



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE (UERN)**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FE)**  
**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO (DE)**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO (POSEDUC)**  
**LINHA DE PESQUISA: POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO**

**LUZITANA SARAIVA DE OLIVEIRA ALMEIDA**

**POLÍTICAS GERENCIALISTAS E ATUAÇÃO DE CONSELHOS ESCOLARES EM  
UNIDADES DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ-RN**

**MOSSORÓ-RN**

**2023**

**LUZITANA SARAIVA DE OLIVEIRA ALMEIDA**

**POLÍTICAS GERENCIALISTAS E ATUAÇÃO DE CONSELHOS ESCOLARES EM  
UNIDADES DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ-RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Educação.

Área de concentração: Processos Formativos em Contextos Locais.

Linha de pesquisa: Políticas e Gestão da Educação.

Orientadora: Dra. Arilene Maria Soares de Medeiros

**MOSSORÓ-RN**

**2023**

© Todos os direitos estão reservados a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do(a) autor(a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu(a) respectivo(a) autor(a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

**Catálogo da Publicação na Fonte.  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.**

A447p Almeida, Luzitana Saraiva de Oliveira  
POLÍTICAS GERENCIALISTAS E ATUAÇÃO DE  
CONSELHOS ESCOLARES EM UNIDADES DE  
EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ-  
RN. / Luzitana Saraiva de Oliveira Almeida. - Mossoró-  
RN, 2023.  
194p.

Orientador(a): Profa. Dra. Arilene Maria Soares de  
Medeiros.

Dissertação (Mestrado em Programa de Pós-  
Graduação em Educação). Universidade do Estado do Rio  
Grande do Norte.

1. gestão democrática; Conselhos Escolares;  
Unidades de Educação Infantil; políticas gerencialistas.. I.  
Medeiros, Arilene Maria Soares de. II. Universidade do  
Estado do Rio Grande do Norte. III. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pela Diretoria de Informatização (DINF), sob orientação dos bibliotecários do SIB-UERN, para ser adaptado às necessidades da comunidade acadêmica UERN.

**LUZITANA SARAIVA DE OLIVEIRA ALMEIDA**

**POLÍTICAS GERENCIALISTAS E ATUAÇÃO DE CONSELHOS ESCOLARES EM  
UNIDADES DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ-RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Educação.

Aprovada em 04/08/2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Arlene Maria Soares de Medeiros, Dra. – Presidente  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

---

Allan Solano Souza, Dr. – Examinador Interno  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

---

Luciane Terra dos Santos Garcia, Dra. – Examinadora Externa  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

---

Maria Edgleuma de Andrade, Dra. – Examinadora Interna Suplente  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

---

Joaquim Gonçalves Barbosa, Dr. – Examinador Externo Suplente  
Universidade Federal de São Carlos

## **Dedicatória**

A Heitor Kallel e Lara Alícia,  
pelo amor que nos une, que está para além da vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, Senhor de todas as coisas. Agradeço pelo dom da vida e por ter me dado forças para continuar a caminhada. Gratidão, Senhor!

Meu agradecimento mais intenso ao meu esposo, Wescley Almeida, que não mediu esforços para que eu chegasse até aqui. Ele partilhou deste sonho e cuidou dos nossos filhos e da nossa casa para que eu tivesse condições, diante das demandas, de me dedicar à pesquisa. “Que nosso amor seja eterno enquanto dure”.

Com amor, agradeço aos meus filhos, Heitor Kallel e Lara Alícia, por entenderem a minha ausência e por compreenderem e, por muitas vezes, participarem comigo dos eventos virtuais proporcionados pelo POSEDUC. Esse amor vem de outras vidas.

À minha mãe, Jércia Lourdes, e às minhas irmãs, por serem mulheres fortes e demonstrarem essa força diariamente. Aos meus sobrinhos, por entenderem as ausências. Vocês são minhas inspirações.

Agradeço imensamente à minha orientadora, doutora Arilene Maria Soares de Medeiros, não somente pelas orientações acadêmicas, mas também pelo cuidado, pela paciência e pelo companheirismo que desenvolvemos nesse percurso. Compartilhamos momentos de tristeza, nos quais choramos juntas, e várias alegrias que guardaremos em nossas memórias e em nosso coração. Sou muito grata por sua existência em minha vida. O conduzir da pesquisa tem muito da experiência, do rigor, da ética, da responsabilidade e da seriedade, que são suas marcas mais encantadoras. Você confiou, acreditou e conduziu com maestria todo o processo, até mesmo quando eu não acreditava que seria capaz. Você foi essencial.

Agradeço aos membros da banca examinadora, o doutor Allan Solano Souza, que vivenciou durante o processo o germinar da nossa pesquisa, a doutora Luciane Terra dos Santos Garcia, uma mulher que nos encanta com sua sabedoria e seu jeito de conduzir, a professora doutora Maria Edgleuma de Andrade e ao professor Joaquim Gonçalves Barbosa, por quem tenho respeito e admiração. Obrigada por aceitarem o desafio de contribuir com o nosso trabalho.

Obrigada aos professores das disciplinas do curso do Mestrado em Educação do POSEDUC/UERN, por toda contribuição. Destaco a disciplina “Seminário de Dissertação”, não por ser mais importante do que as outras, mas por proporcionar

um conhecimento mais aprofundado do nosso objeto de estudo. Cito aqui os professores doutores Allan Solano, que nos encanta com seu saber, caracterizando-se como um professor admirável, e a professora Ciclene Alves, um ser humano incrível que é um misto de leveza, dedicação e rigidez regados ao seu lindo sorriso. Gratidão por terem cruzado meu caminho.

Deixo registrado meu muito obrigada ao professor doutor Júlio Ribeiro Soares, por compartilhar momentos conosco, e a Adiza Bezerra, por sempre nos receber com gentileza e nos manter informados.

Agradeço ao grupo de orientandas, Geniclébia, Marina, Meiry, Veracilda, Eduarda, Thaíse e Márcia Lira, pelas contribuições sempre tão pertinentes. Levarei vocês no coração. Aos presentes em forma de pessoas que a vida me deu, como Margaretta Silva, uma amiga de longas datas, que, mesmo distante, estava perto e à disposição para ajudar, e Hilcélia, que, com suas palavras de encorajamento, é uma amiga para todas as horas.

À minha irmã acadêmica, Selma Mendonça Bezerra, com a qual compartilho de todos os sentimentos proporcionados pelo mestrado. O compartilhar dessa trajetória com ela foi uma experiência incrível, pois até a prorrogação vivenciamos juntas. Obrigada por todo carinho, acolhimento e amizade, que ultrapassou os muros da UERN e invadiu nossas vidas, estendendo-se aos nossos familiares. Obrigada por tudo.

À amiga querida Andreza França, por toda ajuda psicológica e tecnológica e por transformar minhas ideias em imagens. Você é uma pessoa que merece destaque.

Às escolas onde trabalho, por me ajudarem e entenderem as minhas ausências. Destaco a minha supervisora e amiga Maria Jacilda, por acreditar no meu potencial e ser um ombro amigo, bem como a Ana Marcia, que despendeu seu tempo muitas vezes para realizar e compartilhar seus planejamentos, objetivando que eu tivesse mais tempo dedicado ao mestrado. Vocês são presentes divinos.

Um agradecimento especial às Unidades de Educação Infantil e aos sujeitos da pesquisa que aceitaram contribuir conosco.

A Cledna Kalyne, uma inspiração em minha vida desde o início, sempre acreditando no meu crescimento pessoal e profissional. Kalyne é especial. À professora Edilma Alves, que me ajudou nos escritos iniciais do projeto. A Lahisa, que corrigiu com cuidado a minha narrativa e por vezes se emocionou com a minha

história. A Francineide Sales e Boanerges Perdigão, amigos especiais. A todos que trabalham comigo.

Ao GAFCE, na pessoa de Rilzonete Batista, que sempre esteve disposta a ajudar de forma profissional e pessoal. Sou grata por toda ajuda e amizade que vem desde a disciplina especial. Você é um exemplo de empoderamento.

A Mie Nakayama, uma amiga de longas datas. Iniciamos o percurso do mestrado juntas, desde a seleção, e passamos por momentos de angústias, choro e muito sorrisos.

Aos amigos que o POSEDUC me trouxe: Maria Beatriz, Fabíola, Lucas Sullivan, Mônica, Anayla, Marta e tantos outros. Amei conhecer cada um.

Agradeço a Anne Helly, amiga e comadre, sempre presente em todos os momentos e sempre me encorajando com suas palavras de carinho, conforto e encorajamento. A Evanice Aquino, um presente da faculdade para a vida.

A Rita Odete, amiga com a qual compartilho assuntos da vida e da profissão docente. Obrigada aos familiares e amigos que me colocaram em suas orações para que essa fosse uma jornada de sucesso. Meu muito obrigada!

À Revisa Textos, que aceitou revisar nosso texto em um curto prazo de tempo. Muito obrigada!

Um agradecimento mais que especial a todos que contribuíram de alguma forma para que eu pudesse iniciar e concluir esse ciclo. Tenho dito que não fazemos nada sozinhos, mas, sim, com a ajuda de várias mãos. “Toda pessoa sempre é as marcas das lições diárias de outras tantas pessoas” (Gonzaguinha, 1982).

E aprendi que se depende sempre  
De tanta, muita, diferente gente  
Toda pessoa sempre é as marcas  
Das lições diárias de outras tantas pessoas

E é tão bonito quando a gente entende  
Que a gente é tanta gente onde quer que a gente vá  
E é tão bonito quando a gente sente  
Que nunca está sozinho por mais que pense estar

É tão bonito quando a gente pisa firme  
Nessas linhas que estão nas palmas de nossas mãos  
É tão bonito quando a gente vai à vida  
Nos caminhos onde bate, bem mais forte o coração

E aprendi...  
(Gonzaguinha, 1982)

## RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, integrando-se à linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação. Discute a atuação dos Conselhos Escolares em três Unidades de Educação Infantil (UEIs), no município de Mossoró-RN, com o objetivo de analisar a atuação desses conselhos face às políticas gerencialistas. A pesquisa tem um recorte temporal que vai de 2010 a 2022. A investigação é de cunho qualitativo com base em Bauer e Gaskell (2015), Godoy (1995), Minayo (2009) e Yin (2016). Fez-se a opção pela observação não participante, com a utilização do diário de pesquisa (Barbosa; Hess, 2010), pela entrevista semiestruturada realizada com dezesseis conselheiros e pela análise documental a partir de leis nacionais que tratam da gestão democrática, como a Constituição Federal (1988), a Lei de Diretrizes e Bases (LDB n. 9.394/1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE, Lei n. 13.005/2014); de legislação e diretrizes locais, como Plano Estratégico da Rede Municipal de Ensino (PERME 2009-2012), Lei de Responsabilidade Educacional (LRE n. 2.717/2010) e Lei n. 2.769/2011; bem como das atas dos Conselhos Escolares (2011-2022). A fundamentação teórico-metodológica está ancorada em Augusto (2021), Batista (2020), Hypólito (2011), Cabral Neto e Castro (2005), Gomes (2019), Laval (2019), Lima (2018, 2008), Paro (2001, 2007, 2016), Santos (2021), Bardin (2016), Franco (2005), dentre outros estudiosos. Os resultados evidenciam que, dos três Conselhos Escolares pesquisados, apenas o da UEI Universo possui o registro das atas ao longo do período estudado, demonstrando que os Conselhos Escolares das UEIs Pomar e Jardim funcionam precariamente. A análise dos dados das entrevistas é apresentada a partir de três categorias: a) interferência das políticas gerencialistas na atuação do Conselho Escolar; b) ações desenvolvidas nas UEIs possibilitadoras da gestão democrática; c) entraves existentes para a atuação democrática do Conselho Escolar. De acordo com os sujeitos da pesquisa, os conselhos apresentam limitações para ações democráticas no desenvolvimento de suas atribuições. Percebe-se a presença das políticas gerenciais no que diz respeito à premiação, que gera competição interna e externa nas unidades de ensino. O GAFCE é o órgão que cumpre papel fiscalizador com desafios para democratizar as suas decisões. Os gestores escolares, em sua maioria, agem com autoritarismo. Há necessidade de ampliação das formações para conselheiros, de forma que alcancem a todos. É fundamental avançar e ampliar os espaços de participação, para a melhoria da educação pública.

**Palavras-chave:** gestão democrática; Conselhos Escolares; Unidades de Educação Infantil; políticas gerencialistas.

## ABSTRACT

This research was developed within the scope of the Postgraduate Program in Education at the State University of Rio Grande do Norte, integrating the Education Policy and Management Research line. Discusses the performance of School Councils in three Early Childhood Education Units (UEIs), in the municipality of Mossoró-RN, with the aim of analyzing the performance of these councils in the face of managerialist policies. The research has a time frame that goes from 2010 to 2022. The investigation is qualitative in nature based on Bauer and Gaskell (2015), Godoy (1995), Minayo (2009) and Yin (2016). The option was made for non-participant observation, using the research diary (Barbosa; Hess, 2010), semi-structured interviews carried out with sixteen counselors and documentary analysis based on national laws that deal with democratic management, such as the Constitution Federal (1988), the Law of Guidelines and Bases (LDB n. 9,394/1996) and the National Education Plan (PNE, Law n. 13,005/2014); of local legislation and guidelines, such as the Strategic Plan of the Municipal Education Network (PERME 2009-2012), Educational Responsibility Law (LRE n. 2,717/2010) and Law n. 2,769/2011; as well as the minutes of the School Councils (2011-2022). The theoretical-methodological foundation is anchored in Augusto (2021), Batista (2020), Hypólito (2011), Cabral Neto e Castro (2005), Gomes (2019), Laval (2019), Lima (2018, 2008), Paro (2001, 2007, 2016), Santos (2021), Bardin (2016), Franco (2005), among other scholars. The results show that, of the three School Councils researched, only that of UEI Universo has a record of minutes throughout the period studied, demonstrating that the School Councils of UEIs Pomar and Jardim function precariously. The analysis of interview data is presented based on three categories: a) interference of managerialist policies in the activities of the School Council; b) actions developed in UEIs that enable democratic management; c) existing obstacles to the democratic performance of the School Council. According to the research subjects, the councils present limitations for democratic actions in the development of their duties. The presence of management policies with regard to awards can be seen, which generates internal and external competition in teaching units. GAFCE is the body that fulfills a supervisory role with challenges to democratize its decisions. School managers, for the most part, act with authoritarianism. There is a need to expand training for counselors, so that they reach everyone. It is essential to advance and expand spaces for participation to improve public education.

**Key words:** democratic management; School council; Early Childhood Education Units; managerial policies.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BDTD – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações  
BTD – Banco de Teses e Dissertações  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CE – Conselho Escolar  
FE – Faculdade de Educação  
FHC – Fernando Henrique Cardoso  
GAFCE – Grupo Articulador de Fortalecimento dos Conselhos Escolares  
GEPEES – Grupo de Estudos e Pesquisas em Estado, Educação e Sociedade  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
JOM – Jornal Oficial de Mossoró  
LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
LRE – Lei de Responsabilidade Educacional  
MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado  
ME – Mapa Educacional  
MEC – Ministério da Educação  
MEIOS – Movimento de Integração e Desenvolvimento Social  
NGP – Nova Gestão Pública  
PERME – Plano Estratégico da Rede Municipal de Ensino  
PIBIC – Programa de Iniciação Científica  
PME – Plano Municipal de Educação  
PNE – Plano Nacional de Educação  
POSEDUC – Programa de Pós-Graduação em Educação  
PP – Partido Progressista  
PPP – Projeto Político-Pedagógico  
RBPAE – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação  
RN – Rio Grande do Norte  
SME – Secretaria Municipal de Educação de Mossoró  
TCLE – Termo de Consentimento Livre Esclarecido  
UEIs – Unidades de Educação Infantil  
UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte  
UFERSA – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos localizados na RBPAE sobre gestão democrática, no período de 2010 a 2020.....	33
Quadro 2 – Artigos sobre gerencialismo na educação localizados na RBPAE, de 2010 a 2020.....	35
Quadro 3 – Dissertações disponíveis na página do POSEDUC/UERN acerca do tema Conselho Escolar, de 2013 a 2020.....	36
Quadro 4 – Produções selecionadas no POSEDUC/UERN sobre políticas gerenciais na educação.....	38
Quadro 5 – Dissertações selecionadas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES sobre gestão democrática, Conselho Escolar e gerencialismo.....	41
Quadro 6 – Teses e dissertações selecionadas na BDTD sobre gestão democrática, Conselho Escolar e gerencialismo.....	44
Quadro 7 – Conselhos Escolares existentes na Rede Municipal de Educação.....	49
Quadro 8 – Distribuição dos segmentos do Conselho Escolar.....	52
Quadro 9 – Demonstrativo do tempo das entrevistas com os conselheiros escolares.....	58
Quadro 10 – Vinculação entre problema, objetivos e questões das entrevistas.....	60
Quadro 11 – Categorias finais e algumas possibilidades de análise.....	63
Quadro 12 – Modelos de administração pública.....	66
Quadro 13 – Cronograma do Processo eleitoral dos conselhos escolares – Biênio 2022 -2024.....	94
Quadro 14 – Votantes da UEI Jardim.....	98
Quadro 15 – Respostas das eleitoras.....	100
Quadro 16 – Cores das cédulas de votação.....	102
Quadro 17 – Votantes da UEI Universo.....	103
Quadro 18 – Votantes da UEI Pomar.....	105
Quadro 19 – Funcionários UEI Jardim.....	108
Quadro 20 – Distribuição das salas/crianças – UEI Jardim.....	110
Quadro 21 – Observações realizadas na UEI Jardim.....	111
Quadro 22 – Funcionários UEI Pomar.....	118
Quadro 23 – Distribuição das salas na UEI Pomar.....	119
Quadro 24 – Observações realizadas na UEI Pomar.....	120

Quadro 25 – Funcionários UEI Universo.....	125
Quadro 26 – Observações na UEI Universo.....	128
Quadro 27 – Distribuição das salas/crianças – UEI Universo.....	129
Quadro 28 – Número de atas por UEI.....	132
Quadro 29 – Temas recorrentes nas atas da UEI Universo.....	135

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Demonstrativo do Mapa Educacional em pauta .....	134
Gráfico 2 – Temas recorrentes nas atas .....	136

## LISTA DE IMAGENS

Figura 1 – Quantidades de trabalhos encontrados.....	46
Figura 2 – Mapa do Rio Grande do Norte com destaque para a cidade de Mossoró.....	48
Figura 3 – Mapa das regiões de Mossoró-RN.....	51
Figura 4 – Caracterização dos sujeitos.....	53
Figura 5 – Primeira categoria.....	61
Figura 6 – Segunda categoria.....	61
Figura 7 – Terceira categoria.....	62
Figura 8 – Modelos administrativos no Brasil.....	65
Figura 9 – As leis nacionais e locais da gestão democrática.....	78
Figura 10 – Gerencialismo em Mossoró-RN.....	85
Figura 11 – Composição da diretoria do GAFCE.....	93
Figura 12 – Mural dos candidatos.....	95
Figura 13 – Cabina de votação e urna.....	97
Figura 14 – Chapas para votação.....	97
Figura 15 – Cabina de votação da UEI Universo.....	100
Figura 16 – Chapas para votação da UEI Universo.....	102
Figura 17 – Organização das urnas na UEI Pomar.....	104
Figura 18 – Cabina da UEI Pomar.....	105
Figura 19 – <i>Postites</i> com e sobre as atas.....	115
Figura 20 – Tipologia da Participação.....	122

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1 Enlace com o objeto de estudo.....	18
1.2 Nascimento da pesquisa: da pergunta de partida aos objetivos.....	25
1.3 Estrutura da dissertação.....	26
<b>2 SINUOSIDADES METODOLÓGICAS DA PESQUISA</b> .....	<b>28</b>
2.1 Conselho Escolar e gerencialismo: um levantamento bibliográfico entre 2010 e 2020.....	29
2.2 Pesquisa empírica.....	47
2.2.1 Lócus da pesquisa.....	49
2.2.2 Sujeitos da pesquisa.....	51
2.2.3 Dados da pesquisa: o tecer da construção.....	54
2.2.4 Análise de conteúdo: dos primeiros fios do tecer à construção das categorias.....	57
<b>3 CONSELHO ESCOLAR E GERENCIALISMO NA EDUCAÇÃO</b> .....	<b>64</b>
3.1 Políticas gerenciais na educação pública brasileira.....	64
3.2 Conselho Escolar: espaço de construção democrático-participativo ou de execução de políticas gerenciais?.....	73
3.3 Conselho Escolar: das leis nacionais vigentes às locais, a presença do gerencialismo na educação municipal de Mossoró-RN.....	78
<b>4 CONSELHOS ESCOLARES DE UEIs EM MOSSORÓ-RN: À LUZ DAS OBSERVAÇÕES E DAS ATAS</b> .....	<b>89</b>
4.1 A eleição para conselheiros escolares: bastidores do processo.....	90
4.2 Unidade de Educação Infantil Jardim: entre notas e atas.....	107
4.3 Unidade de Educação Infantil Pomar: da falta de participação à falta de registro.....	123
4.4 Unidade de Educação Infantil Universo: da espera à inauguração de uma instituição modelo.....	123
4.5 Reflexões acerca dos Conselhos Escolares das UEIs pesquisadas.....	129
<b>5 CONSELHOS ESCOLARES NA PERSPECTIVA DOS SUJEITOS</b> .....	<b>140</b>
5.1 Interferência das Políticas Gerenciais na atuação do Conselho Escolar.....	140
5.2 Ações desenvolvidas nas UEIs possibilitadoras da gestão democrática.....	154
5.3 Entraves existentes para a atuação do Conselho Escolar.....	164
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>172</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>178</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>186</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>192</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família  
(Brasil, 1988)

A educação é um direito que cabe ao Estado e à família, conforme assegura a Constituição Federal (CF) de 1988. A escola pública é a instituição responsável por prover a educação formal (ensino) a crianças, jovens e adultos, além disso, é campo de disputas no qual cada vez mais ficam difíceis a discussão e a implementação da gestão democrática da escola pública, haja visto que as políticas neoliberais têm se expandido em todos os campos político, econômico, social e cultural, inclusive na educação.

