamento demasiado do encontro.

Vale destacar que ao utilizar o roteiro semiestruturado, na técnica de Grupo Focal, são os debates travados que conduzem a pesquisa, permitindo a inclusão de questionamentos que não estavam previstos inicialmente, fato que enriquece as discussões, reflexões e, por fim, a qualidade dos dados coletados.

Ao final da etapa dos grupos focais, realizou-se a transcrição integral das gravações dos encontros, em que foram organizadas e revisitadas minuciosamente, relacionando as respostas aos objetivos da pesquisa. Posteriormente, as ponderações mais relevantes foram analisadas à luz do marco teórico da governança e gestão democrática escolar, pois o principal objetivo desta técnica é capturar opiniões e reflexões compartilhadas nos grupos focais,

relacionando os dados ao referencial teórico e possibilitando obter informações qualitativas essenciais para análise do modelo de governança e sua aproximação com a gestão democrática nas escolas municipais de Belém.

4 A EDUCAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Neste tópico aborda-se, sucintamente, os primórdios da educação no Brasil, desde o período imperial, passando pela república, regime militar, redemocratização até os dias atuais, apresentando as legislações estabelecidas ao longo dos anos. Além disto, focaliza-se a educação pública no Pará e, especificamente, em Belém.

4.1 Breve Histórico da Educação Pública no Brasil

A história da educação no Brasil, regularmente, divide-se em três períodos: colonial, Império e República (Saviani, 2005). O marco inicial se dá com a chegada dos padres jesuítas que, liderados por Manoel da Nobrega, desembarcam no Brasil no ano de 1549. O primeiro período divide-se em jesuítico e pombalino, sendo inicialmente marcado pela educação jesuítica, pois são eles os primeiros educadores com a missão de ensinar, catequizar e tornar os povos nativos submissos (Vieira; Freitas 2003; Ribeiro, 1993).

Após o surgimento de conflito de interesses entre colonizadores e missionários, (Vieira; Freitas, 2003, p.37), inicia-se o período pombalino, marcado pela reforma educacional, instituiu as Aulas Régias⁶ em substituição a pedagogia jesuítica. Conforme Saviani (2005, p. 9), a “pedagogia pombalina: 1759-1827, corresponderia aos primeiros ensaios de se instituir uma escola pública estatal”.

O segundo período, do Império, ocorre a partir da proclamação da Independência do Brasil, em 1822, com a Lei nº 16/1834, também conhecida como Ato Adicional de 1834, que estabeleceu a descentralização da educação, de modo que as províncias passaram a ser responsáveis pelas escolas primárias e secundárias (Saviani, 2005) “e ao poder central se reservou a exclusividade de promover e regulamentar o ensino superior” (Ribeiro, 1993, p.17). Conforme Ferreira (2010):

A tradição educacional de dividir as responsabilidades do financiamento dos níveis de ensino entre poder central (União) e as províncias (Estados e Municípios) tem no Ato Adicional sua origem. Desse modo, o ensino superior ficou sob responsabilidade do governo central e a instrução pública primária e secundária, das províncias (Ferreira, 2010, p. 40).

⁶ O alvará de 28 de junho de 1759 ordenou a criação das aulas régias instituindo aulas de Gramática Latina, grego e retórica, o documento determinava as instruções metodológicas que deveriam ser usadas. Anos mais tarde, 1770, forma inseridas aulas de filosofia moral e racional, economia política, desenho e figura, língua inglesa e língua francesa (Brasil, 2013).

O escasso recurso das províncias impossibilitou a promoção e regulação do ensino, permitindo, dessa forma, o crescimento das escolas particulares, contribuindo para a seletividade e elitismo educacional (Ribeiro, 1993). Já no período republicano, em 1930 é criado o Ministério da Educação e Saúde que promove um conjunto de medidas educacionais (Vieira; Freitas, 2003).

A escola pública se materializa no Brasil quando passa a ser de responsabilidade do poder público, que assume a organização e manutenção integral das escolas (Saviani, 2005, p.3). Todavia, a centralização e o autoritarismo eram marcas da educação oferecida no contexto republicano (Vieira; Freitas, 2003). Dessa forma, educadores liberais redigem o Manifesto dos Pioneiros, em 1932, no qual consta o programa educacional em defesa do “ensino leigo, universal, gratuito e obrigatório” (Ribeiro, 1993, p. 20).

A educação surge como direito de todos. Na Constituição de 1946, no entanto, no seu artigo 168, inciso II, estabelece que “o ensino oficial ulterior ao primário sê-lo-á para quantos provarem falta ou insuficiência de recursos” (Brasil, 1946). A primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a Lei nº 4.024/61, não rompeu com exclusão visualizada na sociedade brasileira desde as décadas anteriores. Somente com a Lei nº 5.692/71 se instituiu o ensino fundamental gratuito de oito anos (Ferreira Jr., 2010).

O período que compreende o regime militar (1964-1985) foi marcado por significativas mudanças decorridas da consolidação do capitalismo no cenário mundial. No contexto local, ocorreu o fortalecimento do processo de industrialização, acelerando o deslocamento da população rural para a cidade (Assis, 2012).

Os governos militares adotaram um movimento político de duplo sentido: ao mesmo tempo em que suprimiram as liberdades democráticas e instituíram instrumentos jurídicos de caráter autoritário e repressivo, levaram à prática os mecanismos de modernização do Estado nacional, no sentido de acelerar o processo de modernização do capitalismo brasileiro (Ferreira Jr; Bittar, 2008, p. 335).

Com a aceleração da industrialização e urbanização da sociedade, coube a educação qualificar a população para inserção no mercado de trabalho, como abaliza a Lei nº 5.692/71, que estabelece a obrigatoriedade da profissionalização no 2º grau, “ou seja, a educação no âmbito do regime militar foi concebida como um instrumento a serviço da racionalidade tecnocrática” (Ferreira Jr., 2010, p. 98).

Sob o domínio militar, instaurou-se uma pedagógica autoritária com a proposição de princípios da “disciplina, obediência, organização, respeito à ordem e às instituições” (Germano, 2008, 324). Em contraposição a realidade vigente, Paulo Freire, educador pernambucano, desenvolveu um método educacional com vistas a erradicação do

analfabetismo, pois somente por meio do conhecimento seria possível o alcance da consciência crítica (Ferreira Jr., 2010).

Foram 20 anos de regime militar em que o Brasil se consolidou como um país industrializado, fato que possibilitou crescimento econômico. Todavia, as custas das liberdades democráticas, favorecendo o fortalecimento dos movimentos estudantis e sindicais, entre outros. Como afirma Germano:

Com a crise do regime militar, a partir da segunda metade dos anos 1970, e com a emergência na sociedade civil de novos atores de contestação ao autoritarismo, no espaço público, como movimentos sociais urbanos e rurais, o novo sindicalismo, as mobilizações das periferias urbanas, a ampliação da oposição, a alteridade volta à tona (2008, p. 329).

Nessa conjuntura, ocorre a derrocada do regime militar e ascensão do governo democrático. As discussões acerca da gestão da educação básica ganham força a partir do processo de redemocratização do país com a Constituição Federal em 1988 e, anos mais tarde, com a elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que expressa que a gestão deve ser democrática e deve contar com a participação da comunidade interna e externa.

Conforme Dourado (2007), as políticas educacionais efetivamente implicam o envolvimento e o comprometimento de diferentes atores. Segundo o mesmo autor:

[...] a gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido a sua especificidade e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício *stricto sensu*. Isto tem impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bem como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas (2007, p. 924).

Deste modo, exige-se do gestor escolar que compreenda a dimensão de sua ação administrativa, respaldada na ação participativa, rompendo com o mando impessoal e racionalizado da burocracia que ainda se faz presente nas instituições (Veiga, 2013), apoiado no pensamento weberiano que “a burocracia é capaz de atingir o grau mais elevado de eficiência e é o meio mais racional conhecido de exercer controle imperativo sobre seres humanos” (Denhardt, 2012, p. 40).

Ao analisar a perspectiva da burocracia na gestão escolar é possível observar que a burocracia centraliza o conhecimento e o mantém em segredo. Esse segredo é mantido através da hierarquia rígida que controla as informações (Motta, 2000). Logo, a burocracia caracteriza-se pela separação entre os que executam e os que planejam, organizam, dirigem e controlam ações, estas intrínsecas aos diretores escolares. Nas organizações burocráticas o discurso se

fundamenta pela racionalidade e busca pela eficiência, ao transpor tal modelo para as escolas, é possível observar o poder de decisão centralizado na figura do diretor e a rigidez das regras.

A área educacional é constantemente objeto de estudos acadêmicos por se tratar de área fundamental para o desenvolvimento de pessoas, estados e nações, pois na escola predomina “a integração social, a convivência entre diferentes, o compartilhamento de culturas, o encontro e a solidariedade entre as pessoas” (Libâneo, 2012, p.17).

As reformas educacionais que ocorreram a partir da década de 1990, após a constituição de 1988, alteraram a legislação educacional brasileira no sentido de garantir a implementação das políticas neoliberais asseguradas pelo Estado, que contribuíram para cortes de verbas em todos os níveis e modalidades da educação básica, sendo impactante para a gestão, planejamento e financiamento das escolas públicas no país.

Observa-se que, a partir de meado dos anos 1990, o financiamento da educação pública tem sido direcionado pela adoção da política de fundos materializada nos Fundos de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF), que vigorou de 1996 a 2006; e no Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), que passou por reformulação, recentemente, sendo aprovado o FUNDEB Permanente, fruto da luta de sindicatos, trabalhadores da educação e militantes. De acordo com Rolim (2021):

Foi no contexto de contenção de gastos na área social e de reestruturação do papel do Estado e do MEC na definição e condução da política educacional que o Fundef foi desenhado, sob o argumento de universalização, mas que priorizou uma etapa da educação básica – o ensino fundamental, sustentado na falácia de que o problema central da educação pública era de ordem gerencial e não de subfinanciamento, visto haver um desequilíbrio entre as responsabilidades com as matrículas e os recursos disponibilizados entre os governos estaduais e municipais (Rolim, 2021, p. 70).

Um dos argumentos para implantação e permanência da política de fundos é a necessidade de melhorar a distribuição dos recursos destinados à educação básica, na perspectiva de ampliar o acesso e aprimorar a qualidade de ensino, ao possibilitar maior fluxo de recursos entre as redes estaduais e municipais, e a reserva de parte desses recursos para remunerar os professores.

Desta forma, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF) foi instituído pela Emenda Constitucional nº 14/1996, e, regulamentado pela Lei nº 9.424/1996, com vigência de dez anos (1996-2006). De natureza contábil, o fundo concentrava 15% dos recursos dos estados e municípios vinculados à

educação e os direcionou ao ensino fundamental, objetivando a universalização do atendimento, a ampliação da oferta e valorização dos professores (Rolim, 2021).

Após os dez anos de vigência, o fundo foi redimensionado, transformando-se em Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, criado pela Emenda Constitucional (EC) nº 53, de 24 de dezembro de 2006 e regulamentado pela Lei nº 11.494/2007, para vigorar no período de 14 anos (2006 a 2020).

A nova política de fundos foi ampliada, direcionando os recursos a todas as etapas e modalidades de ensino da educação básica (Rolim, 2021). O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

O FUNDEB vinculava 20% de parte significativa dos recursos à educação e os redistribuía no âmbito dos estados, a partir de um valor mínimo por aluno. Embora a existência desse Fundo seja compulsória, a participação/complementação da União só acontecia nos estados quando o valor-aluno-ano mínimo não era alcançado (Brasil, 2006).

Os estudos que avaliam os impactos desse fundo evidenciam que o fluxo de repasse de recursos ao conjunto de municípios brasileiros contribuiu para equilibrar o gasto médio por aluno, elevando significativamente os gastos com educação, sobretudo em municípios desprovidos de capacidade financeira (Rolim, 2018).

Após o período de vigência, o FUNDEB foi instituído como instrumento permanente de financiamento da educação, por meio da Emenda Constitucional nº 108, de 27 de agosto de 2020 e promulgado pela Lei nº 14.113/2020.

A política de fundos é fundamental para o alcance dos princípios estabelecidos na LDB nº 9.394/96, no que tange à igualdade de condições para o acesso e permanência, valorização do profissional da educação escolar e garantia de padrão de qualidade, entre outros. Alicerçada nos princípios da autonomia e gestão democrática, as diretrizes do financiamento expõem:

Deve-se promover a efetiva desburocratização e descentralização da gestão nas dimensões pedagógica, administrativa e de gestão financeira, devendo as unidades escolares contar com repasse direto de recursos para desenvolver o essencial de sua proposta pedagógica e para despesas de seu cotidiano. Finalmente, no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática. Em nível de gestão de sistema na forma de Conselhos de Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educacional e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares (Brasil, 2001).

Portanto, para que estados e municípios estejam aptos a receber recursos federais é necessário a criação de Conselhos de Educação organizados de acordo com determinações legais e administrativas (Bronstein; Fontes; Pimenta, 2017).

Nessa esteira, o Plano Nacional de Educação (2014-2024), lei nº 13.005/14, estabelece na meta 19 a efetivação da gestão democrática da educação e apresenta na estratégia 19.5:

Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumento de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo (Brasil, 2015).

Os conselhos escolares constituem-se como órgão colegiado, com função normativa e fiscalizadora, deliberativa e consultiva, articulado com o Conselho Municipal de Educação (Belém, 1994); instrumento fundamental para a implementação da gestão democrática na escola, uma vez que possibilita a efetiva participação dos atores no processo decisório administrativo, financeiro e pedagógico.

4.2 A Educação pública no Estado do Pará e no Município de Belém

No estado Pará, a promulgação da Constituição Estadual, em 5 de outubro de 1989, ratificou os princípios da Carta Magna e estabeleceu, no artigo 272, que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, sendo um dos princípios da democracia.

O artigo 274 em seu parágrafo 1º da CE/89 esclarece que os municípios se incumbirão, prioritariamente, da educação infantil e ensino fundamental e o Estado atuará prioritariamente no ensino fundamental e médio (Pará, 1989). O inciso II do art. 9º da lei nº 9.394/96 estabelece que é dever da União organizar, manter e desenvolver órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e dos Territórios.

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende:
I – as instituições de ensino mantidas pela União;
II – as instituições de educação superior mantidas pela iniciativa privada;
III – os órgãos federais de educação (Brasil, 1996).

No Pará, a lei nº 6.170, de 15 de dezembro de 1998, regulamentou o Sistema Estadual de Ensino e reafirmou os princípios da gestão democrática, enfatizando a construção coletiva do projeto político pedagógico com a participação da comunidade escolar e progressiva autonomia (Oliveira; Souza; Coelho, 2011).

Na capital paraense, a Lei Orgânica do Município de Belém (1990⁷) foi elaborada com base nos princípios democráticos da Constituição Federal e previa a criação do Sistema

⁷ A Lei Orgânica Municipal não possui identificação numérica.

Municipal de Educação, enfatizando a gestão democrática na educação, conforme artigo 207, parágrafo VI. No âmbito educacional, a lei nº 7.722/1994, dispunha sobre o Sistema Municipal de Educação (SME), fundamentava-se no artigo 211 da CF/1988, no artigo 279 da CE/1989 e no artigo 211 da LOM/1990.

Essa lei estabelece, em seu capítulo II, a regulamentação do Conselho Municipal de Educação, suas competências (artigo 3º) e composição (artigo 4º). No capítulo IV, artigo 9º aponta a Secretaria Municipal de Educação como órgão executivo do SME e suas competências, dentre as quais destaca-se: “buscar permanentemente a devida qualidade formal e política da educação, com absoluto destaque para o desempenho escolar dos alunos e a formação permanente dos docentes” (Belém, 1994).

As elaborações dos referidos dispositivos legais foram basilares para implantação da política de ciclos de aprendizagem, iniciada na rede municipal de educação em 1992, de forma gradual, expandindo-se somente a partir de 1997, com a criação do Projeto Escola Cabana, apresentado pelo Prefeito Edmilson Rodrigues (Melo; Sá, 2009).

A política de organização escolar por meio dos ciclos se configura como uma inovação pedagógica, permeada pelas propostas construtivistas, originária das reformas educacionais iniciadas no século passado, que trazem como características centrais a democratização do ensino e o estabelecimento de uma nova lógica escolar (Melo; Sá, 2009, p. 104).

A política de ciclos de aprendizagem configurou-se como estratégia voltada para emancipação da população, relacionando a educação com o projeto de desenvolvimento e de sociedade.

A Secretaria Municipal de Educação (SEMEC) definiu que os ciclos no ensino fundamental seriam compostos de acordo com a faixa etária, isto é: o Ciclo I – crianças de seis, sete e oito anos; o Ciclo II – crianças de nove e dez anos; o Ciclo III – 11 e 12 anos; e o Ciclo IV – 13 e 14 anos. Das 54 escolas da Rede Municipal de Educação, 41 organizaram-se em ciclos nesse período. A adoção da proposta de Ciclos de Formação no município de Belém se mostrou fundamental para a implantação dos princípios da gestão democrática nas escolas públicas.

No percurso para implementação da gestão democrática nas escolas, a criação e fortalecimentos dos conselhos escolares possui destaque, uma vez que se constituem como órgãos colegiados, conforme disposto na Lei nº 7.722/94.

Em janeiro de 2024 foi instituído o novo Sistema Municipal de Educação, Lei nº 9.995/24, que reafirma no Art. 1º, “Parágrafo único. Cabe a Secretaria Municipal de Educação – SEMEC a condição de órgão executivo do Sistema Municipal de Educação - SME” (Belém, 2024).

Assim como a Lei nº 7.722/94, a nova lei do SME também se fundamenta na LDBEN, “nos princípios da inclusão social, na participação popular e na construção da cidadania, além das seguintes”:

- I – igualdade de condições e democratização do acesso à educação escolar e permanência com sucesso dos educandos, sem discriminação de qualquer natureza, sendo garantidos o direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – respeito à liberdade, ao pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, apreço a tolerância, à pluriversidade humana, cultural, étnico-racial, religiosa, etária, sexual, política, linguística e identitária das pessoas;
- IV – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- V – valorização dos profissionais da educação, garantindo na forma da lei, o plano de carreira para o magistério público, agentes administrativos e equipe de apoio, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado o regime jurídico único;
- VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – gestão democrática dos órgãos do SME e das unidades educacionais públicas, com progressiva autonomia pedagógica, administrativa e financeira;
- VIII – garantia da qualidade social da educação, com vinculação entre educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;
- IX – valorização da experiência extraescolar, mediante processos diagnósticos e construtivos de avaliação;
- X – igualdade de oportunidades de aprendizagem a todos os educandos, possibilitando a inclusão, no processo escolar, de segmentos sociais frequentemente excluídos como as pessoas com deficiência, com necessidades educacionais especiais, pessoas não alfabetizadas, jovens e adultos trabalhadores, crianças e adolescentes em situação de risco social (Belém, 2024).

A participação e gestão democrática também são apresentadas dentre os propósitos do SME, em que estabelece no capítulo II, art. 4º, inciso “XII – assegurar a participação democrática nos processos de planejamento, coordenação, gestão e avaliação dos processos educativos” (Belém, 2024).

A lei vigente inova ao apresentar a Gestão Democrática em um capítulo específico, estabelecendo três mecanismos para viabilização e implementação da gestão democrática nas escolas municipais, enfatizando a participação da comunidade escolar nas decisões e encaminhamentos, ampliando a vivência e o exercício da cidadania, sendo garantidas:

- I – eleição direta para o Conselho Escolar, com participação de todos os segmentos da comunidade escolar, conforme determinações da respectiva Lei Municipal;
- II – eleição direta e uninominal para o cargo de direção da Escola, com participação de todos os segmentos da comunidade escolar, conforme determinações da respectiva Lei Municipal;
- III – autonomia da comunidade escolar para definir seu projeto político pedagógico, observando os princípios emanados da legislação vigente (Belém, 2024).

Para viabilizar a efetivação da gestão democrática, o SME define as competências dos estabelecimentos de ensino, dentre os quais, ressalta-se a articulação com as famílias e a comunidade, criando processos de aproximação entre a escola e a sociedade, almejando o fortalecimento da participação dos sujeitos que compõem a escola.

A lei 9.995/24 aponta no cap. V os requisitos para que as unidades de ensino sejam autônomas, dentre as quais, salienta-se que toda escola deve ter um Conselho Escolar, formado por representação de todas as categorias que compõem a comunidade escolar e o Projeto Político-Pedagógico próprio construído coletivamente.

O art. 21 da mesma lei, manifesta que “o Conselho Escolar deverá ser composto com representação de mães, pais ou responsáveis; da gestão do corpo técnico-administrativo; do corpo docente e corpo discente com a idade mínima de 12 (doze) anos” (BELÉM, 2024). Ressalta-se que na lei anterior, nº 7.722/94, art. 13, parágrafo IV, estabelecia a idade mínima da representação de corpo discente em 16 (dezesesseis) anos.

Portanto, a redução na idade dos educandos nos conselhos escolares favorece a representação desta categoria, outrossim possibilita a ampliação dos debates acerca da importância da participação nos conselhos escolares, promovendo o desenvolvimento e exercício da cidadania dos educandos.

Ao Conselho Escolar é atribuída a função de gestão dos recursos federais repassados à escola, sendo a unidade executora a sociedade civil, com personalidade jurídica de direito privado. Além disso, são atribuições dos conselhos escolares, de acordo com o artigo 22 da referida lei, os aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos:

- I – Aprovar as movimentações e prestação de contas dos recursos financeiros repassados à escola;
 - II – Avaliar o desempenho escolar de todos os seguimentos e propor alterações necessárias à Direção da Escola, em primeira instância, à Secretaria Municipal de Educação, em segunda instância, e ao Conselho Municipal de Educação, em fase recursal;
 - III – apreciar e avaliar o projeto político-pedagógico;
 - IV – planejar, organizar e realizar as eleições para a direção escolar;
- Acolher, examinar e encaminhar, se for o caso, reclamações de qualquer procedência (Belém, 2024).

O fomento à criação e ao efetivo funcionamento do Conselho Escolar, apontado no Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005/2014 e reforçado no Plano Municipal de Educação (PME), possibilitaria gradativa autonomia das unidades de ensino e maior participação da comunidade escolar nos processos decisórios.

A Prefeitura Municipal de Belém, através da Secretaria Municipal de Educação, atendendo a exigência do PNE, elaborou o Plano Municipal de Educação de Belém, através da lei nº 9.129, de 24 de junho de 2015, com vigência para dez anos, a contar da publicação da lei, apresentando diretrizes e metas com base no Plano Nacional de Educação (PNE).

O Plano Municipal de Educação possui 20 metas, análise situacional e suas respectivas estratégias para o alcance das metas. O artigo 2º apresenta as diretrizes do PME e, em seu

parágrafo X, estabelece a “difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e à gestão democrática da educação” (Belém, 2015). Já na meta 7, a estratégia 7.16 apresenta:

7.16 garantir a participação da comunidade escolar no planejamento, na aplicação e no controle dos recursos financeiros advindos de transferência direta às escolas, visando a ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática, a partir da vigência do PME (Belém, 2015).

A referida meta reforça a importância da participação dos atores que compõem a escola para efetivação da gestão democrática. Por conseguinte, a meta 19 aborda, especificamente, a gestão democrática, a qual determina:

META 19. Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Belém, 2015).

A meta 19 apresenta 12 estratégias para o efetivo alcance da gestão democrática nas escolas públicas municipais de Belém, dentre as quais destacam-se: garantia de cursos de formação para conselheiros escolares; fortalecimento de conselhos escolares como instrumento de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional; garantia da participação e consulta de profissionais de educação, pais e estudantes na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares e fortalecimento de processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

Após mais de três décadas desde a promulgação da constituição federal, mantem-se o desafio da efetiva implementação da gestão democrática nas escolas do município de Belém. Nesse sentido, conforme estabelecido em documentos oficiais vigentes, é fundamental o fortalecimento dos conselhos escolares, o incentivo à participação da comunidade no cotidiano e nos processos decisórios da escola, bem como iniciativas inovadoras de ensino e novas práticas pedagógicas com vistas à emancipação do educando.

5 ANÁLISE DO MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO DEMOCRÁTICA IMPLANTADO EM ESCOLAS PÚBLICAS, NO MUNICÍPIO DE BELÉM/PA

Nesta seção apresenta-se o resultado da pesquisa com a caracterização e localização das escolas selecionadas, análise do Projeto Político-Pedagógico, bem como descreve-se o processo de seleção dos participantes e a realização dos grupos focais. Por fim, apresenta-se a análise dos dados coletados de acordo com percepção dos participantes da pesquisa.

A pesquisa foi realizada na capital do estado do Pará, no município de Belém, e para a escolha das escolas considerou-se os critérios já explanados no capítulo da metodologia. Ponderou-se, também, acerca do quantitativo de unidades de ensino, suas variadas configurações (educação infantil, ensino fundamental e educação de jovens, adultos e idosos), o reduzido número de escolas que possuem conselho escolar vigente e o território onde estão inseridas.

A partir dessas variáveis, selecionou-se duas escolas para realização da pesquisa: as escolas municipais de ensino fundamental Comandante Klautau e Maria Heloisa de Castro, localizadas, respectivamente, nos distritos administrativos da Sacramenta (DASAC) e Benguí (DABEN), ambas possuem o mesmo nível de ensino (CI, CII e EJAI⁸), bem como conselhos escolares ativos.

5.1 Escola Municipal de Ensino Fundamental Comandante Klautau

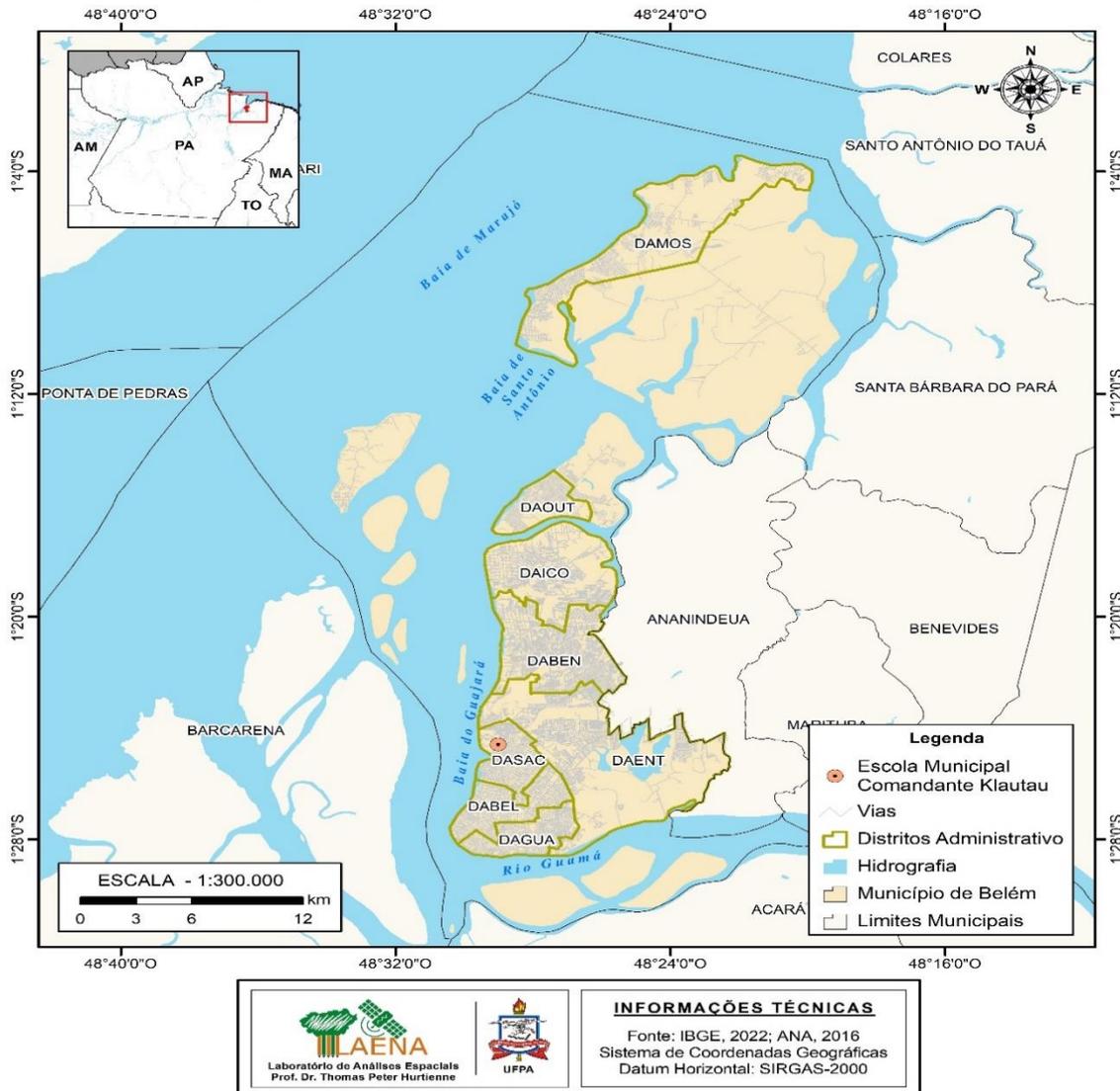
A escola está localizada no bairro da Sacramenta, situado na periferia de Belém. Sua ocupação iniciou nos anos 1920, quando o território era conhecido como bairro da “Macaxeira”, em virtude dos primeiros moradores que ali se fixaram cultivarem hortaliças e macaxeira (Mendes; Chagas, 2022). O local não oferecia boas condições para construção de moradias, haja vista grande parte do bairro ser alagado, assim como a maioria das “baixadas” da cidade, por isso as casas ali erguidas eram em formato de palafitas, o que ainda é possível visualizar em alguns pontos até os dias atuais.