Nas últimas décadas, a educação vem sendo instigada a introduzir os pressupostos do mundo empresarial em nome de uma concepção de qualidade e eficiência do sistema, com vistas a atender os princípios do mercado. Diante da presença das políticas gerenciais<sup>1</sup> nas escolas públicas municipais de Mossoró-RN, trazer essa discussão contribui para entendermos como estão atuando os Conselhos Escolares de nosso município.

Esperamos que a educação não deixe de ser um direito para aqueles que dependem unicamente das escolas públicas. A educação é um direito, e não uma mercadoria, de modo que a escola não é uma empresa, conforme pressupõe o gerencialismo. Nesse sentido, Laval (2019, p. 131) corrobora o entendimento de que “as múltiplas formas dessa incorporação da educação ao capitalismo global fazem dessa atividade uma esfera de grandes esperanças para as empresas”.

Apresentamos a discussão acerca dos Conselhos Escolares, considerando-os como espaço da promoção da democracia na escola, na perspectiva de compreendermos como ocorrem os processos democráticos do CE em UEs da cidade de Mossoró dentro de um sistema gerencialista.

Ainda, nesta introdução, apresentamos a pergunta norteadora da pesquisa, gerada a partir da experiência profissional, da condição de conselheira escolar e das discussões advindas nas disciplinas Seminário de Pesquisa em Políticas e Gestão da Educação e Seminário de Dissertação. Na sequência, apresentamos os objetivos

---

<sup>1</sup> Os termos gerencialistas e gerenciais estão sendo usados como sinônimos.

da investigação proposta e a organização da dissertação construída. Além disso, a pretensão é expor o enredo formativo, as descobertas e os aprendizados que contribuíram para chegar até aqui como pesquisadora iniciante e como profissional.

### **1.1 Enlace com o objeto de estudo**

O objeto de estudo tem como foco os Conselhos Escolares e as políticas gerencialistas. O estudo acerca do gerencialismo na educação se justifica por ser um assunto presente nas discussões das políticas educacionais locais. A presença do gerencialismo na educação pública é contrária aos ideais de uma educação pública, gratuita e de qualidade, a qual contribui para a formação integral, valores que não podem ser avaliados por escalas quantitativas.

A forte presença das políticas neoliberais na educação, as quais trazem a lógica do mercado para ser implementada na educação com o discurso de eficiência, tem alavancado várias discussões no âmbito educacional. A lógica gerencial, com base na eficiência, tem sido perigosa por centralizar decisões e aplicar a performatividade nos espaços escolares.

As políticas neoliberais encontram um fértil terreno na educação pública, pois consideram os resultados com foco na eficiência. Porém, a escola não é feita somente de resultados, pois existem muitas outras atividades que perpassam a educação. Na verdade, a educação é um processo, e não somente resultados.

Além do desejo de contribuir com a área das políticas educacionais, também surgiu o interesse pessoal da pesquisadora, na qualidade de professora da Educação Infantil e membro do colegiado (Conselho Escolar) no município de Mossoró-RN. Ele é fruto da curiosidade e também por acreditar que os processos educacionais são o caminho para uma vida mais justa. O encantamento pela pesquisa em torno dos Conselhos Escolares nasceu na Disciplina Políticas Públicas da Educação, na qual estava matriculada como aluna especial do Programa (POSEDUC), no ano de 2019.

O caminho apresentado traz questões acadêmicas, profissionais, humanas que permeiam a pesquisadora e a professora da rede pública de ensino. A vivência profissional foi importante para a realização desta pesquisa, tendo em vista que se trata da experiência junto ao Conselho Escolar, incluindo a função de presidente e representante do segmento de professores em Conselho Escolar de Unidade de

Educação Infantil (UEI), no período de 2017 a 2019, no município de Mossoró. Foi um período curto, mas de grandes aprendizados. Tudo era novo e cheio de desafios e inquietações. Sabemos que o Conselho Escolar é um colegiado que deveria assegurar espaço para o exercício da democracia, o que na prática nem sempre acontece. As reuniões ordinárias, em sua maioria, eram apenas para constar no livro os acontecimentos ou as prestações de conta do Caixa Escolar. Participávamos pouco desde a construção do edital de convocação até o espaço para nossa voz ser ouvida. Se alguém questionava a presidente, logo se chateava e demonstrava essa chateação, justificando-se que não teve tempo para discutir o que iria ser feito. Nas atas, constava que havia discussão, mas na prática as reuniões eram para nos informar o que foi feito. Toda essa situação me inquietava.

Foi nesse contexto que surgiu a oportunidade de ser aluna especial do Mestrado em Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), em 2020, de modo que foi o momento de transformar as inquietações em objeto de estudo. Na vontade de crescer política e academicamente, surge a oportunidade de cursar, em 2021, a pós-graduação *stricto sensu*, o Mestrado em Educação, na Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação. O aprendizado construído durante o mestrado contribuiu para que chegasse até aqui como pesquisadora e como profissional. Fui me dando conta de que minha constituição pessoal e profissional foi sendo delineada ao longo dos anos, durante as vivências pessoais, escolares e na comunidade local. Percebi, depois dos estudos dos textos científicos, que os conselhos fazem parte da minha vivência há muito tempo, pois antes do contato com os Conselhos Escolares, havia sido membro do Conselho Comunitário do bairro Barrocas em Mossoró, onde eram discutidos vários assuntos para a melhoria da nossa comunidade.

O percurso como estudante universitária me proporcionou muito aprendizado. Mesmo não tendo participado do PIBIC, fui bolsista remunerada de outros estágios. O primeiro foi como auxiliar em uma escola particular da cidade de Mossoró. A experiência não foi boa, mas valeu o aprendizado. No referido estágio, o único contato com a sala de aula era para pegar o lanche e dar banho nas crianças, pois a minha função era ficar na máquina de pizza. Com o insucesso dessa bolsa, fiquei um pouco desolada e refletindo como iria concluir o curso com tantas dificuldades e desvalorização dos profissionais da educação. Para não me delongar tanto sobre minha história pessoal e profissional, sugiro a leitura do capítulo publicado na obra

“10 ANOS DE POSEDUC/UERN: docentes, estudantes e egressos/as narrando sua história”.

O POSEDUC/UERN proporcionou contato com leituras e discussões que me faziam enxergar mais longe. Ao adentrar nos estudos e refletir sobre a minha prática profissional, um assunto me tocou mais forte: os “Conselhos Escolares”. Já fazia parte de colegiados das escolas nas quais trabalhava, mas não vislumbrava ou não compreendia sua real função. Diante da importância da atuação do conselho e de sua pertinência para o fortalecimento da gestão democrática, conforme orienta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (PNE 9.394/1996), surgiu o interesse em estudá-lo, uma vez que fui membro do referido colegiado tanto na rede estadual como na rede municipal.

Nos encontros formativos para conselheiros da rede municipal de Mossoró, promovidos pelo Grupo Articulador de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (GAFCE<sup>2</sup>) e pela Unidade de Ensino, não havia muitas falas nem participação dos envolvidos, embora fossem expostas algumas questões pedagógicas, bem como ressaltado que o Conselho Escolar se constitui em um colegiado pautado na democracia. Os encontros ou reuniões eram, em grande parte, administrativos, para ensinar o preenchimento de atas e relatórios, registros sem muita discussão, puramente burocráticos. Essas questões foram me preocupando, pois faltavam estudo e discussões para um maior entendimento acerca da importância e da função do CE. Nesse sentido, Medeiros e Oliveira (2008) refletem sobre a condição burocrática do CE.

O Conselho Escolar consiste num mecanismo de democratização ou de burocratização? Observando a realidade das escolas públicas brasileiras, acredita-se que, da forma como os Conselhos de Escola foram se constituindo e como eles funcionam, é provável que se transformem em mecanismo de burocratização. A própria política educacional vigente tem reforçado essa perspectiva de concepção e de atuação dos Conselhos. Avançar na perspectiva de que o Conselho Escolar se torne um mecanismo em prol da democratização pressupõe enfrentar as relações de poder e a falta de diálogo que persistem em nossas escolas, como forma de contrariar o discurso oficial da gestão democrática. Ademais, o Conselho Escolar, para constituir-se como esse catalisador de interesses e de demandas no interior da instituição, precisa utilizar-se de sua capacidade política de promover consensos racionalmente motivados. Para tanto, não há alternativas senão a descentralização do poder e a abertura ao diálogo. Longe disso, o Conselho Escolar se esmaga, atropela-se, desfaz-se enquanto possibilidade

---

<sup>2</sup> Para maiores informações sobre o GAFCE, ver no *site* do POSEDUC/UERN a dissertação de Augusto (2021).

de fortalecer o desenvolvimento de práticas coletivas nas instituições educativas (Medeiros; Oliveira, 2008, p. 40-41).

Se há burocratização ou democratização é uma reflexão que demanda estudos e pesquisas acerca dos Conselhos Escolares, visto que estes presumem a participação dos envolvidos. Se não há participação nem diálogo, tornam-se órgãos com poder disciplinador, o que foge das práticas coletivas. Ainda de acordo com Medeiros e Oliveira (2008, p. 39), “a falta de diálogo constitui, no nosso entender, outra grande dificuldade a ser enfrentada no contexto da criação e do funcionamento do Conselho Escolar”, posto que, sem a participação dialógica para a tomada de decisão, fica comprometido seu funcionamento, no sentido da promoção dos espaços democráticos.

Nesse contexto de dúvidas e questionamentos acerca dos Conselhos Escolares, aparece a oportunidade de cursar outra disciplina como aluna especial, qual seja: Tópicos Especiais em Práticas Educativas I: Estado, Educação e Poder, bem como de ser convidada a participar como ouvinte de um projeto de extensão que fazia parte da pesquisa de mestrado intitulada “Formação de Conselheiros Escolares e Empoderamento”, promovido pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte e pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Estado, Educação e Sociedade (GEPEES). Quatro encontros do projeto de extensão aconteceram em 2019, de maneira presencial. Porém, devido à pandemia da Covid-19, dois encontros ocorreram virtualmente em 2020<sup>3</sup>. Nos encontros do projeto de extensão, discutimos diversos temas acerca do Conselho Escolar e percebemos que necessitamos cada vez mais de estudo para atuarmos com clareza e democracia, pois nas falas dos conselheiros ouvimos muitas dúvidas e questionamentos. São necessários espaços de voz e vez para os conselheiros, a fim de que as tomadas de decisões aconteçam democraticamente e de que cada conselheiro tenha ciência da importância de seu papel no colegiado.

Nas discussões do referido projeto de extensão e também nas disciplinas cursadas como aluna especial e, posteriormente, como aluna regular do Mestrado, na linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação, compreendemos que podemos fortalecer, com estudos e formações, a nossa comunidade local, para que

---

<sup>3</sup> Para maiores informações acerca desse projeto de extensão, consultar a dissertação de Antônia Rilzonete de Castro Batista, endereço eletrônico: [https://www.uern.br/controladepaginas/poseduc-disserta%  
c3%a7oes 2018/arquivos/6091antonia\\_rilzonete\\_de\\_castro\\_batista.pdf](https://www.uern.br/controladepaginas/poseduc-disserta%c3%a7oes%2018/arquivos/6091antonia_rilzonete_de_castro_batista.pdf)

assim atue com clareza no Conselho Escolar, mostrando possibilidades de construções democráticas e assumindo nossa condição de cidadã mais participativa e atuante na sociedade.

Ademais, ingressei no Mestrado em Educação da UERN com um projeto que procurava discutir o tema “As relações de poder entre Gestão e Conselho Escolar”, cuja proposta inicial era estudar as relações de poder a partir de Foucault. Como não tinha leituras sobre esse teórico nem dispunha de tempo para tal, no decorrer das disciplinas e dos processos de orientação, percebi que esse estudo não caberia em dois anos, o qual poderá ser feito posteriormente. Além disso, a licença especial para cursar mestrado, da rede municipal de ensino, somente foi publicada um ano e dois meses após o início do curso, determinando usar 50% da carga horária de sala de aula, o que na prática equivale a duas tardes. Já a licença da rede estadual de ensino foi indeferida, dificultando todo o processo de dedicação ao estudo, conforme um mestrado exige. Os planos nacionais, estaduais e municipais de educação têm metas para a formação continuada, mas efetivamente usufruir desse direito não é muito fácil.

Durante as reflexões acerca do objeto de estudo, percebi que este esteve presente em meu caminho desde 2014, quando decidi participar do CE. Ao ingressar como professora no ano de 2014 na Rede Municipal de Ensino de Mossoró, muitas dúvidas surgiram ao desenvolver o trabalho como professora e membro do CE. A gestão da escola montava a pauta e organizava o edital de convocação das reuniões. O GAFCE orientava que era função do presidente organizar o edital de convocação das reuniões e ver a pauta com preenchimento. Além de dar conta dos documentos burocráticos e do fazer pedagógico na sala de aula, ainda temos que fotografar uma atividade exitosa e, posteriormente, arquivar nos documentos, visando comprovar o fazer pedagógico.

A Unidade de Educação Infantil (UEI) na qual trabalho não é diferente das muitas outras da mesma rede. Há muitos documentos a serem preenchidos. Tínhamos que elaborar metas e estratégias para melhorar e assegurar a qualidade do ensino, como se fosse de responsabilidade somente do professor o sucesso ou insucesso da educação.

As colegas de trabalho não têm a prática de compartilhar ideias, como se isso fosse prejudicar seus trabalhos ou até mesmo o fazer pedagógico. Era preciso fotografar todas as atividades exitosas e descrevê-las, posto que havia a

necessidade de demonstrar produtividade, metas alcançadas, eficiência. Toda essa cobrança em cima dos professores é porque as escolas concorrem ao prêmio do décimo quarto salário. Percebia que, de modo particular, para alguns, era mais importante ganhar esse prêmio do que desenvolver com zelo seu fazer pedagógico. No entanto, não entendia que todo esse arcabouço presente nas UEs faz parte das políticas gerencialistas na educação. O construir desta dissertação trouxe a compreensão sobre as políticas gerenciais no âmbito educacional, esclarecendo muitas questões que passaram a fazer sentido.

Particularmente, vejo o prêmio como um divisor de águas na educação pública de Mossoró-RN, pois todas as escolas e os professores merecem ser reconhecidos. Esse prêmio gera competitividade não somente entre as escolas, mas também entre professores da mesma escola, resultando em uma verdadeira “briga” entre professores e escolas. Chegamos a ouvir que o professor tal trabalha melhor do que o outro e vice-versa. Todo esse contexto serve para justificar as minhas inquietações em relação à presença do gerencialismo na educação, de modo que estas se transformaram em objeto de estudo vinculado aos Conselhos Escolares, haja vista que já fui membro do colegiado e não conhecia suas reais funções nem a minha responsabilidade diante do Conselho e da representatividade. É nessa perspectiva que começou a nascer o objeto de nossa pesquisa, na qual as políticas gerencialistas e o Conselho Escolar são seus aspectos centrais.

Depois de muitas idas e vindas com o objeto, começo a percebê-lo a partir dessa articulação entre o CE e o gerencialismo no âmbito da Educação Infantil de nossa cidade. Aprofundar a discussão envolvendo a atuação dos Conselhos Escolares dentro das políticas gerenciais é primordial em nossa pesquisa.

O Conselho Escolar é importante para que a escola promova espaços de democratização, por isso tem um papel fundamental na construção cidadã dentro dos espaços escolares. Percebendo essa importância em manter os Conselhos Escolares ativos e conscientes do seu papel para a construção da democracia na escola e sendo o Conselho Escolar um órgão colegiado de suma importância para que esse fortalecimento aconteça, é preciso que a democracia seja exercida por todos os envolvidos. Para tanto, faz-se necessário que os conselheiros compreendam com clareza a sua função e real papel dentro do colegiado. Por essa razão, reconhecemos como fundamental a formação continuada que a UERN

promove, por meio de uma ação extensionista, coordenada pela professora doutora Arilene Maria Soares de Medeiros, visto que

O Conselho Escolar ou qualquer outro meio mobilizador de democratização na escola não dispensa o preparo teórico de seus representantes. Experiências nos mostram que os representantes mais preparados desempenham melhor seu papel junto ao Conselho Escolar, até porque passam a assumir efetivamente sua capacidade argumentativa (Medeiros; Oliveira, 2008, p. 40).

Os conselheiros precisam de formação continuada para entender suas atribuições na escola e trabalhar democraticamente em prol da melhoria da educação pública, sendo o conhecimento indispensável para seu funcionamento. Segundo Mills (2009, p. 8), “o conhecimento é uma escolha tanto de um modo de vida quanto de uma carreira; quer o saiba ou não, o trabalhador intelectual forma-se a si próprio à medida que o trabalha para o aperfeiçoamento do ofício”. Para tanto, faz-se necessário que os conselheiros participem de formação para avançarem no conhecimento e poderem melhor atuar.

Desse modo, Paro (2007, p. 06) destaca: “Se a democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como ‘titulares de direitos’, mas também como ‘criadores de novos direitos’”, é preciso que a educação esteja voltada para a busca de sujeitos que primem pela participação e inclusão nas decisões da escola como componente fundamental para a democracia.

Contudo, percebemos o gerencialismo cada vez adentrando a educação e mostrando uma maior eficiência para o mercado. Desse modo, vem apresentando a educação como um privilégio, e não como um direito, posto que os valores supremos da eficiência são a produtividade e a economia. Nesse sentido, confirma Sander (2007, p. 76):

A eficiência implica comprovada capacidade baseada na produtividade operacional e na habilidade para desempenhar-se bem e economicamente. Inerente a esse desempenho está o preparo técnico, medido em termos de domínio de *know-how*, e a maximização do aproveitamento de recursos econômicos e materiais. Portanto, é eficiente o indivíduo que produz o máximo com o mínimo de desperdício, de custos e de esforço, ou seja, o indivíduo que, na sua atuação profissional, apresenta uma elevada relação produto/insumo.

É a constante busca pelo alcance das metas estabelecidas pelos sistemas de resultados que avalia o desempenho educacional e as habilidades adquiridas pela experiência. Diante do exposto, podemos pensar sobre como ficam a democracia, a atuação dos Conselhos Escolares e as tomadas de decisões dentro de um sistema educacional gerencialista, o que já denota por onde o nosso objeto caminha.

Adiante, apresentamos o germinar da pesquisa, trazendo a pergunta de partida e seus objetivos.

## **1.2 Nascimento da pesquisa: da pergunta de partida aos objetivos**

Na pesquisa, o investigador deve, acima de tudo, ser capaz de conceber e pôr em prática um mecanismo de elucidação do real. Nessa perspectiva, Quivy e Campenhoudt (2013, p. 15) respaldam o percurso realizado na pesquisa, ao afirmarem que “esse nunca se apresentará como uma simples soma de técnicas que se trataria de aplicar tal e qual se apresentam, mas sim como um percurso global do espírito que exige ser reinventado para cada trabalho”.

Em face da importância dos Conselhos Escolares para a construção da democracia nos espaços escolares e da presença do gerencialismo na educação da cidade de Mossoró-RN, precisamos refletir sobre a escola pública e a quem ela atende. É necessário fortalecer com formação e estudar sobre as políticas que estão presentes na educação municipal para entendermos certas demandas que nos são impostas com o discurso de melhoria da qualidade da educação, sem uma discussão democrática para a melhoria da escola. Percebe-se que o gerencialismo se apropriou do discurso da democracia passando uma ideia de que é flexível, descentralizado, quando, na prática, a democracia se apresenta no modelo gerencial como representativa.

Então, pensar na formulação da pergunta de partida é manifestar claramente o que se procura saber. Para tanto, Quivy e Campenhoudt (2013, p. 34) apresentam critérios para uma boa pergunta de partida e justificam: “Traduzir um projecto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida só será útil se essa pergunta for correctamente formulada”.

A pergunta deve ter clareza, exequibilidade e pertinência. Desse modo, tentando atender aos três aspectos acima, explicitamos a seguinte pergunta de partida: como os Conselhos de Unidades de Educação Infantil (UEIs) do sistema

municipal de ensino de Mossoró-RN vêm atuando na perspectiva de atender o princípio da gestão democrática, conforme preceitua a legislação educacional brasileira? Diante disso, surgem outros questionamentos: as políticas gerenciais interferem na atuação democrática dos Conselhos Escolares de UEIs? Que ações os Conselhos Escolares desenvolvem no sentido de reforçar o princípio da gestão democrática? É possível articular uma atuação democrática dos Conselhos Escolares de UEIs no bojo das políticas gerenciais?

A partir dessas indagações, emerge o objetivo geral: Analisar a atuação de Conselhos Escolares de Unidades de Educação Infantil (UEIs) face às políticas gerencialistas desenvolvidas pelo sistema público municipal de Mossoró-RN. Como objetivos específicos que auxiliam a responder o objetivo geral da pesquisa, definimos: I) Investigar as interferências das políticas gerenciais na atuação dos Conselhos Escolares de UEIs em Mossoró-RN; II) Observar ações desenvolvidas por Conselhos Escolares de UEIs que reforçam o princípio da gestão democrática; III) Discutir as possibilidades e/ou entraves existentes de uma atuação democrática por parte dos Conselhos Escolares de UEIs em Mossoró-RN.

### **1.3 Estrutura da dissertação**

Neste tópico, apresentamos a estrutura da dissertação. O trabalho está composto por cinco capítulos. No primeiro, discorremos sobre a introdução, apresentando a formação da pesquisadora, as descobertas, os aprendizados e as aproximações com o objeto de estudo, o problema e os objetivos da pesquisa.

No segundo capítulo, explicitamos o percurso metodológico que embasa a pesquisa empírica, trazendo os sujeitos, o lócus, a construção de dados e a opção pela análise de conteúdo para organizar, sistematizar e inferir sobre os dados desta pesquisa.

No terceiro, apresentamos a discussão sobre Conselho Escolar na perspectiva tanto dos autores quanto da legislação vigente. Vários autores se fazem presentes nesta dissertação, como: Werle (2003) e Paro (2001, 2007, 2016), que tratam de Conselho Escolar e gestão democrática, bem como Abrucio (1997), Newman e Clarke (2012), Cabral Neto e Castro (2005), Lima (2008) e Laval (2019), que discutem a relação entre gerencialismo e educação. Recorremos também às leis que normatizam os Conselhos Escolares em âmbito nacional, como: LDBEN n.

9394/96 e Plano Nacional de Educação (PNE) (Lei n. 13.005/2014); e aos documentos do âmbito municipal, como: o Plano Municipal de Educação (PME) – Lei n. 3.298/2015 –, a Lei n. 2769/2011, que dispõe sobre Conselhos Escolares e gestão democrática nas Unidades de Ensino da Rede Municipal de Mossoró-RN, e a Lei de Responsabilidade Educacional (LRE) n. 2.717, de 27 de dezembro de 2010.

No quarto capítulo, discorremos sobre o resultado das observações e das atas, trazendo o processo eleitoral 2022-2024 dos conselheiros escolares e o pleito nas três Unidades de Educação infantil (UEIs), bem como a análise das atas, no sentido de compreendermos o movimento que acompanhou o Conselho Escolar no período de 2011 a 2022.

No quinto, discutimos sobre os resultados das entrevistas semiestruturadas, realizadas com dezesseis (16) conselheiros escolares. Agrupamos nossas análises nas seguintes categorias: a) Interferência das políticas gerencialistas na atuação do Conselho Escolar; b) Ações desenvolvidas nas UEIs possibilitadoras da gestão democrática; c) Entraves existentes para a atuação democrática do Conselho Escolar. Por fim, apresentamos nossas considerações finais, demonstrando que a gestão democrática é um processo árduo de construção no interior das UEIs, principalmente quando as políticas não colaboram.

## 2 SINUOSIDADES METODOLÓGICAS DA PESQUISA

A metodologia torna-se parte fundamental de um trabalho acadêmico, dando à pesquisa características que determinam a qualidade deste (Mendes; Miskulin, 2017, p. 01).

Neste capítulo, apresentamos a metodologia que conduziu a construção da pesquisa, a coleta e a análise dos dados. As análises em torno do tema Conselho Escolar e gerencialismo foram feitas a partir de autores que discutem Conselho Escolar e gestão democrática, citados na introdução desta pesquisa. Para tanto, adotamos subsídios para nosso percurso metodológico com técnicas que nos levam à compreensão e à interpretação dos dados apresentados no campo empírico.

A pesquisa foi conduzida cuidadosamente com uma abordagem de natureza qualitativa, que, na concepção de Yin (2016), permite a realização de estudos sobre diversos tópicos, além de proporcionar ao pesquisador a liberdade de escolher o tema. Ela é caracterizada por:

- 1) estudar o significado da vida das pessoas nas condições de seu cotidiano; 2) representar a opinião dos participantes; 3) abrange o contexto em que as pessoas vivem; 4) revela conceitos inexistentes que permitem explicar o comportamento humano; 5) utiliza múltiplas fontes de coletas de dados (Yin, 2016, p. 07).

Nosso objeto de pesquisa se vincula a esse tipo de abordagem, uma vez que investigamos a atuação dos Conselhos Escolares face às políticas gerencialistas desenvolvidas pelo sistema público municipal de Mossoró-RN. *A priori*, realizamos o levantamento bibliográfico, que nos mostrou pesquisas envolvendo o objeto de estudo, as quais subsidiaram a ter um olhar diferenciado em relação ao objeto.

Na sequência do desenvolvimento da pesquisa, realizamos a observação não participante, a leitura das atas como documento importante de registro dos Conselhos Escolares e a entrevista semiestruturada com os conselheiros escolares. Os dados foram organizados e sistematizados tomando como referência os passos da análise de conteúdo: leitura flutuante, pré-análise, referenciação dos documentos, codificação, categorização, enumeração e as inferências e interpretações (Bardin, 2016). Foram feitas observações dos sujeitos da pesquisa no momento em que eles se encontravam reunidos, levando em consideração as discussões pertinentes e o contexto em que tudo acontece. Para Yin (2016, p.127):

“Observar” pode ser um modo valioso de coletar dados porque o que você vê com seus olhos e percebe com seus sentidos não é filtrado pelo que os outros podem ter relatado a você, ou o que o autor de algum documento pode ter visto. Nesse sentido, suas observações são uma espécie de dados básicos, que devem ser altamente valorizados.

A observação apresenta-se como um excelente método da pesquisa qualitativa, colocando o pesquisador no papel de registrar cuidadosamente dados importantes para o enriquecimento do trabalho. Na pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995, p. 21), “[...] o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”. Nessa perspectiva, pretendemos desenvolver com rigor nossa pesquisa e compilação dos dados. A seguir, discorreremos sobre o levantamento bibliográfico realizado em torno do objeto de estudo, que é a atuação do Conselho Escolar face ao desenvolvimento de políticas gerencialistas.

## **2.1 Conselho Escolar e gerencialismo: um levantamento bibliográfico entre 2010 e 2020**

O levantamento bibliográfico é uma estratégia importante para nos aproximarmos do objeto de estudo. Iniciamos com a pesquisa e a observação das produções acadêmicas existentes na área. No caso deste texto, estabelecemos como busca a área de educação, mais especificamente a gestão democrática e, conseqüentemente, os Conselhos Escolares. Com olhar e caráter exploratório, visamos levantar informações acerca do nosso objeto de estudo, conhecendo, delimitando e mapeando um campo de trabalho.

Conforme destaca Severino (2007), o conhecimento se caracteriza como uma ferramenta para o ser humano melhorar sua existência. Nesse contexto, a pesquisa assume várias dimensões, podendo ser epistemológica, pedagógica, política e social. “O conhecimento só se legitima se for mediação da intencionalidade da existência histórico-social dos homens” (Severino, 2007, p. 26-27). Devem-se compreender, portanto, as interfaces existentes, suas determinações e possibilidades, para entender a mútua implicação dialética entre o sujeito e o objeto e aprofundar a discussão sobre Conselhos Escolares e gerencialismo.

Ampliar olhares e percepções acerca da pesquisa a que nos propusemos a realizar é mencionar a experiência vivida nas discussões apresentadas como algo transformador. Destacamos a necessidade de realizarmos um estudo ao qual atribuímos um sentido imensurável, de nos possibilitar analisar produções acadêmicas científicas que abordam muito do que vivenciamos em nossa prática como professora da rede pública de ensino de Mossoró-RN.

O levantamento bibliográfico é a maneira de reunir textos e, no nosso caso, de fazer uma compilação de teses e dissertações sobre o tema que pretendemos investigar. Nessa perspectiva, vislumbramos as opiniões dos autores nas discussões apresentadas, no âmbito tanto das aproximações quanto das divergências. É uma forma de colocar o pesquisador em contato com o que vem sendo produzido na linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação e sua relevância para a pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2007), o levantamento das produções tem a intenção de colocar pesquisadores iniciantes em contato direto com os escritos. O estudo bibliográfico e as produções acadêmicas existentes na área foram nosso ponto de partida. No caso deste texto, estabelecemos como busca a área de educação e, mais especificamente, a gestão democrática. Como a revisão bibliográfica assume um caráter exploratório, visamos levantar informações acerca do nosso objeto de estudo, delimitando e mapeando um campo de trabalho.

Procuramos identificar títulos, resumos e palavras-chave, bem como autores que nos auxiliassem a nortear as discussões em torno do tema. Em alguns trabalhos produzidos, analisamos os resumos e as palavras-chave, tentando estabelecer relação com nossa pesquisa sobre Conselho Escolar e gerencialismo. Além disso, através dos resumos, determinamos quais trabalhos são considerados indispensáveis para este estudo.

Segundo Ferreira (2002), os resumos são insuficientes, pois não fornecem os dados necessários para realizar uma análise criteriosa do trabalho, requerendo, assim, a leitura do texto na íntegra. Contudo, a leitura dos resumos se torna relevante na fase que antecede as análises, pois permite ao pesquisador uma visão panorâmica da produção acadêmica relacionada ao objeto de pesquisa, tornando possível escolher quais trabalhos são indispensáveis ao estudo.

Destacamos que foi nos encontros de orientação e na oficina da Biblioteca, intitulada “Normatização em Trabalhos Acadêmicos”, ministrada durante as aulas da disciplina Pesquisa em Educação do POSEDUC/UERN, que ocorreram os primeiros

acessos às bases de dados nos Portais de Periódicos<sup>4</sup>. A partir desse momento, fomos nos encontrando e buscando subsídios para iniciarmos o processo de pesquisa, denominado estado da arte, estado do conhecimento ou levantamento bibliográfico. Para este estudo, optamos por usar o termo levantamento bibliográfico.

A intenção é colocar pesquisadores iniciantes em contato direto com os escritos sobre determinado assunto (Marconi; Lakatos, 2007). É o levantamento bibliográfico que nos possibilita entender como os autores discutem o tema, as perspectivas teórico-metodológicas e os principais resultados. Consideramos que esse é o primeiro passo para o desenvolvimento e a construção de qualquer pesquisa científica. Além disso, o levantamento bibliográfico é necessário para que possamos perceber como se encontram as pesquisas e as discussões acerca da temática proposta. As leituras e os fichamentos feitos durante esse processo possibilitam a construção dos aportes teórico-metodológicos que fundamentam a pesquisa, permitindo-nos compreender melhor o objeto a ser investigado.

Minayo *et al.* (2009, p. 17-18) apontam quatro funções importantes do levantamento bibliográfico, quais sejam:

(a) Colaboram para esclarecer melhor o objeto de investigação. (b) Ajudam a levantar questões, a focalizar o problema, as perguntas e a estabelecer hipóteses com mais propriedade. (c) Permitem maior clareza na organização dos dados. (d) E iluminam a análise dos dados, embora não possam direcionar totalmente essa atividade que deve se beneficiar dos achados empíricos, sob pena de anulação da originalidade propiciada pela pergunta inicial.

Conforme os apontamentos de Minayo *et al.* (2009) sobre as funções do levantamento bibliográfico, fizemos buscas nas plataformas digitais acadêmicas, como *site* de periódicos, página do POSEDUC, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Catálogo de Teses e Dissertações (BTD) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A CAPES é uma fundação vinculada ao Ministério da Educação (MEC) que atua principalmente no financiamento de pesquisas e na expansão, avaliação e consolidação da pós-graduação *stricto sensu*, mestrado e doutorado, no Brasil.

---

<sup>4</sup> A oficina foi ofertada dentro da disciplina Pesquisa em Educação do POSEDUC, ministrada pela Professora Dra. Márcia Betânia de Oliveira. O curso aconteceu de forma virtual, assim como as nossas aulas neste momento de pandemia, sob a responsabilidade da bibliotecária Karolina Nepomuceno, do *Campus* avançado de Patu.

Nesse processo, selecionamos pesquisas acadêmicas sobre a temática Conselho Escolar e gerencialismo, usando também como critério o refinamento entre 2010 e 2022, recorte temporal da nossa pesquisa. Esse período se justifica porque data o início da Lei de Responsabilidade Educacional (Lei 2.717/2010), a qual traz um conteúdo gerencial para a educação pública do município de Mossoró-RN, conforme pesquisas já realizadas por Souza (2016), Matias (2017), Santos (2021), dentre outros autores.

Apresentamos, a seguir, as fases da pesquisa que resultaram em nosso levantamento bibliográfico. Em primeiro lugar, definimos *sítes* e páginas em que iríamos realizar esse levantamento bibliográfico. Em segundo, houve a definição dos descritores da pesquisa.

- **Primeira fase:** definição dos descritores para a pesquisa;
- **Segunda fase:** pesquisa de dissertações do POSEDUC/UERN e da Revista Brasileira de Políticas e Administração da Educação (RBP AE);
- **Terceira fase:** pesquisa no portal do Banco de Dados de Teses e Dissertações (BDTD) da CAPES;
- **Quarta fase:** análise dos dados.

A primeira busca aconteceu em março de 2021, quando ainda não havíamos definido com clareza o objeto de estudo. Tínhamos somente como projeto um estudo acerca do Conselho Escolar, pois estávamos em processo de (des)construção e reconstrução de nosso objeto de pesquisa. Desse modo, realizamos um levantamento *on-line* na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE)<sup>5</sup>, haja vista promover debates acerca das políticas educacionais em diversos contextos, difundindo várias experiências em relação à gestão democrática, bem como no *site* do POSEDUC/UERN<sup>6</sup>. Para tanto, a pesquisa centrou em “Conselho Escolar” entre os anos de 2010 e 2020.

No referido período, a RBP AE publicou quatrocentos e seis artigos (406), os quais trazem os mais diversos assuntos sobre política e administração da educação. Para a realização da pesquisa, utilizamos como filtro “Conselho Escolar”, mas não houve resultados. Então, procuramos por “gestão democrática” e destacamos onze

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae>.

<sup>6</sup> Disponível em: <http://propeg.uern.br/poseduc/default.asp?item=poseduc-apresentacao>.

(11) artigos que tratam desse tema. No Quadro 1, a seguir, destacamos os artigos selecionados.

Quadro 1 – Artigos localizados na RBPAE sobre gestão democrática, no período de 2010 a 2020

AUTOR/A	TÍTULO DO ARTIGO	ANO
PASQUAL, Marilda; FLACH Schneider Simone; MOCARZEL, Marcelo; MOCARZEL, Sabrina.	Gestão Democrática do Ensino Público: as Regras do Jogo no Campo Educacional	2020
OLIVEIRA, Rafael Bastos Costa; LOUZADA, Virgínia Cecília da Rocha; SANTOS, Paulo David de Jesus Tostes.	Gestão democrática da educação, participação política e eleição de diretores: uma análise a partir da experiência das ocupações de escolas no Rio de Janeiro	2020
ALCÂNTARA, Alzira Batalha; PFEIL, Marcia Lisboa.	Gestão democrática do ensino público em Rio das Ostras (RJ): avanços e retrocessos	2020
POLI, Luzenir; LAGARES, Rosilene.	Dilemas da gestão democrática da educação frente ao contexto da Nova Gestão Pública	2017
SILVA, Maria Vieira; PERONI, Vera Maria.	As mudanças na oferta da educação pública no período pós-Constituição Federal e suas implicações na consolidação da gestão democrática	2013
SILVA, Luís Gustavo Alexandre; ALVES, Miriam Fábila.	Gerencialismo na escola pública: contradições e desafios concernentes à gestão, à autonomia e à organização do trabalho escolar	2012
AZEVEDO, Janete Maria Lins de; BOTLER, Alice Happ.	Gestão democrática da escola e da educação: caminhos de pesquisa	2012
BASSI, Marcos Edgar; CAMARGO, Rubens Barbosa.	Estilos de gestão da educação municipal: implicações para a gestão democrática e o controle social	2010
MARTIN, Ângela Maria; SILVA Vandrê Gomes.	Gestão escolar, autonomia escolar e órgãos colegiados: a produção de teses e dissertações (2000-2008)	2010
OLIVEIRA Cleiton; LOPES, Valéria Virginia.	Autonomia, gestão escolar e órgãos colegiados: a produção de artigos em periódicos científicos (2000-2008)	2010
LOPES, Neusa Chaves.	Política nacional de formação de conselheiros municipais de educação: uma experiência de rede em gestão democrática?	2010

Fonte: Pesquisa realizada junto ao site do referido periódico, em março de 2021.

Fizemos a leitura dos títulos e resumos e observamos que nenhum deles trazia o termo Conselho Escolar. Porém, uma vez que os colegiados são de suma importância para a efetivação de uma gestão pautada na participação e no

envolvimento da comunidade escolar, decerto, os Conselhos Escolares entrariam mencionados de maneira (in)direta nos artigos selecionados.

Os artigos da RBPAE, ao tratarem do Plano Nacional de Educação (PNE 2001-2010), fazem referência aos Conselhos Escolares. Realizam uma acepção sobre o eixo financiamento e gestão da educação, o qual “define que cada sistema deveria implantá-la na forma de Conselhos de Educação, no âmbito do sistema; na forma de conselhos escolares com representação da comunidade educacional, no âmbito das escolas” (Poli; Lagares, 2017, p. 838).

Na sequência, Poli e Lagares (2017) abordam a escolha de diretores e a participação dos Conselhos Escolares na construção do Projeto Político-Pedagógico. Nessa perspectiva, trazem uma conotação de competência e compromisso, voltados para o controle social, pedagógico e dos recursos financeiros. Atribuem importância à formação e à manutenção dos colegiados, com ênfase no envolvimento das famílias e dos profissionais da educação, que podem contribuir no Conselho Escolar.

Outra temática relevante encontrada nas discussões remete ao envolvimento das pessoas na construção da realidade desejada, caracterizando uma via de aperfeiçoamento para efetivar a democratização da gestão escolar. Nesse sentido, os Conselhos Escolares se constituem como pilares da gestão democrática, sendo esta normatizada e reconhecida como princípio da educação, conforme o Plano Nacional de Educação, Meta 19. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/1996) reconheceram o princípio, mas é a expectativa do alcance da dessa meta que conquistaria a sonhada lei da gestão democrática.

Ainda sentindo a necessidade de encontrarmos trabalhos acerca do objeto de estudo Conselhos Escolares e gerencialismo, voltamos ao *site* da RBPAE em janeiro de 2022. Nessa última pesquisa, encontramos textos pertinentes que tratam do gerencialismo na educação. O Quadro 2 mostra os artigos selecionados que discorrem sobre a gestão gerencial na educação.

Quadro 2 – Artigos sobre gerencialismo na educação localizados na RBPAE, de 2010 a 2020

AUTOR/A	TÍTULO DO ARTIGO	ANO
LIMA, Iana Gomes de; GANDIN, Luís Armando.	Gerencialismo e dispersão de poder na relação Estado e educação: as traduções e os hibridismos do caso brasileiro	2017
OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre William Barbosa; CLEMENTINO, Ana Maria.	A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as)	2017
HALLAK, Jacques; POISSON, Muriel.	Descentralização do sistema educacional: desafios do ponto de vista da transparência e da <i>accountability</i>	2010
AFONSO, Almerindo Janela.	Gestão, autonomia e <i>accountability</i> na escola pública portuguesa: breve diacronia	2010
NARDI, Elton Luiz; PASQUAL, Marilda; DURLI, Schneider Zenilde.	O Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE e a visão sistêmica de educação	2010

Fonte: Pesquisa realizada junto ao *site* do referido periódico em janeiro de 2022.