Apesar da proximidade do bairro com o centro de Belém, esse território esteve esquecido pelo poder público por muitas décadas. Mendes e Chagas (2022) relatam que as inúmeras melhorias no bairro, a partir dos anos 1970, foram fruto da reivindicação e organização da população local e da Igreja Católica. Desde a expansão populacional, são

⁸ Educação de Jovens, Adultos e Idosos

variadas as atividades de sustento dos moradores do bairro da Sacramento, dentre elas: o comércio formal e informal, com destaque para as lojas comerciais e feira, e taxistas, dentre outros.

Figura 5 - Localização da EMEF Comandante Klautau



A EMEF Comandante Klautau oferta os Ciclo I, Ciclo II, com turmas de 1º, 2º, 3º, 4º e 5º anos distribuídos nos turnos manhã e tarde e Educação de Jovens, Adultos e Idosos - EJA; e possui Conselho Escolar com vigência até agosto de 2024. A escola está localizada no Distrito Administrativo da Sacramento (DASAC), situada à Passagem São Benedito nº 610, no bairro da Sacramento, na cidade de Belém.

A partir do acesso ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola foi possível conhecer a história da unidade escolar, as transformações ocorridas no decorrer dos anos, a

proposta educacional, a estrutura, identificação, missão, visão e valores, os objetivos, estratégias e metas e o contexto familiar dos alunos.

Fundada nos anos de 1970, a escola comunitária Comandante Klautau era administrada por líderes da comunidade, sem fins lucrativos, atendia cerca de 450 crianças em dois turnos. Em virtude das precárias condições estruturais, desde 1985, a comunidade reivindicava a incorporação da escola à Prefeitura de Belém, tendo o pedido atendido somente em 1992, por meio do Decreto nº 2.391 e, no ano seguinte, a escola foi contemplada com uma ampla reforma, proporcionando à comunidade escolar instalações e condições de trabalho adequadas.

Desde a inclusão da Escola Comandante Klautau à Rede Municipal de Educação, a unidade foi gerida por servidores do órgão, fato que apartou a comunidade da gestão escolar. A participação da comunidade escolar foi retomada na gestão do Prefeito Edmilson Rodrigues, com a implantação da Escola Cabana em que era enfatizada a gestão democrática escolar. A composição do primeiro Conselho Escolar desta unidade de ensino ocorreu por meio de eleição direta para escolha dos representantes das categorias.

No decorrer dos anos, o conselho escolar se manteve ativo e apto à captação de recursos federais, com exceção do período 2013 a 2015 quando esteve irregular em virtude do desinteresse da comunidade em compor o órgão e, conseqüente, incapacitou a unidade escolar de receber aportes federais. Somente em 2015 a constituição do Conselho Escolar foi regularizada.

A unidade de ensino apresenta em seu documento oficial como proposta e “eixo principal o trabalho coletivo e democrático, buscando a participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar através do Conselho Escolar” (PPP, 2021, p. 3).

Figura 6 - Frente da escola EMEF Comandante Klatau



Fonte: Acervo da escola (2023).

A estrutura física da escola conta com seis salas de aulas climatizadas, sala de direção/coordenação, secretaria, arquivo, sala de recursos multifuncionais, sala de vídeo, biblioteca, copa/cozinha, refeitório, depósito de merenda, depósito de material de limpeza, quadra de esportes, sala dos professores e depósito de materiais de educação física.

No ano de 2023 o quadro funcional era constituído de uma diretora, um secretário, três coordenadores pedagógicos, dois auxiliares de coordenação, 27 professores, dois assistentes administrativos e dez agentes de serviços gerais.

A escola atende um total de 485 alunos nos ciclos I e II e na Educação de Jovens, Adultos e Idosos (EJAI). Os objetivos e estratégias apresentados no Projeto Político Pedagógico (PPP) estão ancorados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no Plano Nacional de Educação e Plano Municipal de Educação. Com metas ambiciosas, almejam o alcance de 100% de alunos alfabetizados nos Ciclos I, II e EJAI; redução para 0% de alunos evadidos.

No item que aborda a participação, o documento tenciona elevar em 100% a participação da comunidade escolar apenas nas atividades culturais e pedagógicas, ignorando o incentivo à efetiva participação dos sujeitos que compõem a escola na elaboração do PPP, do conselho escolar e nos processos decisórios no ambiente escolar.

É fundamental ressaltar que no período de Pandemia da Covid – 19, nos anos de 2020/2021, ocorreu a suspensão das aulas presenciais, por meio do Decreto nº 95.955 de 18 de março de 2020 e, no ano de 2022, em virtude da reforma estrutural da unidade escolar, as aulas presenciais permaneceram suspensas. Nesse contexto, as atividades elaboradas pelos docentes eram impressas e entregues aos pais periodicamente. Desde o início do período pandêmico, as escolas municipais foram orientadas a criar grupos em aplicativos de mensagens para facilitar a comunicação com os pais. Por conseguinte, os grupos de mensagens (WhatsApp) foram essenciais, enquanto a escola aguardava a conclusão da reforma.

5.1.1 Grupo Focal de Pais e Responsáveis

Na Escola Comandante Klautau, o Grupo Focal (GF) de pais e responsáveis foi composto de mães que estavam na escola participando do Conselho de Ciclo⁹ final. Na oportunidade, foram convidadas a compor o grupo, voluntariamente, as genitoras mais frequentes na escola, conforme foi sugerido pela coordenadora do turno da manhã, sendo que

⁹ Os Conselhos de Ciclos se configuram como uma instância em que professores, coordenadores pedagógicos, responsáveis e, às vezes, os próprios educandos avaliam o processo de ensino aprendizagem, os conhecimentos consolidados ou que ainda estão em construção (BELÉM, 2022).

somente seis responsáveis se dispuseram a participar, dentre essas, uma representante da categoria de pais do Conselho Escolar. De acordo com as informações, mais quatro responsáveis foram convidados pela coordenadora, porém recusaram justificando a necessidade de ir trabalhar.

Após a escolha dos integrantes, o GF foi conduzido à sala reservada, como mencionado no capítulo da metodologia, e houve a necessidade de breve conversa entre a mediadora/pesquisadora e os membros do GF, a fim de esclarecer os objetivos da investigação, apresentação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como as regras para a realização. Esse primeiro momento foi importante para que os pais/responsáveis se conhecessem e, conseqüentemente, facilitou a interação durante a efetivação da pesquisa.

Conforme os objetivos desta dissertação, o roteiro semiestruturado (Apêndice A) foi elaborado contendo dois blocos: a) quanto à relação com a comunidade escolar; e b) quanto ao Conselho Escolar. Cada tópico contém seis perguntas diretas e de fácil entendimento, que buscam elucidar como se materializa a governança e a gestão democrática no interior da escola.

Paro (2016) assevera:

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente na participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões (Paro, 2016, p. 22).

Nessa perspectiva, as questões elaboradas no primeiro bloco - **Quanto à relação com a comunidade escolar**, pretendiam investigar a relação estabelecida entre escola e famílias. No que tange ao incentivo à participação dos responsáveis nos eventos promovidos pela unidade escolar, o GF foi taxativo em afirmar que foi permitida a participação em apenas um evento.

Olha, da minha parte, vou falar por mim, durante eu, a minha filha estuda aqui há um ano e até então, o evento que eu vejo aqui, o evento festivo é de arraial, essas coisas, festa junina. Ação assim que a gente participe. Eu não lembro de nenhuma (Responsável 1A).

A Responsável 4A, por conhecer a escola há mais tempo, evidenciou que no período anterior à pandemia a presença de pais e responsáveis em eventos promovidos pela escola era constante: *“Eu estou aqui há muito tempo, mas esse ano (...) eu me decepcionei, porque não é mais como antes. Depois que voltou, não voltou como antes, não tem nem festinha das crianças”*.

No que tange à comunicação com a equipe gestora (direção e coordenação), o GF revelou que cada turma possui, como canal de comunicação, um grupo de *WhatsApp*¹⁰ administrado pelas docentes. Das seis participantes, quatro afirmaram estar insatisfeitas, pois percebem que muitas vezes as informações não são compartilhadas nos grupos. Como verbalizado pela Responsável 1A: “Eu vou ser sincera. Eu fico sabendo das coisas porque eu procuro saber, se eu não procurasse saber, eu não ia saber”. Observou-se que, por essa comunicação depender do educador, por vezes algumas turmas recebem mais informações e registros das atividades realizadas na escola em detrimento de outras.

Sobre essa questão, as participantes estenderam os comentários, aproveitando a oportunidade, a Responsável 3A relatou o drama vivido por sua filha em sala de aula, sendo alvo de preconceito racial por parte dos colegas.

Ao ser questionada pela moderadora se professores, coordenação e direção tomaram conhecimento da situação, a mãe respondeu que sim, mas que infelizmente não havia solucionado o problema. A seguir um trecho do relato:

(...) eu acho assim que as professoras, as coordenadoras deveriam tá mais atenta, tá explicando, porque assim muitos pais lá fora falam assim, é, Ah, olha aquele Neguinho. A criança está ouvindo, ela vai falar, ela vai achar, entendeu? (...). Eu não queria botar na escola nenhuma, não, porque tipo assim, ela sentava sozinha num canto, isso me doeu, sabe ela sentada num canto sozinha e falando assim, eu quero sair da escola. Eu falei, por que minha filha? Ai ninguém quer brincar comigo. (...) Então, tipo a coordenadora, ela tentou sim me ajudar. Ela tentou, ela conversou, só que o pai é difícil (Responsável 3A).

As discussões acerca da comunicação possibilitaram afirmar que há facilidade de acesso à equipe gestora, entretanto, também indica que essa aproximação somente se realiza diante de situações conflituosas que exigem a intervenção da coordenação e direção.

O roteiro, por ser semiestruturado e flexível, permitiu a inserção de questionamentos que não estavam previstos inicialmente. E, diante do desabafo da responsável, considerando a presença da representante da categoria de pais no Conselho Escolar (CE), foi perguntado se o conselho escolar poderia intervir positivamente nessa situação.

As responsáveis revelaram desconhecer essa função do CE, além de afirmar ter conhecido naquela ocasião a representante da categoria de pais no órgão colegiado. Como a discussão havia tomado este percurso, a pesquisadora indagou como se deu o processo de escolha de pais e responsáveis para composição do Conselho Escolar.

A Responsável 1A discorreu sobre o convite feito no primeiro contato que teve com a coordenação e direção. De acordo com a integrante do grupo: “Ela achou que eu tinha vocação

¹⁰ Aplicativo de mensagens instantâneas.

pra alguma coisa, sei lá, né? Eu falei, tira essas as impressões, não, mas eu gostei". Dessa forma, tornou-se representante do conselho escolar, porém a Responsável 1A reforçou que aceitou com a condição de ser suplente na categoria de pais e responsáveis: *"Me coloquem como suplente que eu não entendo nada de conselho, nunca participei de conselho de nada. Elas me colocaram, frequento as reuniões, participo"* (Responsável 1A).

Ao ser inquirida pela mediadora sobre o titular, a Responsável 1A logo respondeu: *"Mana, o titular, eu vi ele duas vezes na reunião (...) na verdade colocaram ele como titular. Eu preferi ser suplente dele, mas frequento no lugar dele"*.

Quanto ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, as responsáveis afirmaram que participaram da construção do documento, por meio de questionário enviado nos grupos de WhatsApp, conforme os relatos a seguir: *"É, que a gente tinha que entrar no link? Eu respondi, mas eu não lembro nem o que eu respondi"* (Responsável 3A). *"Me lembro também. Eu respondi, mas não me lembro"* (Responsável 5A). *"Foram vinte questões, aí tinha um e-mail, tu podia ficar com uma via do e-mail e a outra via seria enviada por PV"* (Responsável 2A).

Entretanto, curiosamente, quando questionado se as responsáveis conheciam o PPP da escola, responderam que não se recordavam de o documento ter sido apresentado aos pais e responsáveis. Por conseguinte, no que se refere ao conhecimento das ações, metas e estratégias estabelecidas no Projeto pedagógico, as respostas divergiram, pois, parte do GF afirmou desconhecer, outra parte afirmou que as ações, após a execução, são divulgadas nos grupos das turmas, asseverado pela Responsável 2A: *"É divulgada as ações que estão na sala. Sim, sim, é divulgada sim na sala"*. Bem como a Responsável 4A: *"Da consciência negra, as atividades, tudo a professora posta"*.

Encaminhando os debates para o bloco seguinte de perguntas - **Quanto ao Conselho Escolar**, a pesquisadora fez as seguintes indagações as integrantes do GF: O Conselho Escolar foi apresentado aos pais e responsáveis em algum momento? Foram convidadas a participar de alguma reunião do conselho escolar para saber o que é e como funciona?

As responsáveis demonstraram desconhecimento. A mãe (Responsável 1A), suplente no Conselho Escolar (CE), afirmou que as reuniões e decisões do CE são restritas aos representantes das categorias do órgão, aproveitando a oportunidade para incentivar a Responsável 3A a compor o referido Conselho.

Inclusive, eu acho que ela tinha que ir no conselho escolar. Eu acho que ela precisava muito, sabe? É, é, eu voto em você pra falar várias coisas lá. Porque quando eles elas não sabem porquê, porque tudo é muito privado. A gente tem um grupo de conselho, então quando acontece, então ninguém fica sabendo, só a turma (Responsável 1A).

Ao serem questionadas se possuem interesse em participar das reuniões realizadas pelo Conselho Escolar ou até mesmo compor este órgão, as Responsáveis 3A e 5A responderam que sim e as demais integrantes do GF se manifestaram positivamente, acenando com a cabeça. Por conseguinte, a integrante do GF, que também é representante dos responsáveis no CE, enfatizou que as reuniões e decisões deliberadas não são compartilhadas para a comunidade escolar, fato esse que lhe incomoda: *“Não é divulgado no geral, acho que deveria ser, né? Porque é de interesse de todos que estudam aqui”*.

Acerca da função do Conselho Escolar, as responsáveis afirmaram ignorar, inclusive a representante do CE, Responsável 1A, afirmou não ter clareza das funções do órgão e revelou que, normalmente, são abordados assuntos financeiros, todavia, sempre que necessário são tratados assuntos pedagógicos também.

(...) quando eu tô lá (nas reuniões), coisas que me compete referente eu eu lá nas reuniões é alguma coisa da escola, né? Eu sempre tô falando porque a minha filha traz muita reclamação, sim, mas eu falo normalmente só a voz dela. Eu queria, eu não sei o que é que tá acontecendo nas outra salas (Responsável 1A).

Apesar das responsáveis expressarem desconhecimento às funções do Conselho Escolar, questionou-se sobre o compartilhamento das decisões definidas em reunião, em que todas as participantes responderam categoricamente que jamais tomaram conhecimento da tomada de decisão deliberadas no órgão colegiado.

À Responsável 1A, por ser representante da categoria de pais no CE, foi questionada se as decisões deliberadas nas reuniões são cumpridas? *“Sim, são cumpridas e os materiais são comprados. Se são usados eu não sei”*. Referindo-se às decisões acerca da aquisição de materiais para consumo na escola.

O encontro se encaminhava para o final, quando a Responsável 1A, ciente que a pesquisadora é gestora na Rede Municipal de Ensino, questionou a respeito da eleição para gestores. Almejando manter neutralidade, a mediadora explicou, sucintamente, as regras estabelecidas para que houvesse a eleição de diretores em cada unidade municipal de ensino e que a EMEF Comandante Klautau, embora tivesse Conselho Escolar vigente, não se enquadrava, naquele momento, no outro requisito previsto na Portaria nº 2.213/2023.

Art. 2º O processo eleitoral para o exercício da função de diretor escolar será realizado em duas fases integradas, em atenção ao Art. 16 da Lei nº 7.722/94: a primeira constituída em um processo seletivo/preparatório e a segunda constituído em um processo eletivo (...)

Art. 3º DA HABILITAÇÃO DAS ESCOLAS PARA REALIZAÇÃO DO PROCESSO ELETIVO

I – Estão habilitadas a realizar eleições as escolas cujo Conselho Escolar estiver devidamente constituído e legalmente registrado (Belém, 2023).

As integrantes do GF demonstraram insatisfação pelo fato da escola não possuir candidato habilitado, mas expressaram aprovar a indicação da coordenadora para assumir a direção da escola.

A destinação dos recursos financeiros foi a última pergunta do encontro, respondida, sucintamente, pela Responsável 1A: “*Eu sei que é bem organizado*”. As demais integrantes do GF manifestaram ignorar a destinação dos recursos.

5.1.2 Grupo Focal de Funcionários

Os participantes do grupo focal de servidores foram apontados pela coordenadora, presidente do conselho escolar, que além dessas funções acumulava o cargo de gestora interina e que também se voluntariou a compor o grupo. Percebeu-se que os seis funcionários participantes foram comunicados acerca da pesquisa desenvolvida. Não foi divulgado à pesquisadora se o convite para participação na pesquisa foi socializado com os demais servidores.

A mediadora foi conduzida à sala reservada, onde já se encontravam os integrantes do GF, e houve a necessidade de breve conversa para que se fizessem os esclarecimentos relacionados aos objetivos da investigação, apresentação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como as regras para a realização da metodologia.

Conforme mencionado no subitem anterior, o roteiro semiestruturado foi elaborado contendo dois blocos: a) quanto à relação com a comunidade escolar; e b) quanto ao Conselho Escolar. Cada tópico contém seis perguntas diretas e de fácil entendimento, que buscam elucidar como se materializa a governança e a gestão democrática no interior da escola.

Assim sendo, o encontro foi iniciado pela mediadora perguntando sobre a promoção de atividades que permitam a participação dos pais. Logo respondido pela Coordenadora Pedagógica (CP) que, em virtude dos protocolos de segurança impostos pela pandemia de Covid-19, a escola havia reduzido a entrada de responsáveis na escola. Além disso, outro membro do GF revelou que a escola havia passado por reforma recentemente e por isso, também, a redução de eventos na escola. A CP explicou:

Em abril, dia 12 de abril que foi entregue reformada. Inclusive, Josiane, até é a questão do uso do espaço, né? Da escola nos finais de semana, que antes tinham programações fixas, né? Tinha uma capoeira toda sexta-feira, tinha futebol, tinha o AA (alcoólicos anônimos). Só que não só com a entrega da escola nova, mas com a avaliação dos funcionários em relação a essas programações fixas. Que já na escola anterior eles, né, é, deterioravam né o espaço. Com a escola nova aí que a gente está tendo mais esse cuidado. Então, em reunião de conselho escolar, foi deliberado que a escola não vai se fechar pra a comunidade, porém não vai mais ser pra eventos fixos e sim pra eventos pontuais. Então chega alguém da comunidade quer fazer uma

programação de entrega de cesta básica, no sábado, num determinado horário é autorizado. Ai quero fazer um ensaio com a minha, o meu grupo de dança é autorizado, mas não, não existe mais aquele evento fixo todo sábado, todo final de semana (Coordenadora Pedagógica – 1A).

No tocante à facilidade de comunicação com a equipe gestora (direção e coordenação), os participantes do GF se manifestaram satisfeitos. O Professor Pedagogo - 4A enfatizou: “*A comunicação, ela é bem direta entre a coordenação, a direção, e aí quando a gente não consegue falar pessoalmente, mas tem WhatsApp e ela responde imediatamente (...)*”.

Perguntados se a escola possui Projeto Político-Pedagógico, todos afirmaram que sim, evidenciando a participação efetiva na construção e atualização do documento, conforme asseverado pela Coordenadora Pedagógica – 1A:

Por incrível que pareça, é a gente conseguiu fazer esse trabalho no remoto, quando a gente estava no remoto. A gente conseguiu atualizar ponto a ponto, né, do projeto político pedagógico. (...) E a gente conseguiu fazer essa atualização, de ponderar, enfim, de atualizar, de fazer o questionário socioeconômico com a comunidade. Porque antes não tinha muito essa prática, ficava super responsabilidade de duas, três, quatro pessoas pra fazer, né? Não tinha essa interação com as outras categorias. (...) até o próprio regimento escolar também, né, foi atualizado por categoria pra que se fosse colocado, né, mais itens em relação à categoria.

Sobre a inserção de indicadores, metas e estratégias apontadas no PPP, imediatamente foi reforçado pelos membros do GF que tais pontos estão contemplados no documento, entretanto não há o monitoramento dos dados, acontecendo somente a avaliação do ano letivo, mais especificamente de ações e eventos.

No que concerne à divulgação das ações estabelecidas no PPP e se produziram impactos positivos, a participante do GF, Coordenadora Pedagógica – 1A, desabafou que ao longo do ano, as intervenções previstas no PPP foram inviabilizadas por falta de profissionais para condução das ações, “*(...) foi muito difícil pra gente esse ano, porque a gente não tem, né, as outras parcerias, que seriam professor de projeto de leitura, professor da sala de informática*”.

Todavia, apesar dos desafios, a única ação pedagógica implementada apresentou avanços significativos para os educandos. Especificamente sobre a divulgação das ações, não foi respondido por nenhum membro do grupo, neste momento do encontro.

Indagados sobre a promoção de avaliação da equipe gestora e professores, os participantes do GF responderam que existe a prática de avaliação interna, em reuniões destinadas especialmente para avaliação dos servidores. O membro do grupo explicou:

Sempre houve essa avaliação de como melhorar, né? E quanto os pontos que realmente precisa ser melhorado, porque a gente tem que pensar em em torno é para as criança, então isso que é feito isso sempre foi feito dessa maneira (Servente – 1A).

Embora o processo avaliativo implementado seja apenas interno, revelou-se o interesse em aprimorar o desenvolvimento das atividades diárias em prol da manutenção de um ambiente harmonioso, mas além disso, o atendimento de qualidade aos educandos.

Adentrando o segundo bloco de perguntas, questionou-se acerca do interesse em participar das decisões para melhoria da escola. O Professor Pedagogo – 4A se apressou em responder que sim, “(...) porque quem tá em sala de aula não é, sabe as necessidades que o professor enfrenta né? Os alunos enfrentam, então é muito importante tá podendo contribuir com essas demandas da escola”.

Sobre a função do Conselho Escolar (CE), parece consenso a administração dos recursos financeiros. Ao insistir na indagação, a Coordenadora Pedagógica - 1A, por ser presidente do CE, esclarece:

Completando, né, porque realmente é muito marcante a função financeira do conselho né? É pouco, acho que praticado e conhecido a função pedagógica, né, de deliberações em relação a um funcionário, por exemplo, em relação a uma situação de professor e aluno, né? Isso tudo nós vamos levar esse problema pro conselho e lá a gente faz a deliberação do caso, né? Do que é que pode ser feito, do que é que a mediação, né? Só que realmente não tem muito essa prática (...).

A integrante ressalta que, normalmente, as reuniões acontecem para deliberação da aplicação do recurso federal, todavia, ressalta que após orientação da Escola de Apoio à Gestão Escolar, órgão vinculado ao Centro de Formação de Professores Paulo Freire, da Rede Municipal de Educação, foi ampliada a atuação do Conselho Escolar. “A questão, por exemplo, da Festa Junina com fins lucrativos, conselho que tem que deliberar, a questão do uso do espaço escolar, que antes a gente não sabia (Coordenadora Pedagógica – 1A). ”

Evidenciando a importância do órgão deliberativo e a efetiva participação dos pais, outra participante do grupo focal expôs a restrição ao uso do espaço escolar nos finais de semana por atividades comunitárias deliberada pelo CE: “(...) o bom que eu vejo nesse conselho é assim porque a gente vê os pais, entendeu? Atuantes (Servente – 3A). ”

No que se refere à tomada de decisões do Conselho Escolar, o GF não esclareceu se todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar possuem conhecimento das decisões deliberadas nas reuniões do órgão. A servente – 3A explicou que os resultados das reuniões são registrados em ata e a cada nova reunião o registro anterior é lido integralmente: “eu vejo que há sim essa comunicação, que há ciência a informação”.

As reuniões do órgão colegiado ocorrem mensalmente, sempre às 17h, horário definido de maneira consensual, por considerar o melhor horário para que a categoria de pais e responsáveis pudessem estar presentes nos encontros. Questionados sobre a presença dos servidores e professores que exercem suas atividades no turno da manhã, o GF enfatizou que

os servidores retornam à escola e garantem a participação. No entanto, para a maioria dos professores se torna inviável participar, pois possuem outro vínculo no horário em que as reuniões acontecem.

Indagados sobre a socialização das datas de reuniões do conselho escolar, a coordenadora pedagógica – 1A revelou que, embora haja um calendário constituído desde o início do ano, não há ampla socialização deste calendário: *“Inclusive nas reuniões, a gente tem o calendário das reuniões, mas não foi fixado”*.

A coordenadora pedagógica – 1A completa: *“Não sabia que tem reunião, todo mundo precisa saber por mais que não participe, precisam saber e quem está aqui a gente vai chamando, olha, vai ter reunião hoje, pode participar”*. Portanto, ressalta-se que o convite é direcionado somente para o corpo de funcionários da unidade escolar.

Questionados sobre a divulgação das reuniões do CE à comunidade escolar em geral, obteve-se como resposta:

A gente adotou recente o mural lá no portão lá fora que não tinha. É então, a gente focou mais em grupo de WhatsApp, né? Ou um aviso lá fora. Mas do conselho específico a gente não coloca aviso lá fora. A gente joga no grupo do conselho, no máximo uma vez os funcionários, né? (Coordenadora pedagógica – 1A).

Reforçando que somente os representantes titulares e suplentes que compõem o órgão deliberativo, assim como os funcionários da unidade escolar, detém o conhecimento do calendário das reuniões do CE.