Analisando os artigos da RBPAE, percebemos nas entrelinhas significativas discussões e reflexões acerca do que está sendo relevante para o campo das políticas educacionais, como mostra o Quadro 2. Essa análise ampliou nossa visão a respeito da gestão democrática escolar, dos sistemas e da presença do gerencialismo na educação. Em se tratando da gestão democrática na escola, Paro (2016, p. 24) adverte:

A participação da comunidade escolar, como todo processo democrático, é caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Dessa forma, a democracia é um processo construído paulatinamente no dia a dia e nas relações vivenciadas na prática. Continuando na busca, em março de 2021, no banco de dissertações do POSEDUC/UERN, encontramos cento e oitenta e oito (188) dissertações. Diante desse número, decidimos filtrar e selecionar aquelas que tinham sido realizadas dentro da linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação, por ser a área de estudos na qual a investigação está inserida. Reiteramos que esse programa iniciou suas atividades no ano de 2011, com a defesa de dissertações no ano de 2013. Encontramos sessenta e duas (62) dissertações discorrendo sobre os seguintes temas: Ensino Médio, Conselho Escolar, políticas educacionais e gestão escolar.

Mediante essa busca, localizamos oito (8) pesquisas que abordam, em seus títulos, conteúdos e palavras-chave, o tema Conselho Escolar como pauta de discussão em variadas perspectivas: dinheiro direto na escola, subjetividade, racionalidade comunicativa, Conselho Escolar e empoderamento, dentre outras.

Quadro 3 – Dissertações disponíveis na página do POSEDUC/UERN acerca do tema Conselho Escolar, de 2013 a 2020

AUTOR/A	TÍTULO DO TRABALHO	ANO
QUEIROZ, Benedito José de.	Gestão Democrática Escolar: uma imersão nos contextos cotidianos Mossoró-RN	2016
OLIVEIRA, Mauro Antônio.	Produção Acadêmica sobre o Conselho Escolar: um estudo sobre a produção do conhecimento (2006 – 2014)	2016
GOMES, Rosemeire de Araújo.	Participação dos Conselheiros Escolares no CMEI Amor de Mãe após o Pleito Unificado SME/Natal (2014-2018)	2019
BATISTA, Antonia Rilzonete de Castro.	Conselho Escolar e Empoderamento: articulação entre extensão Universitária e Sistema Municipal de Ensino de Mossoró-RN	2020
SILVA, Maria Elizomar de Almeida.	Subjetividade e Gestão Escolar: implicações nos fazeres cotidianos da escola	2020
GONDIM JUNIOR, Roberto Carlos de Sousa.	Política de Gestão Escolar: limites e perspectivas para a construção de uma gestão democrática e emancipatória em escolas públicas estaduais de Fortaleza-CE	2020
FREITAS, Thayse Mychelle de Aquino.	Racionalidade comunicativa e o conselho escolar: um diálogo possível	2020
LIMA, Vanúzia Saldanha de Medeiros.	Programa Dinheiro Direto na Escola: contribuições para a construção da gestão democrática e participativa no contexto de escolas da rede municipal de ensino de Mossoró - RN.	2020

Fonte: Pesquisa realizada junto ao site do POSEDUC/UERN. Disponível em: <https://propeg.uern.br/poseduc/default.asp?item=poseduc-apresentação>. Acesso em: 10 mar. 2021.

Nesse sentido, pesquisar sobre Conselho Escolar apresenta um caminho para o acesso ao conhecimento sistematizado, compreendendo que esse colegiado é um importante órgão no interior da escola. Se bem composto e atualizado, configura uma efetiva contribuição para a democracia nas instituições públicas. Em linhas gerais, os dados obtidos nessas duas fontes *on-line* resultaram em um amplo leque de ideias sobre como a temática Conselho Escolar vem sendo discutida no meio acadêmico.

As análises das dissertações encontradas no POSEDUC/UERN apontam, mais especificamente, para estudos sobre a fundamentação legal, a

contextualização do Conselho Escolar no Brasil e os relatos de experiência em participação do colegiado. Ressaltamos que há muito para discutirmos em pesquisas científicas e produções acadêmicas a respeito da participação do Conselho Escolar, sua autonomia, transparência e real função, por ser um colegiado importante para a construção da democracia nos espaços escolares.

Em um segundo momento, já com maior delineamento da pesquisa, realizamos outra busca na CAPES, para melhor compreensão, fazendo uso do booleano AND, por exemplo, Conselho Escolar AND gerencialismo, para a realização de leituras sobre Conselho Escolar, objeto de estudo desta investigação. Tivemos a oportunidade de observar, ampliar, mapear, registrar e discutir conceitos inerentes à nossa pesquisa, bem como de entender como se efetivam as produções científicas que envolvem o objeto em estudo, o que se configura como uma preparação para a nossa pesquisa. No que diz respeito à atividade intitulada levantamento bibliográfico, está intimamente vinculada ao processo de construção de conhecimento. Nessa perspectiva, Severino (2007, p. 25) aponta: “Significa conhecer; e conhecer, por sua vez, significa construir o objeto; mas construir o objeto significa pesquisar”. Desse modo, ampliamos nossos conhecimentos através dos processos e da construção e reconstrução do nosso objeto de estudo.

Sentimos a necessidade de realizarmos uma terceira busca no *site* do POSEDUC, no período de julho de 2021, na qual encontramos cento e noventa e uma (191) dissertações. Iniciamos o refinamento destacando a nossa linha de pesquisa, Políticas e Gestão da Educação, e selecionamos sessenta e oito (68) trabalhos. Nessa nova busca, procuramos em seus títulos e resumos trabalhos a respeito do gerencialismo na educação, dentre os quais ressaltamos dois (2) que discutem as políticas gerenciais no município de Mossoró-RN.

O quadro abaixo mostra as dissertações selecionadas que tratam da gestão gerencial na educação, especificamente na cidade de Mossoró, no *site* do POSEDUC-UERN.

Quadro 4 – Produções selecionadas no POSEDUC/UERN sobre políticas gerenciais na educação

AUTOR (A)	TÍTULO DO TRABALHO	ANO
FERNANDES, Sheila Beatriz da Silva.	Gestão na Educação Infantil: Ações do Mapa Educacional no Município de Mossoró/RN no período de 2011 – 2015	2016
MATIAS, Maria Marleide da Cunha.	Respira-se a meta: os professores e a performatividade na Educação Municipal de Mossoró	2017
SANTOS, Jessica Marina Rodrigues dos.	Mapa Educacional como mecanismo de regulação da Política de Responsabilidade Educacional: implicações na cultura escolar <sup>7</sup>	2021

Fonte: Pesquisa realizada junto ao site do POSEDUC/UERN. Disponível em: <https://propeg.uern.br/poseduc/default.asp?item=poseduc-apresentação>. Acesso em: 15 jun. 2021.

O Quadro 4 mostra os trabalhos selecionados no repositório do POSEDUC/UERN, trazendo seus autores, títulos e ano de defesa. Com base nos textos, podemos afirmar que o gerencialismo se faz presente na educação mossoroense. Para Matias (2017), há um descompasso entre o discurso e as ações na busca pela melhoria da educação municipal da cidade de Mossoró. A política educativa ignora que o produto da educação possa ser medido e quantificado, sendo preciso adotar uma concepção de educação como formação da personalidade.

Portanto, enquanto a política educacional municipal estiver aprisionando as escolas em lógicas meritocráticas, classificatórias, o objetivo principal delas será aumentar as suas pontuações no sistema de avaliação, e não trabalhar a formação cidadã em sua complexidade (Matias, 2017, p. 105).

É preciso que a educação seja vista como promotora da formação humana e social e que esteja voltada para a prática construtiva dos processos democráticos. Desse modo, pode tornar-se de qualidade, efetivando-se com equidade, e não meramente um produto ou objeto de uma sociedade capitalista, que visa responder a critérios gerencialistas.

Sobre os processos democráticos que acontecem na educação e, em especial, nas escolas, a gestão democrática vem possibilitando avanços. Os processos democráticos se tornam cada vez mais difíceis, principalmente, quando há o predomínio do setor privado na determinação da educação pública.

<sup>7</sup> Essa dissertação não está disponível no site, mas tive acesso e trabalhei com ela.

Dessa forma, as escolas públicas começam a receber a influência direta de modelos de gestão gerencialista subsidiados pelo setor privado, que chegam nas unidades escolares como forma de apoio para o alcance de uma educação de qualidade (Silva, 2020, p. 102).

A referida autora discorre sobre a forte presença do gerencialismo na educação pública:

a influência do gerencialismo [...] embora o que se encontra disposto nas leis refira-se à gestão democrática, alguns projetos e programas governamentais implantados nas escolas nos últimos anos trazem, em sua essência, uma perspectiva de gestão gerencialista (Silva, 2020, p. 105).

Ainda que algumas escolas Brasil afora tenham eleições para diretores, não basta para que se efetive na prática a gestão democrática nesses espaços. Queiroz (2016, p. 19) traz uma discussão acerca da gestão democrática:

*A priori*, entendemos como gestão democrática aquela que pressupõe possibilidades de participação dos sujeitos (pais, alunos, professores, funcionários, membros do Conselho Escolar) que constituem a comunidade escolar, assim como suas relações internas e externas com a comunidade local, na qual a escola está inserida.

Nesse cenário, constatamos que a participação da comunidade é primordial para que a gestão democrática aconteça nos espaços escolares. Sendo a escola o local de sistematização do conhecimento e de formação humana em diversos contextos sociais, o Conselho Escolar precisa estar junto aos demais sujeitos que integram a comunidade escolar, discutindo e fomentando a participação, para que a comunidade se sinta partícipe, com voz e vez, e o cidadão possa discutir democraticamente questões que auxiliem no crescimento de todos na sociedade.

A esse respeito, Gomes (2019, p. 155) revela: “O conselho escolar é um desses espaços, um local onde os interesses coletivos se materializam, é o espaço da voz em pluralidade”. Nesse contexto, a criação de mecanismos para que a comunidade participe, assumindo seu lugar de direito dentro dos processos democráticos, é de suma importância. Batista (2020, p. 63) mostra que são necessários o fortalecimento e o empoderamento dos Conselhos Escolares:

O intuito é de que os conselheiros possam idealizar a concepção real do que se trata o Conselho Escolar, colegiado que tem a força de promover a democracia escolar com visão de poder horizontal, dada a oportunidade de participação de todos nos debates e deliberações.

Para que os Conselhos exerçam seu papel na prática, sendo um colegiado com força para a promoção da democracia, eles precisam de formação e de fundamentação teórica, atuando de modo mais condizente com suas atribuições sociais, educacionais e políticas. Conforme Batista (2020, p. 142),

isso é o que se espera de um Conselho Escolar visto como órgão que promove a democracia na escola, por ser composto de segmentos representativos da comunidade escolar e local. Portanto, sozinhos, não conseguem sua autonomia, uma vez que precisam de conhecimento para agir com razão, ter consciência de argumentos e atitudes quando são consultados. Nesse sentido, a formação continuada é uma necessidade para que os conselheiros conheçam e entendam o que é o Conselho Escolar e qual seu objetivo dentro da escola e para que tenham uma prática mais participativa, compreensiva, autônoma e empoderada com a realidade da escola pública.

Assim sendo, o Conselho Escolar é um órgão destinado, em sua essência, a se utilizar dos processos democráticos, agindo de forma participativa e entendendo o funcionamento geral da escola, bem como refletindo e discutindo acerca do crescimento da escola pública. Diante disso, o Conselho Escolar vem sendo pauta de discussões em algumas dissertações, as quais abordam várias perspectivas: dinheiro direto na escola, subjetividade, racionalidade comunicativa, Conselho Escolar e empoderamento, dentre outras.

A busca no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES aconteceu no mês de maio de 2021. Para iniciarmos a pesquisa, utilizamos como descritor a palavra Conselho Escolar, sendo encontrados 40.589 trabalhos, entre teses e dissertações. Por se tratar de um quantitativo muito grande, fizemos o refinamento delimitando o recorte temporal de nossa pesquisa, que é entre os anos 2010 e 2022. Com o recorte temporal inserido, apareceram 2.426 trabalhos, sendo 1.797 dissertações e 629 teses. Por ainda se tratar de um número considerável de trabalhos, sentimos a necessidade de mais refinamento e usamos o booleano AND.

Continuamos a busca utilizando Conselho Escolar AND gerencialismo, para a qual apareceram 86 trabalhos, sendo 61 dissertações e 22 teses. Ao acrescentarmos o recorte temporal, esse número diminuiu para 77 trabalhos. Ainda com os booleanos e o recorte temporal, acrescentamos as palavras gestão democrática, ficando Conselho Escolar AND gestão democrática AND gerencialismo,

de modo que constatamos 30 trabalhos, divididos em 22 de mestrado e 8 de doutorado.

Desses 30 trabalhos, destacamos 11 para estudo e análise, sendo todas dissertações. Após a leitura de seus resumos, verificamos que, apesar de tratar do tema gerencialismo, não há estudos acerca dos Conselhos Escolares, ponto que deve ser ressaltado, tendo em vista o objeto desta investigação. Desse modo, evidenciamos os que trazem as palavras citadas nos descritores da pesquisa.

Ainda sentindo a necessidade de sabermos se existiam mais trabalhos relacionados à discussão em pauta, acrescentamos os booleanos e o recorte temporal e usamos as aspas, ficando com o seguinte refinamento: “Conselho Escolar” AND “gestão democrática” AND “gerencialismo”. Depois desse refinamento final, restaram seis trabalhos.

Com a seleção dos seis trabalhos, entramos novamente na plataforma e usamos os descritores “Conselho Escolar” AND “gerencialismo”, já que essas palavras estão presentes no título do nosso estudo e também nas palavras-chave dos textos selecionados. Deparamo-nos com três textos, dentre eles, duas dissertações e uma tese, embora apenas uma dissertação esteja disponível para leitura. Então, selecionamos os seis que encontramos.

Diante do apresentado, realizamos a leitura e a captura de alguns dados relevantes, como resumos e referenciais utilizados, que podem contribuir com a nossa pesquisa. O apanhado realizado na CAPES resultou em trabalhos que tecem uma discussão em torno da gestão democrática, trazendo os Conselhos Escolares como parte integrante dessa gestão. Em alguns casos, abordam a Nova Gestão Pública ou o gerencialismo presente na escola pública.

Abaixo, expomos o Quadro 5 com o demonstrativo de trabalhos na busca realizada no Portal Capes.

Quadro 5 – Dissertações selecionadas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES sobre gestão democrática, Conselho Escolar e gerencialismo

AUTOR/A	TÍTULO DO TRABALHO	INSTITUIÇÃO ANO
NOGUEIRA, Heryka Cruz.	O Plano de Ações Articuladas (PAR) e suas implicações para a gestão da educação na rede municipal de educação de Santana/AP	UFPA/2016

STERCHELE, Camila Santos.	Administração e Gestão Escolar: Há razões para alterações?	PUC-SP/2016
VIEIRA, Graziella Pereira.	Teses e dissertações da área da educação sobre gestão democrática (2012-2013): um balanço crítico	Pontifícia Universidade Católica de Goiás 2016
SILVA, Viviane Alves de Lima.	O Híbridismo entre o Democrático e o Gerencialismo: um estudo a partir das singularidades dos colégios de aplicação federais	UFP/2016
ALMEIDA, Elisângela Pereira Alves.	Interfaces entre Gestão Democrática e Gerencialismo: o caso do SIGA na Educação Básica de Mato Grosso	UEMG/2016
CLEMENTE, Josafá da Conceição.	Gestão escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática	UFM/2015

Fonte: Construído pela autora a partir da pesquisa no portal de Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>.

No Quadro 5, listamos as produções capturadas e escolhidas no Portal CAPES, com seus referidos títulos, autores e ano de publicação. A leitura dos resumos, das palavras-chave e das considerações finais dos trabalhos acima apresentados nos proporcionou ampliar nossa visão acerca de discussões que englobam nosso tema de pesquisa, bem como entrar em contato com os autores citados nas referidas pesquisas.

Sterchele (2016) apresenta em seu trabalho o conceito de gerencialismo problematizado por Stephen Ball. Já Nogueira (2016) traz a discussão de que o Plano de Ações Articuladas (PAR) mostra que houve uma expansão dos Conselhos Escolares na busca pela descentralização das decisões que acontecem na escola, bem como apresenta um modelo de correlação permeado pela Nova Gestão Pública.

A gestão dos recursos da educação é centralizada no governo municipal, dificultando o controle social. Com o PAR, houve expansão do número de Conselhos Escolares e municipais, o que permitiu o aumento das pontuações nos indicadores e pode vir a potencializar a participação dos sujeitos no controle social dos recursos e outras formas de descentralização das decisões. Isso a depender da correlação de forças locais, historicamente permeada, por formas patrimonialistas e clientelistas de gestão (Nogueira, 2016, p. 165).

Os estudos revelam a presença cada vez mais constante do gerencialismo na escola pública, devido à lógica da produção para o mercado de trabalho e a eficiência para o setor público. A esse respeito, Silva (2016) aponta discussões acerca da gestão escolar como lógica para o capital e o gerencialismo presente nas reformas educacionais, cuja finalidade é sintonizar “a lógica da produtividade e do mercado competitivo, cuja ênfase diz respeito aos resultados, em detrimento do processo pedagógico e das múltiplas dimensões que dizem respeito à qualidade da educação” (Silva, 2016, p. 10).

Clemente (2015) discute que a prática da escola pública e sua gestão mostram concepções gerencialistas, cuja realidade observada revela que as políticas educacionais de gestão representam mais possibilidades de manutenção e controle do sistema educacional do que interesse pela efetivação da autonomia, da participação e do interesse coletivo. Nessa direção, conclui que

a realidade pesquisada caminha mais alinhada ao controle das concepções gerencialistas do que das orientações democrático-participativas. Porém, a partir dos dados, sugere-se que a escola, aos poucos, busque a formação de uma identidade coletiva, pautada nos interesses de todos. Assim como, aos reforce a responsabilidades e corresponsabilidades de todos para todos. Além do mais que a gestão escolar assuma práticas integradoras e sociais capazes de transformar o pensamento individualista em concepções de homem e sociedade de cunho coletivos e verdadeiramente societários e democráticos (Clemente, 2015, p. 161).

Com base nas leituras, percebemos, cada vez mais, que as concepções do gerencialismo se fazem presentes, mostrando uma forma alinhada de controle. Desse modo, é preciso trabalhar na escola a individualidade em busca do pensamento coletivo.

Para alcançarmos os objetivos deste estudo, executamos também pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), em junho de 2021, com a localização dos termos “Conselho Escolar” AND “gestão democrática” AND “gerencialismo” em trabalhos publicados entre 2010 e 2020. Foram obtidos, inicialmente, 19 trabalhos entre teses e dissertações. Ao refinarmos ainda mais, marcando somente os estudos dos programas de pós-graduação em educação, obtivemos cinco (5), convertendo-se em quatro (4) dissertações, de modo que uma delas, intitulada “O Plano de Ações Articuladas (PAR) e suas implicações para a gestão da educação na rede municipal de educação de Santana/AP”, da autora Heryka Cruz Nogueira, se repete no catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. O

outro trabalho é uma tese, relacionada com o assunto em questão. O quadro abaixo mostra os trabalhos e os autores selecionados.

Quadro 6 – Teses e dissertações selecionadas na BDTD sobre gestão democrática, Conselho Escolar e gerencialismo

AUTOR/A	TÍTULO DO TRABALHO	PRODUTO	INSTITUIÇÃO ANO
NOGUEIRA, Heryka Cruz.	O Plano de Ações Articuladas (PAR) e suas implicações para a gestão da educação na rede municipal de educação de Santana/AP	Dissertação	UFPA/2016
SILVA, Christomysley Romeiro.	As Relações de Poder no Processo de Implementação dos Conselhos Escolares na Rede Pública Municipal de Ensino de Caicó/RN	Dissertação	UFRN/ 2019
SOARES, Girliany Santiago.	O Plano de Ações Articuladas (PAR/2007 2011): a implementação dos conselhos escolares na rede municipal de ensino de Mossoró/RN	Dissertação	UFRN/ 2018
BURAKI, Gislaine.	A Gestão Democrática e os Conselhos Escolares na Rede Pública Municipal de Ensino de Cascavel-PR: implantação, limites e possibilidades	Dissertação	UNIOESTE-PR/ 2017
MORAIS, Pauleany Simões.	As relações de poder na gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy em Natal/RN: as ações decisórias dos órgãos colegiados – o conselho de escola e o caixa escolar	Tese	UFRN/ 2012

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD). Disponível em: <https://bdttd.ibict.br/vufind/>.

No Quadro 6, expomos os trabalhos selecionados na base de dados da BDTD, os quais apresentam discussões sobre a importância do Conselho Escolar para o fortalecimento da gestão democrática. Nessa direção, Moraes (2012) tenta compreender as decisões deliberadas no Conselho Escolar, as quais orientam a organização da escola. A autora relata que procurou entender os modelos de gestão que influenciam na conduta organizacional escolar, promovendo contradições nos

processos decisórios. Observamos, a partir dos dados apresentados pela pesquisadora, a presença do modelo gerencial.

Assim sendo, são necessários estudos, a fim de compreendermos como ocorrem os processos democráticos dentro dos Conselhos Escolares com a presença do gerencialismo, o qual faz parte de algo bem maior, que é a Nova Gestão Pública. Por inúmeras vezes, ou por falta de conhecimento, não percebemos o gerencialismo presente nas decisões coletivas. Essa é uma reflexão que tentaremos efetivar. Pelo que se consta no levantamento bibliográfico, há muito o que se discutir em torno do tema Conselhos Escolares e gerencialismo.

As palavras-chave também foram critérios usados no percurso metodológico durante a análise das produções. De forma geral, os trabalhos elencados apresentaram mais de cinquenta (50) palavras-chave. Verificamos nos textos maior ocorrência das palavras gestão democrática, Conselho Escolar, políticas educacionais, participação, bem como a palavra gerencialismo.

O levantamento bibliográfico mostrou que a metodologia usada nos trabalhos foi de natureza qualitativa, com foco na pesquisa-ação, nos estudos de caso e nos estudos de levantamento bibliográfico. Podemos constatar que alguns autores e teóricos são utilizados com recorrência nas pesquisas analisadas, como: Werle (2003), Paro (2002) e Abranches (2006), os quais debatem acerca da gestão democrática e dos Conselhos Escolares, bem como Ball (2011), Barroso (2013), Cabral Neto (2007), Castro (2007), dentre outros, que abordam o gerencialismo ou a Nova Gestão Democrática.

Geralmente, aprendemos pelo senso comum que a burocracia é vista como entrave da lentidão dos serviços públicos. Para Max Weber (*apud* Melo Júnior, 2010), é o exemplo mais bem-sucedido da história da administração pública, caracterizada pela eficiência e pela agilidade. Ainda, o que se pode entender por burocracia, segundo Melo Júnior (2010), é que esta é a somatória de medidas para o domínio, de modo que seu desenvolvimento pode ocorrer tanto no público como no privado.

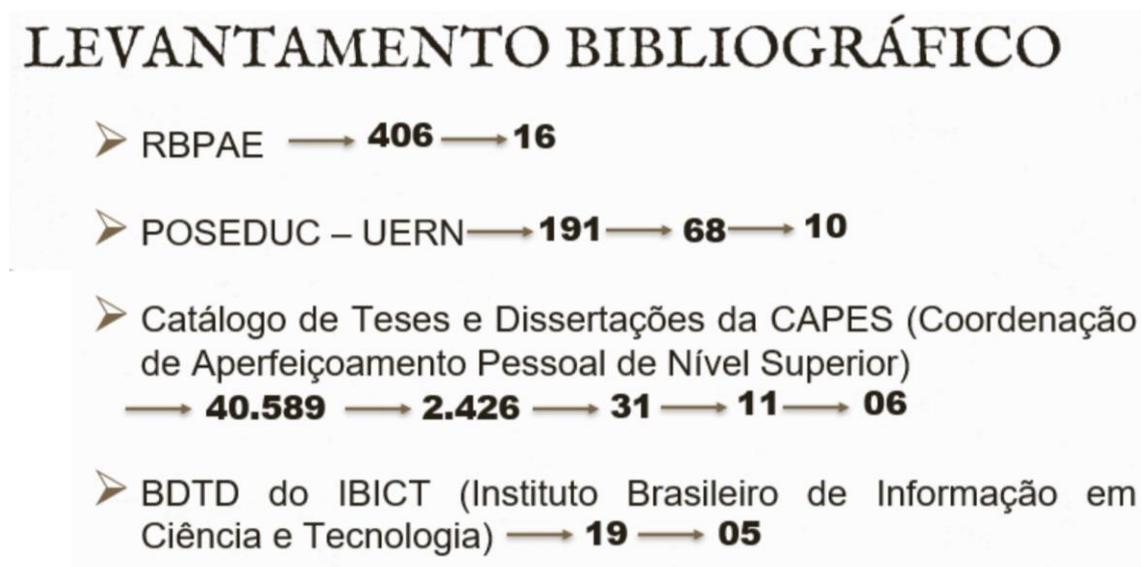
[...] A burocracia seria seu exemplo mais notório. Essa forma de domínio é a mais impessoal de todas, por isso a caracterização pode ser reconhecida no estabelecimento do direito, seja via convenção ou pela outorga. O domínio legal se estabelece através de empreendimentos contínuos dentro das funções públicas que são instituídas pelas leis e distribuídas pelas

competências administrativas de modo diferenciado (Melo Júnior, 2010, p. 153).

De acordo com Melo Júnior (2010), o domínio é estabelecido pela legalidade e toma instâncias bem maiores, como obedecer e orientar as condutas profissionais. Pode também ser um viés de separação entre o público e o privado. Então, para que os Conselhos Escolares sejam realmente espaços de cidadania e democracia, devem ter autonomia. Quanto mais a comunidade se envolve, maiores serão as possibilidades de crescimento e fortalecimento da participação e das decisões tomadas democraticamente.

Por conseguinte, deparamo-nos com o modelo de gerencialismo que aponta caminhos para o sucesso da escola pública e está adentrando os espaços de educação pública, chegando a ser confundido com as ações democráticas. Precisamos entender o que é gerencialismo e o que ele provoca no âmbito dos Conselhos Escolares. Embora muitas vezes seja confundido com ações ou participações democráticas, o gerencialismo recontextualizou o sentido da participação, autonomia e descentralização, valores básicos da democracia. Adiante, apresentaremos a nossa empiria.

Figura 1 – Quantidades de trabalhos encontrados



Fonte: Dados do levantamento bibliográfico, 2021.

A figura acima retrata a quantidade de trabalhos encontrados nos *sites* de busca. Na RBPAE, conseguimos um quantitativo de 406, restando, após o refinamento, um total de 16, uma porcentagem de 3,94%. No *site* do POSEDUC, constam 191 dissertações, das quais 68 são da área de Política e Gestão da Educação, sendo utilizadas para esta pesquisa um total de 10, aproximadamente 14,70%. No catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, encontramos 40.589, ficando 2.426 com o recorte temporal. Refinamos com os termos Conselhos Escolares e gerencialismo e obtivemos 31 trabalhos. Quando acrescentamos o recorte temporal, esse número foi para 6, representando 0,1% do total inicial. Já no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, encontramos 19 e utilizamos 5, o que dá aproximadamente 26,31%. Todo esse detalhamento é para melhor entendimento, pois as dissertações do *site* do POSEDUC não apareceram no dia da pesquisa na CAPES, mas somente quando informamos seus títulos.

## 2.2 Pesquisa empírica

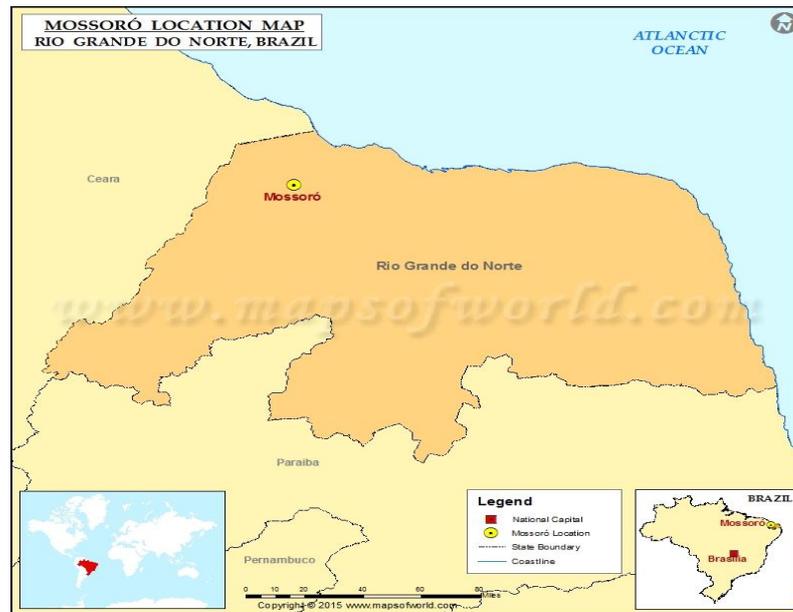
Segundo Bauer e Gaskell (2015, p. 39), toda pesquisa empírica “seleciona evidência para argumentar e necessita justificar a seleção que é base da investigação”. Nesse sentido, o *corpus* da pesquisa qualitativa vai selecionando dados e ganhando magnitude crítica, fazendo com que os assuntos sejam teoricamente relevantes, assim, “Os projetos empíricos necessários para meu tipo de trabalho devem prometer em primeiro lugar relevância para o esboço inicial sobre o qual escrevi acima” (Mills, 2009, p. 33). Dessa maneira, as pesquisas empíricas são relevantes e devem primar pelo rigor científico para contribuir socialmente.

A pesquisa foi realizada em três Unidades de Educação Infantil de Mossoró, situadas na zona norte da cidade. O município de Mossoró está situado no interior do estado do Rio Grande do Norte, região Nordeste do país. Ocupa uma área de aproximadamente 2100 km<sup>2</sup>, sendo o maior município do estado em área, distante 281 quilômetros da capital, Natal. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>8</sup>, em 2022, sua população foi estimada em 264.577 habitantes, sendo a segunda cidade mais populosa do Rio Grande do Norte (RN). Segue o mapa do estado do Rio Grande do Norte com ênfase na cidade de Mossoró.

---

<sup>8</sup> Informações obtidas e disponíveis no endereço eletrônico: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/mossoro/panorama>

Figura 2 – Mapa do Rio Grande do Norte com destaque para a cidade de Mossoró



Fonte: <https://pt.mapsofworld.com/where-is/mossoro.html>

Como mostra o mapa acima, a cidade de Mossoró está localizada entre duas capitais, Natal e Fortaleza, ambas ligadas pela BR-304, que atravessa o município. Atualmente, o prefeito da cidade é Allyson Leandro Bezerra Silva<sup>9</sup>. Ele tem 29 anos e, segundo Barreto (2020), é o terceiro prefeito mais jovem da história de Mossoró e o primeiro neste século e pós ditadura militar. É formado em Ciência e Tecnologia e Engenharia Civil pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Em 2018, candidatou-se a uma vaga na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte pelo Partido Solidariedade<sup>10</sup>, atualmente migrou para o União Brasil conquistando o cargo de deputado estadual do Rio Grande do Norte, com 20.228 votos em 155 municípios.

Em 2020, foi eleito prefeito de Mossoró, derrotando a oligarquia mossoroense, representada pela prefeita Rosalba Ciarlini Rosado, do Partido Progressista (PP). Conforme Barreto (2020), o prefeito eleito obteve nas urnas um total de 65.297 votos

<sup>9</sup> Informações obtidas e disponíveis nos sites da prefeitura de Mossoró e no Blog do Barreto, nos endereços eletrônicos: <https://www.prefeiturademossoro.com.br/paginas/o-prefeito> e <https://blogdobarreto.com.br/allyson-e-o-prefeito-mais-jovem-da-historia-de-mossoro-o-blog-consultou-pesquisador-e-responde/>

<sup>10</sup> Solidariedade, partido com tendência à Esquerda (Centro-esquerda). Embora frequentemente seja considerado um partido de Centro, o Solidariedade já surgiu opondo-se ao Partido dos Trabalhadores (PT). Informações obtidas e disponíveis no endereço eletrônico: <https://www.eleicoes.org/solidariedade-historia/>

válidos, derrubando a segunda colocada, com 59.034, representando uma diferença de 6.263 votos. Foi eleito com o discurso de romper com as práticas conservadoras e patrimoniais, as quais são bastante fortes em Mossoró.

Mostraremos o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) no município de Mossoró, no período corresponde ao recorte temporal de nossa pesquisa (2010- 2022), que em 2011 foi 4,1 e em 2021, 4,8. Não houve Índice em 2022, haja vista que a prova somente acontece a cada dois anos. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o IDEB é um importante condutor de políticas pública em prol da qualidade da educação básica, que teve como meta estabelecida para alcançar média 6, valor correspondente a um sistema educacional de qualidade comparável ao de países desenvolvidos.

De acordo com os dados do IDEB, a cidade de Mossoró, até o ano de 2021, ainda não conseguiu alcançar a meta estabelecida, segundo o INEP. Situamos, assim, um pouco do contexto da cidade de Mossoró, onde estão inseridas as UEs, lócus da pesquisa que realçamos no tópico seguinte.

### 2.2.1 Lócus da pesquisa

No que se refere às UEs lócus da pesquisa, foram selecionadas de acordo com o relatório anual do Grupo Articulador de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (GAFCE). Segundo dados do GAFCE, Mossoró conta com oitenta e cinco (85) Conselhos Escolares, no ano de 2022, distribuídos entre zona rural e urbana, escolas e Unidades de Educação Infantil. O quadro abaixo indica a distribuição dos Conselhos Escolares na Rede Municipal de Mossoró-RN.

Quadro 7 – Conselhos Escolares existentes na Rede Municipal de Educação

INSTITUIÇÕES DE ENSINO	LOCALIZAÇÃO	
	Zona Urbana	Zona Rural
Escolas	31	17
UEs	35	02

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas no GAFCE, ano 2022.

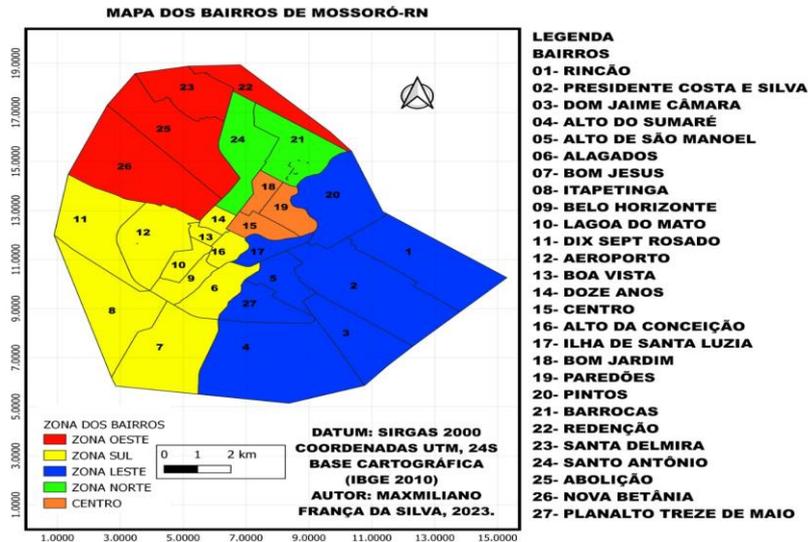
O Quadro 7 evidencia a quantidade de Conselhos Escolares existentes na rede municipal da cidade de Mossoró e sua divisão entre zona rural e urbana, bem como entre escolas e Unidades de Educação Infantil. A partir dos dados contidos nos relatórios construídos do GAFCE, foram escolhidas três instituições escolares de Educação Infantil, em virtude do nosso interesse e da experiência como professora nesse nível da educação básica e como conselheira escolar no período de 2017 a 2019 em Conselho de UEI. Por motivos éticos, as Unidades e os sujeitos receberam nomes fictícios, bem como todos os participantes deram sua anuência em participar da pesquisa, firmada por meio do Termo de Consentimento Livre Esclarecido, conforme o Apêndice A.

Para seleção das três UEIs como lócus da pesquisa, recorremos ao GAFCE como grupo articulador, para que nos ajudasse a escolher os três Conselhos, de preferência, que não tivessem nenhuma aproximação pessoal com a pesquisadora. Vejamos os critérios usados para escolher os conselhos.

- a)** Escolha das UEIs pelo GAFCE;
- b)** Ter participado do Curso de Formação dos Conselheiros (parceria POSEDUC/UERN e GAFCE);
- c)** Ser na zona norte da cidade (por motivo de deslocamento para acompanhar melhor as reuniões ordinárias e extraordinárias).

Para melhor situá-los, trazemos a localização através de um mapa das regiões de Mossoró. Por questões de princípios éticos e de rigor da pesquisa, não podemos identificar as UEIs pesquisadas nem definir seu lócus. A seguir, na Figura 3, mostramos os bairros que fazem parte da zona norte.

Figura 3 – Mapa das regiões de Mossoró-RN



Fonte: Datum: sirgas 2000 Coordenadas UTM, 24s base cartográfica (IBGE, 2010). 2023.

O mapa acima traz um desenho mais apurado das regiões da cidade de Mossoró. Destacamos que a zona norte é a região da pesquisa, conforme já mencionado, e que nessa zona ficam os bairros periféricos de nossa cidade.

Para manter o sigilo das respectivas unidades de ensino, utilizamos nomes fictícios. Os nomes das UEs foram criados pelos seus respectivos conselhos, conforme sugestão de uma conselheira: “Eu gostaria de colocar o nome da UEI, pois já vi várias pesquisas que os sujeitos podem se autôn timer” (Lua, 2022). Desse modo, acatamos a sugestão da conselheira.

As três Unidades de Educação Infantil que receberam os nomes fictícios escolhidos pelos respectivos Conselhos Escolares ficaram assim denominadas: UEI Jardim, UEI Pomar e UEI Universo.

### 2.2.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos desta pesquisa são os membros dos Conselhos Escolares eleitos para participarem ativamente das reuniões desses colegiados, incluindo titulares e suplentes dos Conselhos Escolares das referidas UEs. Os Conselhos Escolares dispõem de representantes titulares e suplentes dos segmentos, como o diretor, que é membro nato, e os demais representantes: de professores, de funcionários, de pais, de alunos e da comunidade local, de acordo com o número de alunos

matriculados, como disposto na Lei Municipal n. 2769/2011. No quadro abaixo, consta o número de representantes de acordo com o número de matrículas.

Quadro 8 – Distribuição dos segmentos do Conselho Escolar

Número de alunos Matriculados	Número de representantes no Conselho Escolar						
	Professores	Pais ou responsáveis	Comunidades local	Alunos	Servidores	Direção	Total
Abaixo de 300	2	1	1	1	1	1	7
De 300 a 600	2	2	1	1	2	1	9
Acima de 600	4	3	1	2	2	1	13

Fonte: Retirado da Lei Municipal n. 2769/2011, de Mossoró/RN, Artigo 6º.

Refletimos sobre a representação mostrada na lei e percebemos que há uma disparidade no número de representantes de pais e responsáveis. No processo eleitoral, os representantes de pais votam para representar os pais e os alunos, como confirma Augusto (2021, p. 31):

Vale ressaltar que é preocupante a forma como está distribuída a quantidade de representantes de pais/responsáveis e de alunos para o número de estudantes matriculados, tendo em vista que a representatividade da comunidade escolar se encontra muito baixa. Notamos a representação dos professores prevalecendo, com mais representantes do que os próprios alunos, que são referência na distribuição dos membros do colegiado. Esse fato acaba se tornando um problema sério de representação, porque aqueles (alunos) que deveriam ter a representatividade assegurada por lei se encontram com quantidade reduzida de integrantes para um percentual muito alto de estudantes matriculados. Esse fato faz com que as pautas da escola se sobressaiam e a comunidade externa corra sempre o risco de perder no voto, pois não há um equilíbrio. A distribuição de representantes fere o princípio da proporcionalidade, pois os representantes do segmento de funcionários estão em um número consideravelmente maior do que os demais segmentos.