Os integrantes do GF enfatizam que a participação da categoria de pais e responsáveis é efetiva, conforme afirma a Servente – 2A: *“tem umas mães bastante frequentes. E é bacana elas verem, sabe como é que funciona dentro da escola que é totalmente diferente do que elas imaginavam, elas dão as ideias”*. Inclusive evidenciando a participação das mães em palestras promovidas pela Secretaria Municipal de Educação para conselheiros escolares.

A partir do debate estabelecido, a Coordenadora Pedagógica – 1A revelou preocupação com a significativa ausência dos alunos da EJAI, representantes da categoria de alunos no referido CE, enfatizando que: *“são dois que nunca participaram, nunca. Então a gente vai ter que atualizar esse organograma aí de membros, porque se for pensar por frequência já não fazem mais parte”*.

Sobre a percepção que as tomadas de decisões resultantes das reuniões do Conselho são respeitadas e praticadas, o Servente – 1A se apressou em responder que foi garantida a lotação de professor regente para uma turma que estava há meses sem aula, em virtude da solicitação do CE à Secretária de Educação. Esclarecendo que essa situação já havia sido

oficializada pela diretora anteriormente, mas somente via Conselho Escolar a solicitação foi atendida.

Em relação à destinação dos recursos financeiros, o GF foi taxativo em afirmar que todos conhecem, pois elencam coletivamente quais as prioridades, onde e em que devem ser aplicadas as verbas.

5.1.3 Análise dos Grupos Focais

A partir das respostas dos participantes dos grupos focais, tendo clareza que tais respostas resultam das percepções e discussões apreendidas nos encontros realizados, observou-se que a unidade de ensino reduziu significativamente os eventos e atividades que permitiam a participação de pais e responsáveis na escola desde o final da pandemia e inauguração da unidade escolar. Por conseguinte, o GF de pais e responsáveis revelou descontentamento em relação à redução da participação.

Souza ressalta a essencialidade da prática escolar que promova a interação, nas palavras do autor: “quão mais horizontal a escola consegue operar, mais coletiva ela se faz” (Souza, 2018, p. 279). Dessa forma, a escola parece ir na contramão da consolidação da gestão democrática.

No tocante à comunicação com a equipe gestora (coordenação e direção), os GF explanaram haver fluidez e diálogo entre as partes que compõem a comunidade escolar. No entanto, o grupo focal de pais e responsáveis apontou a falha na comunicação com os professores, revelando que tomam conhecimento, muitas vezes, através de seus filhos de atividades realizadas em sala de aula e na escola. Os participantes do GF revelaram que mesmo quando ocorrem conflitos envolvendo suas crianças não são comunicados pelos docentes, sendo necessária a intervenção junto à direção e à coordenação para solucionar tais situações.

Nesse contexto, constatou-se que os membros do grupo focal de pais e responsáveis buscam a coordenação e direção apenas para resolução de conflitos envolvendo suas crianças. Dessa forma, observou-se não haver diálogo entre a comunidade e a gestão para elaboração, planejamento e acompanhamento de estratégias de aprendizagem que visem à qualidade do ensino dos educandos.

Dentre o GF de funcionários foi possível observar a satisfação com o ambiente de trabalho, portanto, pela percepção do grupo, a comunicação se estabelece satisfatoriamente, havendo acolhimento às solicitações e busca pela resolução de problemas.

No que concerne ao Projeto Político-Pedagógico, o grupo focal de pais e responsáveis expressou ter conhecimento da existência do documento, afirmando ter participado por meio de um questionário enviado pela unidade de ensino, entretanto, nenhum membro recordou o teor da pesquisa. Fato que aponta a necessidade da promoção de momentos educativos (palestras, rodas de conversa, etc.) voltados aos pais e responsáveis sobre a importância do PPP para a escola, tanto nos aspectos administrativos e financeiros, quanto pedagógicos.

Ainda sobre o PPP, o grupo focal de funcionários asseverou que a construção do documento foi conduzida pela direção e ocorreu no período pandêmico, contando com a participação da coordenação, docentes e demais servidores da unidade de ensino. De acordo com o GF de funcionários, o envolvimento efetivo de servidores e pais/responsáveis, por meio dos questionários socioeconômicos, foi essencial para a contemplação das demandas de todas as categorias que compõem a comunidade escolar.

Em relação à divulgação das ações estabelecidas na escola, como mencionado anteriormente, o GF de pais e responsável revelou insatisfação com a socialização de atividades realizadas na escola, bem como o desconhecimento das ações previstas no PPP. Em convergência, o grupo de funcionários reconheceu a falha no compartilhamento de informações à comunidade escolar, demonstrando interesse em aperfeiçoar a comunicação e a socialização de informações a todos.

Acerca da avaliação da equipe gestora, docentes e demais servidores, constatou-se que os momentos avaliativos são praticados na unidade de ensino e ocorrem nos turnos de trabalho. As avaliações institucionais se constituem como momento para socialização das insatisfações e sugestões, almejando o aprimoramento no desenvolvimento do trabalho, com vistas à qualidade na oferta de ensino. Observou-se que não é permitida a participação de pais e responsáveis no processo avaliativo da unidade de ensino.

No que concerne ao órgão colegiado, os grupos focais apresentaram respostas significativamente divergentes, pois no GF de pais/responsáveis apenas um membro conhecia o CE, por ser representante suplente na categoria de pais, enquanto no GF de funcionários, dois integrantes compõem o referido conselho e os demais membros participam ativamente do órgão.

Por conseguinte, quanto ao interesse em participar das decisões para melhoria da escola, os dois grupos manifestaram desejo em se integrar e contribuir para a melhoria do ensino. Em especial, o grupo de pais revelou interesse em se apropriar das condicionantes internas da unidade escolar para compreender a dinâmica da escola e, assim, ter condições de sugerir estratégias, metas e como alcançá-las (Paro, 2016).

Nessa esteira, indagados sobre as funções do CE, constatou-se que o grupo de pais/responsáveis, incluindo a representante dos pais no órgão, desconhecem as funções do referido conselho. A integrante que compõe o CE esclareceu que nas reuniões do órgão colegiado são tratados, frequentemente, assuntos financeiros e, esporadicamente, temas pedagógicos. Já o GF de funcionários demonstrou ter ciência das funções do CE, especialmente após a orientação da Escola de apoio à gestão, entretanto, notou-se que são priorizados assuntos financeiros e administrativos nas assembleias e reuniões realizadas pelo Conselho Escolar.

No tocante à divulgação do calendário de reuniões e a tomada decisão, observou-se que as informações são restritas aos funcionários da unidade de ensino e aos representantes do órgão colegiado, não havendo divulgação para a comunidade escolar. Na oportunidade, percebeu-se que o debate, proporcionado pela técnica de pesquisa, emergiu no GF de funcionários reflexão acerca do equívoco na restrição de informações.

Conseqüentemente, em relação às decisões deliberadas no Conselho Escolar da unidade de ensino, identificou-se que somente servidores e representantes do CE tomam ciência, uma vez que as decisões são registradas em ata e repassadas para todos. Em contrapartida, dentre os membros do GF de pais/responsáveis, apenas a representante de pais no órgão expôs conhecer tais decisões, afirmando que todas as decisões são respeitadas e cumpridas.

Quanto à destinação dos recursos financeiros, os grupos manifestaram confiança na aplicação de recursos, apesar de não expressarem ter conhecimento da prestação de contas da unidade executora.

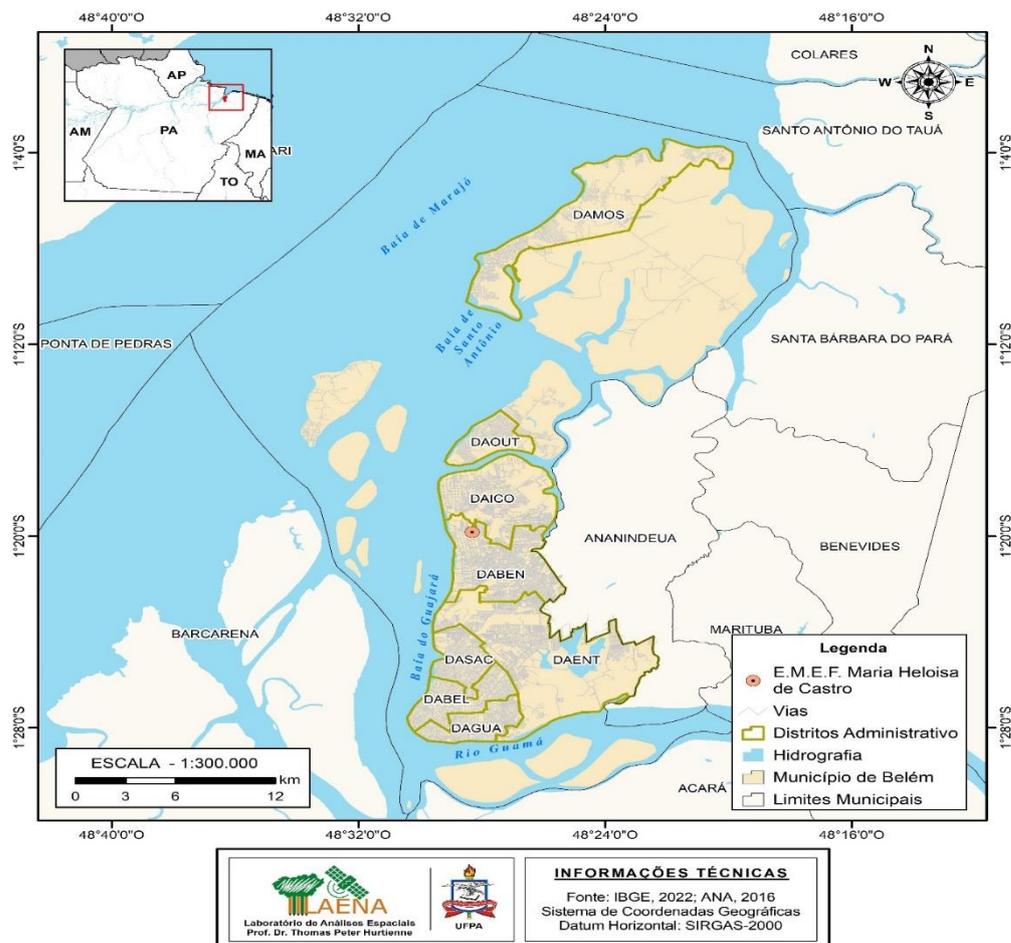
5.2. Escola Municipal de Ensino Fundamental Maria Heloisa de Castro

A EMEF Maria Heloisa de Castro está localizada no Distrito Administrativo do Benguí (DABEN), situada à Rodovia do Tapanã, nº 15A, bairro do Tapanã, na cidade de Belém. Essa unidade de ensino oferta os Ciclo I e Ciclo II, tendo turmas de 1º, 2º, 3º, 4º e 5º anos distribuídos nos turnos manhã e tarde e a Educação de Jovens e Adultos (EJAI), com turmas de 1ª, 2ª, 3ª e 4ª totalidades. A unidade de ensino possui Conselho Escolar com vigência até junho de 2025.

O bairro do Tapanã, onde se situa a escola Maria Heloisa de Castro, origina-se por volta dos anos 1940 em um território chamado de Pousado do Tapanã. Ocupado, inicialmente, por nordestinos atraídos pela extração da borracha e a possibilidade de melhoria de vida, denominados “soldados da borracha”. Foram essas pessoas que deram origem a formação do bairro, após a crise da borracha (Santos, 2022).

Conforme Santos (2022), ao longo dos anos o bairro se desenvolveu com expressiva desigualdade social, onde se visualizam condomínios de classe média e moradias precárias. As atividades comerciais se encontram bem desenvolvidas, existindo pequenas feiras, padarias, mercados, açougues, farmácias, empresas no ramo de serralheria de madeiras, transportadoras, além da alta ocorrência de empregos informais (feirantes, vendedores ambulantes, mototáxi etc.).

Figura 7 – Belém: EMEF Maria Heloisa de Castro



O estudo do Projeto Político-Pedagógico da escola possibilitou o conhecimento da identificação, do histórico da unidade escolar, missão, visão, objetivos gerais e específicos. Construído coletivamente, fundamentado nos princípios orientadores da educação escolar.

A estrutura física da escola conta com oito salas de aulas, sala de direção, sala de coordenação, secretaria, arquivo, sala de leitura, sala dos professores, sala de educação física, copa/cozinha, área livre, refeitório, quadra de esportes coberta, depósito, sala de informática e banheiros.

Figura 8 - EMEF Maria Heloisa de Castro: frente da escola.



Fonte: Acervo da escola (2023).

No ano de 2023 o quadro funcional era constituído de uma diretora, um secretário, três coordenadores pedagógicos, 27 professores, dois assistentes administrativos e dez agentes de serviços gerais e três merendeiras que atendem um total de 604 alunos matriculados nos Ciclos I e II e na Educação de Jovens, Adultos e Idosos (EJAI).

Dentre os objetivos apresentados no documento da escola está a construção e ampliação de ações que possibilitem a participação da comunidade com a escola, e o item que aborda as ações definidas pelo coletivo escolar, aponta-se para o envolvimento dos diversos segmentos da escola para efetivação do Projeto Político-Pedagógico, o incentivo à participação dos docentes em reuniões pedagógicas, comunitárias e de conselho escolar, e atuação efetiva do Conselho Escolar nas tomadas de decisões pertinentes ao contexto escolar, em todas as instâncias.

5.2.1 Grupo Focal de Pais/Responsáveis

Na Escola Maria Heloisa de Castro, no dia marcado para a realização dos grupos focais, a gestora foi convocada para reunião extraordinária na Secretaria de Educação, na sua ausência a coordenadora da escola ficou responsável por auxiliar na formação dos grupos. Na oportunidade, a técnica pedagógica indicou a participação da pesquisadora em um conselho de ciclo da turma de CII – 1º ano que, de acordo com a profissional, tratava-se da turma com

responsáveis efetivamente participativos e orientou para que o convite aos pais fosse feito ao final da reunião.

Por ter relativa experiência na abordagem de famílias, a pesquisadora se apresentou e, em seguida, discorreu sobre os objetivos da pesquisa, de maneira clara e acessível, a fim de facilitar o entendimento, ressaltando a fundamental importância da participação dos responsáveis para o desenvolvimento da investigação.

E, apesar da insistência da pesquisadora e maiores esclarecimentos acerca da temática estudada, dos 15 pais/responsáveis presentes, apenas três mães e um pai aceitaram o convite para composição do GF. A recusa de alguns responsáveis se deu pela urgência de se encaminhar para o trabalho e outros alegaram a necessidade de se dirigir para casa para providenciar a refeição das crianças.

Após a escolha dos integrantes, o GF foi conduzido à sala reservada, como mencionado no capítulo da metodologia, houve a necessidade de breve conversa entre a mediadora/pesquisadora e os membros do GF, a fim de esclarecer os objetivos da investigação, apresentação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como as regras para a realização da metodologia. Esse primeiro momento foi importante para que as responsáveis se conhecessem e, conseqüentemente, facilitou a interação durante a efetivação da pesquisa.

Conforme já mencionado, o roteiro semiestruturado foi elaborado contendo dois blocos: a) quanto à relação com a comunidade escolar; e b) quanto ao Conselho Escolar. Cada tópico contendo seis perguntas diretas e de fácil entendimento, que buscam elucidar como se materializa a governança e a gestão democrática no interior da escola.

A técnica metodológica se iniciou questionando se a escola promove atividades que permitem a participação da comunidade escolar, logo respondido pela Responsável 1B:

Sim, sim, teve até recentemente o empreendedorismo feminino, que teve recentemente aqui na escola, que foi a mãe dos alunos que vieram para fazer o que elas produzem de artesanato em casa. O que elas produzem que elas vendem, que elas trabalham e oferecem à escola em geral.

Os integrantes do GF revelaram haver, com certa frequência, mutirões para emissão de documentos, assim como atividades aos sábados direcionadas às crianças, como asseverado pela Responsável 1B: “Teve o último daquele do bombeirinho, só que, como eu não participei, não sei falar, sei lá como foi o que aconteceu”.

Quanto à comunicação com a equipe gestora, inicialmente, os componentes do GF afirmaram ser fácil a comunicação. Entretanto, a Responsável 2B, que também estuda à noite na mesma escola, evidenciou a atuação da coordenação, fazendo a comparação entre os turnos

manhã e noite, ressaltando que a coordenadora da manhã atende aos pais/responsáveis com atenção. A Responsável 2B completou:

Aqui eu vejo como diretora, eu coloco no papel de diretor a coordenadora, porque a diretora, raramente, já acha lá no colégio e quando a gente vai falar assim, não tem muita atenção, eu vejo. Aí no caso, teve a eleição dela, né? Mas só que ela ganhou porque não tinha outra pessoa para concorrer com ela.

Questionados sobre a eleição de diretores ora mencionada, os participantes do GF afirmaram não ter havido eleição por falta de candidatos. Dessa forma, segundo os membros do grupo, a diretora foi referendada pelos pais, apenas pelo receio de que uma nova diretora pudesse transferir a coordenadora pedagógica para outra unidade de ensino.

Nesse sentido, Libâneo (2001) enfatiza que uma das atribuições do coordenador pedagógico é o relacionamento com os responsáveis e comunidade, manifestado na relação de confiança e proximidade dos pais e responsáveis com a referida coordenadora.

O Projeto Político-Pedagógico da escola se constitui como documento basilar e norteador das ações, metas e estratégias estabelecidas coletivamente para oferta de uma educação de qualidade. Indagados se a escola possui um PPP, apenas a Responsável 1B respondeu: *“Já ouvi falar, mas não sei se possui”*. Afirmando que a escola não apresentou aos pais e responsáveis. Nesse contexto, o questionamento acerca da participação na construção/atualização do PPP foi suprimido, uma vez que os demais integrantes do GF não conheciam tal documento.

Quanto à divulgação das ações promovidas na escola, os componentes do grupo focal foram enfáticos em afirmar que sempre há socialização das atividades. Já em relação à avaliação da equipe gestora e dos demais servidores da escola, os participantes do GF revelaram que não há essa prática, inclusive manifestaram interesse, pois sentem a necessidade de reivindicar melhor tratamento por parte do agente de portaria.

Ao adentrar o bloco de questões referentes ao Conselho Escolar, iniciou-se buscando saber se os membros do GF conheciam o órgão colegiado, tendo como resposta da Responsável 1B: *“Já ouvi falar, porém, não sei como está como está funcionando (...) Até a professora da minha filha, ela queria que o pai dela entrasse, só que ele não quis pelo fato de ir trabalhar”*. Os demais integrantes do GF desconheciam o órgão e os representantes das categorias que compõem o referido CE.

Embora os participantes do GF ignoravam a existência do conselho escolar, a mediadora prosseguiu perguntando se, porventura, conheciam qual seria a função do órgão colegiado, sendo respondido:

Eu ouvi mais ou menos, foi sobre esse negócio de quando, tipo, entra a verba na escola, aí eles têm que comunicar. Alguma coisa assim que eu ouvi. Tudo é passado pelo conselho, mais ou menos, foi só isso que eu ouvi falar (Responsável IB).

A medida que as questões eram apresentadas, ficava mais perceptível nas feições a frustração do GF por desconhecer o PPP e o Conselho Escolar da unidade escolar em que seus filhos estudam. A respeito de ter uma participação efetiva no Conselho Escolar, o Responsável 3B desabafou: *“Seria muito bom. Bom pra gente, pra comunidade. Pra ela ficar atenta ao que tá entrando de verba, não só em verba, mas sobre as mudanças na escola, sobre todas as situações que estão acontecendo, né?!”*

Os questionamentos relacionados ao Conselho Escolar e suas funções foram suprimidos, em virtude do total desconhecimento dos membros do GF ao referido assunto. Dessa forma, a dinâmica foi encerrada após o desabafo acima registrado.

5.2.2 Grupo Focal de Funcionários

Quanto à formação do grupo de funcionários, observou-se que os servidores não tinham conhecimento da pesquisa, fato confirmado pela diretora em visita posterior, sendo surpreendidos com a abordagem da coordenadora pedagógica ao solicitar a participação. A resistência ao chamado foi claramente demonstrada pelo corpo docente, com exceção de um professor que, diante da indiferença dos colegas, voluntariou-se a compor o grupo. Os demais educadores ignoraram o convite e seguiram com atividades que estavam desenvolvendo.

Em virtude do desinteresse constatado, a coordenadora direcionou o convite, de forma enfática, a duas docentes, sendo uma efetiva e outra temporária, e encaminhou uma funcionária representante do apoio administrativo no conselho escolar para participação na pesquisa. Foi observado, também, que o convite não havia sido compartilhado com os demais funcionários presentes na unidade de ensino. Dessa forma, o GF de funcionários foi composto por apenas quatro servidores. Posteriormente, a diretora escolar concedeu entrevista à pesquisadora, cujos dados foram incluídos nessa análise.

A coordenadora pedagógica não se dispôs a compor o grupo focal, naquele momento, pelo fato de estar responsável pela escola, uma vez que a diretora estava em reunião na SEMEC, e estar ocorrendo os conselhos de ciclo. Posteriormente, a pesquisadora entrou em contato por telefone e aplicativo de mensagens realizando o convite à coordenadora pedagógica para participação na pesquisa, dessa vez com a utilização da técnica de entrevista, todavia não obteve

resposta, por este motivo, não houve a escuta da categoria de coordenação pedagógica nesse grupo focal.

Após a composição, os integrantes do GF, juntamente com a mediadora, foram conduzidos à sala reservada para a realização da dinâmica. Antes de efetivamente iniciar a técnica, bem como nos demais grupos focais, houve a necessidade de breve conversa para que se fizessem os esclarecimentos relacionados aos objetivos da investigação, apresentação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como as regras para a realização da metodologia.

As discussões foram iniciadas a partir do questionamento acerca da participação da comunidade escolar em eventos promovidos pela escola, os quais, de acordo com o GF, são frequentes. Conforme os membros do grupo, os pais e responsáveis são bastante participativos, no entanto, foi ressaltado também que existe uma parcela de responsáveis ausentes.

Sobre a ausência de parte dos pais e responsáveis, a Professora Pedagoga – B, participante do GF, discorreu: *“Gente que não sabe nem o nome do professor (...) nós tivemos agora recente a eleição pra direção e a diretora tem o quê? Uns cinco anos aqui, né? E as pessoas não sabiam quem era a diretora da escola”*. A Merendeira – B completou: *“Além de atuante, a coisa mais difícil é você não encontrar ela na escola”*.

Nessa esteira, os integrantes do GF ainda revelaram que é comum os responsáveis confundirem e acreditarem que a coordenadora é a diretora. Souza e Silva (2014) esclarecem que ao coordenador pedagógico são conferidas funções desde formação ao corpo docente à atendimento a alunos e parceria com os responsáveis, considerando ainda a condução da construção/atualização do PPP, entre outras funções exercidas no cotidiano.

Em relação à facilidade de comunicação com a equipe gestora, o GF afirmou que há fluência nessa comunicação. No entanto, a Diretora Escolar – B revelou fragilidade na comunicação entre os membros da coordenação pedagógica, *“porém, temos uma falta de diálogo entre a coordenação, que não busca entre elas um diálogo, que possa fortalecer a equipe”* (Diretora Escolar – B).

Questionados acerca do Projeto Político-Pedagógico da escola, o professor pedagogo – B relatou que a atualização do documento ocorreu no início do ano:

Nós conversamos com os alunos, é... reunimos com pais e reunimos os profissionais da da da escola também, todos participaram dessa dessa discussão e montamos o projeto político pedagógico bem bonito e consistente, entendeu? E a gente vem trabalhando em cima dessas dessas pautas que foram levantadas no projeto político pedagógico (Professor Pedagogo – B).

Acerca da divulgação das ações estabelecidas no PPP, sua implementação e impactos positivos, os participantes do GF ressaltaram que essas atividades são fundamentais para incentivar o engajamento da comunidade escolar nas ações propostas em documento.

O Professor Pedagogo – B, integrante do GF, completou que, no ano corrente (2023), a escola teve ampliação democrática, havendo a reorganização do Conselho Escolar, constituição de comissão eleitoral para realização do processo eleitoral de diretores da rede municipal de educação. O membro do grupo enfatizou que embora não componha o CE da unidade de ensino, contribuiu efetivamente na comissão eleitoral.

Nesse contexto, os membros do GF foram indagados acerca do interesse em participar do CE, uma vez que dentre os participantes, apenas a merendeira – B é representante da categoria de apoio administrativo. Os integrantes responderam que estão sempre dispostos a se envolver, mesmo não compondo efetivamente o órgão.

A gente só não participa no papel, mas no físico. Na prática, na prática a gente participa em em massa, né? É e sempre a diretora, ela ela é partilha, né? De tudo o que ela traz né? Tudo que vem pra a escola, ela partilha. Com todos, né? Todos sabem o que acontece, o que vai acontecer (Professora Pedagoga – B).

Contrariando o exposto pelo grupo focal, a Diretora Escolar – B narrou que o Conselho Escolar da unidade de ensino foi criado abruptamente, não havendo interesse de professores, funcionários e pais em participar efetivamente do órgão e, desde então, o desinteresse impera na comunidade escolar, conseqüentemente, as reuniões do CE, praticamente não aconteceram no decorrer do ano.

Na oportunidade, aproveitou-se para abordar a função do CE que, conforme a Diretora Escolar – B é essencial para a implementação de uma escola democrática, principalmente “*entre todas as funções é o que dá a comunidade escolar, fazendo se sentirem pertencentes do processo educacional/social*”. Ainda sobre as funções do Conselho Escolar, o professor resumiu em a representatividade e tomada de decisão.

Questionados acerca das deliberações resultantes das reuniões do órgão colegiado, o grupo focal afirmou que todos têm ciência das decisões, descortinando que o CE teve sua função restrita à aplicação dos recursos financeiros deliberados e, posteriormente socializados em reuniões pedagógicas e administrativas. Não obstante, a gestora afirmou:

As decisões do conselho na escola limitam-se apenas a compras de materiais e cobranças. Uma que não colocamos em pautas outros assuntos, já que nem todos exercem de fato tal função, a democracia. É mais facilmente deixar a cargo da direção certos assuntos (Diretora Escolar – B).

As assembleias gerais e reuniões extraordinárias quando ocorrem, assim como as decisões deliberadas em conselho são socializadas “*por meio de convocatórias divulgadas na escola e nos canais de comunicação*” (Diretora escolar – B).

Quanto à avaliação institucional, o GF manifestou que não há a prática de momentos avaliativos, seja da rotina ou das ações estabelecidas na escola. Os integrantes do GF descreveram que ocorrem reuniões de alinhamento entre direção, coordenação e professores. Todavia, chamou atenção o diálogo:

- Professora pedagoga: São reuniões onde todos participam e todos se alinham. Saindo daqui, né?! Com decisões tomadas onde todos acolhem, né?!

- Professora de educação física: E desacolhem!

Posteriormente, foi esclarecido que as reuniões avaliativas ocorrem, normalmente, ao final de cada semestre, entretanto, sem a presença de apoio administrativo. Conforme a participante do GF: “*a gente tem uma fala nossa assim, a senzala e o povo da Casa Grande*” (Merendeira – B), revelando certa segregação no espaço escolar. A integrante do grupo, ressaltou o esforço da diretora em integrar os servidores, porém sem êxito.

Em contrapartida ao revelado pelo grupo focal, a diretora afirmou não promover avaliação, embora tenha compreensão da importância desses momentos. A gestora pontuou que considera primordial o exercício de auto avaliação e correção de posturas equivocadas, para somente depois promover momentos de avaliação institucional.

5.2.3 Análise dos Grupos Focais

Os grupos focais de pais e funcionários, e a entrevista com a diretora escolar convergiram para a mesma resposta, ou seja, a escola promove ações e atividades que possibilitam a interação e a participação. Entretanto, o GF de funcionários expôs sobre a ausência de alguns pais, enfatizando que esses desconhecem até o nome do professor de seus filhos.