Em face desse contexto, torna-se um desafio o exercício da representatividade diante de tanta disparidade entre professores e comunidade, haja vista que o número de matriculados sempre excede o número de professores e servidores. Dessa maneira, evidenciamos que os membros dos conselhos variam de acordo com o número de matrículas, conforme apresenta a lei citada anteriormente

e o Regimento dos Conselhos Escolares do Município de Mossoró-RN. De acordo com o Regimento dos CE, sua representatividade pode ser:

Art. 10 – O Conselho Escolar da Unidade de Educação - Ensino, de acordo com o princípio da representatividade que abrange toda a comunidade escolar, constituído por: 6 I. 01 titular e respectivo suplente, representante da direção; II. 02 titulares e respectivos suplentes, representantes de professores, para até 600 alunos; 04 professores e respectivos suplentes, acima de 600 alunos; III. 01 titular e respectivo suplente, representante de servidores, até 300 alunos; 02 titulares e respectivos suplentes, representantes de servidores, acima de 300 alunos; IV. 01 titular e respectivo suplente, representante de pais ou responsáveis de alunos até 300 alunos; 02 titulares e respectivos suplentes representantes de pais ou responsáveis, de 300 a 600 alunos; 03 titulares e respectivos suplentes, representantes de pais ou responsáveis de alunos, acima de 600 alunos; V. 01 titular e respectivo suplente, representante de alunos regularmente matriculados a partir de 13 (treze) anos, até 600 alunos; 02 titulares e respectivos suplentes, representantes de alunos regularmente matriculados a partir de 13 (treze) anos, acima de 600 alunos; VI. 01 titular e respectivo suplente, representante da comunidade local (Mossoró, 2018, p. 6).

De acordo com o regimento, justifica-se a escolha dos sujeitos por serem os representantes do colegiado. A seguir, mostramos a figura com a caracterização dos sujeitos participantes da pesquisa.

Figura 4 – Caracterização dos sujeitos



Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2023.

### 2.2.3 Dados da pesquisa: o tecer da construção

Do ponto de vista metodológico, propomo-nos a discutir nosso objeto de pesquisa a partir de uma abordagem qualitativa. Segundo Minayo *et al.* (2009, p. 21), a pesquisa qualitativa

trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.

*A priori*, foi realizada uma revisão bibliográfica de caráter exploratório para situar o objeto de estudo, que está intimamente vinculada ao processo de construção de conhecimento, ampliando os processos e a construção e reconstrução do objeto de estudo.

Em seguida, realizamos nesta pesquisa o estudo dos documentos oficiais nacionais, como a LDBEN n. 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação – PNE (Lei n. 13.005/2014), bem como dos documentos do âmbito municipal, como o Plano Municipal de Educação (PME) – Lei n. 3.298/2015 –, a Lei n. 2769/2011, que dispõe sobre os Conselhos Escolares nas Unidades de Ensino da Rede Municipal de Mossoró-RN, a Lei de Responsabilidade Educacional (LRE n. 2.717), de 27 de dezembro de 2010, e as atas das reuniões do Conselho Escolar de cada UEI pesquisada, com recorte temporal entre os anos 2010 e 2022. No decorrer das observações, 83 atas foram analisadas, pois são fontes importantes de informações para a nossa investigação. Nelas, está registrado todo o histórico do Conselho Escolar, fazendo-se necessário na perspectiva de aprofundar o olhar sobre nosso objeto (CE e gerencialismo). Nas atas, ficam registradas as pautas e as principais deliberações acerca da atuação do CE.

A pesquisa empírica foi conduzida por meio da observação, de entrevistas semiestruturadas e de registros no diário de pesquisa. Para garantir o rigor em relação à observação, Jaccoud e Mayer (2008, p. 254) apontam que, de modo geral, “a observação dos fenômenos, qualquer que seja sua natureza, constitui o núcleo de todo procedimento científico”. Isso posto, a observação se tornará também um instrumento de redução da distância cultural e social entre o sujeito-pesquisador e o

sujeito-pesquisado. A observação foi não participante, que é definida como aquela em que

O investigador não toma parte nos conhecimentos objeto de estudo como se fosse membro do grupo observado, mas apenas atua como espectador atento. Baseado nos objetivos da pesquisa, e por meio de seu roteiro de observação, ele procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessa ao seu trabalho (Richardson, 2008, p. 260).

A escolha da observação não participante como recurso metodológico se dá pelo fato de melhor compreender o objeto de pesquisa Conselhos Escolares e gerencialismo. A observação permitiu condições de acompanhar as reuniões, no sentido de perceber como os conselheiros atuam; se é possível participar das decisões; como o gerencialismo se manifesta nas reuniões e nas pautas destas; como acontecem as deliberações no colegiado; entender as ações e as concepções presentes nos conselheiros; como a presença do gerencialismo influencia na tomada de decisões; e como são discutidos os processos democráticos.

O foco da observação não participante foi o acompanhamento das reuniões ordinárias e extraordinárias do Conselho Escolar, organizando-se em dois momentos:

- O primeiro momento foi o contato com as UEs, que era para ter ocorrido entre março e abril de 2022, mas somente foi possível em maio de 2022, para apresentação da pesquisa. Foi o período em que as instituições estavam materializando as datas de possíveis reuniões e realizando a organização para o processo eleitoral;
- O segundo momento encaminhou-se para a participação como observadora não participante nas reuniões do colegiado. Objetivamos observar por seis meses as reuniões, tanto as ordinárias, que devem acontecer uma vez ao mês, quanto as extraordinárias, compreendendo o período de abril a setembro de 2022. Porém, no caminho, foi preciso mudar as datas e as observações aconteceram de maio a agosto, percorrendo todo o processo eleitoral e a aplicação das entrevistas de acordo com a disponibilidade dos conselheiros dentro desse período destinado para a pesquisa, de modo que estas aconteceram de setembro a dezembro de 2022.

Para esta investigação, utilizamos dezesseis entrevistas semiestruturadas, conforme Apêndice B, fundamentada em Minayo *et al.* (2009). Os autores consideram um mecanismo que pode ser composto de “perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada” (Minayo, 2009 *et al.*, p. 64). Esse instrumento permitiu uma abertura para questões que surgem no momento da entrevista, as quais não estavam prescritas no roteiro, mas que foram imprescindíveis para a investigação. A ideia foi realizar também a gravação das entrevistas, com a anuência dos sujeitos pesquisados, conforme ocorreu.

Manzini (1990/1991, p. 154) expõe que “a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. O autor define que esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Sendo assim, os autores convergem em um ponto semelhante, uma vez que, para ambos, há necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa.

Para as tomadas de notas, optamos pela escrita do diário de pesquisa. De acordo com Yin (2016, p. 181), toda atenção em tomadas de notas pode se esgotar em sua capacidade de escrever, mas existe uma outra atividade de escrever, que é o diário, uma vez que “enquanto pesquisador é provavelmente o principal instrumento de pesquisa, as eventuais introspecções e revelações sobre suas próprias reações ou sentimentos sobre o trabalho de campo em andamento (ou sobre o estudo como um todo)”. Dessa forma, a manutenção de um diário também pode revelar suas próprias tendências metodológicas ou pessoais no decorrer do tempo.

Corroborando esse pensamento, Barbosa e Hess (2010) apresentam a proposta de jornal de pesquisa e/ou diário de pesquisa como uma possibilidade de construção colaborativa. Tal recurso permite que outros pesquisadores tenham acesso ao material, servindo não somente para o pesquisador, mas também para outros pesquisadores interessados na temática.

No decorrer das observações<sup>11</sup>, fomos registrando como aconteceram as reuniões do Conselho Escolar, fazendo apontamentos e reflexões sobre as ações, o processo de discussão e a tomada de decisão, enfim as deliberações. É perscrutando a atuação dos Conselhos Escolares que temos condições de entender se os colegiados vêm desenvolvendo ações em prol da gestão democrática ou ações que reforcem apenas as políticas gerenciais implementadas pelo sistema público municipal de Mossoró/RN. Para o registro dessas observações, optamos pelo diário de pesquisa, pois o intuito foi anotar aquilo que fazia sentido para a nossa investigação, despertando reflexões sobre nosso objeto de estudo. No diário de pesquisa, deve-se anotar o que faz sentido para a riqueza de detalhes da pesquisa. A esse respeito, Barbosa e Hess (2010, p. 55) apontam:

Não se trata de anotar tudo o que eles veem, mas aquilo que lhes faz sentido, que desperta reflexões ou sentimentos e, particularmente, que anotem as possíveis relações ou conexões provisórias entre os diferentes fatos ou ideias que cruzam o campo das preocupações apresentadas [...].

Os autores mostram que as anotações no diário de pesquisa estão para além do que é visto e observado no campo empírico. Trata-se da reflexão sobre o que aconteceu e envolve sentimentos, angústias e preocupações com o que está sendo observado. Nele, colocamos nossas impressões e percepções acerca do que estamos a observar. A observação minuciosamente planejada e anotada pode ser apreciada no capítulo quatro desta dissertação. Todo o percurso para a análise de conteúdo será apresentado no item subsequente.

#### 2.2.4 Análise de conteúdo: dos primeiros fios do tecer à construção das categorias

Para o tratamento dos dados, utilizamos a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016) e Franco (2005). Para essas autoras, a finalidade maior da análise de conteúdo é produzir inferências sobre os dados construídos no decorrer da investigação. Procuramos identificar as discussões realizadas para conhecermos a importância que os sujeitos deixam transparecer como seres sociais ativos, que se produzem e expressam por meio de mensagens carregadas de componentes cognitivos, subjetivos, afetivos, valorativos e históricos mutáveis. Segundo Franco

---

<sup>11</sup> Ver roteiro de observações no Apêndice C.

(2005, p. 13), tais mensagens podem ser “verbais, gestuais, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”. Desse modo, a mensagem produzida pelos sujeitos tem muito a contribuir, conforme reforça Franco (2005), ao explicitar:

Análise de conteúdo assenta-se nos pressupostos de uma concepção crítica e dinâmica da linguagem, aqui entendida, como uma construção real de toda a sociedade e como expressão da existência humana que, em diferentes momentos históricos, elabora e desenvolve representações sociais no dinamismo interacional que se estabelece entre linguagem, pensamento e ação (Franco, 2005, p. 14).

Concordamos que a análise de conteúdo requer um rigor de descobertas e que estas tenham relevância, estabelecendo significado e sentido. Nessa perspectiva, Bardin (2016) aponta que, na análise de conteúdo, há etapas a serem seguidas durante o desenvolvimento da pesquisa, como: a leitura flutuante; a escolha dos documentos; as reformulações de objetivos e hipóteses, quando estas se fazem necessárias ao trabalho; e a formulação dos indicadores. Tais etapas delineiam a organização do nosso trabalho, iniciando com a leitura flutuante de teses, dissertações e documentos relacionados à gestão democrática, aos Conselhos Escolares e ao próprio gerencialismo, o qual fundamenta as políticas educacionais hoje.

Após a realização das entrevistas, que teve 2 horas, 34 minutos e 1 segundo, iniciamos o processo de transcrição das dezesseis entrevistas com os sujeitos da pesquisa. O processo de transcrição foi feito manualmente, ouvindo e transcrevendo fielmente o que foi ouvido nas entrevistas. Fazer as transcrições ouvindo-as novamente permite-nos reviver o dia da entrevista, além de fixarmos melhor as falas dos sujeitos. Esse recurso teve a duração de 51 horas e 20 minutos ou 3.080 minutos, pois, a cada minuto de gravação, levamos em média 20 minutos para realizar a transcrição. Toda a transcrição resultou em 89 laudas de falas dos sujeitos entrevistados. Em seguida, mostramos o quadro com o detalhamento das entrevistas semiestruturadas, que foram realizadas presencialmente.

Quadro 9 – Demonstrativo do tempo das entrevistas com os conselheiros escolares

Sujeitos	Duração	Data	Hora	Local
Orquídea	6'10"	30/12/22	16h20min	UEI JARDIM
Girassol	14'26"	12/09/22	14h14min	UEI JARDIM
Rosa		30/11/22	15h23min	UEI JARDIM

	07'28"			
Margarida	09'24"	30/11/22	15h59min	Residência do entrevistado
Cereja	09'01"	01/12/22	15h28min	UEI POMAR
Goiaba	15'22"	22/12/22	09h53min	UEI POMAR
Manga	24'37"	02/12/22	16h13min	UEI POMAR
Maçã	06'07"	02/12/22	16h31min	UEI POMAR
Banana	04'19"	07/12/22	16h15min	Residência do entrevistado
Melancia	07'29"	01/12/22	15h41min	UEI POMAR
Mata	05'25"	22/12/22	17h	Residência do entrevistado
Lua	11'59"	18/10/22	16h55min	UEI UNIVERSO
Mar	07'25"	21/12/22	08h38min	UEI UNIVERSO
Estrela	06'40"	21/12/22	08h	UEI UNIVERSO
Sol	08'09"	07/11/22	11h20min	UEI UNIVERSO
Terra	10'02"	20/12/22	10h19min	UEI UNIVERSO
Total	2"34'01"	-----	-----	-----

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora, 2022.

O Quadro 9 esmiúça os dados das entrevistas, como sujeitos, duração, data, horário e local onde cada uma foi realizada. Seguimos criteriosamente a metodologia escolhida para a pesquisa. Prontamente, ao finalizarmos as transcrições, iniciamos a leitura flutuante das vozes para começarmos o processo de categorização. Foi uma leitura minuciosa para que dados importantes não passassem despercebidos. Decidimos criar um quadro no qual as perguntas da entrevista semiestruturada estivessem vinculadas, respectivamente, aos objetivos específicos da pesquisa. Para tanto, retomamos a pergunta de partida e os objetivos da nossa pesquisa, conforme o quadro abaixo.

Quadro 10 – Vinculação entre problema, objetivos e questões das entrevistas

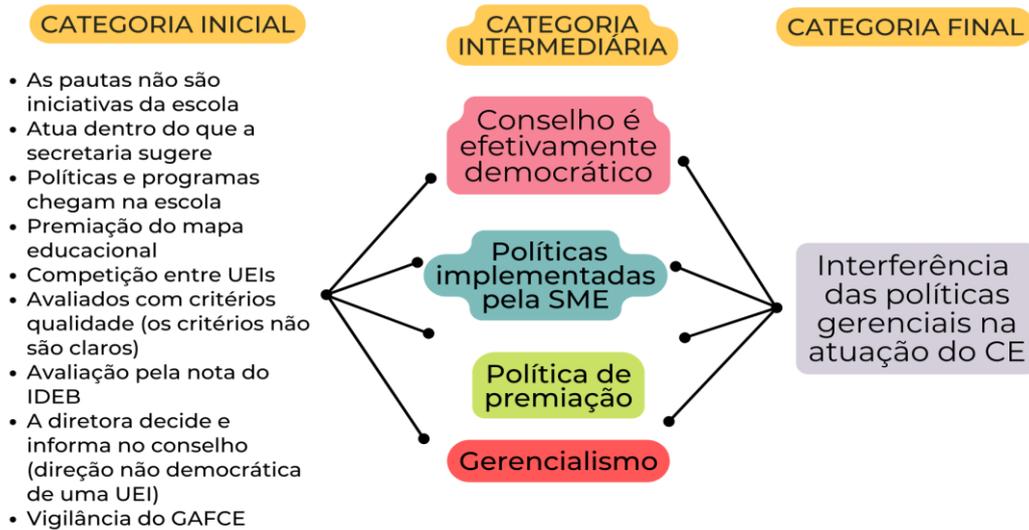
<b>PERGUNTA DE PARTIDA</b>	Como os Conselhos de Unidades de Educação Infantil (UEIs) do sistema municipal de ensino de Mossoró-RN vêm atuando na perspectiva de atender o princípio da gestão democrática, conforme preceitua a legislação educacional brasileira? Diante disso, surgem outros questionamentos: em que as políticas gerenciais interferem na atuação democrática dos Conselhos Escolas de UEIs? Que ações os Conselhos Escolares desenvolvem no sentido de reforçar o princípio da gestão democrática? É possível articular uma atuação democrática dos Conselhos Escolares de UEIs no bojo das políticas gerenciais?		
<b>OBJETIVO GERAL</b>	Analisar a atuação de Conselhos Escolares das Unidades de Educação Infantil (UEIs) face às políticas gerenciais desenvolvidas pelo sistema municipal de ensino de Mossoró-RN.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	a) Investigar as interferências das políticas gerenciais na atuação dos Conselhos Escolares de UEIs em Mossoró-RN.	b) Observar ações desenvolvidas por Conselhos Escolares de UEIs que reforçam o princípio da gestão democrática.	c) Discutir as possibilidades e/ou entraves existentes de uma atuação democrática por parte dos Conselhos Escolares de UEIs em Mossoró-RN.
<b>PERGUNTAS E VINCULAÇÃO AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<p>5- O Conselho do qual o/a senhor/a faz parte é efetivamente democrático? Justifique sua resposta.</p> <p>6- Face às políticas implementadas pela Secretaria Municipal de Educação de Mossoró, como atua o Conselho Escolar desta UEI?</p> <p>10- O/a senhor/a considera a política de premiação das melhores UEIs uma política democrática? Justifique sua resposta.</p>	<p>1- Como o/a senhor/a conheceu o Conselho Escolar?</p> <p>2- O que o/a senhor/a entende por gestão democrática?</p> <p>3- O que significa o Conselho Escolar e quais as atribuições dele?</p> <p>4- O Conselho Escolar participa das decisões da gestão da escola? Como acontecem as tomadas de decisões no CE?</p> <p>7- O Conselho acompanha e planeja atividades pedagógicas da UEI, por exemplo: planejamento dos projetos escolares, PPP, frequência das crianças, entre outras atividades?</p>	<p>8- Na sua opinião, o/a gestor/a da UEI apresenta uma postura democrática? Cite exemplos.</p> <p>9- Nas reuniões ou formação para conselheiros, o que geralmente é discutido?</p> <p>11- Como acontece a mobilização para participação de todos os segmentos (docentes, funcionários, pais, alunos, comunidade) no Conselho Escolar?</p> <p>12- A atuação do GAFCE contribui para o desenvolvimento de práticas democráticas nos Conselhos Escolares? Por quê?</p>

Fonte: Elaboração própria, 2023.

A construção do quadro acima foi essencial para a definição das categorias, pois a vinculação dos objetivos específicos com as questões das entrevistas realizadas nos proporcionou melhor visão e entendimento das respostas, na procura

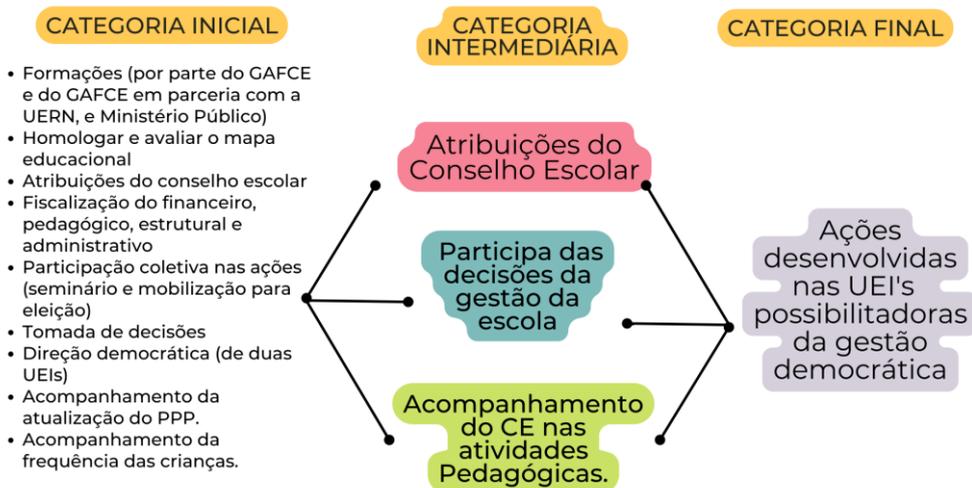
de responder à pergunta de partida. Após essa junção, iniciamos nosso processo de categorização, que mostraremos nas Figuras 5, 6 e 7, a seguir.

Figura 5 – Primeira categoria



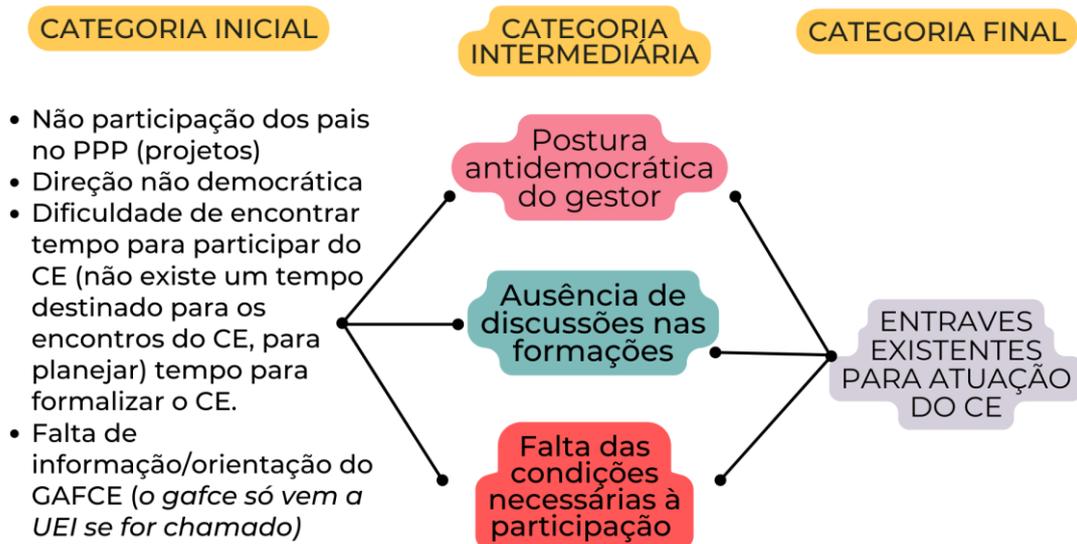
Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2022.