No que concerne à comunicação com a equipe gestora, os grupos divergiram nas ponderações. O GF de pais e responsáveis afirmou haver excelente comunicação, no entanto, revelou que essa relação se restringe à coordenação pedagógica do turno da manhã, pois a profissional é vista por eles como diretora. Os integrantes desse grupo manifestaram insatisfação em relação à atenção dispensada pela diretora aos pais.

Quanto à comunicação, o grupo de funcionários respondeu que se dá de maneira satisfatória. Já a diretora escolar expressou que a falta de diálogo entre as coordenadoras ocasiona o enfraquecimento da equipe gestora.

No tocante ao Projeto Político-Pedagógico da unidade de ensino, o grupo de funcionários e a diretora afiançaram que foi amplamente discutido e está atualizado, sendo reforçado por um membro que o processo aconteceu de maneira democrática. Em contrapartida, no grupo de pais e responsáveis, apenas um participante conhecia o termo, porém não sabia da existência e, menos ainda, sobre o conteúdo do documento.

No que se refere a divulgação das ações estabelecidas na escola, os GF informaram que todas as atividades e ações realizadas na unidade de ensino são divulgadas, havendo mobilização e almejando o fortalecimento da parceria família e escola.

Sobre a avaliação da equipe gestora, o grupo de pais/responsáveis revelou desconhecer qualquer processo avaliativo da equipe gestora, revelando também que não há uma relação próxima entre servidores e pais no ambiente escolar. Ainda em relação à avaliação, a diretora escolar afirmou não realizar, apesar de expor ter consciência da importância de momentos avaliativos.

Por conseguinte, o grupo de funcionários confirmou não haver avaliação institucional, todavia, informou a ocorrência de reuniões pedagógicas de alinhamento, ao final de cada semestre, em que docentes, coordenação e direção apontam falhas, acertos e buscam soluções. Vale destacar que, apesar da insistência da diretora escolar, os servidores administrativos e operacionais não participam de tais reuniões, bem como de comemorações realizadas pelo grupo magistério.

Em referência ao interesse em participar do Conselho Escolar, embora somente um membro do GF de funcionários componha o órgão, dois outros integrantes afirmaram ser atuantes, pois participam do processo de tomada de decisão do CE. Contudo, a diretora escolar revelou que o órgão colegiado da escola foi constituído no ano de 2023, abruptamente, sem o interesse efetivo de professores, coordenação, servidores e pais, desabafando que segue da mesma forma até o momento da entrevista.

Dentre os membros do GF de pais e responsáveis, apenas uma integrante conhecia o órgão em virtude de seu cônjuge ter sido convidado a compor o CE, porém recusou devido a sua rotina intensa de trabalho. A participante do grupo revelou insatisfação por não ter sido convidada, uma vez que participa de todas as reuniões e eventos promovidos pela escola. Além disso, os membros do GF afirmaram desconhecer os representantes de pais no referido órgão.

Nesse contexto, sobre as funções do CE, os participantes do grupo de pais demonstraram desconhecer, informando que a escola não apresentou à comunidade escolar a importância e os representantes do órgão colegiado. No grupo de funcionários, somente um membro respondeu que se trata de representante. Já a diretora escolar enfatizou a essencialidade do CE para a implementação de uma escola democrática, exaltando a importância do fortalecimento do sentimento de pertencimento que a comunidade escolar deve ter.

Acerca da tomada de decisão, o GF de pais/responsáveis afirmou desconhecer e demonstrou interesse em conhecer as decisões deliberadas no conselho da escola. Dentre os integrantes do GF de funcionários, apenas a representante da categoria de apoio administrativo afirmou participar e conhecer as decisões do CE. O grupo de servidores revelou não ocorrem reuniões específicas do órgão, mas que acontecem conjuntamente a reunião administrativa e pedagógica.

Sobre o assunto, a diretora afirmou que as decisões se limitam a destinação dos recursos financeiros, ressaltando que demais pautas não são abordadas e, conseqüentemente, solucionadas coletivamente, manifestando insatisfação à omissão de apoio dos conselheiros em relação a outros temas, que ficam sob responsabilidade apenas da direção.

No tocante ao cumprimento das decisões deliberadas no CE, o grupo de pais/responsáveis afirmou desconhecer, novamente manifestando interesse em se aproximar do referido órgão. Em contrapartida, o GF de funcionários asseverou que as decisões são praticadas e cumpridas, inclusive revelando que a prestação de contas é exposta em mural, onde toda a comunidade escolar tem acesso.

5.3 Análise dos Dados Coletados

Neste capítulo apresenta-se os resultados da investigação coletada através dos Grupos Focais, realizados em duas escolas públicas municipais de Belém, quando foram compartilhadas opiniões, percepções, fomentado debates e reflexões acerca da comunicação entre escola e comunidade, transparência, prestação de contas e os mecanismos de participação, analisados sob à luz do referencial teórico da governança pública, especialmente do Referencial Básico de Governança Organizacional – TCU e do Decreto nº 9.203/2017, com o intuito de responder à questão se a governança das escolas públicas municipais de Belém está alicerçada na gestão democrática.

Neste contexto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Plano Nacional de Educação, o Sistema Municipal de Educação e o Plano Municipal de Educação se constituem

como instrumentos de governança das escolas públicas de Belém, conforme já mencionados. Portanto, utilizou-se como referência a aproximação das metas e estratégias descritas nos dispositivos e sua implementação nas unidades de ensino do município de Belém.

No que concerne ao Projeto Político-Pedagógico, documento norteador dos estabelecimentos de ensino, observou-se que as escolas municipais o constroem e atualizam coletivamente, entretanto, percebeu-se que a participação de pais e responsáveis, quando há, ocorre apenas com o preenchimento de questionários, não havendo a conscientização da importância de tal documento. Por outro lado, Lima e Pereira (2016) evidenciam que a construção coletiva do PPP materializa as pretensões da comunidade escolar.

A participação comunitária na elaboração do Projeto Político-Pedagógico deve criar oportunidades para que algumas ações aconteçam e, dentre elas, a tomada de consciência dos principais problemas da escola, das possibilidades de solução e definição das responsabilidades coletivas e pessoais para eliminar; encaminhar ou atenuar fatos, circunstâncias ou processos identificados como obsoletos ou não representativos da realidade, primando por sua superação ou aperfeiçoamento (Lima; Pereira, 2013, p. 56).

Isto posto, verificou-se que os desafios e ações estabelecidas no PPP são apresentados, mesmo que indiretamente, pela coordenação pedagógica por meio de reuniões/conselhos de ciclo em que pais e responsáveis participam e, por vezes, através da divulgação nas redes sociais das atividades ocorridas na escola ou em sala de aula.

Em relação à participação da comunidade escolar, contatou-se que cada escola define como se dá essa relação com a comunidade, pois enquanto em uma escola pesquisada a participação é incentivada, ressaltando-se que se trata apenas da participação em eventos e atividades pedagógicas, na outra unidade de ensino ela foi reduzida, consideravelmente, após a pandemia de Covid-19. Além disto, a reinauguração da escola se constituiu como outro fator para redução da entrada da comunidade escolar, como mencionado anteriormente.

Neste sentido, Paro (2016) adverte sobre a natureza da participação na escola pública, podendo ser na execução, a exemplo de eventos, festas, bazares, culminâncias pedagógicas, e/ou na tomada de decisão, havendo a efetiva participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores e servidores) nas decisões administrativas, pedagógicas e financeiras.

Tratando-se da participação meramente executiva, o autor afirma que:

(...) a participação dos pais (e especialmente mães, como tem sido mais frequente) na realização de pequenos reparos, (...) na organização, ou cumprimento de tarefas ligadas a festas, excursões e outras atividades, acaba por lhes dar acesso a informações sobre o funcionamento da escola e sobre fatos e relações que aí se dão e que podem ser de grande importância, seja para conscientizarem-se da necessidade de sua participação nas decisões, seja como elemento para fundamentar suas reivindicações nesse sentido (Paro, 2016, p. 63).

Portanto, Paro (2016) enfatiza que a participação, mesmo que seja apenas na execução, possibilita às famílias terem conhecimento do funcionamento e das relações no interior da escola, o que pode gerar aumento de interesse em uma participação mais efetiva.

Quanto à comunicação entre equipe gestora, professores, funcionários, pais e responsáveis verificou-se que ocorre de maneira satisfatória nas escolas pesquisadas, sendo asseverado pelos membros dos grupos focais haver diálogo, acolhida das dificuldades e orientação para possíveis soluções. Desta forma, Oliveira e Marinho corroboram que a comunicação deve ocorrer de maneira harmoniosa, com clareza que ambas “(...) compartilham a importante tarefa de preparar crianças e adolescentes para a inserção na sociedade, a qual deve ter uma característica crítica, participativa” (2010, p. 107).

No que se refere à avaliação institucional, observou-se que as escolas municipais possuem autonomia para realização, embora conste nos dispositivos legais, a exemplo do Plano Nacional de Educação que prevê na meta 19, estratégia 19.6:

estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação de pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

Verificou-se que em uma escola pesquisada ocorrem, periodicamente, processos de avaliação interna, em que direção, coordenação, docentes e servidores se auto avaliam, bem como avaliam os demais funcionários, objetivando a melhoria da qualidade da educação. Na medida em que na outra unidade de ensino, conforme a gestora, não há qualquer tipo de avaliação.

Isto posto, ressalta-se que o monitoramento é fundamental para a implementação da governança, possibilitando o acompanhamento e avaliação das estratégias planejadas e seus impactos, almejando que sejam positivos. Caso as ações traçadas sejam frustradas, devem ser repensadas e rearticuladas, propiciando a correção do rumo (BRASIL, 2020).

Desde a Carta Magna (1988), as demais leis, decretos e diretrizes na educação se alicerçam na gestão democrática. Cury (2011) afirma:

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática (2011, p. 494).

Nesta conjuntura, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96 estabelece no art. 14 a participação da comunidade escolar e local em Conselhos Escolares (BRASIL, 1996), por conseguinte, a Resolução nº 018/2024 institui que:

Art. 1º. O Conselho Escolar, instância de gestão democrática da escola, organizado em todos os estabelecimentos de ensino da rede municipal de qualquer nível, etapa ou modalidade, é órgão colegiado de natureza consultiva, deliberativa, fiscalizadora e mobilizadora da comunidade escolar, no limite das competências que lhe são atribuídas pela legislação e normas nacionais e municipais aplicáveis.

Observou-se que a gestão democrática nas escolas municipais não atingiu sua plenitude em relação ao Conselho Escolar, conforme os dados coletados nos GF, pois enquanto os servidores se percebem partícipes e atuantes nas tomadas de decisão do órgão colegiado, os pais manifestaram-se, praticamente, alheios a esse processo. Assim, evidencia-se que a educação deve ser desenvolvida num contexto de promoção da consciência coletiva e emancipação dos sujeitos (Lima; Pereira, 2013).

Por meio dos dados coletados foi possível observar que quanto às funções do Conselho Escolar, as escolas restringem a atuação apenas a administração e aplicação de recursos financeiros em detrimento das demais atribuições do referido órgão colegiado. Desta forma, os aspectos administrativos e pedagógicos são centralizados à direção escolar e/ou equipe gestora (secretaria e coordenação), indo na contramão da descentralização prevista nas diversas leis que regulamentam a gestão democrática escolar.

Sob a luz da governança, os conselhos escolares se caracterizam como “estrutura colegiada com poder decisório” (BRASIL, 2020). Neste contexto, urge ações que incentivem e promovam a participação consciente dos indivíduos que compõem a escola no órgão colegiado.

Portanto, como contribuição desta pesquisa, optou-se pela elaboração de cartilha virtual sobre governança e gestão democrática escolar (APÊNDICE D), com objetivo de orientar gestores e comunidade escolar na implementação do modelo de governança apoiado na gestão democrática. Na cartilha são apresentados os princípios norteadores da governança e gestão democrática, os instrumentos da governança nas escolas públicas municipais de Belém, a relevância da comunicação interna e externa no cotidiano e a importância da participação na construção, atualização e monitoramento do Projeto Político-Pedagógico que atenda aos anseios da comunidade escolar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança se constitui como potencializadora da implementação da gestão democrática na educação, possibilitando a ampliação da participação dos atores que compõem a comunidade escolar. Desta forma, a investigação partiu da pergunta: a governança das escolas públicas municipais de Belém/PA está alicerçada na gestão democrática?

Para responder tal questionamento, analisou-se o modelo de governança existente nas escolas públicas municipais de ensino fundamental de Belém, no período de 2020 a 2023, focalizando duas escolas, com base na percepção de pais, responsáveis, direção, docentes e funcionários de duas unidades de ensino fundamental investigadas por meio da técnica de grupos focais. Portanto, para o alcance dos objetivos, mapeou-se os fundamentos teóricos da governança e gestão democrática, as legislações e normativas vigentes que possibilitaram a implementação e consolidação da governança pública no país, bem como o fortalecimento da gestão democrática na educação.

Assim sendo, a pesquisa apontou o desenvolvimento da governança no âmbito da educação municipal de Belém, uma vez que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Plano Nacional de Educação, o novo Sistema Municipal de Educação e o Plano Municipal de Educação se constituem como instrumentos de governança das escolas públicas de Belém, norteando as ações necessárias para o fortalecimento e consolidação da gestão democrática nas escolas.

No que tange à implementação dos instrumentos de governança nas escolas públicas municipais de Belém, a pesquisa aponta para efetivação, em parte, das ferramentas no contexto escolar. Fundamentada nos dados coletados, observou-se que as escolas públicas municipais de Belém, no aspecto pedagógico, seguem as leis e diretrizes vigentes, possuem conselho escolar ativo e constituíram seus projetos políticos-pedagógicos.

Todavia, os dados revelam que acerca da promoção da participação da comunidade nas unidades de ensino, as percepções dos integrantes da pesquisa divergiram revelando que, quando há participação, esta ocorre apenas na execução de atividades e ações pedagógicas. Destarte, posteriormente aos relatos dos participantes da pesquisa, pode-se inferir que após o período pandêmico as duas escolas da rede pública municipal diminuíram fluxo de pais e comunidade no ambiente escolar, havendo uma certa morosidade no restabelecimento de ações que oportunizem a participação de pais/responsáveis e a comunidade do entorno da escola, fato que pode indicar a desatenção da equipe gestora em relação a ampliação da participação,

colaborando para o distanciamento dos sujeitos que compõem a escola nos processos decisórios.

O Projeto Político-Pedagógico constitui-se como indicador da gestão democrática, uma vez que no documento são estabelecidos os desafios a serem superados e as metas a serem atingidas, debatidas e decididas coletivamente entre os sujeitos que compõe a escola, objetivando a ampliação da participação, a melhoria da gestão e a qualidade na entrega de resultados à sociedade.

Dessa forma, de acordo com a percepção dos dois grupos, há efetiva participação da direção escolar, coordenação pedagógica, docentes e demais servidores da escola na construção e atualização do PPP. Entretanto, quando se refere a pais/responsáveis e comunidade local, a participação se dá superficialmente, apenas com o preenchimento de questionários socioeconômicos.

A política de governança no Brasil apresenta como principais objetivos o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições públicas, bem como a capacidade de resposta que se traduzem como a habilidade das organizações em prestar serviço que atenda a necessidade dos cidadãos. Nesse sentido, quanto à comunicação, a investigação aponta para satisfação da comunidade escolar em relação ao diálogo estabelecido entre comunidade escolar e equipe gestora, com a intervenção em conflitos e busca conjunta por resoluções.

Sobre Conselho Escolar, órgão de controle consultivo, deliberativo e fiscalizador, a pesquisa apontou o desconhecimento de sua importância e funções por parte da comunidade escolar. Desta forma, ancorado nos dados coletados, verificou-se que ao Conselho Escolar é atribuído apenas a responsabilidade no âmbito financeiro, ou seja, o planejamento, a aplicação e a prestação de contas dos recursos financeiros repassados à escola.

Conforme os resultados da pesquisa, a destinação e aplicação dos recursos financeiros ocorre de maneira adequada e transparente, com vistas a atender as necessidades das escolas e promover a melhoria do ensino. Logo, os grupos focais expressaram confiança na prestação de contas apresentadas no espaço escolar.

Conforme Resolução nº 018/2024, são atribuições do Conselho Escolar: avaliar o desempenho de todos os segmentos da escola, intervindo para melhoria das relações interpessoais e nas condições de trabalho que refletem na qualidade do ensino. Além disso, como órgão a serviço da comunidade escolar, cabe ao CE o fomento à participação, acompanhamento da posposta pedagógica da escola, bem como o monitoramento das metas estabelecidas no PPP. Assim como a intervenção para melhoria das relações interpessoais e das condições de trabalho refletem na qualidade do ensino.

A pesquisa, baseada na amostra, revelou que a governança nas escolas públicas municipais de Belém possui um longo caminho até a sua consolidação. Nesse sentido, a Secretaria Municipal de Educação, em convergência ao Plano Nacional de Educação e ao Plano Municipal de Educação, cumpre o estabelecido nos dispositivos ao criar a Escola de Apoio à Gestão, departamento que atua na promoção de formações periódicas a conselheiros escolares, organização de eleição de diretores e orientação às escolas para constituição dos conselhos escolares.

No entanto, a investigação indica a necessidade de ampliação na realização de cursos de formação para comunidade escolar e conselheiros escolares, bem como a ampliação da participação de pais, responsáveis e comunidade local no ambiente escolar, pois o desenvolvimento da cidadania ocorre quando há participação, engajamento e sentimento de pertencimento. Portanto, confirma-se a hipótese que a governança pública aliada à gestão democrática promove a ampliação da participação da comunidade escolar nos processos decisórios na escola.

Ressalta-se que esta participação se refere aos membros do conselho escolar e comunidade interna (técnicos, professores e servidores). Logo, observa-se a necessidade de ampliação da formação da comunidade escolar em relação aos princípios da governança no ambiente educacional, almejando a tomada de consciência da importância da efetiva participação de todos no processo de tomada de decisão no ambiente escolar.

Salienta-se que a pesquisa, embora tenha atingido o objetivo proposto, apontou como fragilidade a composição dos grupos focais que, mesmo contando com membros qualificados, poderia ser mais numeroso e representativo.

Considera-se que esta dissertação contribui para a compreensão do modelo de governança implementado nas escolas municipais de Belém e pretende-se que a presente pesquisa possa contribuir com o desenvolvimento de novas investigações que propiciem a melhoria da gestão democrática escolar.

Diante do exposto, como contribuição da pesquisa, optou-se pela elaboração de cartilha virtual sobre governança e gestão democrática em que são apresentados, de forma lúdica e objetiva, os princípios norteadores da governança apoiada à gestão democrática, com intuito de orientar gestores e comunidade escolar na implementação do modelo de governança democrática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. Brasília, 1997. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%ablica.pdf>. Acesso em: 21 maio 2023.

_____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP**, Rio de Janeiro. Ed. Especial, p. 67-86, 2007.

ABRUCIO, F. L.; FRANZESE, C. Relações intergovernamentais: a relação de reciprocidade entre federalismo e políticas públicas. In: FILIPPIM, E. S.; ROSSETTO, A. M. (orgs.). **Políticas Públicas, Federalismo e Redes de Articulação para o Desenvolvimento**. Joaçaba: Unoesc/Fapesc, 2008, v.1, p.. 61-90.

ALVES, Manoel. Governança educacional e gestão escolar: reflexos na responsabilidade social da educação. _____. **Política e governança educacional**: disputas, contradições e desafios diante da cidadania. Brasília, DF: Universa: Líber Livro, p. 129-144, 2012. Disponível em: <https://uescolagestao.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/artigo-governac3a7a-educacional-ucb.pdf>. Acesso: 10 abril 2024.

AMOS, Karin. Governança e governamentalidade: relação e relevância de dois conceitos científico-sociais proeminentes na educação comparada. **Educação e Pesquisa**, v. 36, p. 23-38, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022010000400003>. Acesso em: 15 julho 2023.

ASSIS, R. M. A educação brasileira durante o período militar: a escolarização dos 7 aos 14 anos. **Educação em Perspectiva**, v. 3, n. 2, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/educacaoemperspectiva/article/view/6512>. Acesso em: 21 jun 2023.

AZEVEDO JUNIOR, W. C. et al. A cultura cívica nos distritos administrativos de Belém-PA, em 2015. **Paper do NAEA 359**, Outubro de 2016. Disponível: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/pnaea/article/viewFile/11192/7700>. Acesso em: 15 abril 2023.

BACKES, Dirce Stein et al. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O mundo da saúde**, v. 35, n. 4, p. 438-442, 2011. Disponível: https://bvs.saude.gov.br/bvs/artigos/grupo_focal_como_tecnica_coleta_analise_dados_pesquisa_qualitativa.pdf. Acesso: 30 abril 2024.

BEHN, R.D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n.4, out-dez. 1998.

BELÉM. Lei Ordinária nº 6558, 04 de outubro de 1968. Criação da Secretaria Municipal de Educação e Cultura. Disponível em: <http://portaltransparencia.belem.pa.gov.br/wp-content/uploads/2021/08/Lei-6558-de-04-de-outubro-de-1968-SEMEC.pdf>. Acesso em: 19 junho 2023.

_____. **Lei n. 7.722, de 7 de junho de 1994.** Dispõe sobre o Sistema Municipal de Educação. Belém (PA), 1994. Disponível em: <https://cmbelem.jusbrasil.com.br/legislacao/582746/lei-7722-94>. Acesso em: 19 junho de 2023.

_____. **Lei nº 9.129, de 24 de junho de 2015.** Aprova o Plano Municipal de Educação – PME e dá outras providências. Belém (PA), 2015. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pa/b/belem/lei-ordinaria/2015/913/9129/lei-ordinaria-n-9129-2015-aprova-o-plano-municipal-de-educacao-pme-e-da-outras-providencias> Acesso: 03 mar 2023.

_____. **História da Secretaria Municipal de Educação - SEMEC.** Disponível em: <https://semec.belem.pa.gov.br/institucional/historia-da-semec/>. Acesso em: 19 maio 2023.

_____. **Escolas Municipais.** Disponível em: <https://semec.belem.pa.gov.br/escolas-municipais/> Acesso em: 01 novembro 2022.

_____. **Portaria nº 2.213/2023/GABS/SEMEC,** de 28 de setembro de 2023. Estabelece procedimentos e orientações para a função de Direção Escolar da Rede Municipal de Educação. Belém (PA): SEMEC, 2023.

_____. **Lei nº 9.995/2024, de 19 de janeiro de 2024.** Institui o novo Sistema Municipal de Educação do Município de Belém – SME, e dá outras providências. Belém (PA): SEMEC, 2024.

_____. **Resolução nº 018/2024, de 15 de maio de 2024.** Estabelece normas para a organização e funcionamento dos Conselhos Escolares da Rede Municipal de Educação de Belém. Belém (PA): SEMEC, 2024.

BEVIR, M. Governança democrática: uma genealogia. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, v. 19, n. 39, p. 103-114, jun. 2011.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/9643> Acesso em: 03 maio 2023.

BRASIL. [Constituição (1946)]. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil:** promulgada em 18 de setembro de 1946. Rio de Janeiro. Disponível: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm Acesso em: 02 maio 2023.

_____. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961.** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm. Acesso em: 02 maio 2023.

_____. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 2016.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reformado Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes->

oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf. Acesso em: 03 mar 2023.

_____. Governo Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei Nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: Senado, 1996.

_____. **Lei nº 10.172/2001, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acesso em: 01 dez 2023.

_____. **Emenda Constitucional nº 53**, de 20 de dezembro de 2006. Modifica os Art. 7º, 23, 30, 206, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e da nova providência ao Art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Brasília: Diário Oficial da União, de 20 de dezembro de 2006. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao. Acesso em: 23 set 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**. Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013. 57 p.

_____. **Lei nº 13.005/2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação. Brasília – DF, 2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014> Acesso em: 03 jun 2023.

_____. **Decreto nº 8.243/2014**. Institui a Política Nacional de Participação Social – PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social. Brasília – DF, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm. Acesso em: 07 maio 2023.

_____. **Decreto nº 9.203/2017**, que dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Brasília – DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 07 maio 2023.

_____. **Guia da política de governança pública**. Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. 86 p. : il., color.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

Bresser-Pereira, L. C. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista De Administração Pública**, v.34, n. 4, p. 7 a 26. Disponível em: <https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>. Acesso em: 15 abril 2023.

_____. A reforma do estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, nº 45, 1998.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 50, nº4, out-dez 1999.

_____. Democracia republicana e participativa. **Rev. Novos Estudos Cebrap**, 71, março 2005: 77-91.

BRONSTEIN, M.M; FONTES, J.R.; PIMENTA, G.A. Organização dos Conselhos Municipais: governança e participação da sociedade civil. **Interações (Campo Grande)**, v. 18, p. 89-102, 2017. Disponível em: [https://doi.org/10.20435/1984-042X-2017-v.18-n.1\(07\)](https://doi.org/10.20435/1984-042X-2017-v.18-n.1(07)) Acesso em: 01 março 2023.

CAMARGO, A. R. **Aulas Régias**. Disponível em: <https://mapa.an.gov.br/index.php/assuntos/15-dicionario/65-dicionario-da-administracao-publica-brasileira-do-periodo-imperial/260-aulas-regias#:~:text=Mais%20tarde%2C%20o%20alvar%C3%A1%20de,jesu%C3%ADtas%2C%20extintas%20pelo%20mesmo%20ato>. Acesso em: 01 dez 2023.

CARRION, R.M.; COSTA, P. A. Governança Democrática, Participação e Solidariedade: Entre a Retórica e a Práxis. **Espacio Abierto: cuaderno venezolano de sociología**, v. 19, n. 4, p. 621-640, 2010.

CAVALCANTE, Pedro Luiz. **Tendências da Administração Pública após a Hegemonia da Nova Gestão Pública**: uma revisão de literatura. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5393>. Acesso em: 29 abril 2024.

CAVALCANTE, Pedro; PIRES, Roberto. Desigualdades: a dimensão esquecida nas reformas administrativas no Brasil. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; SILVA, Mauro Santos. **Reformas do Estado no Brasil**: trajetórias, inovações e desafios. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2020. p. 59.

COELHO, R.C. **Estado, governo e mercado**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de ciências da administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

CURY, C.R.J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, 2007. Disponível: <https://doi.org/10.21573/vol23n32007.19144> . Acesso em: 15 março 2023.

_____. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBP AE**, v. 23, n. 3, p. 483-495. Set./dez. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol23n32007.19144>. Acesso em: 03 nov 2022.

DAMICO, José. Corpo a corpo com as jovens: grupos focais e análise de discurso na pesquisa em educação física. **Movimento**, v. 12, n. 2, p. 35-67, 2006.

DENHARDT, R.B. **Teorias da Administração Pública**; tradução técnica e glossário Francisco G. Heidemann. – São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS, T.; CARIO, S.A.F. Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: uma reflexão sobre o surgimento da Governança Pública. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v 35, n. 2, p. 337-362, dez. 2014.

DINIZ, Eli. Globalização, reforma do Estado e teoria democrática contemporânea. **São Paulo em perspectiva**, v. 15, p. 13-22, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-88392001000400003> Acesso em: 29 abril 2024.

DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 29 abril 2024.

EMEF COMANDANTE KLAUTAU. **Projeto Político-Pedagógico**. Belém, 2021.

EMEF MARIA HELOISA DE CASTRO. **Projeto Político-Pedagógico**. Belém, 2020.

FARAH, M. F. S. Políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. **O&S**. v.7, p. 59-86, jan.-jun. 2000.

FERNANDES, R.P.; ELIAS, L.M. Governança no setor público: aspectos históricos à luz da teoria dos sistemas sociais. In: _____. **Governança no setor público** [recurso eletrônico]: um olhar sistêmico na Amazônia. Belém: NAEA, 2022.

FERREIRA, L. C. **A questão Ambiental**: Sustentabilidade e políticas públicas no Brasil. São Paulo: Boitempo, 1998.

FERREIRA JR, A.; BITTAR, M. Educação e ideologia tecnocrática na ditadura militar. **Cadernos Cedes**, v. 28, p. 333-355, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-32622008000300004>. Acesso em: 25 jun 2023.

FERREIRA JR, A. **História da Educação Brasileira**: da Colônia ao século XX. São Carlos: EdUFSCar, 2010. 123 p.

FILIPPIM, E.S. **Administração pública e desenvolvimento sustentável**: um estudo sobre a região da Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense. Florianópolis: UFSC, 2005.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. Educação básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado. **Educação & sociedade**, v. 24, p. 93-130, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302003000100005>. Acesso em: 01 jul 2023.

FUNG, F.M.G. **Participação e empoderamento da comunidade**: gestão escolar pública como espaço de cidadania ativa. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – FAE. São João da Boa Vista, 2012.

GADOTTI, M. **Escola cidadã educação pela cidadania**. 2000. Acervo Paulo Freire. Disponível em: http://acervo.paulofreire.org:8080/xmlui/bitstream/handle/7891/1645/FPF_PTPF_13_009.pdf. Acesso em: 15 jun 2023.

_____. **Gestão democrática com participação popular**. v. 14, 2014. Disponível em: <https://www.jaciara.mt.gov.br/arquivos/anexos/05062013105125.pdf> Acesso em: 07 maio 2023.

_____. **O Projeto Político-Pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania**. 2016. Disponível em: <http://gadotti.org.br:8080/xmlui/handle/123456789/457>
Acesso em: 06 jun 2023.

GERMANO, J.W. O discurso político sobre a educação no Brasil autoritário. **Cadernos Cedes**, v. 28, p. 313-332, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-32622008000300003>.
Acesso em: 15 jun 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, A. C. **Estudo de Caso: Fundamentação Científica**. Subsídios para coleta e análise de dados. Como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, R.M.R. **Governança pública: Avaliação das práticas em uma unidade hospitalar**. – 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém, 2022.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 12, p. 149-161, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2002000300004>. Acesso em: 30 abril 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2021**. Cidades e Estados. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pa.html> Acesso em: 10 maio 2023.

JACOBI, P. R. Espaços públicos e práticas participativas na gestão do meio ambiente no Brasil. **Sociedade e Estado**, v. 18, n. 1/2, p. 315-338, jan./dez., 2003.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVALLE, A.G.; VERA, E.I. A trama da crítica democrática: da participação à representação e à accountability. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, p. 95-139, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/JNVrV39NM7DskGzVfMCXTDL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jun 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola-teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001. Disponível em: <https://www.faal.com.br/arquivos/complm/Semana2Texto4.pdf>. Acesso em: 15 maio 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. O dualismo perverso da escola pública brasileira: escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres. **Educação e pesquisa**, v. 38, p. 13-28, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022011005000001>
Acesso em: 07 abril 2023.

LIMA, P.G; PEREIRA, M.C. **O Projeto Político Pedagógico e a possibilidade da Gestão Democrática e Emancipatória da Escola**. Jundiaí, Paco Editorial: 2013.

LÜCHMANN, L.H.H. A representação no interior das experiências de participação. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, p. 139-170, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/TyXHbPQ93yGm7Z7SSDrwc4f/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 maio 2023.

LÜCK, H. et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009. Disponível em: http://juliofurtado.com.br/wp-content/uploads/2017/08/dimensoes_livro.pdf Acesso em: 10 jun 2023.

LUCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes Limitada, 2017. Série Cadernos de Gestão.

MARTINS, H.F. Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, ano 48, n.1, jan.-abr. 1997.

MATIAS-PEREIRA, J. Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 2, p. 1-17, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2005.36514> Acesso em: 07 maio 2023.

_____. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Rev Adm. Pública**, v. 42, n. 1, fev. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004> Acesso em: 18 maio 2023.

_____. A governança corporativa aplicada no setor público. **APGS**, Viçosa, v.2, n.1, p. 110-135, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 15 nov 2022.

MELO, M.L.S; SÁ, P.F. Investigações sobre o sistema de ciclos em Belém: cenário e desafios. **Revista Cocar**, Belém, v. 3, n.6, p. 103-111, jul./dez., 2009.

MENDES, L.; CHAGAS, H. Das palafitas aos condomínios, das informalidades ao shopping center: A inserção do Bairro da Sacramento na estruturação urbano-metropolitana de Belém. **Revista do Instituto Histórico e Geográfico do Pará (IHGP)**, Belém, v. 09, n. 01, p. 45 – 66, jan.-jun. / 2022.

MINAYO, M. C. de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

MINAYO, M. C. de souza; COSTA, A. P. Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. **Revista Lusófona de Educação**, n. 40, p. 11-25, 2018. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/journal/349/34958005002/34958005002.pdf>. Acesso em: 30 abril 2024.

MORAES, E.P.; ELIAS, L.M.; VIDAL, J.P. Uma análise sobre a adoção das boas práticas de governança pelo Estado do Pará. **GIGAPP Estudos Working Papers**. n.90, p. 224-241. 2018.

MOTTA, F.C.P. **O que é Burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

OLIVEIRA, M.F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO, 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/download/52313331/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 22 jun 2023.

OLIVEIRA, N. C. M. **A política educacional no cotidiano escolar**: um estudo meso – analítico da organização escolar em Belém – PA. Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000.

OLIVEIRA, N.; SOUZA, O.; COELHO, M. A democratização da gestão educacional: o desafio da institucionalização de dinâmicas democráticas na SEDUC Pa. In: III Seminário de Educação Brasileira. **Plano Nacional de Educação: Questões desafiadoras e emblemáticas, 2011**, Campinas - Sp. Campinas SP: UNICAMP CEDES, 2011. v. 01.

OLIVEIRA, C. B. E.; MARINHO-ARAÚJO, C. M. A relação família-escola: intersecções e desafios. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 27, p. 99-108, 2010. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 27, p. 99-108, 2010. Acesso em: 10 jun 2024.

PARÁ. **Constituição do Estado do Pará**, de 5 de outubro de 1989. Pará, 1989. Disponível em: <https://www.sistemas.pa.gov.br/sisleis/legislacao/228> Acesso em: 15 jul 2023.

PARO, V.H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (orgs.). **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.

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

_____. **Gestão democrática da educação pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

_____. **Gestão democrática da escola pública** [livro eletrônico]. São Paulo: Cortez, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=pfVADwAAQBAJ&>. Acesso em: 07 maio 2023.

PASSADOR, C.S.; SALVETTI, T.S. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educação & Sociedade**, v. 34, p. 477-492, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000200009>. Acesso em: 10 jun 2023.

REIS, I. Governança e Regulação da Educação: perspectivas e conceitos. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 39, p. 101-118, 2013.

RIBEIRO, P.R.M. História da educação escolar no Brasil: notas para uma reflexão. **Paidéia** (Ribeirão Preto), p. 15-30, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X1993000100003>. Acesso em: 07 maio 2023.

RODRIGES, D. S. **Revolução cabana e construção da identidade amazônida**. Belém: EDUEPA, 2019. 266 p.

ROLIM, R.G.; GUTIERRES, D. Financiamento da educação básica no Brasil: desafios históricos. In: CABRITO, B; CASTRO, A; CERDEIRA, L. CHAVES, V.J. (Orgs.). **Os desafios da expansão da educação básica**. Lisboa Portugal: EDUCA, 2018. p. 157 – 174.

ROLIM, R.M.G. et al. A Política de Fundos no financiamento da Educação Básica—considerações acerca do fortalecimento do projeto de educação pública de qualidade. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 10, n. 1, p. 54-74, 2021.

SANTOS, A.M.S. **Os cadernos de Educação da Escola Cabana (1997-2004)**: Dispositivos textuais e materiais para a estratégia de conformação e prescrição de práticas pedagógicas em Belém-Pa. Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História política, sociedade. São Paulo, 2005.

SANTOS, Raimundo Victor Oliveira. O bairro do Tapanã: da metropolização ao modo de vida de uma periferia da Amazônia. **Novos Cadernos NAEA**, v. 25, n. 2, 2022.

SAVIANI, D. História da escola pública no Brasil: questões para pesquisa. In: LOMBARDI, J.C; SAVIANI, D.; NASCIMENTO, M.I.M. (Org.). **A escola pública no Brasil: história e historiografia**. Campinas: Autores Associados, 2005. p. 1-29.

SAVIANI, D. Democracia, educação e emancipação humana: desafios do atual momento brasileiro. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 21, p. 653-662, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-353920170213000> Acesso em: 16 jun 2023.

SCHVINGEL, C.; GIONGO, I.M; MUNHOZ, A.V. Grupo focal: uma técnica de investigação qualitativa. [**TESTE**] **Debates em Educação**, v. 9, n. 19, p. 91, 2017. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.28998/2175-6600.2017v9n19p91>. Acesso em: 15 jul 2023.

SILVA, F.B.; JACCOUD, L.; BEGHIN, N. Políticas Sociais no Brasil: participação social, conselhos e parcerias. **Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo**, v. 1, p. 373-407, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Luciana-Jaccoud/publication/266046394_POLITICAS_SOCIAIS_NO_BRASIL_PARTICIPACAO_SOCIAL_CONSELHOS_E_PARCERIAS/links/573c638608ae9f741b2eadbb/POLITICAS-SOCIAIS-NO-BRASIL-PARTICIPACAO-SOCIAL-CONSELHOS-E-PARCERIAS.pdf Acesso em: 19 jun 2023.

SOUZA, A.R. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, v. 27, p. 271-290, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601470>. Acesso em: 05 jun 2024.

SOUZA, A. L.; SILVA, P.T.B.F. O Coordenador pedagógico na educação básica: uma breve análise acerca da função x atuação. **Educon**, Aracaju, v. 8, n. 1, p. 1-10, set/2014.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis: revista de saúde coletiva**, v. 19, p. 777-796, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VEIGA, I.P.A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Papyrus Editora, 2013.

VIDAL, J.P. **Governança democrática: para uma nova coordenação da sociedade**. Florianópolis: Tirant do Blanch, 2019, 214 p.

VIEIRA, S.L; FREITAS, I.M.S. **Política educacional no Brasil: introdução histórica**. Brasília: Plano Editora, 2003. 188p.

WORD BANK. **Word Development Report: governance and the law**, 2017. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>. Acesso em: 14 jan 2024.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



PPGGP

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

À Escola _____

A(o) Senhor(a) _____

Assunto: **Autorização para Realização de Pesquisa Científica**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Eu, _____ (nome do/a cedente), _____ (nacionalidade), _____, portador/a da Cédula de Identidade RG nº _____, inscrito/a no CPF/MF. sob nº _____, **AUTORIZO** o uso de todo e qualquer material entre fotos, documentos e outros meios de comunicação da Escola _____, da qual atuo como _____, para ser utilizada na pesquisa de mestrado intitulada **“GOVERNANÇA E OS PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE BELÉM”**, realizada pela pesquisadora **JOSIANE CAETANO DE MENDONÇA** no âmbito do Programa de **Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP)**, do **Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA)**, da **Universidade Federal do Pará (UFPA)**, regularmente matriculada no Campus Universitário de Belém sob o nº 202226470008, sob orientação acadêmica desta signatária.

Autorizo que esse material seja destinado para divulgação ao público em geral e/ou apenas para uso interno da Instituição Universidade Federal do Pará, desde que não haja desvirtuamento da sua finalidade.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da imagem acima mencionada em todo território nacional e no exterior, em todas as suas modalidades, em destaque, das seguintes formas: (a) Trabalhos acadêmicos; (b) Eventos científicos; (c) Publicações científicas.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à imagem, bem como assino a presente autorização em 02 (duas) vias de igual teor e forma.

Belém, ____ de _____ de 2023.

Nome do cedente ou responsável legal da instituição

Desde já, agradeço a atenção e coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos.

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

Nome da escola:

- () Escola Municipal de Ensino Fundamental Comandante Klautau
- () Escola Municipal de Ensino Fundamental Maria Heloisa de Castro

Quanto à relação com a comunidade escolar.

1. A escola promove atividades que permitem a participação da comunidade escolar?
2. Percebe facilidade em se comunicar com a equipe gestora (direção e coordenação)?
3. A escola possui Projeto Político Pedagógico?
4. Participou da construção/atualização/execução do Projeto Político Pedagógico da escola?
5. As ações estabelecidas na escola são divulgadas para a comunidade escolar, essas ações produziram impactos positivos na escola?
6. A escola promove a avaliação da equipe gestora e professores?

Quanto ao Conselho escolar.

1. Possui interesse em participar das decisões para melhoria da escola?
2. Conhece a função do Conselho Escolar?
3. Conhece as decisões tomadas nas reuniões do Conselho Escolar?
4. Quais os meios de acesso (divulgação) as decisões tomadas no Conselho Escolar?
5. Percebe que as decisões tomadas nos Conselhos Escolares são respeitadas e praticadas?
6. Conhece a destinação dos recursos financeiros da escola?

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÕES DOS GRUPOS FOCAIS

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL COMANDANTE KLAUTAU

19 de dezembro e 20 de dezembro

GRUPO DE PAIS/RESPONSÁVEIS:

Nelma Alves – Responsável – Representante do CE – 1A

Ana Adria – Responsável – 2A

Eva Gomes – Responsável – 3A

Regeane Alves Pereira – Responsável – 4A

Joelza Fernandes Conceição – Responsável – 5A

Denize Teles Gonçalves – Responsável – 6A

Josiane: Bom dia a todas. A pesquisa que eu venho aqui apresentar pra vocês e pedi a colaboração de vocês é sobre a questão democrática nas escolas públicas de Belém. O objetivo é só verificar como está essa questão na escola para melhorar. Por isso eu inicio com a seguinte pergunta:

Josi: A escola promove atividades que permitem a participação de vocês na escola, por exemplo, em festinhas, eventos de ação social, etc?

Nelma: Olha da minha parte, vou falar por mim, durante eu, a minha filha estuda aqui há um ano e até então, o evento que eu vejo aqui, o evento festivo é de arraial, essas coisas, festa junina. Ação assim que a gente participe. Eu não lembro de nenhuma.

Denize: Assim entre todas, a gente participou só do do do arraial.

Nelma: Do arraial.

Josi: Na sala de aula, por exemplo, teve alguma atividade?

Nelma: Não tem!

Denize: Não tem. É, inclusive, é só ele. Ontem eu queria, eu queria até vir para fazer umas fotos. Não, não consegui vir porque só era privado pras salas. que eu acho que é como é final do ano, poxa, abrir uma exceção. Professora, eu queria fazer umas fotos final do ano pra a gente ter uma recordação. Não teve essa abertura.

Josi: Eva e da Regeane vocês estão aqui há mais tempo, vocês observam que mudou após a pandemia?

Regeane: Eu acho que eu to há mais tempo, né, que eu to desde os 6 anos do meu filho, meu filho já fez 13 ontem, né, e tipo assim, mudou muito. Porque o tempo que ele

estudava, era chovia. Tempo de chuva ele não vinha. Eu não trazia ele porque molhava e ele chegava em casa e um caderno molhado sim. Porque era goteira e não tinha pra onde correr. Ele falava, mãe, mas antes eu ficar na chuva porque chove mais dentro da escola do que fora. Pra onde ele corria era chuva. A calha que tinha, eu já presenciei, caia água, muita das vezes a calha caia, muita das vezes, por conta que não tinha uma. Eu falava assim, pra que eles recebem as crianças, sendo que não tem uma estrutura, um telhado desse cai em cima de uma criança, mata! Porque é uma criança! Como é, ah vão indenizar. Indenização não vai trazer a vida da criança. Então ele ficou aqui, acho que uns quatro ou cinco anos, depois eu tirei ele. Levei ele para o Mário Carneiro, depois eu trouxe ele de volta. Porque ficava mais perto do meu outro filho, a minha outra filha ficava mais perto pra mim. Eu trouxe ele e foi melhorando. E hoje em dia pro que eu botei a Maria Clara. Eu até falei pro meu marido e muita gente de fora já ouvi falar: pra que tu vai botar ela no Klautau, que é ruim? Não, pro que a Maria Clara tá, Maria Clara entrou dia 13, dia 11, não dia 14 de abril, Maria Clara sabe o alfabeto completo, ela, se falar Maria Clara tu vai fazer um ditado. Maria Clara sabe um ditado! Se eu falar, Ah, escreve tal tal tal. - Mãe, não sei, soletra pra mim? Aí eu vou, Maria Clara é casa. Ela, como é? CASA, aí ela, aaaa tá, já sei então. Então ela vai, ela faz tudinho. Então assim, pro que tava antes, melhorou 100%, muito, muito, muito, muito.

Josi: Mas quanto a essa questão da participação, vocês lembram que antes podia entrar mais na escola?

Regeane: Não, antes podia. Ainda tinha isso antes. Podia tudo. A gente falava assim, mãe, hoje vai ter uma festinha, amanhã vai ter uma festinha. A senhora pode colaborar, colaborar com alguma coisa? Olha, pode vir ou uma mãe ou um pai, porque também não tem como vir todo mundo. Eu tenho cinco, lá em casa são uns cinco, se vim todo os meus cinco, vai cobrir todo o espaço, entendeu? Então, tipo assim, a mãe pode vir uma mãe, pô, beleza! Eu também queria, porque eu enfeitei toda a minha filha ontem. Ela veio igual um papagaio, como diz a mamãe, toda enfeitada e chegar aqui, pô, só ela pode entrar! Aí não mandaram foto, não mandaram um vídeo, não mandaram nada e eu e eu creio que esperando lá. Ela falou: mãe, vamos jogar lá.

Eva: Da professora da minha filha, ela jogou. Vão jogar agora, ela jogou!

Regeane: Não jogaram nada.

Ana: A dela jogou.

Nelma: Da sala dela jogou uma três fotos assim vagas.

Josi: Mas tem uma rede social da escola?

Joelza: Tem! Cada cada sala, cada turma tem o seu grupo.

Josi: E facebook, instagram da escola, tem?

Regeane: Eu tenho, eu tenho, eu tenho só o Instagram. Se eu não estou enganada do do daqui. No meu não jogaram nada.

Ana: Ela jogou todas as fotos.

Nelma: Rede social daqui é só grupo. Eu. Eu, a Teodora, veio pra essa escola por indicação, porque a o Klautau é muito bom lá é assim, blá, blá, blá até ou até então, houve a reforma, houve tudo, né? A gestão da Karina, a beleza. Eu não tenho o que falar assim da aqui da estrutura da escola, mas tenho alguns pontos que eu não concordo, né? Eu faço parte do conselho. Eu não. Eu não. Eu não concordo em muitas coisas sobre sobre algumas logistiquinhas pequenas internas, entendeu em relação porquê, porque todo dia a Teodora chega para mim com uma reclamação, eu converso muito com a professora, entendeu, encho o saco da professora Elaine. Aí eu vou aí pra perguntar, pra gente ter essa esse feedback, né? Todo o tempo é uma ocorrência. São ocorrências pequenas que acontece, mas que até então, ela, tipo, não faz parte do dia a dia dela. Você entendeu? Então esse ano para mim aqui foi, eu quis tirar ela daqui, eu quis desistir daqui.

Josi: Já é o segundo ano da Teodora na escola?

Nelma: Presencial, é o primeiro.

Josi: Ah, presencial é o primeiro?

Nelma: Ano passado, ela não estudou porque tava na reforma. O primeiro ano foi todo remoto.

Regeane: Foi entregue dia 14 de abril.

Josi: Foi remoto ano passado inteiro?

Regeane: Dia 14 não, foi dia 12 entregue aqui.

Nelma: Aí começo aqui dentro mesmo esse ano, né? Terceiro, segundo ano.

Josi: Então tu és a representante do conselho na categoria de pais e mães?

Nelma: Sou! Você entendeu? E é isso pelo que eu escuto falar, antes as pessoas eram mais participativas na escola e hoje ouvi que não era.

A tia dela já tem o filho dela que estudou aqui desde pequeno, saiu daqui do quinto ano e falou: olha, não era assim antes, antes a gente podia participar. Antes eles faziam muita coisa, chamavam os pais.

Eva: Eu estou aqui há muito tempo, mas esse ano que a Priscila entrou eu me decepcionei, porque não é mais como antes. Depois que voltou, não voltou como antes, tem festinha das crianças...

Josi: Percebem facilidade em se comunicar com a direção e coordenação?

Nelma: É tudo muito tipo assim, a gente, eu. Eu vou ser sincera. Eu fico sabendo das coisas porque eu procuro saber, se eu não procurar saber, eu não ia saber.

Josi: Vocês ficam sabendo das atividades? Porque tem os grupos de WhatsApp, né? O grupo de WhatsApp virou o principal canal de comunicação da escola.

Regeane: Mas as vezes eles esquecem de colocar.

Nelma: Eu sei das coisas, porque ela fala. Aí eu procuro saber, mais ou menos assim.

Josi: Então essa comunicação precisa melhorar? Está falhando?

Nelma: Eu acho que precisa. Eu não sei se é o problema deste ano, porque tudo depende da sala, cada, a gente tem um grupo. As vezes é o contato com o professor, não sei, né? Não sei porque quando era professora Raquel, ela era mais ativa. Ela, a gente tinha muito, a gente tinha muita fala, entendeu? Ela mandava as coisas, era durante que era o primeiro ano. Isso porque era remoto, não foi, não fiz o presencial com ela, vinha aqui uma vez na semana, mas ela sempre foi muito participativa de tudo e esse ano eu não vi isso.

Josi: Das outras professoras, vocês sentem essa dificuldade da comunicação? Ficam sabendo só depois que acontece?

Joelza: É, na verdade, a gente não fica tanto, porque como a gente já tem um grupo, né? Aí tudo o que, tipo, se não tiver aula, se a professora não vier, joga tudo lá no grupo, a gente sabe por lá, mas tipo assim, às vezes, quando também o aluno não está com alguma dificuldade, entendeu? Ela já chegou, ela falou assim mesmo, July quero falar com sua mãe, vai, me chama e fala, olha mãe, a dificuldade está assim assim, assim, assim. Só que também como esse é o primeiro ano dela, né? Aí ela até falou assim, mamãe, você não vai na festa? Eu falei, não, filha, é só vocês que vão.

Regeane: Porque, como ela já vem juntas com a mim, então a gente participava. Tudo lá participava, que era ali na São José, tudo eles botava a gente pra interagir com as crianças lá, ela sentiu. Ela falou assim, poxa, mas você não vai, não falei nada, filha, é só você, só vocês e seus coleguinhas. - Ah, tá bom então, vou dizer pra pra tia bater uma foto e mandar pra senhora. Mas não tem como, porque é muita criança e não tem como.

Denize: Eu sou da Kelly também. E é outra criança. São duas turmas diferentes. Ela é muito, da parte da minha parte falando, ela é muito assim ativa. Qualquer coisinha, qualquer dificuldade, ela chama.

Josi: A Elaine ou a Kelly?

Denize: Não a Kelly, a Kelly, ela chama na sala, ela conversa, ela liga, ela manda no PV. Ela é muito assim próxima, muito próxima da já das crianças. Aí a participação das das

coisas e eventos que acontecem, a minha filha fez quinta-feira a aula aqui. Tem uma brincadeirinha com a... Eu perguntei se eu podia participar, ela disse que não! Tudo bem, beleza, entendi, mas eu acho assim que a mãe, querendo assim a em minhas crianças, acho que ela deveria. A escola né? Deveria ter essa ação assim, né? Mas ela mandou as fotos disso aí, de tudinho, as crianças brincando aqui, foi tudo OK, mas a participação mesmo acho que os pais deveriam participar.

Regeane: Falava, olha, Mãe não pode, o espaço não suporta uma família. Porque minha família é são cinco em casa.

Nelma: Mas pra vir um representante.

Regeane: Como, olha do meu filho hoje, a festinha era hoje, mas não deu pra mim, né? Porque eu tinha que vir aqui. Mãe, eu falei, professora ver tá querendo vir, minha mãe que é o xodó, que é apaixonada pelo meu filho, minha mãe, minhas sobrinhas. Olha, mãe, eu vou logo te falar, me desculpa lhe cortar, só pode vir a senhora. Meu espaço não suporta todo mundo, porque se eu abrir uma exceção pra senhora, aí todas vão querer, vão reclamar pra mim. Então vamos fazer o seguinte ou, ou a senhora ou a senhora manda sua mãe com ele. Manda alguém. Mas a escola não, não, não tem espaço para todo mundo porque eles estavam lutando para ver se eles consigam aqui no Klautau, se eles estavam conseguindo lá do lado, mas eles não conseguiram um espaço. A Iza Cunha, não conseguiu um espaço, então infelizmente eles tiveram que fazer na escola e a escola é pequena, é muito pequena, então como ela falou, não tem, não tem. Mas ela falou olha: só pode vim um! Por favor, mãe! Então eu entendi porque eu sei o espaço que tem ali, mas poxa, aqui é grande, aqui tem espaço. Mãe, olha só, pode vir a mãe e o pai, pô, beleza. Só pode vir a mãe ou um filho, acompanhando a irmã, bacana, pra mim está ótimo, mas poxa, eu arrumei a Maria Clara, tudinho, trouxe ela. Eu não sabia porque eu estava resolvendo um problema do meu filho, então eu me desliguei durante essa semana, não tive tempo nem para mim. Quando eu cheguei no portão, o porteiro falou, é só ela! Só ela? Ele falou: é! Então tá, fazer o que? Não vou brigar, né? Dei um beijo nela, ela entrou. Aí a Karina falou: mãe, a gente vai jogar as fotos no grupo. Pra mim não veio nada! Pra mim até agora não caiu nada.

Denize: Quem é a professora dela?

Regeane: Ana Cleia. Pra mim não caiu nada! Em relação, eu tenho uma outra reclamação, porque assim? É, não sei se todas já viram, eu tenho uma filha negra.

Nelma: Não conheço.

Ana: Linda ela.

Regeane: Ela negra, na escola quase todo mundo é apaixonado. A Karina (diretora), a Carol (coordenadora), todas apaixonadas por ela. Ela é negra, cabelo bem afro, então tipo assim, a Maria Clara, eu não prendo o cabelo dela, não prendo! Ela vai com o cabelo solto porque eu falo pra ela, ela tem que respeitar a origem dela, a origem dela. E tipo assim, logo no começo ela sofreu uns preconceito, ela sofreu. Por conta que outras amiguinhas de cabelo liso não queria brincar com ela. Porque falavam assim: a Maria Clara, não vou é, não menina não vou brincar contigo porque teu cabelo é duro. Ela fez logo quando a gente chegou, a amizade que ela fez foi com a filha dela. Logo de cara a gente chegou. Ela fez amizade com a filha dela, só que depois que a gente descobriu que elas eram de sala diferente, então tipo assim, a filha dela foi a que mais se chegou na Maria Clara. A gente não se conhecia, a gente se conheceu a logo no começo, que a gente veio aqui. Então, tipo assim, aí teve um amigo dela. Que eu como mãe peguei raiva desse menino. Porque assim ele, ele frescava, ele frescou o ano todo com ela. Mana, ele pegava lápis, quebrou a tiara dela, puxava o cabelo dela, botava a roupa para ela cair, pegava as coisas dela. Então, tipo assim, ele, a professora via, via Maria Clara, me falava, porque ela não mente, Maria Clara. O que ela vê, ela fala. Mãe, a professora vê, eu falava pra ela, ela mandava me sentar. Isso não é coisa pra uma professora ver uma coisa errada e falar mãe, é senta! Não! Vamos conversar e vamos ver onde está o erro. Quando ele quebrou a tiara dela que eu comprei, eu comprei no dia, ele quebrou no outro. Ah, ela: o pai dele vai comprar. Não é assim, o pai dele vai comprar, vamos tentar o pai e a mãe, vamos conversar. Porque se a minha filha fizer uma coisa de errado, vim quebrar uma coisa na escola ou comprar, ela vai fazer isso o resto da vida. E eu não sou assim.