Figura 6 – Segunda categoria



Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2022.

Figura 7 – Terceira categoria



Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2022.

As figuras acima mostram o processo de organização das categorias. Apresentamos 22 categorias iniciais, das quais retiramos a unidade de conteúdo para análises dos dados. Com a leitura e a releitura dessas categorias, fomos juntando por assimilação as respostas e chegamos em unidades de registro, denominadas por Bardin (2016) como categorias intermediárias. De início, ficaram 10 categorias, mas, após concluirmos o processo de categorização, restaram 3 categorias amplas para reunir todas as demais, a saber: 1) Interferência das políticas gerenciais na atuação do CE; 2) Ações desenvolvidas nas UEIs possibilitadoras da gestão democrática; e 3) Entraves existentes para a atuação democrática do Conselho Escolar. Sabemos que essa organização dos dados é fundamental para a análise. Dando continuidade, o quadro abaixo busca relacionar as categorias finais com os autores que embasam as análises. Porém, não se trata de uma apresentação rígida, pois as categorias dialogam entre si.

Quadro 11 – Categorias finais e algumas possibilidades de análise

CATEGORIA FINAL	AUTORES POSSIBILITADORES DE ANÁLISE
INTERFERÊNCIA DAS POLÍTICAS GERENCIAIS NA ATUAÇÃO DO CE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MATIAS (2017)</li> <li>• PARO (2001)</li> <li>• LAVAL (2019)</li> <li>• LIMA (2008)</li> <li>• SANTOS (2021)</li> <li>• HYPÓLITO (2011)</li> <li>• CABRAL NETO E CASTRO (2005)</li> </ul>
AÇÕES DESENVOLVIDAS NAS UEIs POSSIBILITADORAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BATISTA (2020)</li> <li>• DÍAZ BORDENAVE (2013)</li> <li>• GOMES (2019)</li> <li>• PARO (2016)</li> <li>• MEDEIROS (2011)</li> </ul>
ENTRAVES EXISTENTES PARA ATUAÇÃO DO CE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AUGUSTO (2021)</li> <li>• BATISTA (2020)</li> <li>• PARO (2001)</li> <li>• GOHN (2011)</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Mostramos no quadro acima alguns autores que dialogaram com as nossas análises, fazendo inferências nos dados e compilando as nossas categorias. Os autores seguem respectivamente as categorias.

A seguir, apresentamos uma breve contextualização dos Conselhos Escolares e das leis que regem esse colegiado, bem como a democracia e a participação nesses espaços para a efetivação da gestão democrática e a presença do gerencialismo na educação municipal de Mossoró-RN.

### 3 CONSELHO ESCOLAR E GERENCIALISMO NA EDUCAÇÃO

A escola não é uma empresa  
e a educação não é mercadoria (Laval, 2019).

Este capítulo apresenta a discussão sobre Conselho Escolar e gerencialismo, explicitando a legislação que rege os Conselhos Escolares em âmbitos nacional e local. Em seguida, abordamos o estudo dos Conselhos Escolares e dos documentos oficiais explicitados na metodologia desta pesquisa. Há também a necessidade de discorrer sobre o gerencialismo na educação à luz de Santos (2002), Paro (2001), Abrucio (1997), Newman e Clarke (2012), Cabral Neto e Castro (2005), Lima (2008) e Laval (2019), dentre outros autores, para desenvolvermos uma compreensão da presença do gerencialismo na educação municipal de Mossoró-RN, principalmente quando as políticas educacionais são pautas na performance das escolas, dos profissionais da educação e dos alunos.

#### 3.1 Políticas gerenciais na educação pública brasileira

A educação é um direito de todos. Já a sua qualidade e a garantia da gestão democrática do ensino público são princípios, conforme disposto na Constituição Federal de 1988. Isso posto, como cidadãos/ãs, devemos lutar para que seja posta de acordo com o que rege a lei:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

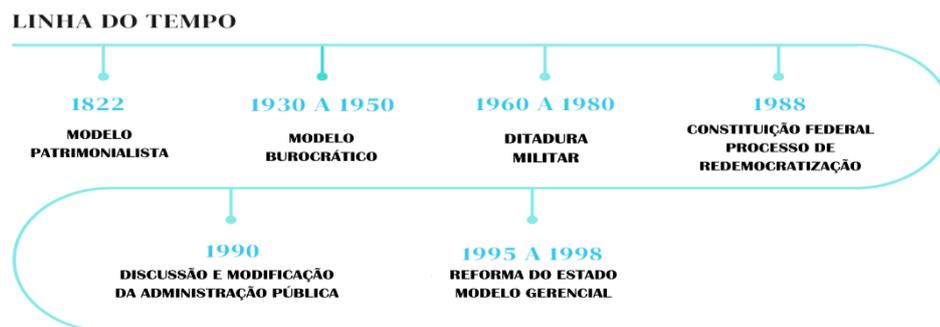
Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII – garantia de padrão de qualidade (Brasil, 1988).

A conjuntura da política atual vivenciada pelos brasileiros, marcada pela desvalorização dos profissionais da educação e pelos baixos investimentos, vai de encontro ao que está posto nas leis. Acreditamos que esse fator pode estar

associado às políticas gerenciais que adentram a educação pública brasileira. Entendemos que, se a educação é um direito, ela não deve ser vista como mercadoria, pois direito e mercadoria são completamente diferentes. Direito à educação pública é uma responsabilidade do Estado e dever da família, como prevê a CF de 1988, já mercadoria é algo que pode ser comprado no mercado. O direito à educação requer investimentos, que não sejam fundamentados na teoria do capital humano, mas que garantam que os sujeitos tenham as mesmas oportunidades de estudos e de aprendizagens. A educação deve ser laica e gratuita, com as mesmas possibilidades de igualdade e de qualidade para todos, como forma de cidadania

A educação no Brasil passa por vários modelos administrativos, os quais são históricos. Eles não nascem por acaso. São construções sociais e históricas. A seguir, mostramos uma figura que retrata a linha do tempo com os modelos de administração em nosso país.

Figura 8 – Modelos administrativos no Brasil



Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2022.

Percebe-se um longo caminho até chegar ao modelo gerencial na educação, fazendo-se necessária uma compreensão dos modelos de administração vivenciados durante séculos. Desse modo, traçamos um breve relato dos modelos administrativos que perpassaram e perpassam o cenário da educação pública brasileira, dentre os quais ressaltamos o modelo patrimonialista, o modelo burocrático e o modelo gerencial. É relevante apontar que, mesmo existindo em tempos distintos, esses modelos coexistem até hoje. Apresentamos um quadro com

os três modelos de administração pública, quais sejam: patrimonialista, burocrático e gerencial, por entendermos que eles exercem uma importância na construção desta dissertação.

Quadro 12 – Modelos de administração pública

<b>PATRIMONIALISTA</b>	<b>BUROCRÁTICO</b>	<b>GERENCIAL</b>
Leis: conjunto de costumes	Leis: conjunto de normas racionais	Leis: Conjunto de normas racionais legitimadas pela participação social
<b>Cargos Públicos</b> - Escolhidos por relações pessoais;  - Confusão entre interesses públicos e privados	<b>Cargos Públicos</b> - Escolhidos por conhecimento técnico;  - Separação entre os interesses públicos e privados.	<b>Cargos Públicos</b> - Escolhidos por conhecimento técnico; com valorização de atuações coletivas; - Separação entre os interesses públicos e privados, com valorização de órgãos de controle e transparência pública.

Fonte: Adaptado do *site* Centro de Liderança Pública (CLP)<sup>12</sup>.

Historicamente, a administração pública brasileira nasceu com a Independência do país em 1822. Nesse período, a administração seguia dois formatos e era basicamente centralizada, por parte dos portugueses que regulavam as atividades desenvolvidas, e descentralizada, por parte de sua estrutura local, sendo marcada pelo patrimonialismo. Mendonça (2000) salienta que o modelo patrimonialista ou dominação tradicional é determinado por meio de regras tradicionais, no qual a obediência à sua autoridade se dá em função da dignidade pessoal, também atribuída pela tradição.

Para discutir dominação tradicional, trazemos Max Weber (2000), por ser o teórico da sociologia clássica que muito contribui para compreendermos a sociedade moderna com seus processos de racionalização (burocratização).

Denominamos uma dominação tradicional quando sua legitimidade repousa na crença na santidade de ordens e poderes senhoriais tradicionais ("existentes desde sempre"). Determina-se o senhor (ou vários senhores) em virtude de regras tradicionais. A ele se obedece em virtude da dignidade pessoal que lhe atribuiu a tradição (Weber, 2000, p. 148).

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.clp.org.br/entendendo-a-administracaopublicaeseusmodelosmlg2/#:~:text=O%20patrimonialismo%20se%20trata%20de,linhagem%20que%20disp%C3%B5e%20do%20poder.>

A dominação tradicional é quando se deve obediência a um senhor, orientada pela tradição. É um modelo de dominação ancorado no patrimonialismo vivenciado em nosso país como forma de administração. Obediência é a palavra-chave desse modelo. O patrimonialismo enfatiza também que “o clientelismo administrativo não é composto de funcionários, mas de servidores pessoais, de maneira que a fidelidade do servidor ao senhor é pessoal e decisiva” (Mendonça, 2000, p. 39). Ainda segundo o autor, o patrimonialismo pode assumir uma forma de governo de mando e obediência, na qual os cargos são apropriados pelo quadro administrativo por meio da vinculação pessoal, significando limitação da liberdade dos servidores em virtude da seleção realizada pelo senhor.

Nas décadas de 1930, 1940 e 1950, vivencia-se a introdução de um novo modelo administrativo, que é o burocrático. Esses períodos marcam a tentativa de superação do modelo de Estado patrimonialista para o burocrático, aquele que traz a preocupação central dos processos da administração pública e separa os interesses públicos do privado. É com esse modelo que começa a necessidade da competência técnica. Não basta ter vinculação pessoal com o governo, mas conhecimento para fazer bem e melhor. Nesse modelo, percebe-se que o sistema burocrático nasce para romper com certos vícios advindos do patrimonialismo e do clientelismo. No entanto, mostra-se, no decorrer da história, incapaz de fazer tal propósito. A esse respeito, Moura (2014, p. 23) coloca:

A compreensão que as reformas administrativas antes de buscarem melhor aparelharem a Administração Pública para a persecução do interesse público exercem o papel de trazer as transformações necessárias para as instituições e burocracia administrativa adequarem-se aos fins políticos almejados pelo Governo que não necessariamente coincidem com as necessidades da coletividade.

O modelo burocrático que buscava uma melhor qualidade para os serviços públicos e para o interesse da sociedade nada mais era do que o funcionamento dos setores públicos sendo adequado aos interesses políticos, priorizando o favorecimento pessoal sem considerar as qualificações, não atendendo assim a coletividade.

As décadas de 1960 e 1980 foram marcadas por muitos conflitos, repressão, violência, torturas e restrição dos direitos políticos e sociais e da liberdade de expressão. No período que corresponde à ditadura militar, ocorreram grandes

manifestações populares, resultando em presos políticos e exílio. Esse período foi de grandes massacres sociais. Em 1988, com o discurso do fim do autoritarismo caracterizado pela ditadura militar, foi promulgada a Constituição Federal (CF), fruto da redemocratização do país, da qual já enfatizamos o direito à educação e o princípio da gestão democrática no ensino público.

É preciso destacar que ainda na década de 1980, pós regime ditatorial, inicia-se um processo de redemocratização. Os ideais de liberdade e democracia tomam conta dos espaços políticos, posto que “o princípio democrático é inserido na Constituição Federal de 1988 e o direito a educação é garantido na Lei, como parte dos direitos sociais, assim como a gestão democrática da educação” (Drabach, 2011, p. 02).

Contudo, na década de 1990, com a intensificação da política econômica internacional, chega-se ao processo de globalização da economia, marcado pelos avanços nos setores de transportes e comunicação. Para Rattner (1995), a globalização não se limita apenas à economia e à política, mas também envolve os âmbitos ecológico e cultural, a troca de costumes, os hábitos, enfim, a cultura.

Embora conduzido pela economia, o processo de globalização transcende os fenômenos meramente econômicos e, para o entendimento de toda a sua extensão e profundidade, deve ser apreendido também em suas dimensões políticas, ecológicas e culturais. Ademais, buscando formular as premissas de alternativas de desenvolvimento numa perspectiva histórica, portanto, sem rejeitar a globalização, procura-se apontar para as opções abertas, dentro desse marco, à cooperação pacífica entre povos e Estados, à democratização e à universalização dos direitos humanos e à solidariedade internacional dos movimentos sociais (Rattner, 1995, p. 04).

É preciso compreender que o modelo gerencial surgiu como resposta ao modelo burocrático, a partir da esfera da globalização, em sua totalidade e profundidade, bem como entender a lógica mercantilista imposta pelas sociedades centrais que projetam os avanços do/no mercado para a sociedade como um todo, inclusive, para a educação pública. As grandes transformações ocorridas pelo mundo refletem o capitalismo nas economias mundiais. Assim, para compreendermos melhor o modelo gerencial no Brasil, especificamente na educação pública, ressaltamos alguns pontos ou traços que esse modelo traz, ao adentrar as instituições públicas educacionais.

Sabemos que o desenvolvimento do capitalismo não é o mesmo em todos os países. O modelo gerencialista chegou ao Brasil no final do século XX,

acompanhando as transformações vivenciadas no mundo, bem com a necessidade de racionalização e modernização do setor público. Essas transformações são de cunho administrativo, pois trazem ideias da empresa para o setor público, envolvendo a aceleração tecnológica através do trabalho e aumentando os meios de informação e comunicação provenientes das tecnologias, de modo a responder às demandas do próprio capitalismo neoliberal.

No Brasil, na década de 1990, ainda no governo de Fernando Collor, dá-se início a discussões e modificações na estrutura da administração pública, com o discurso neoliberal. Para Junquillo (2010), racionalizar a máquina pública, considerada ineficiente e, por isso mesmo, incapaz de atender às demandas da população, serve para dar ênfase à eficiência e à produtividade do setor público, de modo a torná-lo flexível e ágil.

Desse modo, o modelo gerencial passa a predominar especificamente de maneira mais acentuada em meados de 1990, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC). O modelo gerencial toma corpo e transfigura-se no cerne da Reforma do Estado entre os anos de 1995 e 1998, no primeiro mandato do presidente supracitado. Nesse mesmo período, o gerencialismo ganha forma e conteúdo quando se cria o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Esse Ministério teve como ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, responsável por colocar em prática a Reforma do Aparelho do Estado, cujo objetivo era modernizar a máquina estatal nos três níveis da federação: municipal, estadual e federal. Assim, o Estado ganharia mais eficiência e contribuição fiscal.

Conforme Junquillo (2010), a Reforma do Estado, considerada e posta em prática pelo ministro Bresser-Pereira, mostra que o gerencialismo é fundamental para resolver os problemas que o modelo burocrático foi incapaz. Em seu texto, ressalta os principais aspectos a serem corrigidos mediante a reforma gerencial, como: a ineficiência da máquina pública; os procedimentos e regras excessivamente rígidos; a falta de recursos orçamentários; e a alocação inadequada de pessoal na máquina pública. Essa organização pensada pelo referido ministro resolveria e dava mais eficiência ao setor público.

Para Bresser-Pereira (1996), toda economia, para ser eficiente, deve ser orientada pelo mercado, sendo uma economia fortemente competitiva no mercado doméstico (entendemos a denominação mercado doméstico como comércio local) e internacional. É a visão de empresa em que a “competitividade é um princípio

gerencial e motivacional básico”, dentro das empresas que, alinhadas à cooperação, combinariam ou equilibrariam o mercado e o Estado. Partindo dessa ideia, admite-se a lógica do mercado para solucionar os problemas do Estado, principalmente, os problemas educacionais.

Diante de todo esse contexto de crise do capital e da administração pública, apresentado pelo governo de Fernando Henrique Cardoso e seu ministro Bresser-Pereira, a interpretação que se faz é a de que, com desequilíbrio financeiro, perdas de receitas e aumento dos gastos, podemos definir aspectos importantes, como: a crise fiscal; a crise de intervenção, na qual o comportamento predominante é o *rente-seeking*<sup>13</sup>, de modo que agentes, empresas ou institutos entram para garantir os interesses econômicos do Estado e mostrar a eficiência da máquina pública; e a crise burocrática de administrar, com o discurso de ineficiência do serviço público. A esse respeito, Bresser-Pereira (1996, p. 19) enfatiza:

Se concordamos que a crise do Estado é a principal explicação, então não temos outra alternativa a não ser admitir que a primeira e mais importante coisa a fazer é reconstruir ou reformar o Estado, é recuperar a sua solvência, é reformar sua administração, é redefinir o seu modo de intervenção na economia, para que a governabilidade e a governança – a legitimidade e a capacidade financeira e administrativa de governar – sejam recuperadas. Só assim Estado e mercado serão complementares, de maneira que ambos Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil possam, em conjunto, garantir a existência de taxas de poupança e de investimento adequadas, de uma eficiente alocação de recursos e de uma distribuição de renda mais justa.

A Reforma do Estado é a principal alternativa apresentada por Bresser-Pereira (1996) para que o crescimento econômico do país e os serviços públicos oferecidos sejam mais eficientes e de qualidade. Faz-se oportuno destacar que a Reforma do Estado provoca e aprofunda as desigualdades sociais, visto que a disparidade vivenciada é imensurável. É preciso relatar que essa reforma é pautada

---

<sup>13</sup> “*rent-seeking* ou *busca de renda* é uma prática bastante conhecida no Brasil. Ela ocorre quando uma pessoa ou organização usa o seu poder econômico para obter vantagens do governo. Chamado de ‘troca de favores’ ou ‘uma mão lava a outra’, o ato pode ser exercido por meio de grupos de interesse (lobby) ou financiamento de campanha quando se almeja: proteção da indústria local por meio de tarifas; subsídios para determinados grupos econômicos; imposição de barreiras de entrada para novos entrantes; favorecimento em contratações públicas, entre outros benefícios. Uma tradução livre do termo é ‘busca da renda’. Em economia, a ‘renda’ é o valor adicional obtido quando se leva em conta os custos de produção de um bem ou da manutenção de um serviço. Ao contrário do lucro, que pode ser reinvestido para melhorar um negócio, essa renda não traz nenhum benefício à sociedade. Ela nada mais é do que a redistribuição dos recursos coletados dos contribuintes pelo Estado”. Disponível em: <https://maisretorno.com/portal/termos/r/rent-seeking>

em restrições e cortes dos direitos sociais para a população mais necessitada do país, para a qual a distribuição de renda não acontece de forma justa e igualitária.

Em seus escritos, podemos observar que o idealizador da reforma cita que ela pode garantir distribuição de renda mais justa. Diante de um Estado neoliberal, é difícil se chegar a uma distribuição justa com garantia dos direitos sociais, tendo em vista que o Estado passa a ter obrigatoriedade mínima, pois os serviços públicos passam a ser privatizados.

Nesse contexto, o Estado, restaurando a sua solvência, a administração e o modo de interagir com a economia, terá poder de investimento nos serviços oferecidos, trazendo mais eficiência no seu funcionamento. Diante do modelo gerencial acima apresentado e de uma sociedade capitalista marcada pela reestruturação em face das crises, a ênfase é no mercado e nas privatizações, mostrando soluções que são elencadas a partir da competitividade do trabalho pelo alcance de metas e resultados. Com o propósito de alcançar metas, o modelo gerencial ou a Nova Gestão Pública (NGP) adentra o Estado, no sentido de apontar formas de administrar a educação pública com realce na perspectiva da iniciativa privada.

Entendemos que o Terceiro Setor é uma estratégia bem articulada de desoneração do Estado da sua função de provedor. Ocorrem, nesse interstício, um movimento de desestatização da esfera pública e um investimento na ampliação das possibilidades de maximização de lucro das empresas (Silva, 2020, p. 75).

A autora destaca que o terceiro setor demonstra estratégias bem articuladas para que o Estado seja destituído de suas obrigações, considerando um investimento para ampliação de lucros empresariais. No entanto, conceituar o terceiro setor é algo complexo.