Josi: E tu chegaste a conversar? Desculpa te cortar. Mas tu chegaste a conversar com a coordenação? Com a Carol?

Regeane; O pai dela quase fez onde aqui dentro.

Josi: E aí eles não tomaram nenhuma atitude em relação a isso, porque a criança, o menino que tu acabaste pegando raiva e eu entendo, né? Normal, mas ele não tem culpa. Ele está reproduzindo algo que ele está aprendendo em casa, porque uma criança desse tamanho, ela tá aprendendo.

Regeane: Porque assim o que me repassaram é que chamavam o pai. Só que o pai é daquele que vê, mas não vê. Como se diz minha mãe.

Denize: Finge que não vê.

Regeane: Entendeu? Então, tipo assim, é falar uma pra ela. Ela já chegou e eu já ouvi: Maria Clara, amarra teu cabelo, ela não é obrigada a amarrar o cabelo dela, ela não é

obrigada e eu até teve uma festa aqui sobre é da Marielle, eu participei, eu participei. E falei, todo mundo aqui dentro da escola ouviu quando eu falei: a minha filha sofre preconceito na escola sim! Ela sofre, porque uma professora fala, Maria Clara, é, vamos amarrar seu cabelo? Por que amarrar o cabelo dela? Porque? Quer dizer que ela, tipo assim, ela pode vir de cabelo solto, porque a Maria Clara não? Então isso eu sofro muito aqui dentro da escola.

Josi: Então você percebeu que mesmo tendo esse movimento que teve da Marielle, né, da consciência negra, não houve um trabalho de fato efetivo para que resolvesse essa situação?

Regeane: A Carol, ela até tenta ajudar, porque eu, eu eu senti. A Carol até tentou ajudar tudinho, só que ela chamou o pai, não só que o pai é daquele que tipo assim, Ah, não tô nem aí pro que o meu filho faz.

Josi: E em sala de aula não foi desenvolvido o trabalho de conscientização?

Regeane: Foi, foi em todas as escolas que até o meu filho da escola do meu filho fez, mas tipo, parece que já é uma coisa normal sofrer um preconceito. Uma pessoa negra já é uma coisa assim tipo, não tô nem aí pelo que eles sofrem. E eu tenho uma filha que tem 6 anos que sofre, tenho um filho autista que também sofre que infelizmente a gente, a gente tá sofrendo todo tipo de preconceito, é mães que não convida a gente para festa nenhuma por conta que ele não aquieta, ele não sente. Ele tem TDAH ele tem, ele tem grau de surdez, ele tem autismo, ele tem convulsões e várias outras coisas. Então, tipo, quando a tipo assim, se eu chegar para ela e falar, ai o meu filho tem isso e aquilo outro, a Maria Clara é convidada, Antônio, não. Bota assim: Maria Clara. Se a Maria Clara tem outros irmãos, bota Maria Clara e família. Porque eu já sei que já é a Maria Clara, com a família dela, e não tipo assim. Eu evito muitas coisas. Eu evito de sair aí com eles, eu, eu evito de participar de brincadeiras nas escolas. Na dele, assim não evito tanto, porque graça ao meu bom Deus, foi uma escola que ele é apaixonado pelas professoras. Ele é difícil de lidar, mas ele é apaixonado pelas quatro professoras. Ele tem quatro professoras, duas de manhã, duas a tarde, mas é a paixão da vida dele, é as professoras, é a paixão da vida. Eu falo que ele mais eu falo, Antônio, quem tu ama? As minha professora. Eu falo e eu? A senhora também. Então tipo assim é, eu acho assim que as professoras, as as coordenadoras deveriam tá mais atenta, tá explicando, porque assim muitos pais lá fora falam assim, é, Ah, olha aquele Neguinho. A criança está ouvindo, ela vai falar, ela vai achar, entendeu? Logo no começo eu queria tirar a Maria Clara daqui. Eu não queria botar na escola nenhuma, não, porque tipo assim, ela sentava sozinha num canto, isso me doeu,

sabe ela sentada num canto sozinha e falando assim, eu quero sair da escola. Eu falei, por que minha filha? Ai ninguém quer brincar comigo. Ai imagina, eu mãe. Por isso que eu, eu, eu falo assim, eu peço desculpa, a mãe não, não tem nem um pai, né? Mas eu conversei depois com a mãe e o pai. Eu pedi desculpa, porque assim, eu sou mãe, eu vou, vou, eu fiquei com raiva, minha vontade era de dar um cascudo, mas depois eu me aquietei, né? Me acalmei, acalmei meu coração e tipo assim, eu falei filha, deixa eu te falar, é, você vai ter outros amiguinhos, você vai ter outras coleguinhas. Teve uma menina do sexto ano que brincava todo dia com a Maria Clara, maior do que Maria Clara, desse tamanho a menina, mas brincava todo dia com a Maria Clara, é igualzinho a Maria Clara, ela todo dia brincava com a Maria Clara, porque ela via Maria Clara só. Então tipo assim é uma coisa que a gente tem que ter muita participação disso na escola. De tá explicando que é, tá chamando de Neguinho, cabelo duro, cabelo de bombril, é preconceito sim! E a gente como mãe, que tem crianças é negras, não tem que aceitar. Nem nós que somos negras também temos que aceitar e nem nós que somos branca que temos é filhos brancos também temos que ensinar pro nossos filhos que isso é sim preconceito. Entendeu? Então, tipo a Carol, ela tentou sim me ajudar. Ela tentou, ela conversou, só que o pai é difícil. O pai é difícil isso. Ela já tinha conversado comigo e no dia que a gente estava lá conversando, ele é um pouco rígido, sabe? Um pouco brabão. E eu falei para ele, medo de brabeza eu não tenho, entendeu? Eu não tenho a força de um homem, mas é se eu não posso lutar mão a mão, eu vou na justiça. Então se o teu filho tu não é ensinar o teu filho a respeitar uma menina, ainda por cima negra. Aí a gente vai pela justiça. Sim, faz o que tu quiser! Eu falei, pois é. Então, a partir de hoje, Maria Clara, o menino fizer tal coisa, chega comigo, não chame professora, não chame coordenadora, não chame em ninguém. Chegue comigo, porque já foi passado pra coordenação e o pai quer dar uma de machão. Ele vai resolver comigo.

Josi: O conselho escolar, nesse sentido, tu acha que não poderia intervir pra ajudar?

Josi: Regeane, tu nunca pensaste em levar pro conselho escolar?

Regeane: Na verdade...

Josi: Tu sabias que a Nelma é representante do conselho?

Regeane: Vim sabe agora.

Nelma: É, o pessoal me vê, mas é eu tipo assim, a maioria das pessoas não me conhecem.

Josi: Quando tu foste escolhida teve uma reunião e aí que perguntaram? Como foi esse processo?

Nelma: Foi feito um convite particular. A Dani me chamou e ela, Nelma quero conversar com você. Foi logo no primeiro dia que eu vim matricular Teodora. A gente conversou, acho que bateu alguma coisa. Ela achou que eu tinha vocação pra alguma coisa, sei lá, né? Eu falei, tira essas as impressões, não, mas eu gostei. Ela e a Karina: não Nelma, a gente quer você. Eu digo, não minha gente, não é isso que vocês estão achando, não. Assim eu gostei de você ser comunicativa, sei o que blá, blá, blá, blá blá. Eu digo gente, olha, vocês querem me coloquem como suplente que eu não entendo nada de conselho, nunca participei de conselho de nada. Elas me colocaram, frequento as reuniões, participo.

Josi: Então houve uma apresentação para os pais? Porque é a representante dos pais, né? Então os pais precisavam conhecer.

Nelma: Houve uma apresentação. Para os pais, não, não, não, eu não estou. Eu não estou vagamente. Quando houve, inclusive, coisa da escola. Eu não sei se vocês estavam presente até com o Edmilson tava aqui inauguração. É a inauguração da escola que me chamaram lá na frente e tal;

Josi: Ah, tá, e quem é o representante, já que tu és a suplente?

Nelma: Nunca veio. Eu sou a titular no lugar dele.

Josi: Porque o titular não aparece?

Nelma: Mana, o titular, eu vi ele duas vezes na reunião. Eu falei, gente, esse homem na verdade, colocaram ele como titular. Eu preferi ser suplente dele, mas eu que frequento o lugar dele, você entendeu?

Josi: Não teve assim uma eleição? Porque normalmente para eleger os representantes do conselho é feito assim, uma reunião, uma assembleia de pais, em que todos os pais são chamados.

Nelma: Se foi feito, eu não vim. O meu convite, foi assim mesmo, foi particular. Um dia me chamaram Nelma. A gente quer conversar com você, logo que eu matriculei ela aqui, aí passou uns dias, né? Mas a gente quer conversar com você. Ah, porque o que é que eu fiz? Não, vem aqui na escola, a gente quer conversar com você e tal. Mas daí foi eu, disse, gente, eu não sei se eu devo aceitar. Eu não entendo nada. Eu não sei o que é que tem que fazer. Ganha por isso? Ela: não, é como se fosse uma coisa voluntária. Aí eu falei, tá, né? Assim, porque se não tem outra pessoa, não sei o quê... foi isso! E assim foi o convite.

Josi: Entendi! E vocês conhecem o projeto político pedagógico da escola? Porque eu sei que tem, mas vocês conhecem? Nelma, chegaram a te apresentar numa reunião?

Nelma: Olha pode ter apresentado, só que no momento não recordo.

Ana: No momento, no momento, também não lembro.

Josi: Vocês participaram da construção/ atualização? Lembram que teve uns questionários que foram enviados para vocês?

Denize: Lembro.

Regeane: É, que a gente tinha que entrar no link?

Josi: Então esse questionário foi passado para vocês. Vocês lembram de ter respondido?

Regeane: Eu respondi, mas eu não lembro nem o que eu respondi.

Ana: Me lembro também. Eu respondi, mas não me lembro.

Denize: Foram vinte questões, aí tinha um e-mail, tu podia ficar com uma via do via e-mail e a outra via seria enviada por PV.

Josi: Aquele momento, até onde eu tive conhecimento, foi a construção que foi em 2021, a construção do projeto político pedagógico. Então precisava saber algumas questões dos pais, então foi enviado um link. Eu não sei se tu já estavas nessa época, porque foi 2021. Considerando que nós já estamos em 2023, finalizando 23, né? Eu sei porque eu já já fiz a reunião com os professores, com, com a equipe de servidores, eles já me falaram sobre as coisas. Sim. Falei para vocês lembrarem, puxarem na memória.

Nelma: É porque a gente esquece mesmo.

Denize: Foi o que eu respondi pra falar a verdade.

Josi: Num projeto político pedagógico, normalmente, são estabelecidas algumas ações. Essas ações, pelo jeito, vocês não sabiam do reforço, né? Algumas ações que são feitas dentro de sala, já que vocês já me disseram que não são convidadas a participar. Vocês têm conhecimento dessas ações?

Nelma: Antigamente, na minha época, quando era Dia do Índio, a gente chegava toda emperiquitada. Dia da Árvore, ninguém vê nada. A gente nem sabe o que ela falou. Sabe quando é o Dia da Árvore? Dia do Índio? Não!

Josi: Dia da água, por exemplo.

Regeane: Lá na Iza Cunha eles fazem, eles fazem, eles chegam com uma plantinha. Olha a mãe que a gente tirou da horta, aí trouxe pra a senhora. Aí ele chega com hortelã, umas coisinhas, umas florzinha. Dia da água ele chega com uma gota no no palito, olha, mãe o que a gente trouxe para a senhora. Ele traz! Aqui não vi nada disso.

Josi: Nem nos grupos vem fotos?

Todos: Nada, nada, não.

Regeane: Eu vi que foi que eles fizeram o trabalho do dia da água, foi no caderno.

Denize: É, mas eu vi a atividade no caderno pintura. Não tenho do que reclama. É divulgada as ações que estão na sala. Sim, sim, é divulgada sim na sala.

Josi: Também é divulgada ações que acontecem sala? Porque às vezes são coisas particulares, e cada sala faz a sua atividade. Eu acho que toda a professora tem um vídeo, né? Sim, aí de repente é uma atividade que não é da escola em geral, mas a professora da sala dela tá fazendo e posta.

Denize: A professora Kelly posta

Eva: Da consciência negra, as atividades, tudo a professora posta.

Regeane: Eu acho acho isso muito importante também, acho importante.

Josi: Mas não são divulgadas em um grupo geral da escola?

Nelma: É. É uma coisa que esse ano não teve.

Regeane: Primeiro, do que ela veio, que ela veio pra cá, ela sentiu porque, tipo, assim lá na escola, tudo, ó mãezinha traz isso que a gente vai fazer um trabalho que a gente vai precisar de tal coisa. Aqui a gente nem sabe.

Denize: A menina traz às vezes, mas é a questão vai de cada cada professor.

Joelza: E eu acho que é assim pra lidar com criança, tu tem que ter estratégia. Criança, ela aí puxa. Mãe, vim de lá fazia isso, nessa aqui eu nem faço. Aí fala aí eu falei, minha filha, porque a questão já está passando de ano, está indo. Não mãe, mas a gente aqui a gente não pinta, a gente não é criança? Aí eu falei, é, é criança. Aí, por causa que tudo a gente comenta. Ela fala assim, vocês não diz que eu sou criança, e criança tem que pintar. A gente tem que fazer. Porque lá desenhava, tudo era massinha na creche, São José, né?

Josi: A São José é uma escola educação infantil?

Denize: Lá, sim, sim.

Josi: Aqui tá no primeiro ano? De lá já vem pra cá?

Denize: Pronto. É que eles tem convênio.

Josi: Conselho escolar agora... Eu sei que algumas nem conhecem, né?

Denize: Mais ou menos, mais ou menos.

Josi: Então foi apresentado em algum momento? Foram convidadas a participar de alguma reunião do conselho escolar para saber o que é o conselho escolar, como funciona?

Nelma: Não, nunca foi aberto, nunca foi aberto para não, não foi aberto para todos.

Josi: Vocês possuem interesse em participar? Por exemplo, vocês pensam assim? Se tiver

uma reunião eu quero participar, porque eu quero apontar essa melhoria. Eu acho que está falhando nisso. Eu tenho opiniões que eu quero expressar em uma reunião!

Regeane: Sim.

Ana: Sim.

Nelma: Inclusive, eu acho que ela tinha que ir no conselho escolar. Eu acho que ela precisava muito, sabe? É, é, eu voto em você pra falar várias coisas lá. Porque quando eles elas não sabem porquê, porque tudo é muito privado. A gente tem um grupo de conselho, então quando acontece, então ninguém fica sabendo, só a turma. Quando você se falou da reunião à noite, não sei o quê na escola não é geral.

Josi: Não é divulgado no geral?

Nelma: Não é divulgado! É divulgado pra gente (no grupo de whatsapp do Conselho).

Joelza: Os únicos grupos que a gente tem só é da sala mesmo.

Nelma: Então eles não tem, eles não sabe nem quem são as pessoas do conselho. Vocês sabem quem são? Agora estão sabendo de mim.

Regeane: Eu só sabia de ti porque foi o que a menina falou, olha, ela já chegou! Aí ela perguntou: aonde? Aí da sala e veio da sala, não da sala, só tinha ela e eu jurava que era ela.

Nelma: Primeiro ano do conselho, tipo assim, eu. Eu observei muitas vezes, digo não, mas eu acho que não era assim, né? Não sei, eu nunca participei de conselho, mas tem coisas que eu também não. Não é divulgado no geral, acho que deveria ser, não é? Porque é de interesse de todos que estudam aqui.

Nem todos vão poder participar, mas é bom ta comunicando sim

Josi: Talvez você não pode participar de todas, mas uma outra.

Nelma: Uma outra, mas você tá a par das coisas que estão acontecendo.

Josi: Vocês conhecem a função do conselho escolar numa escola?

Regeane: Eu não faço nem ideia

Denize: Serve pra ajudar alguém.

Nelma: Olha, quando quando lá vou falar, vou ser bem clara. Eu entrei de gaiato no navio, me fizeram um convite particular. Eu nem sabia que era desse modo. Como você falou que eu acho, né? Daí eu falei, não, eu vou por por educar, tá por educação, tá vou aceitar. Vamo Nelma aceita, não sei o que... não te preocupa que vai dar tudo certo, tá bom! Vo ser apenas uma pessoa lá. Mas quando eu tô lá, coisas que me compete referente eu eu lá nas reuniões é alguma coisa da escola, né? Eu sempre to falando porque a minha filha trás muita reclamação, sim, mas eu falo normalmente a sua voz dela. Eu queria, eu não sei o

que é que tá acontecendo nas outra salas. Tipo isso, eu nunca ia saber. Esse caso dela, se ela não fala, ninguém sabia, ninguém sabia porque é tudo muito privado, eles mantêm muito sigilo. Aconteceu com você, viu? Eles não vaza! Aconteceu coisas que eu não posso falar aqui que que são ditas em reunião do conselho, mas a escola não sabe, Né? Que são coisas sigilosas.

Josi: Na reunião do conselho são tratadas coisas pedagógicas também?

Nelma: São! São tratadas.

Josi: Além disso, trata mais de quê que tu lembra?

Nelma: Contas da escola, coisa que eu... tipo comprar isso, comprar aquilo, tipo coisa fina da minha alçada. Tipo gente que que eu estou fazendo aqui? Eu quero discutir coisas mais aqui, né? Agora papel higiênico. Ah, que que tem que comprar de papel higiênico. A Teodora falou que nunca usou um papel higiênico aqui

Denize: A Sofia, também, ela fala. Ela traz.

Nelma: Toda vez ela anda papel na mochila dela porque não tem, nunca tem papel no banheiro. Mamãe ainda eu digo e olha que é comprado gente. Pra onde tá indo o papel? Entendeu? Então, esse ano ela nunca usou o papel daqui e sendo que tudo é pra coisar papel, pra comprar isso, é compra de ventilador, é compra não sei o que pra a sala, é compra pra isso, pra aquilo, mais coisa financeira. Você entendeu? Coisa que eu fico só assim... eu digo que que eu to... eu não trabalho aqui minha gente. Queria tratar coisa, tipo assim, do geral, né? Não coisas internas, coisas, eu eu não trabalho aqui, eu não fico aqui dia. Eu só apareço aqui mesmo nas coisas da escola. E quando me chamam pras reuniões, eu não estou sabendo quem superfaturou isso? Isso não é da minha alçada, né? Então quando eu tenho que falar alguma coisa, eu falo em questão, aluno - sala de aula, essas coisas, atividades que deveria ter e pronto, acabou. É isso, esse é o meu papel lá. E eu nunca estou sabendo o que acontece também, tipo esse caso dela, que é um caso isolado. Outros casos que já aconteceram também que fica tipo ali, eu não sei se chama o pai, se chamam mãe sobre. Ninguém sabe quem chama quem. Se a professora participa. Se realmente a professora... Quando essa daqui todo dia trazia uma reclamação, coisa de que cuspiram no rosto dela, nunca. Eu só fiquei sabendo porque eu ela me falou e eu fui procurar saber. Nunca chegaram em mim, me comunicaram. Ela como professora de sala, olha, Nelma, aconteceu isso, mas eu vou chamar os pais. Tem como, sabe, chamar o lado, chama outro.

Joelza: É verdade, já aconteceu com a minha filha do menino que pegou o lápis, furou a perna dela, chegou lá em casa, tava um risco assim. Minha filha o que foi isso na sua

perna? Mamãe foi o menino que pegou o lápis coisou na minha coxa. E consegui ferir a calça dela. Porque feriu ela. Aí eu falei assim mesmo: que a professora falou? Ela so disse que ia falar com o pai dele.

Regeane: É só isso que falam.

Joelza: Falei: não, filha, não é assim. Aí se ela (professora) fosse outra, mãe, venha aqui que eu quero te participar. Olha, aconteceu isso, mas eu vou chamar. Não. Nada! Eu soube Por Ela, porque ela me falou, e porque eu vi também.

Denize: As crianças, assim os meus, né? O meu, o meu é uma benção, ele fala mesmo, aí ele vê que a professora não faz nada, ele vai pra cima da criança, e da maior confusão.

Joelza: hoje em dia as crianças, não tem como esconder nada. Se perguntar a minha filha fala, fala. Fala!

Regeane: A minha, ela é assim, ela fala: mãe, é? Eu falei, Maria Clara, ontem eu arrumei ela, foi ontem a festa? Não foi anteontem! Se eu te pegar correndo, eu vou fazer tu passar vergonha na frente da escola, porque eu sou assim, fui criada assim. Maria Clara, ela chegou com as perna cinzenta em casa. Porque ela é negra nela, mana, eu não sei que diacho, eu passei óleo, não sei que diabo ela chegou em casa com as perna cinzenta. Maria Clara tu tava correndo? Eu não lhe contei na escola com a senhora ia fazer passar vergonha, mas eu corri, me desculpa, porque eu, eu. Eu falo assim para os meus filhos, não é porque vocês vejo os outos, mentir que vocês vão mentir, não adianta vocês mentirem pra mim, porque eu vou descobrir e eu vou saber e é pior, eu não sou de bater, mas um castigo eles levam tá aqui ó. Maria Clara tá de castigo eu estou levando pra casa. Ela tá de férias. Tá aqui, eu sou assim, não vou pegar ela, dá-lhe uma sandalhada, não! O castigo dela é aqui, ó, porque eu fui criada assim, a minha mãe me fez passar vergonha uma vez na porta da escola pra nunca mais. Terminei meus estudos, quase fiz uma faculdade, mas eu parei porque eu engravidei, mas se ela não tivesse feito isso, eu hoje em dia taria perdida. Pelo meio que eu fui criada, pelo meio que eu fui criada, não pela minha mãe, pelo eu fui criado, mas na rua onde eu fui criada, minha mãe trabalhava. Saia seis horas da manhã, cinco horas da manhã, chegava meia-noite. Ela trabalhava dia e noite pra criar quatro filho. Meu pai só fez e abandonou, então, tipo assim, o modo como ela me criou, eu chegava da escola, ela me trancava. Tua vai ficar aí até eu chegar do serviço, to te fazendo isso pro teu bem. Preciso trabalhar, preciso te sustentar e a mesma coisa sou eu. Eu tenho três filhos, tá os três em casa, um de 13 anos, a de 7 e o de 4, o de 13 está cuidando dos 2, mas eu chego dentro de casa, por exemplo, ninguém acredita, a casa tá arrumada, louça tá lavada e tá os três sentadinho, bonitinho no sofá, assistindo televisão.

Porque eu falo assim, gente, não adianta a gente bater porque não vai resolver, porque se resolvesse muitos ladrões por aí tavam bem na vida, mas não tão. Então, assim, quanto mais a gente poder ensinar pra eles o que é um preconceito, o que é um preconceito, o que é uma coisa errada. Entendeu? Então eu falo pra ela, não adianta vocês mentirem, porque eu vou descobrir e vai ser pior. O castigo vai ser maior.

Josi: Só pra eu finalizar aqui. Bem, vocês não conhecem a função do conselho, né? Conhecem as decisões que são tomadas nessas reuniões do conselho? Depois que acontecem as reuniões, as decisões são divulgadas?

Todas: Não, não, nunca sabemos.

Josi: Nelma, as decisões do Conselho são cumpridas?

Nelma: sim, são cumpridas, as coisas são compradas, se são usadas eu não sei. Igual o caso do papel higiênico, porque mandaram várias fotos lá no grupo do conselho e chegou, mas a gente não vê papel higiênico no banheiro. Um dia uma mãe foi usar o papel. Gente não tem papel nesse banheiro? Sendo que chegou um negócio dessa altura de papel.

Josi: Eu posso até trazer isso como sugestão, depois pra Dani que está assumindo agora, né? Está chegando agora como diretora.

Nelma: A gente nem sabia que ela ia ser diretora.

Josi: Mas ela não está sabendo oficialmente. Soube que houve uma reunião aqui a noite e a ex diretora anunciou para os alunos na ausência da Danielle.

Nelma: Então agora eu vou falar. Não ia ter uma votação? Vocês tão a par? Então cadê essa votação?

Josi: Quanto à votação, tem várias regras. Eu não sei se fizeram alguma reunião pra explicar isso.

Nelma: Não fizeram nada. Eu to por fora.

Josi: Existiam muitas regras pra que houvesse eleição. Até onde eu sei, a Danielle não cumpre a regra e não tinha outra pessoa pra assumir aqui que cumprisse as regras. Foram estabelecidos vários requisitos. Dentre os requisitos, precisava ter participado e sido aprovado em um curso oferecido no início do ano, mas naquela época a Danielle não tinha interesse e por isso não fez o curso. No entanto, diante da necessidade da escola e da falta de pessoas interessadas que cumpram os requisitos, a Danielle será indicada.

Nelma: Então a eleição ainda vai acontecer?

Josi: Provavelmente ano que vem.

Nelma: Ela (Danielle) está se preparando? Ela é mais indicada.

Josi: A prefeitura precisa oferecer o curso ano que vem. Provavelmente, se acontecer, ela deve fazer. Ela tem que fazer, é obrigatório.

Sabem a destinação do dinheiro que vem para o conselho escolar?

Nelma: Eu sei que é bem organizado.

Josi: Muito obrigada a todas.

GRUPO DE SERVIDORES:

Danielle da Silva Boais – Coordenadora pedagógica – Presidente do Conselho Escolar – 1A

Elizandro Márcio C. Costa – Servente – Representante do Conselho Escolar – 2A

Eleteia Monteiro Campos Progenio – Servente – 3A

José Clayton de Aquino Silva – Professor pedagogo – 4A

Cleber Jari Botelho Lobato – Merendeiro – 5A

Maria José Freitas de Souza – Merendeira – 6A

Josiane: Boa tarde. Vamos iniciar, né? Eu vou trazer aqui algumas perguntas pra que vocês falem um pouquinho como funciona aqui na escola de vocês, né? E aí assim, primeiro ponto é em relação à comunidade escolar. Como está essa relação, né? Com a comunidade escolar, então a escola promove a atividades que permitem a participação da comunidade escolar?

Danielle: A escola faz, mas esse ano, em específico, por conta do protocolo de segurança, a gente deu uma reduzida nessa entrada da comunidade na escola. Então eles entraram mais por meio do conselho escolar. E por uma programação que a gente teve do dia da família que a gente ofertou ações para as mães, né, pros familiares de vacinação, de de massagem, de limpeza de pele, então, de assessoramento jurídico. Mas eu recordo que foi o único, a única programação esse ano que a gente teve assim, a escola aberta não é pra pra a comunidade toda participar.

Josi: Alguém mais lembra de repente de algum momento?

Elizandro: é que teve a reforma da escola que começou a reduzir devido isso, agora não vai. Ano que vem vai melhorar porque já a escola já está toda reformada.

Josi: A escola foi entregue quando para vocês?

Elizandro: Esse ano.

Danielle: Em abril, dia 12 de abril que foi entregue reformada. Inclusive, Josiane até é a questão do do uso do espaço, né? Da escola nos finais de semana, que antes tinham programações fixas, né? Tinha uma capoeira toda sexta-feira, tinha futebol, tinha o AA (alcoólicos anônimos). Só que não só com a entrega da escola nova, mas com a avaliação dos funcionários em relação a essas programações fixas. Que já na escola anterior eles, né, é, deterioravam né o espaço. Com a escola nova aí que a gente está tendo mais esse cuidado. Então, em reunião de conselho escolar, foi deliberado que: a escola não vai se fechar pra a comunidade, porém não vai mais ser pra eventos fixos e sim pra eventos pontuais. Então chega alguém da comunidade quer fazer uma programação de entrega de cesta básica, no sábado, num determinado horário é autorizado. Ai quero fazer um ensaio com a minha, o meu grupo de dança é autorizado, mas não, não existe mais aquele evento fixo todo sábado, todo final de semana.

Josi: Vocês percebem a facilidade em se comunicar com a equipe gestora? A direção e coordenação?

José Clayton: A comunicação, ela é bem direta entre a coordenação, a direção, e aí quando a gente não consegue falar pessoalmente, mas tem WhatsApp e ela responde imediatamente. O retorno é bem rápido pra solucionar alguns problemas que tem no dia a dia. E ela dá a direção. A coordenação, sempre dá o retorno aos professores.

Elizandro: eu vejo o feedback excelente porque ela realmente responde, vai atrás, o que você pede e soluciona. Isso que é um retorno eficiente.

Josi: Vamos considerar mais a gestão da diretora Karina Portal, uma vez que a Danielle está interinamente na direção.

Eleteia: Não, mas até ela (Danielle) quanto coordenadora, ela resolve. Assim a Karina não tando, ela também resolve sim, entendeu? A situação que a gente chegar com ela e ela, se ela não, não souber alguma coisa imediatamente, ela entra em contato com a Karina. A Karina fala e a gente resolve.

Josi: com outra coordenadora também é assim?

Elizandro: É bem aberto! Não é fechado! A gente se sente um como se fosse família mesmo. Não é porque ela é diretora lá, espero tu ser chamado, não! Deixa à vontade.

Maria: A gente fica mais à vontade, quando acontece alguma coisa na copa, chama ela, chega imediata e a gente conversa com ela.

Josi: A escola possui projeto político pedagógico?

Todos: Sim!

Josi: E vocês participaram da construção, atualização, execução do projeto político pedagógico, apoio?

Eleteia: Sim!

Cleber: Na poeira!

Eleteia: Pior que foi por baixo de muita poeira mesmo (risos).

Danielle: Por incrível que pareça, é a gente conseguiu fazer esse trabalho no remoto, quando a gente estava no remoto. A gente conseguiu atualizar ponto a ponto, né, do projeto político pedagógico. Nas reuniões que a Karina (diretora) fazia é por vídeo chamada, não é vídeo chamada, como é? Google Meet. E a gente conseguiu fazer essa atualização, de ponderar, enfim, de atualizar, de fazer o questionário socioeconômico com a comunidade. Porque antes não tinha muito essa essa prática, ficava super responsabilidade de duas, três, quatro pessoas pra fazer, né? Não tinha essa interação com as outras categorias. Eu lembro que até o próprio regimento escolar também, né, foi atualizado por categoria pra que se fosse colocado, né, mais itens em relação à categoria de apoio, aos, à categoria de pais que a gente criou, que não tinha e que o conselho municipal barrou, mas que agora tá sendo cobrado de volta. Eu acho que foi muito marcante assim para mim esse ano de atualização foi 2021. É, esse ano (2023), eu não recordo, eu acho que a gente ainda não atualizou esse ano, a gente só atualizou a parte da dos pais, né, do questionário socioeconômico, porque todo ano é atualizado, né, da problemática toda, é mas a gente tá conseguindo fazer esse trabalho coletivo que antigamente não tinha, ficava sobrecarregado só pra dois ou três.

Josi: Vocês conseguem colocar no projeto político pedagógico os indicadores, as metas para o alcance da qualidade da educação? Conseguem visualizar e determinar tais indicadores? Quantos aprovados, a evasão?

Danielle: Sim.

Josi: No final do ano vocês conseguem visualizar: aí a gente conseguiu atingir o que a gente buscava ou ficamos abaixo?

Danielle: Falta fazer esse trabalho de análise do do PPP, porque a gente fez um trabalho de análise do ano, né, do trabalho, enfim, do dia a dia das programações, mas realmente

de essa prática de monitoramento e avaliação do PPP no final do ano a gente não fez ainda.

Josi: As ações estabelecidas na escola são divulgadas amplamente pra a comunidade? Vocês observam que elas produzem impactos positivos?

Danielle: Sobre a questão das intervenções, foi muito difícil pra a gente esse ano, porque a gente não tem, né, as outras parcerias, que seriam professor de projeto de leitura, professor da sala de informática, o próprio professor da biblioteca, porque a bibliotecária, né, ela não é professora, aqui tem bibliotecária. E assim, são momentos que como não dá pra ir a turma toda, então vai uma metade, fica uma metade em sala. Eram momentos que eram valiosos assim pros professores fazerem esse trabalho mais de perto com o aluno. Não que eles não consigam fazer o trabalho deles, né, com a turma toda, mas foram parcerias que deixaram, né, cicatrizes, aí posso dizer, inclusive, os próprios professores entravam no horário de projeto de leitura, né, comprometendo HP (hora pedagógica) pra não ter que tá dispensando turma. Então eles entravam nesse horário e já fazer um trabalho de intervenção nesse horário. Com turma de quinto ano, a gente conseguiu fazer uma intervenção em janeiro, no recesso, porque a professora que assumiu não tinha direito a recesso, então ela fez esse trabalho em julho, em julho também, que também não tinha direito a férias e ela fez esse trabalho uns 15 dias com as crianças e agora nos sábados de setembro, outubro e novembro, pré SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), digamos assim. A gente conseguiu fazer essas intervenções com alguns alunos do quinto, mas é... faltou mais parceria pra fazer esse trabalho melhor, né?

Josi: Mas mesmo com essas que vocês conseguirem implementar, vocês conseguiram ver resultados positivos?

Danielle: Conseguimos ver os avanços sim.

Josi: Bem, a escola promove a avaliação da equipe gestora e professores?

Danielle: Hoje foi feito isso. Não tem como a gente juntar todo mundo, né? Tem reclamações de um turno em relação ao outro e vice-versa. Não tem como juntar todo mundo, né, pra conciliar, enfim, mas por turno teve como fazer.

Elizandro: Sempre houve essa avaliação de como melhorar, né? E quanto os pontos que realmente precisa ser melhorado, porque a gente tem que pensar em em torno é para as criança, então isso que é feito isso sempre foi feito dessa maneira.

Josi: Eu pergunto porque tem muita escola, né, que as queixas são feitas em particular, mas na hora da reunião de avaliação ninguém tem coragem de falar.

Elizandro: A gente fala mesmo, tanto o professor como da gente, e a gente como do professor, em termos de limpeza ou que tá faltando na sala pra melhorar.

Danielle: Importante, cada um ver o lado do outro, né?! Então eu falei, olha, cada categoria, sabe suas dores. É fácil a gente falar de uma falha do trabalho do outro, mas eu não to sabendo do lado dele. Eu até brinquei hoje pela manhã, Bora lá? O dia a dia de big Brother Klautau, lavagem de roupa suja, porque agora é a hora! A gente reclama todo dia a gente reclama de alguma coisa. Mas agora é a hora da gente falar que que tá apertando, o que precisa aperfeiçoar.

Josi: Bem, agora quanto ao conselho escolar. Vocês possuem interesse em participar das decisões para a melhoria da escola?

José Clayton: Sim, sim, com certeza, porque quem tá em sala de aula não é, sabe as necessidades que o professor enfrenta né? Os alunos enfrentam, então é muito importante tá podendo contribuir com essas demandas da escola.

Danielle: Maria já foi do conselho, né? Maria, ela não pode ser reeleita agora nesse, mas no próximo pode.

Todos: risos.

Josi: Qual a função do conselho? Vocês conhecem?

Elizandro: Sim, a função é gerenciar a verba para que realmente possa ser produzida em termo de material pedagógico para as crianças, realmente que possam realmente a necessidade da escola. Pra isso que vem essa verba, pra que possa ser gerenciada para a escola.

Josi: Além dessa função, tu conheces alguma outra função no conselho escolar?

Elizandro: Não, não conheço, conheço mais é essa.

Josi: Alguém conhece outra função do conselho?

Dani: Completando, né, porque realmente é muito marcante a função financeira do conselho né? É pouco, acho que praticado e conhecido a função pedagógica, né, de deliberações em relação a um funcionário, por exemplo, em relação a uma situação de professor e aluno, né? Isso tudo nós vamos levar esse problema pro conselho e lá a gente faz a deliberação do caso, né? Do que é que pode ser feito, do que é que a mediação, né? Só que realmente não tem muito essa pratica. Geralmente a gente reúne no conselho pra falar sobre o que comprou, o que precisa, o que caiu, o que não caiu, né? E assim, inclusive até uma prática que a gente não tinha e que a professora Rosana Mesquita (Escola de apoio a Gestão) sinalizou, é que tudo tem que passar pelo conselho. A questão, por exemplo, da Festa Junina com fins lucrativos, conselho que tem que deliberar, a

questão do uso do espaço escolar, que antes a gente não sabia, ia direto para Karina e ela deliberava, ou ela levava para a SEMEC (Secretaria Municipal de Educação), mas não passava pelo conselho isso. Até porque nem tinha conselho antes também, então não tinha essa prática. Eu hoje em dia não, passa pelo conselho, então não é só financeiro, né? Não é só financeira. A questão das deliberações do conselho é um pouco mais forte esse lado, mas não é só isso.

Eleteia: Não, mas aí o bom que eu vejo nesse conselho é assim porque a gente vê os pais, entendeu? Atuantes. E eles também, tipo assim, decidem muitas das vezes, eles são o primeiro a se manifestar, como da questão do espaço. Foi os pais também que não, porque viu, a gente não fica na escola, mas eles viam o que acontecia também. A gente só chegava na segunda e encontrava tudo o zezeu (desorganizado), mas eles que estavam mais próximos também foram os primeiros a concordar, entendeu? Pra a gente preservar o espaço, porque olha a luta, a dificuldade que foi para vir a reforma, né? O que a gente passou, o que as crianças passavam quando caía a chuva, é chovia mais dentro da sala, né? Do Que Fora. Então, quer dizer, os pais sentiram isso também na pele, né? E quando veio a reforma foi e foi, como diz o outro: apesar de a gente ter visto que deu uma acelerada assim, mas perto das outras que vieram, né? A gente já viu um outro resultado.

Josi: Vocês conhecem as decisões tomadas nas reuniões do conselho escolar?

Danielle: Quem é de fora?

Josi: Todos! Porque às vezes tem um, dois, que conhece e os outros, até representantes do conselho e não conhecem as decisões.

Eleteia: Eu vejo que todos têm, até porque tem a ata, né, que é colocado tudinho. E toda vez que tem a reunião é lido que foi colocado que aconteceu anterior, né? E a pessoa tem que tomar ciência, tudinho, né? Então eu vejo que há sim essa comunicação, que há ciência a informação.

Josi: As reuniões acontecem periodicamente?

Danielle: Todo mês.

Josi: E os horários que acontece?

Danielle: Cinco da tarde.

Elizandro: Foi um consenso todo mundo, por causa que os pais trabalha, todo mundo, ficou nesse horário.

Danielle: Ficaria mais viável.

Eleteia: É pra que os pais pudessem participar do Conselho.

Josi: Também acaba que só os professoras da tarde e noite que ainda conseguem, né, participar?

Eleteia: Não. O pessoal vem, o pessoal volto pra pra reunião. Quem é da manhã, volta pra assistir lá, pra participar da reunião.

Danielle: Agora professores realmente não tem como, não tem, quem trabalha de manhã e tem outro vínculo, outro vínculo. Mas a gente teve esse cuidado também de ver quem fica, né manhã e tarde, aí nesse dia da reunião, libera então um pouco mais cedo pro professor participar, agora, sobre essa questão da socialização, né, com os demais, eu acho que a gente pecou um pouco em relação à isso. Inclusive nas reuniões, a gente tem o calendário de reuniões, mas não foi fixado. Agora que tá aqui, né? Mas é... quando tem, não que a gente tenha que oficializar isso aqui, né? É, mas é na primeira, nas primeiras reuniões, eu esquecia de postar no grupo da da escola, né? Olha, gente, vai ter reunião, quem quiser participar, fique à vontade e o Carlos, que é o de presidente, me chamou a atenção, né? Não sabia que tem reunião, todo mundo precisa saber por mais que não participe, precisam saber e quem está aqui a gente vai chamando, olha, vai ter reunião hoje, pode participar.

Josi: Mas é, é afixado na parede, por exemplo, lá na porta tem algum mural de avisos que se coloque essa informação de que vai ter reunião dia tal, hora tal?

Danielle: É, não tem. A gente adotou recente o mural lá no portão lá fora que não tinha. É então, a gente focou mais em grupo de WhatsApp, né? Ou um aviso lá fora, mas do conselho específico a gente não coloca aviso lá fora. A gente joga no grupo do conselho, no máximo uma vez os funcionários, né? A comunidade escolar sim, mas fora isso a gente não não divulga muito pra comunidade, da comunidade em em torno aqui.

Josi: Os pais, que são representantes do conselho são avisados? Eles participam?

Eleteia: Sim, sim, eles participam.

Danielle: Tinha um pai que eu senti falta. Ele não faltava um mês, não faltava, que é o pai do Eduardo Henrique, que é um forte, motoqueiro. E aí, toda vez eu cobro quando ele vem buscar o filho: sim, o senhor sumiu, o que foi que houve? Ele trabalha, né? Ele disse que está ficando ruim o horário para ele, mas assim tem umas mães bastante frequentes. E é bacana elas verem, sabe como é que funciona dentro da escola que é totalmente diferente do que elas imaginavam, elas dão as ideias.

Eleteia: E fora que elas vão, teve aquelas, aquelas palestras, tudinho.

Danielle: Participaram, que foram, né? Na palestra lá do Bordignon. A gente convidou algumas conseguiram ir, nem todos, né? A gente tem dificuldade com alunas da EJAI, que são dois que nunca participaram, nunca. Então a gente vai ter que atualizar esse organograma aí de membros, porque se for pensar por frequência rsrsrsrs já não fazem mais parte.

Josi: Vocês percebem que as decisões que são tomadas nos conselhos escolares, nessas reuniões, são respeitadas e praticadas?

Elizandro: Sim, posso dar um exemplo? Exemplo do professor que não tinha na turma, quando o conselho atuou, veio o professor. Que olha Karina tentando.

Danielle: A gente enviou um ofício via conselho escolar direto pra a secretária. Só que, infelizmente, não deveria fazer. Agora, duas outras questões, infelizmente a gente não conseguiu, né? Mesmo via conselho. Porque foi uma dica da Rosana Mesquita, né? Que o conselho tem mais peso, é e vai direto pro gabinete, né? E era a questão dos computadores pra sala de informática que a gente não conseguiu e o professor pra projeto de leitura, que eu acho que isso é geral, né. Não é só aqui. Então foram duas situações que a gente não conseguiu, mas o professor pra a turma de segundo ano, que já tava um mês sem aula, aí foi rápido.

Josi: Essa parte eu acredito que todos saibam, né? Conhecem a destinação dos recursos financeiros da escola?

Todos: Sim.

Josi: É decidido em reunião?

Dani: Sim. Quais são as prioridades? Porque não tem, tem dinheiro, tem recurso, mas não tem pra tudo, né? Que a gente precisa, por mais que tenha sido inaugurado, a gente precisa de muitas coisas ainda e a gente foi elencando. Vem tanto pra custeio, não que a gente não precise, mas a gente precisa precisava tanto pra capital e sempre vem menos.

Josi: Muito obrigada pela por terem aceitado participar da pesquisa. Obrigada.

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL MARIA HELOISA DE CASTRO

18 de dezembro

GRUPO FOCAL DE PAIS/RESPONSÁVEIS:

Márcia Sotero de Cristo – Responsável 1B

Jéssica Dalila Silva de Aguiar – Aluna da EJAI e Responsável 2B

Elielton Alves Duarte – Responsável 3B

Tamile Mendes da Cunha – Responsável 4B

Josiane: Bom dia! A gente vai iniciar aqui a pesquisa. É um momento muito importante de escuta de vocês, e aí eu tenho algumas questões que eu gostaria que vocês falassem. Não precisa se preocupar... Ai, como eu vou responder? Falem somente o que vocês têm conhecimento, o que vocês acreditam que acontece. Então, quanto a relação da comunidade escolar com a escola.

A escola promove atividades que permitem a participação da comunidade escolar? A escola tem algum tipo de atividade que vocês são incluídos?

Márcia: Sim, sim, teve até recentemente o empreendedorismo feminino, que teve recentemente aqui na escola, que foi a mãe dos alunos que vieram para fazer o que elas produzem de artesanato em casa. O que elas produzem que elas vendem, que elas trabalham e oferecem à escola em geral.

Josi: Mais alguma outra atividade, vocês lembram?

Márcia: Que eu tô lembrando, essa é, deixa eu ver se.

Josi: Lembram de alguma coisa? Tem essa participação?

Márcia: Geralmente fazem aqueles, aqueles mutirão. Ação é... de tirar documentos.

Tamile: Isso, assim. Recentemente.

Márcia: Isso, ação social de tirar documentos, essas coisas.

Tamile: Mas tem também aos sábados, né? Coisa de é... das crianças é...

Márcia: Teve o ultimo daquele do bombeirinho, só que, como eu não participei, não sei falar, sei lá como foi o que aconteceu. Mas no geral tem sim, tem!

Josi: Vocês percebem uma facilidade em se comunicar com a equipe gestora, que seria a coordenação e direção?

Márcia: Sim!

Josi: É fácil essa comunicação, quando tem alguma coisa assim... uma sugestão, algo assim. Consegue vir e falar alguma reclamação?

Jéssica: Eu vejo uma mudança, como eu estudo à noite, sim, a condenação da noite ela já é um pouco mais, eu falo mesmo assim, relaxada! Do dia, não! A coordenadora, ela é... tudo que a gente chega mesmo, ela dá bastante atenção, mas na noite ela já é... Ela já não tem aquele compromisso de ir atrás de se virar, tipo assim, a gente passou, quase que o ano todo, sem professor de ciências e Geografia, já agora, no final do semestre, mandaram de Geografia, fazendo uma prova com nada a ver o assunto, porque a gente não tinha como. E aí a gente cobrava, cobrava, mas não ia atrás. Eu vejo tanto da parte da direção como da coordenadora. Aqui eu vejo como diretora, eu coloco no papel de diretor a coordenadora, porque a diretora, raramente, já acha lá no colégio e quando a gente vai falar assim, não tem muita atenção, eu vejo. Aí no caso, teve a eleição dela, né? Mas só que ela ganhou porque não tinha outra pessoa para concorrer com ela.

Márcia: É, isso!

Jéssica: Não teve jeito!

Josi: Não teve outro candidato aqui?

Márcia: Não teve! Não teve, de sugestão, né? Como falaram que se saísse ela, poderia entrar qualquer outra pessoa que a gente não sabe quem é.

Jéssica: É, verdade!

Márcia: De preferência ela, que também a coordenadora, de modo geral, ela já dá mais um pouco de atenção e já conhece. E a gente não saberia como ficaria o caso da orientadora se entrasse em outra gestão.

Josi: Então, a questão é que vocês apoiaram mais por medo de perder a coordenadora?

Jéssica: Isso, pela coordenadora.

Márcia: Porque a coordenadora, querendo ou não, acho que é o braço direito... dá o suporte melhor pra ela.

Josi: A coordenadora é assim bem próxima dos pais?

Márcia: Ah, se fosse coordenadora com certeza ganharia.

Jéssica: Verdade. Aí à noite teve a questão da que a gente já está saindo daqui, né? Sim, tipo assim. A gente chegou lá (formatura da EJAI, realizada no Hangar), a gente ficou muito triste porque todas as turmas estavam padronizadas, as escolas estava todo mundo a caráter, né? E assim a nossa não tava. Tinha um de preto, de branco, de azul e nem o capelo se manifestou para fazer, tanto que prometeram pra gente, chegou lá, não tinha e aí a gente ficou super chateado, foi muito desorganizado.

Elielton: Sobre essa comunicação entre a gestão da escola com os pais, ela é, ela é bem eficiente no período da manhã como o pessoal tava falando. Porque se a gente tem algum

problema, se o nosso filho tem algum problema na escola, eles chegam com a gente, olha a criança tá com essa dificuldade para aprender aqui nessa área, bora reforçar, bora dar um ensino melhor? Bora ajudar em casa? E a minha filha foi uma, logo no começo, ela estava com uma dificuldade, a gente nos esforçamos, conseguimos, é... pagar uma pessoa por fora para ajudar ela em matérias, e aí ela veio melhorando, melhorando, melhorando e hoje em dia ela conseguiu alcançar a meta e o objetivo que a professora passava.

Josi: Isso porque a coordenação te direcionou e tu também apoiou, não é?

Elielton: Isso! Tivemos, tivemos uma resposta rápida, na verdade da situação. Não é porque às vezes esse feedback demora muito.

Josi: Vocês sabem se a escola possui um projeto político pedagógico? Já ouviram falar nisso?

Márcia: Já ouvi falar, mas não sei se possui.

Josi: Não sabem se possuem? Nunca apresentaram pra vocês?

Márcia: Não! De conhecimento a gente não tem por parte da escola.

Josi: A outra pergunta seria em relação ao projeto político pedagógico. Se vocês assim, nunca ouviram falar, então não adianta, né?!

Josi: As ações estabelecidas na escola são divulgadas para vocês. Vocês têm conhecimento das ações que acontecem na escola?

Todos: Sempre são divulgadas.

Elielton: Inclusive teve uma ação agora, né, pra divulgar sobre a festinha que vai ter aqui. Divulgação. Aí nós somos, nós estamos a par sim!

Josi: A escola promove algum tipo de avaliação da equipe gestora, direção e coordenação? A escola alguma vez parou pra perguntar para vocês: O que vocês estão achando da minha gestão? Estão gostando? A coordenadora, algum momento parou com vocês para perguntar se está tudo bem? Se tão gostando do trabalho ou não estão, não tem.

Elielton: Processo avaliativo, né? Não, não tem!

Josi: Nem sobre avaliação de professores, servidores?

Márcia: Não.

Josi: Se estão gostando da merendeira? A merendeira é uma figura importantíssima.

Márcia: Tipo assim, eu só conheço a merendeira porque mora na rua da minha casa. Uma delas.

Jéssica: Eu conheço!

Márcia: Como ela estuda, ela conhece mais.

Elielton: E a merenda é boa?

Jéssica: É! Da noite então, não tem do que reclamar. É muito bom!

Josi: Agora é quanto ao conselho escolar. Já ouviram falar do conselho escolar? Essa escola possui um, isso eu sei!

Márcia: Já ouvi falar, porém, não sei como está como está funcionando. Inclusive é ano passado, eu acho. Até a professora da minha filha, ela queria que o pai dela entrasse, só que ele não quis pelo fato de ir trabalhar... Que ele fizesse parte pela comunidade geral.

Josi: Sim! Porque o conselho escolar é um órgão dentro da escola que tem que ter a participação de pais, professores... de todo mundo. Tem que ter um representante ali de aluno (como tem aluno à noite) tem que ter de aluno também.

Jéssica: Não conheço!

Márcia: eu também desconheço quem é por parte da comunidade, desconheço. Não conheço também.

Josi: conhecem a função do conselho escolar? Nunca foi apresentado? Nem agora no referendo para a diretora, não foi apresentada qual a função do conselho escolar?

Márcia: Não, não.

Josi: Quando convidaram o teu marido, não explicaram para ele?

Márcia: Praticamente não! Porque ela queria falar diretamente com ele. Porque foi duas vezes que ele veio numa reunião. Acho que ela achou legal a presença do masculino. Porque ela convidou ele e eu sempre tô aqui. Porque ela convidou ele, eu até estranhei. Aí ele falou que não dava por conta do trabalho dele.

Elielton: Nunca tive nenhum contato com essa parte do conselho escolar.

Josi: Não lembram de você ter tido uma reunião para falar do conselho?

Márcia: Eu ouvi mais ou menos foi sobre esse negócio de quando, tipo, entra a verba na escola, aí eles têm que comunicar. Alguma coisa assim que eu ouvi. Tudo é passado pelo conselho, mais ou menos, foi só isso que eu ouvi falar.

Josi: Então vocês não conhecem o Conselho e nem as decisões que o conselho toma.

Márcia: Também não. Praticamente não, se a gente não conhece a gente não sabe.

Josi: Quais os meios de acesso à divulgação das decisões do conselho? No entanto vocês não conhecem.

Márcia: seria bom!

Elielton: Seria muito bom. Bom pra gente, pra comunidade. Pra ela ficar atenta ao que tá entrando de verba, não só em verba, mas sobre as mudanças na escola, sobre todas as situações que estão acontecendo, né? Porque a escola logo no... eu acho que foi do meio

do ano, teve uma reforma. Eu acho que foi no começo do ano, na verdade, no começo do ano, houve uma reforma que poderia ter sido feita na... No tempo de férias.

Tamile: Ano passado.

Márcia: Na verdade, essa reforma tá desde a pandemia.

Jéssica: quando voltou as aulas que resolveram fazer a reforma.

Elielton: Então era uma situação que poderia ser adiantada visando o ano letivo, né? Que não houve! E isso daí, com certeza faz parte do conselho escolar essas decisões também!

Josi: Vocês conhecem os recursos que a escola recebe? Vocês têm conhecimento da onde vem o dinheiro que a escola recebe?

Elielton: Eu creio que seja do nosso governo. Eu vi que vem do governo federal para o governo estadual e dali é dividido para as escolas, para a saúde, para ou algum nicho e vários outros projetos. Eu creio que seja dessa forma.

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL MARIA HELOISA DE CASTRO

GRUPO FOCAL DE SERVIDORES:

Arlene Figueiredo Lameira – Diretora escolar – B

Gilson Braga Baia – Professor Pedagogo – B

Joselene Silva Vaz - Professora Pedagoga – B

Anaile Airam – Professora de Educação Física – B

Maria do Socorro – Merendeira – Representante do Conselho Escolar – B

Josiane: A escola promove atividades que permitem a participação da comunidade escolar? E aí entendam a comunidade escolar como servidores, professores, pais e alunos?

A escola promove essa interação da comunidade escolar?

Maria do Socorro: Sim, né?!

Gilson: Eu compreendo que sim também. Tenho muitas assim mais de decisão, sobre decisão de alguma coisa, participação. No geral. Na verdade, eles, eles participam bastante até nesse, nesse, quesito assim. Sobretudo, pela parte da manhã e da tarde, participam bastante de atividades e que eles querem até vim para algumas atividades que nem é para eles vir, mas enfim, a comunidade é bem participativa. É lógico que tem aqueles pais que realmente não, nunca aparece, justamente são aqueles que mais nós precisamos.

Joselene: Gente que não sabe nem o nome do professor. Passa o ano todo aí... Vim falar com o professor do meu aluno. Como é o meu nome do professor? Ah eu não sei! Se ele não sabe do professor... E como nós tivemos agora recente a eleição pra direção e a diretora tem o que? Uns cinco anos aqui, né? E as pessoas não sabiam quem era a diretora da escola.

Josi: Porque às vezes conhecem mais a coordenação, por estar mais próximo do pai, às vezes.

Maria do Socorro: É, mas a nossa Diretora...

Gilson: É muito atuante!

Maria do Socorro: Além de atuante, a coisa mais difícil é você não encontrar ela na escola. Então, é, é mesmo falta de interesse mesmo dos pais, de procurar saber quem, quem é o professor, o nome do professor, o nome da direção. Às vezes eles falam com coordenadora, não sabe nem quem é. As vezes acham que ela que é a diretora. Não a coordenadora.

Gilson: Essas trocas, não é? É comum?

Josilene: Eu acho que é alguns também que querem se comunicar através do WhatsApp.

Gilson: Ah, é!

Josilene: Principalmente depois da pandemia.

Gilson: eles acreditaram totalmente que eles não precisam mais vir na escola. Eu vivo falando lá presencial! Até resultado eles queriam que a gente... Tanto, eu acho que é o grupo que tem mais, que tem mais mensagem é o meu.

Joselene: Além do grupo, né? Eles querem também no PV, entendeu? Tem essa situação. Porque assim é muita pergunta na cultura e às vezes tu não tem o aquele tempo, aquele olhar de de manhã cedo, tu está te arrumando, né? Agoniado para chegar na escola. E aí o pai quer saber se vai ter aula. Quando tem algum imprevisto a coordenação sempre coloca, principalmente à noite. Né? Ela repassa no grupo. E tem pais que não querem nem o trabalho de ler.

Anaile: E aí fica no nosso privado. Aí quando a gente vai ver já é depois do almoço.

Josi: Outra coisa, vocês percebem uma facilidade em se comunicar com a equipe gestora, com a direção, com a coordenação? Tem essa facilidade, esse diálogo?

Todos: Sim! Tranquilo, muito tranquilo.

Josi: A escola possui um projeto político pedagógico?

Gilson: a escola tem um projeto político pedagógico é... o último tema gerador do ano foi discutido amplamente com, com todos, inclusive com a comunidade, não é? É. Nós conversamos com os alunos, é... reunimos com pais e reunimos os profissionais da da da escola também, todos participaram dessa dessa discussão e montamos o projeto político pedagógico bem bonito e consistente, entendeu? E a gente vem trabalhando em cima dessas dessas pautas que foram levantadas no projeto político pedagógico.

Josi: Foi construído esse ano de 2023 ou foi só atualizado?

Gilson: ele foi.... Ele foi, eu acho que atualizado. Acho que, porque tem informações que são, é, é... eternas, né? É então ele, provavelmente... e esse ano, o processo democrático, ele foi bem forte porque nós fizemos é... nós conseguimos reorganizar o conselho no começo do ano, não foi não é e e e teve eleição para conselheiro e tudo mais e depois a gente teve eleição para diretor.

Josi: Teve eleição para conselheiro aqui? Foi preciso fazer eleição para conselheiro?

Anaile: Tinha mais de um? (mais de uma pessoa interessada?)

Gilson: Pra cada, porque por cada área, entendeu?

Maria do Socorro: É porque o professor não quer se responsabilizar!

Gilson: agora na comissão (eleitoral para o processo de eleição de diretores), por exemplo, é, é, acho que tudo é uma questão de participação, de querer também ver a escola né?! É progredir. É! Durante a eleição, pra, pra o, pra presidente do conselho e tudo mais, aquele processo todo eu fui fazer parte da comissão eleitoral de todo o processo de de organização, sabendo que eu não tinha esse tempo para ser é, é conselheiro. Então eu me propus a ajudar a escola nesse sentido. Já agora na eleição para diretor eu fui suplente do do rapaz que ficou como responsável pela presidente da da da comissão eleitoral, entendeu? Então, quer dizer, se ele falhasse ali, alguma coisa a gente também estava lá para dar esse apoio, porque a escola precisa dessa participação, seja ela no conselho, seja ela na na eleição, seja em qualquer um desse espaço. Então faz parte da gente como profissional também se abrir, né? Esse esse espaço pra pra deliberar essas questões democráticas dentro da escola, senão ela não avança.

Josi: É verdade! Então vocês participaram da construção, atualização, execução do projeto político pedagógico que foi executado durante o ano, né? É, e as ações estabelecidas na escola são divulgadas para a comunidade escolar assim, e vocês percebem os impactos positivos dessas ações que são estabelecidas ao longo do ano?

Gilson: Olha, nós tivemos muitas ações que foram, como eu to dizendo assim, como a gente fala, né? As vezes a gente faz as coisas, por exemplo: jogos internos, né?! Que é

um incentivo para eles e tal, tudo mais. A gente maciçamente trabalhou, né pra que eles compreendessem a necessidade de perceber a importância de esporte na vida deles e tudo mais. A professora já vem trabalhando isso desde o começo do ano, mas sabe que nos jogos internos se intensifica, entendeu? Mas nós temos muitas coisas que nós fizemos. Teve um momento de de... Aquele sobre A violência contra crianças adolescentes que nós saímos em encaminhada pela comunidade toda até lá no no final do do do do é num bosque que tinha para lá e tudo mais. Fizemos uma participação bem interessante nisso, entendeu? Então, as nossas ações, elas tentam chamar atenção da comunidade, né? Pra que eles também percebam a importância de da manifestação éeee democrática da da dessas mudanças necessárias né? A violência contra a criança, é realmente, eles mesmos, né dos alunos foram até com a camisa preta porque estava de luto e tal, tudo mais... foi muito bonito. Eu me lembro com muito carinho dessa, dessa ação também.

Josene: eu não vi, fiquei sabendo depois!

Josi: E a escola promove avaliação da equipe gestora de vocês, professores, de servidores, tem algum tipo de avaliação que a escola promova assim? Para saber mesmo de vocês, como vocês estão? É feito algum tipo de avaliação assim?

Josilene: Olha, nesse sentido, eu acho que não. Uma avaliação assim não né? Mas assim, reuniões a gente tem constante, né? E aí a gente faz o que a gente escuta e a gente fala o que a gente também está sentido, né? E é assim. Eu vejo que é é uma, é uma. São reuniões onde todos participam que e todos se alinham. Saindo daqui, né? Com decisões tomadas onde todos acolhem, né?

Anaile: E desacolhem!

Josilene: Desacolhem, mas assim, no final, todo mundo fica bem. É normal, normal, né? Qualquer gestão é. Qualquer área aliás.

Josi: Mas enfim, então não é uma avaliação assim, institucional, mas acontece dessa maneira, meio que informal?

Josilene: Isso!

Anaile: No final de cada semestre normalmente tem uma reunião com todo mundo e aí a gente fala sobre, e as coisas são colocadas.

Josi: Ah! Faz avaliação de eventos também, das atividades?

Gilson: Sempre que possível, a gente faz.

Joselene: Onde a gente errou, onde a gente pode melhorar.

Josi: Aqui na escola, quando acontecem essas reuniões, os operacionais participam ou revelam resistência?

Maria do Socorro: Não a maioria!

Anaile: Até pra comemoração a gente tem que puxar eles pela mão.

Maria do Socorro: só quem não puxam pela mão sou eu, que eu sou enxerida! É que eu estou aqui, eu sou a representante do operacional no conselho, aí por conta disso, o que eu sei, às vezes eu repasso para eles, né?! Quando eu não tô a fim de repassar, digo, vocês querem saber? Vão lá!

Josilene: Eles são muito tímidos, né?

Maria do Socorro: eu falo pra pra eles que assim realmente existe essa fala, Ah, vamos lá no meio dos professores, eu digo, gente, todo mundo é funcionário aqui. Vocês mesmo se colocam para baixo. Vocês mesmo se discriminam como a classe, mas todo mundo, todo mundo é igual no mesmo direito que eles têm, vocês têm de estarem participando, sim.

Joselene: É uma auto exclusão!

Maria do Socorro: Não eu, eu, a gente tem uma fala nossa assim, a a senzala e o povo da Casa Grande.

Joselene: Olha aí, ó!

Josi: Talvez vocês nem conhecessem hein?

Maria do Socorro: Mas assim é uma coisa, porque é até meio brincadeira entre nós, assim não é tão levado a sério, mas a gente fala sério, só o povo da senzala que está por aqui hoje, coisas desse tipo. Entendeu?

Josi: É, mas tem essas falas.

Maria do Socorro: Mas em relação a isso, à à direção da escola diretora, como diretora e pessoa, ela tenta fazer essa integração certo sempre. Assim, qualquer coisa que tem de de professores assim, uma confraternização de algum aniversário de professor que alguém promove aqui a frente. Ela tenta chamar todos, mas nem todos vão. Essas confraternizações de final de ano é a mesma coisa, ai é isso. É a minoria que participa.

Gilson: Não, é interessante que às vezes, por exemplo, eu, mas foi noutra ambiente noutra escola, né? Eu cheguei lá e tavam fazendo uma confraternização e eu com problema, não quis participar, não, é porque ia chegar de máscara e tal tudo mais. E aí a outra a a vice-diretora, disse (inaldível) porque tu não vem? Não é nada disso, não é nada disso, é outro problema. Problema pessoal mesmo, não tem nada a ver com com não interagir e tudo mais, mas eles eles fizeram uma festa deles dentro da escola, sabe? E aí chamavam quem quisesse participar e tal tudo mais. E aí só eu só não fui mesmo por conta do dessa questão de de tá de máscara e tudo mais. Era um momento, um momento que ia ser estranho para

alguns deles que não me conhecem, entendeu? Mas eles se conheciam entre si. Eu achei mais bacana, coloquei lá, parabeneizei o vento e tudo mais, mas eles que decidiram tudo, eles fizeram tudo. Foi muito legal.

Josi: Bem, quanto ao conselho escolar, parte importantíssima, né? Nenhum dos três está no conselho, né? Só a Socorro?

Anaile: Só o Gilson era da comissão.

Gilson: eu era da comissão.

Josi: Vocês possuem interesse em participar das decisões para a melhoria da escola?

Gilson: Eu acho que acho que, a gente mesmo que a gente não esteja no conselho escolar, a gente está sempre disposto, né? A participar. Como eu te falei, né? É mesmo não sendo o conselheiro, eu estive lá presente na comissão eleitoral, sendo presidente da comissão eleitoral e tudo mais para realizar aquilo lá. Então é uma disposição mesmo para que a coisa aconteça na escola, né?

Josilene: A gente só não participa no papel, mas na no físico. Na prática, na prática a gente participa em em massa, né? É e sempre a diretora, ela ela é partilha, né? De tudo o que ela traz né? Tudo que vem pra a escola, ela partilha. Com todos, né? Todos sabem o que acontece, o que vai acontecer.

Josi: Vocês conhecem a função do conselho escolar?

Gilson: É desta, além dessa questão, da representatividade, tomada de decisão, tudo mais não é na tomada de decisão, acho que é é isso. Né representatividade e na tomada de decisão.

Josi: E vocês conhecem as decisões que são tomadas nas reuniões do conselho escola. Vocês costumam participar das reuniões?

Maria do Socorro: Sim, acredito que sim! Geralmente eu participo, né? Preciso. Ela costuma fazer reunião pra pegar os dois turnos.

Josi: A professora Lurdes, que é a presidente, né? Ela tá aqui os dois turnos?

Gilson: Tá!

Maria do Socorro: Aí num horário assim, que pegue, que dê pra todos participarem.

Josi: E vocês três conseguem participar, mesmo que esporadicamente, até porque elas não são exclusivamente para representantes, né? É para quem estiver ali disponível.

Joselene: Não diretamente.

Gilson: É, exatamente. Eu nunca estive disponível naquele momento para pra a reunião.

Josi: Já conseguiu participar Anaile?

Anaile: Já, já consegui participar em reunião entre uma parte só, quando entra na sala e começa e eu tô lá, eu escuto, mas de ir pra reunião mesmo não.

Joselene: Geralmente acontece como ela falou nos turnos né que aonde só tá os representantes legais que são chamados, mas eu vejo assim que depois da da da, da decisões lá, nós somos repassados.

Anaile: Somos repassados!

Gilson: E até antes, as vezes, ela vai discutir tal coisa assim e a gente dá palpite.

Maria do Socorro: Vai decidir comprar algo, embora ver qual é a necessidade da escola? Vai ter uma cotação. As pessoas que assim aquele grupo coloca a demanda a sua demanda da Secretaria, por exemplo, ou da da da cozinha, é colocado na reunião aí é decidido qual é a prioridade entre as situações.

Josi: Como são divulgadas essas decisões que são tomadas? É divulgado verbalmente? Como que é divulgado depois que acontece?

Gilson: É reunido por grupos e falado também tem uma oportunidade de de ter uma reunião de grupo: olha, já foi decidido isso aqui pelo conselho. O que a gente não pode parar toda hora pra... Então tu tem uma reunião pedagógica, a gente já aproveita para falar do do administrativo.

Joselene: Aí várias pautas.

Maria do Socorro: Aí é colocado em ata, aí depois é passado a ata pra você ler e assinar.

Joselene: Tudo é colocado em ata, até mesmo a vinda de um pai com a coordenação, ele chama o professor, é colocado na...

Maria do Socorro: Mas existe a ata do conselho.

Joselene: Não não a ata do conselho, a ata da coordenação, ata da Secretaria, ata dos professores. Tudo.

Maria do Socorro: no caso já é ocorrência.

Josi: Bem... vocês percebem que as decisões tomadas nas reuniões do conselho escolar, são respeitadas, praticadas?

Anaile: Sim, são.

Josi: Normalmente o conselho se reúne mais para decisões financeiras, né? Porque ele tem outras funções, né?!

Gilson: É porque o o Conselho, ele geralmente está na reunião pedagógica, ela também já está, né? Então, né? Um representante dos dos professores e tudo mais. Quando tem alguma decisão, tipo na questão do do tema gerador, todo mundo participou, entendeu?

Tema gerador anual não é que a gente, aliás, do do próprio projeto, né, o Projeto Político Pedagógico, e aí todo mundo participou.

Josi: Entendi! E vocês conhecem a destinação dos recursos financeiros da escola?

Maria do Socorro: Em que ele é aplicado? Sim! É colocado, ela faz a prestação de contas, aí ela reúne e depois coloca lá no mural.

Josi: Então fica lá vocês bem acessível pra toda a comunidade, né?

Maria do Socorro: sim!

ENTREVISTA CONCEDIDA PELA DIRETORA ESCOLAR – 04/06/24

1 - A escola promove várias atividades no intuito de que a comunidade se faça presente.

2- A equipe gestora é pequena, há um diálogo entre ambas as partes (gestão e coordenação), porém temos uma falta de diálogo entre a coordenação que não busca entre elas um diálogo que possa fortalecer a equipe num todo. Esta é uma das dificuldades por mim encontrada desde o início da gestão nesta unidade, mesmo com a mudança de pessoas no quadro.

3- Sim, o projeto está atualizado de acordo com a realidade encontrada neste ano.

4- Não promovemos esta avaliação. Enquanto gestora compreendo a necessidade de se fazer. No entanto, antes de avaliação, o importante mesmo seria a auto avaliação. Analisar se de fatos estamos sendo esse profissional que queremos cobrar, e infelizmente temos pessoas que não conseguem fazer esse exercício.

1- O conselho foi criado na escola de maneira abrupta, sem muito interesse da equipe em se fazer parte do processo. E assim continua.

2- O conselho é de fundamental importância pra termos uma escola democrática, entre todo as funções, é o que dá os a comunidade escolar, fazendo se sentirem pertencentes do processo educacional/ social .

3- Às decisões do conselho na escola limitam se apenas a compras de matérias, e cobranças. Uma que não colocamos em pautas outros assuntos, já que nem todos exercem de fato tal função (democracia). “É mais facilmente deixar a corvo da direção certos assuntos”, os que eles precisam se comprometer.

4- Ao chamarmos para reunião, fazemos a divulgação por meio de convocatórias divulgadas na escola e nos canais de comunicação.

5- As poucas tomadas de decisão são sempre repassada e comunicadas para todos.

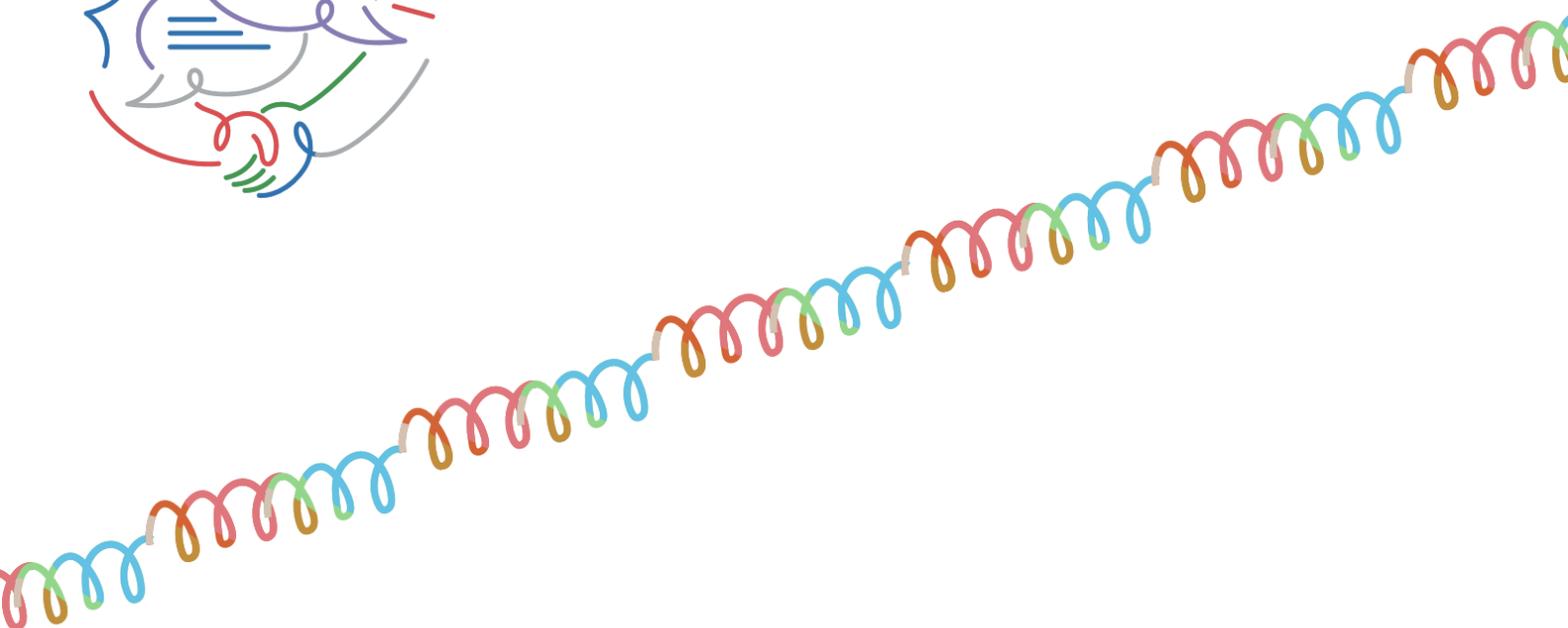
6- Sim, enquanto gestora e secretaria, membro nato do conselho, conheço todos dos recursos e sempre que posso repasso em Reunião para todos da escola.



PARTICIPAÇÃO NAS ESCOLAS

PASSOS PARA UMA GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA

JOSIANE CAETANO DE MENDONÇA



BELÉM/PA - JUNHO DE 2024

PARTICIPAÇÃO NAS ESCOLAS

PASSOS PARA UMA GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA

APRESENTAÇÃO

A ELABORAÇÃO DESTA CARTILHA PARTE DE PESQUISA REALIZADA NO CURSO DE MESTRADO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA, SOBRE GOVERNANÇA E GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE BELÉM/PA E TEM COMO OBJETIVO ORIENTAR GESTORES E COMUNIDADE ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA APOIADO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA.

NESTA CARTILHA SÃO APRESENTADOS O QUE É A GOVERNANÇA E GESTÃO DEMOCRÁTICA, OS INSTRUMENTOS DA GOVERNANÇA NAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE BELÉM E OS PASSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	02
O QUE É GOVERNANÇA?	02
QUAIS OS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA?	02
O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR?	03
OS INSTRUMENTOS DA GOVERNANÇA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE BELÉM/PA	03
PASSOS PARA A PARTICIPAÇÃO NAS ESCOLAS	04
CONCLUSÃO	05
FICHA TÉCNICA	05



PARTICIPAÇÃO NAS ESCOLAS

PASSOS PARA UMA GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA



INTRODUÇÃO

DESDE A PROMULGAÇÃO DA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL Nº 9.394/96, A GESTÃO DEMOCRÁTICA ASSUMIU TEMA CENTRAL DE DISCUSSÕES, BUSCANDO A GARANTIA DA AMPLIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE PAIS, ALUNOS, PROFESSORES, COORDENAÇÃO, DIREÇÃO, SERVIDORES E COMUNIDADE LOCAL NOS PROCESSOS DECISÓRIOS NO AMBIENTE ESCOLAR.

EM BELÉM, A ESCOLA CABANA (1994) SE CONSTITUI COMO UMA ESTRATÉGIA VOLTADA PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO E AMPLIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NOS PROCESSOS DE DECISÃO. ASSIM TEVE INÍCIO A CONSTRUÇÃO DO DISCURSO FAVORÁVEL À PARTICIPAÇÃO POPULAR QUE CULMINOU COM A LEI Nº 7.722/94, DO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, A QUAL ESTABELECEU A CRIAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES NAS UNIDADES DE ENSINO DA REDE MUNICIPAL DE BELÉM, DENTRE OUTROS MECANISMOS PARA A PROMOÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE.

NA EDUCAÇÃO, OS CONSELHOS SE CONSTITUEM COMO ÓRGÃOS COLEGIADOS QUE CONTAM COM A REPRESENTAÇÃO DE TODAS AS CATEGORIAS QUE COMPÕEM A COMUNIDADE ESCOLAR, POSSIBILITANDO A PARTICIPAÇÃO EFETIVA NA CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS E PROCESSOS DECISÓRIOS QUE ATENDAM AOS ANSEIOS DESTA COMUNIDADE.



O QUE É GOVERNANÇA?

A GOVERNANÇA PÚBLICA BUSCA GARANTIR QUE OS PRINCÍPIOS DA BOA GOVERNANÇA SEJAM APLICADOS, PROMOVENDO ASSIM A INTEGRIDADE E A ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO, COMBATENDO A CORRUPÇÃO, OCORRENDO O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E DESTINAÇÃO DE RECURSOS DE MANEIRA TRANSPARENTE, CONTANDO COM A PARTICIPAÇÃO CIDADÃ.

A GOVERNANÇA É FUNDAMENTAL PARA FORTALECER A CONFIANÇA DOS CIDADÃOS E PROPORCIONAR A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NO SERVIÇO PÚBLICO.

QUAIS OS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA?

CAPACIDADE DE RESPOSTA;
INTEGRIDADE; CONFIABILIDADE;
MELHORIA REGULATÓRIA; PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADE; E TRANSPARÊNCIA



PARTICIPAÇÃO NAS ESCOLAS

PASSOS PARA UMA GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA

O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR?

A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR É UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO EM QUE AS DECISÕES NAS ESCOLAS OCORREM COLETIVAMENTE, CONTANDO COM A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR, OU SEJA, DIRETORES, PROFESSORES, FUNCIONÁRIOS, PAIS, ALUNOS E MEMBROS DA COMUNIDADE LOCAL.

NA GESTÃO DEMOCRÁTICA, AS DECISÕES REFERENTES AOS ASPECTOS PEDAGÓGICOS, ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS SÃO TOMADAS DE FORMA COLETIVA E PARTICIPATIVA, POR MEIO DA CONSTRUÇÃO/ATUALIZAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E DA EFETIVA PARTICIPAÇÃO NOS CONSELHOS ESCOLARES, VISANDO PROMOVER A TRANSPARÊNCIA, A IGUALDADE, A INCLUSÃO E A QUALIDADE DO ENSINO.



INSTRUMENTOS DA GOVERNANÇA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE BELÉM/PA

A GOVERNANÇA EDUCACIONAL ESTÁ RELACIONADA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS E PROCESSOS BASEADOS NOS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA COM A DELIMITAÇÃO DE METAS, ESTRATÉGIAS, A TOMADA DE DECISÃO PARTICIPATIVA, A PRESTAÇÃO DE CONTAS E MONITORAMENTO DE RESULTADOS, OBJETIVANDO A MELHORIA NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO QUE ATENDA AOS ANSEIOS DA COMUNIDADE ESCOLAR.

A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO E O PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO SÃO OS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA EDUCACIONAL EM NÍVEL NACIONAL, NA MEDIDA EM QUE, CONSTANTEMENTE, SUAS DIRETRIZES E METAS SÃO DISCUTIDAS E REAVALIADAS PELA SOCIEDADE.

EM BELÉM, O SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELÉM E O PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, SOMADOS A LDB E PNE SE CONSTITUEM COMO INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA EDUCACIONAL.

O MODELO DE GOVERNANÇA DEMOCRÁTICO ADOTADO NA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELÉM ESTRUTURA NOS SEUS INSTRUMENTOS AS NORMATIVAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS.



PARTICIPAÇÃO NAS ESCOLAS

PASSOS PARA UMA GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA



REALIZAÇÃO DE EVENTOS PEDAGÓGICOS E CULTURAIS

PROMOVER ATIVIDADES PEDAGÓGICAS QUE PERMITAM A PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS POSSIBILITA MAIOR INTERAÇÃO ENTRE PAIS/RESPONSÁVEIS E A ESCOLA.

INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA EXECUÇÃO DE ATIVIDADES NA ESCOLA

ESTIMULAR O APOIO DA COMUNIDADE NAS ATIVIDADES PEDAGÓGICAS, NA ORGANIZAÇÃO E DECORAÇÃO DOS EVENTOS E NA REALIZAÇÃO DE PEQUENOS REPAROS



ATIVIDADES DA COMUNIDADE NO ESPAÇO ESCOLAR

PERMITIR A REALIZAÇÃO DE AÇÕES COMUNITÁRIAS, ESPORTIVAS E CULTURAIS NOS ESPAÇOS ESCOLARES, ESPECIALMENTE NOS FINAIS DE SEMANA



AValiação INSTITUCIONAL

ELABORAR AVALIAÇÕES QUE PERMITAM A COMUNIDADE ESCOLAR SE AUTO AVALIAR, AVALIAR A EQUIPE GESTORA, PROFESSORES E DEMAIS FUNCIONÁRIOS.



PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

ENVOLVER A COMUNIDADE ESCOLAR NO COTIDIANO, APRESENTAR DESAFIOS, METAS E CONSTRUIR POSSÍVEIS SOLUÇÕES QUE ATENDAM A ESTA COMUNIDADE

ELEIÇÕES DE DIRETORES ESCOLARES

INCENTIVAR A COMUNIDADE ESCOLAR A CONHECER A DIREÇÃO ESCOLAR E PARTICIPAR ATIVAMENTE NO PROCESSO DE ELEIÇÃO DE DIRETORES

CONSELHO ESCOLAR

A PARTIR DA CONSOLIDAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NO COTIDIANO DA UNIDADE DE ENSINO, CONSEQUENTEMENTE, ESTA COMUNIDADE SE ENGAJARÁ NO ÓRGÃO COLEGIADO.



PARTICIPAÇÃO NAS ESCOLAS

PASSOS PARA UMA GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA

CONCLUSÕES

A GOVERNANÇA ALIADA À EDUCAÇÃO, PROPICIA O ESTABELECIMENTO E FORTALECIMENTO DOS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR, POSSIBILITANDO O EFETIVO MONITORAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DESCRITAS NO PROJETO DA ESCOLA, ASSIM COMO A DESTINAÇÃO E CONTROLE DOS RECURSOS FINANCEIROS E MATERIAIS.

NESSE SENTIDO, O CONSELHO ESCOLAR É A INSTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA, CONSTITUINDO-SE COMO ÓRGÃO COLEGIADO CONSULTIVO, DELIBERATIVO, FISCALIZADOR E MOBILIZADOR DA COMUNIDADE ESCOLAR. É POR MEIO DOS CONSELHOS ESCOLARES QUE A AUTONOMIA PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DAS ESCOLAS É GARANTIDA.



FICHA TÉCNICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

JOSIANE CAETANO DE MENDONÇA - ELABORAÇÃO
PROFA DRA ROSANA P. FERNANDES - PROFESSORA ORIENTADORA
KASSYA FERNANDES - IDENTIDADE VISUAL

AGRADECIMENTOS:

AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (PPGGP), NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS - NAEA, UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