Autores como Laval (2019) e Cabral Neto e Castro (2005), entre outros, alertam que o gerencialismo não se trata apenas de uma forma de administrar ou governar o Estado, mas sim de um perigo, pois busca mudança de atitude, que deve se estender pela sociedade. É preciso discutir cada vez mais sobre as políticas gerencialistas, as quais se apresentam como algo ideológico, visando mudar a escola pública para atender ao mercado. Com essa premissa, além de influenciarem o mercado brasileiro, trazem uma relação fortemente com a educação pública. Para Laval (2019), no modelo gerencial, a escola é encarada com um propósito

profissional de fornecer mão de obra que garanta as necessidades da economia e do mercado.

Obviamente não podemos ignorar o fato de que o ambiente escolar é composto, em parte, do mercado, que lhe fornece ferramentas de funcionamento e trabalho: de um lado, livros escolares, obras e documentos paraescolares, máquinas e instalações de todos os tipos; de outro, o mercado de emprego é, mais que nunca, o receptáculo obrigatório dos “recursos humanos” e do “capital humano” que são formados pela escola (Laval, 2019, p. 128).

Trata-se de uma educação vista como produtora de serviços, com metas a serem alcançadas para atender ao mercado de trabalho. Para tanto, a liberdade intelectual fica aprisionada aos critérios econômicos. Desse modo, para desenvolver potencial acadêmico ou ter direito à escolha de uma profissão, depende do poder aquisitivo. Conforme Laval (2019), a educação tem sido assediada pela ideologia da gestão e da eficiência econômica. Esse assédio teve como ponto de partida a difusão do pensamento neoliberal, o qual busca adequar a escola aos moldes de uma empresa, que passa a tratar pais e estudantes como consumidores.

A educação não dá apenas uma contribuição fundamental à economia, não é apenas um *input* em uma função de produção, mas é entendida como fator cujas condições de produção devem submeter plenamente à lógica econômica. Por essa razão, é considerada uma atividade com custo e retorno, cujo produto se assemelha a uma mercadoria (Laval, 2019, p. 30).

Os modelos de gestão administrativa no Brasil são construídos com bases patrimonialistas, transformando-se e ampliando-se em novos modelos de administração com novas nomenclaturas, mas que trazem as marcas do modelo inicial. Porém, as práticas de autoritarismo e a persistência de práticas do clientelismo continuam na sociedade.

Em particular, discutir gerencialismo e sua presença na educação pública é complexo, pois envolve questões históricas dos modelos de administração vivenciados até hoje. A exclusiva política se mostra construída através de privilégios e das relações sociais com foco no clientelismo, por vezes, simulado de amizade. Segundo Luiz (2010), em organizações como escolas, o clientelismo encontra-se

presente nas diferentes formas que podem assumir as relações entre dirigentes, funcionários, professores, alunos e pais. O clientelismo pode fornecer uma forma de mediação entre agentes que, em uma situação

dada, como a participação no conselho escolar, podem procurar apoio para a sua posição específica por meio da conciliação com um agente mais forte, como o diretor da escola (Luiz, 2010, p. 41).

No clientelismo, as relações postas podem oferecer mediação de acordo com a circunstância. No entendimento da autora, o Conselho Escolar, por estar inserido nesse contexto, age em conformidade com o diretor da escola. O modelo gerencial na educação coloca a educação pública a serviço do mercado, com o discurso de melhorias na qualidade e na eficiência, retirando assim os direitos que estão postos em lei.

Conseqüentemente, faz com que a educação pública não seja um direito a ser oferecido pelo Estado, e sim uma mercadoria, privando-a de seus princípios básicos e retirando-a de quem ela é destinada de fato e de direito. Tal situação gera desigualdades e nos distancia cada vez mais do sonho de uma sociedade mais igualitária e com justiça. A seguir, apresentaremos algumas reflexões acerca do gerencialismo na educação pública da cidade de Mossoró-RN.

### **3.2 Conselho Escolar: espaço de construção democrático-participativo ou de execução de políticas gerenciais?**

A democracia é um processo de construção social fortalecida cotidianamente nas ações e relações sociais. Não se constrói democracia em uma base autoritária, pois esta impede que todos sejam sujeitos nos processos decisórios. Sendo a escola e, em particular, os Conselhos Escolares espaços constituídos por gestores, docentes, discentes, pais e comunidade local, podem favorecer a participação nas tomadas de decisões. Dessa forma, é importante que os envolvidos no processo reconheçam esse espaço como potencializador para o exercício da democracia. A esse respeito, Santos (2002, p. 156) afirma:

A democracia participativa é importante porque proporciona a cada cidadão a oportunidade de participar na tomada de decisões políticas. A importância está no fato de esta forma de democracia permitir a expansão da cidadania e a inclusão daqueles que, de outra forma, seriam excluídos dos assuntos da comunidade ou da sociedade como um todo.

Nesse sentido, essa ideia de democracia-participativa envolve a comunidade para atuar no que diz respeito a discutir, sugerir e questionar, com foco em uma

escola pública democrática e de qualidade. Para tanto, a escola precisa (re)inventar-se no sentido de superar os condicionantes sociais, organizacionais e institucionais (Paro, 2016), para que os conselheiros possam participar efetivamente na escola.

Paro (2001) traz pertinentes colaborações ao afirmar que a escola possui um papel fundamental na construção da democracia: “A escola deve, ainda, se configurar democrática em suas ações como agência prestadora de serviço que precisa levar em conta os interesses dos usuários, a quem ela deve servir e para os quais foi criada (Paro, 2001, p. 84)”, discutindo e fomentando a participação dos envolvidos no conselho para que se sintam partícipes em um espaço público no qual possam expressar-se.

É imprescindível que os Conselhos Escolares promovam discussões para que os envolvidos não sejam apenas cumpridores de deveres, mas também atuantes e participantes das decisões tomadas, contribuindo para o fortalecimento da democracia escolar, pois “[...] é na escola e em sua comunidade que espaços alternativos constituem a defesa de interesse de uma educação de qualidade, gratuita e democrática, promotora da cidadania e da humanização” (Werle, 2003, p. 46), promovendo uma escola pública que possibilite aos sujeitos uma visão construtiva de seu cumprimento político e social.

Nessa perspectiva, Medeiros e Oliveira (2008, p. 38) expõem: “Para que a gestão democrática se mantenha viva e pulsante, é essencial garantir a participação da comunidade interna e externa”. Uma importante função dos Conselhos Escolares é discutir democraticamente para a garantia da educação pública de qualidade. De acordo com Gadotti (1995), a escola precisa estar aberta para lutar pela democracia, de modo que possamos almejar uma sociedade mais justa e inclusiva, sabendo que esse é um processo, e não um fim. Precisamos compreender os processos democráticos participando ativamente de decisões administrativas, financeiras e pedagógicas, a fim de gerarmos ações transformadoras.

Entendemos que a democracia se faz com a participação da comunidade, podendo ser traduzida em ações políticas. Os Conselhos Escolares existem como espaços de formação política comprometida e responsável com a qualidade dos serviços prestados pela escola. Suas ações e relações, quando articuladas democraticamente, possibilitam alcançar com justeza a qualidade dos direitos à educação, uma vez que agimos pensando no bem comum dos envolvidos e criando iniciativas de participação, e não com a função de executar burocraticamente o

funcionamento escolar. Assim, para que os Conselhos Escolares sejam realmente um espaço de democracia com participação efetiva, devem ser autônomos e deliberar sobre os aspectos pedagógicos, financeiros e administrativos.

Destacamos esses colegiados como mediadores e incentivadores de ações democráticas desenvolvidas pelos sujeitos na escola, oportunizando uma maior atuação da comunidade, estimulando a potencialização do espaço público e exercendo a democracia, posto que “a sociedade, qualquer forma de sociedade, e especialmente a sociedade política, é um produto artificial da vontade dos indivíduos” (Bobbio, 2005, p. 34). Vivemos em sociedade, logo é necessário pensarmos no coletivo para o bem comum de todos os cidadãos/ãs.

O Conselho Escolar é um colegiado que deve ser exemplo de democracia. Desse modo, precisa ser pensado a partir do coletivo, pois é composto por vários segmentos que formam a escola e sua comunidade. O envolvimento da comunidade na participação dos Conselhos Escolares é imprescindível, uma vez que reconhecemos como espaço democrático, visto que uma comunidade esclarecida dos seus direitos e deveres torna-se atuante no funcionamento da educação pública de qualidade.

Efetivar mecanismos para que a gestão democrática seja posta em prática de fato e de direito no interior das escolas públicas é o maior desafio a ser enfrentado. A legislação está posta, mas a gestão democrática não é uma receita a ser seguida por todos. Trata-se de uma construção desafiadora, com vários sujeitos participando e defendendo interesses. Acreditamos que uma comunidade conhecedora e esclarecida dos seus direitos e deveres é também partícipe atuante e defensora da educação pública e, conseqüentemente, da sociedade, não permitindo que a educação pública deixe de ser um direito e passe a ser uma mercadoria, que gera competitividade e aumenta as desigualdades sociais.

O cenário vivenciado é de uma sociedade capitalista marcada pela reestruturação diante das crises, havendo ênfase no mercado e nas privatizações. Nesse sentido, as crises movem o capital, ou seja, o capital é movido pelas diversas crises econômicas. Com o propósito de alcançar metas, o modelo gerencial ou a Nova Gestão Pública (NGP) adentra no Estado, apontando formas de administrar a educação pública com realce na perspectiva da iniciativa privada.

O gerencialismo vem mostrando maior eficácia para o mercado e apresentando a educação como um privilégio, e não como um direito. É a constante

busca pelo alcance das metas estabelecidas pelos sistemas de resultados que avaliam o desempenho educacional. Nesse contexto, Abrucio (1997, p. 07) apresenta o modelo gerencial como “modelos de avaliação de desempenho, novas formas de controlar o orçamento e serviços públicos”. Tal modelo direciona as estruturas administrativas para atender ao mercado direcionando preferências em relação ao capital. É a Nova Gestão Pública orientando as políticas educacionais, que prezam pelo desempenho, inclusive associando desempenho à qualidade, pela competitividade e pela modernização da gestão.

Hypólito (2011) discute a reorganização gerencialista na escola, demonstrando as repercussões do gerencialismo na gestão, no currículo e no trabalho docente. A Nova Gestão Pública critica os processos burocráticos, no entanto, acaba voltando para si a burocracia e caminhando para o lado contrário dos anseios cidadãos/ãs. Ainda conforme Hypólito (2011), a Nova Gestão Pública é algo bem maior, no qual o gerencialismo está inserido com suas formas de controle e regulação, visando uma organização com parcerias público-privadas. Nessa perspectiva:

As formas de controle e regulação que se processam a partir dessas formas gerencialistas de organizar a educação, com base nas parcerias público-privadas, introduzem um volume de novos requisitos que o professorado passa a se sentir responsabilizado e culpado pelo seu desempenho, medido e avaliado desde fora do que acontece no seu espaço de trabalho, impelido a obter mais formação e buscar privadamente alternativas para melhorar seu desempenho, como se isso não fosse responsabilidade do coletivo escolar e do sistema de ensino (Hypólito, 2011, p. 71-72).

O gerencialismo prega uma política de responsabilização, na qual os professores se sentem responsabilizados por metas não atingidas, como se a escola dependesse unicamente do corpo docente, esquecendo a subjetividade dos sujeitos e a responsabilidade do sistema para com a educação. Conforme Newman e Clarke (2012), a Nova Gestão Pública aponta decisões muito bem articuladas e se coloca à disposição do público para ensinar fazer educação de qualidade, o que pode ser traduzido em intervenções com projetos educacionais muito diferentes do que vivenciamos na escola pública, esquecendo para quem esta é de fato e de direito. As empresas do terceiro setor se apresentam com o discurso de qualidade e equidade, mas na realidade prevalecem o interesse econômico e a lógica da privatização, trazendo, dessa forma, implicações para a educação pública, com um

projeto de sociedade não comprometido em combater as desigualdades sociais, mas em aprofundá-las.

Para Laval (2019), a escola é encarada com um propósito profissional, para fornecer mão de obra que garanta as necessidades da economia e do mercado. “Esse viés está diretamente ligado ao modelo de escola como ‘empresa educadora’, administrada conforme os princípios da nova gestão e submetida à obrigação de apresentar resultados e inovações” (Laval, 2019, p. 23). É a educação vista como produtora de serviços com metas a serem alcançadas. Ainda segundo Laval (2019), a educação tem sido assediada pela ideologia da gestão e da eficiência econômica. Esse assédio teve como ponto de partida a difusão do pensamento neoliberal, por meio do qual se busca adequar a escola aos moldes de uma empresa que passa a tratar pais e estudantes como consumidores.

A educação não dá apenas uma contribuição fundamental à economia, não é apenas um *input* em uma função de produção, mas é entendida como fator cujas condições de produção devem submeter plenamente à lógica econômica. Por essa razão, é considerada uma atividade com custo e retorno, cujo produto se assemelha a uma mercadoria (Laval, 2019, p. 30).

A cultura e a formação de valores comuns à vida em sociedade passam a dar lugar ao ensino de competências e habilidades para atender ao futuro profissional, ligando o ensino à produção do capital. Por conseguinte, Cabral Neto e Castro (2005) apontam em seus estudos a educação como mercadoria, mostrando que esta objetiva a venda de serviços e o aconselhamento sobre as “melhores experiências educacionais” já em desenvolvimento. “Os países serão considerados clientes e a educação passará a ser vendida como uma mercadoria, a ser escolhida pelos consumidores segundo as suas possibilidades e necessidades” (Cabral Neto; Castro, 2005, p. 11), descaracterizando a educação como um direito a ser ofertado pelo Estado.

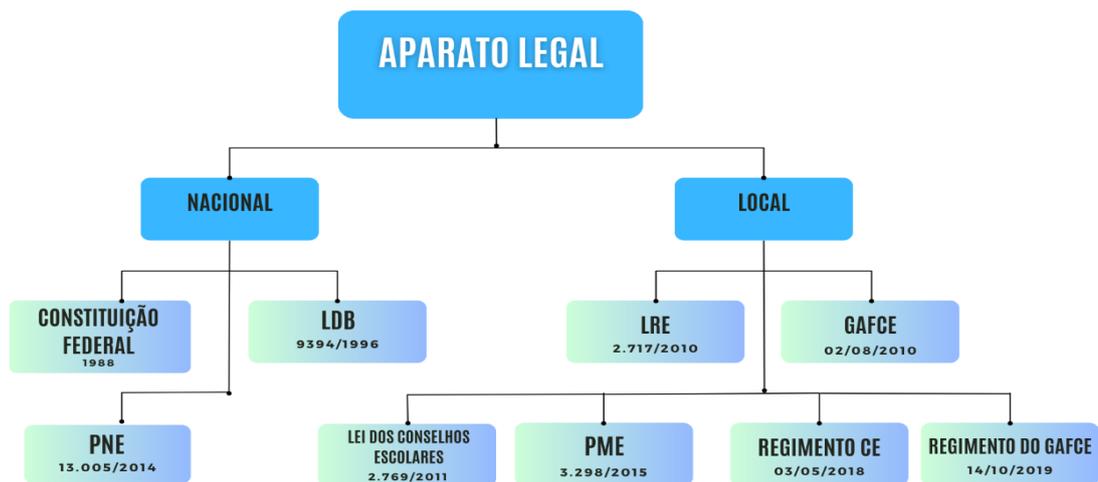
Diante do exposto, o gerencialismo defende um tipo de participação que é conivente com os interesses do mercado e do capital, transformando o processo participativo em mais uma peça da burocracia, tendo a participação como técnica procedimentalista. Sendo assim, é de suma importância ampliar espaços como mecanismos de participação da comunidade escolar, para que as tomadas de decisões se concretizem de forma democrática, visando a construção de uma sociedade com mais igualdade e justiça. Na prática, precisam de consolidação e

fortalecimento para que não venhamos a perdê-los ou enfraquecê-los, levando a comunidade escola a desacreditar no potencial da democracia na escola.

### 3.3 Conselho Escolar: das leis nacionais vigentes às locais, a presença do gerencialismo na educação municipal de Mossoró-RN

O princípio da gestão democrática está regulamentado na Constituição Federal de 1988, mostrando um avanço para a educação pública. Então, é de fundamental importância para a questão da gestão democrática a concepção de uma sociedade que preza pela cidadania e pela participação. Entendemos que gestão democrática é um processo que possibilita a qualidade da educação e cria vínculos com a comunidade local. Tal processo se dá de diferentes formas, principalmente através dos colegiados e, em especial, dos Conselhos Escolares. A seguir, a Figura 9 mostra leis nacionais e locais da gestão democrática.

Figura 9 – As leis nacionais e locais da gestão democrática



Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2022.

Na figura acima, trazemos o aparato legal que dispõe sobre a gestão democrática e os Conselhos Escolares na forma de lei, em âmbito tanto nacional quanto local. Para tanto, recorreremos à regulamentação da gestão democrática escolar, já posta em forma de lei na Constituição Federal de 1988, artigo 206, inciso VI: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988, p. 124),

bem como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB n. 9394/96), a qual traz em seus artigos 14 e 15 que os sistemas deverão assegurar as unidades escolares públicas de educação graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira. O Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei 13.005/2014 –, em sua meta 19, vem assegurar condições para a efetivação da gestão democrática como estratégias para ampliar programas de apoio, formação e fortalecimento dos Conselhos Escolares para um funcionamento com autonomia e, por conseguinte, uma gestão democrática mais fortalecida. Sobre a gestão democrática, a LDB 9.394/1996 assegura:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; 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 de direito financeiro público (Brasil, 1996, p. 17).

A gestão democrática escolar tem como princípio a participação dos autores escolares, fazendo parte dessa gestão a comunidade local na qual a escola está inserida. Quando a gestão escolar é democrática e emancipatória, entende-se que existe a atuação da comunidade interna e externa da escola. Corroborando esse pensamento, Díaz Bordenave (2013, p. 58) afirma: “A participação das pessoas na sua comunidade é a melhor preparação para a sua participação como cidadãos/ãs na sociedade global”. A questão do envolvimento de todos ainda é um ideal. Em uma democracia representativa, conta-se com a maioria.

É de fundamental importância compreender a concepção de gestão democrática e seus colegiados, destacando-se os Conselhos Escolares. Discutir a gestão democrática é uma necessidade constante, uma vez que vivenciamos o desmonte da democracia brasileira, com governos autoritários, a exemplo do governo do Presidente Jair Messias Bolsonaro (2019 a 2022), e com as políticas gerencialistas que orientam a educação pública em nosso país.

Pensar em como se constituem os Conselhos Escolares nos processos participativos e nas discussões acerca da democracia, suas representatividades e suas relações de poder é refletir sobre o fortalecimento e a ampliação da

comunidade escolar tanto interna como externa. Essa representação é composta por comunidade, família, alunos ou responsáveis de alunos, funcionários, gestores e professores, constituindo assim um órgão colegiado que deveria atuar efetivamente na tomada de decisões administrativas, financeiras e pedagógicas, garantindo, assim, uma gestão mais democrática.

Os Conselhos Escolares em Mossoró-RN também são regulamentados pelo Plano Municipal de Educação (PME), Lei n. 3298/2015, que tem sua meta 19 consoante com o PNE, Lei 13.005/2014:

Assegurar condições, no prazo de 1 (um) ano, para elaboração, aprovação e implantação da Lei de Gestão Democrática, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, por meio de eleições diretas, no âmbito das escolas públicas municipais, prevendo recursos e apoio técnico da União e do Estado (Mossoró, 2015).

Vejamos que o PME está em acordo com o PNE, mas suas metas não foram planejadas e implementadas em sua totalidade. Mossoró institui os Conselhos Escolares, mas não institui a gestão democrática em sua íntegra.

O PME, regulamentado por parte do sistema municipal de educação de Mossoró, direciona a implementação da gestão democrática, possibilitando a atuação dos CE. Para que haja a efetivação da democracia nos espaços escolares, é fundamental criar espaços de participação na comunidade escolar, de modo que as tomadas de decisões se concretizem de forma democrática para uma construção social e educacional mais justa.

Trata-se de uma gestão que abre as portas para a participação de todos da comunidade escolar na tomada de decisão. É uma gestão que parte do pressuposto de que a democracia deve oportunizar a participação, tendo em vista que o povo é regido por saber comum, científico e cultural. Na rede pública municipal de Mossoró, existe a Lei de Responsabilidade Educacional (LRE) n. 2.717, de 27 de dezembro de 2010, que institui as diretrizes da política educacional local:

Art. 1º a política de Responsabilidade Educacional no Município de Mossoró, com o objetivo de promover a melhoria da qualidade do Sistema Municipal de Ensino, por meio da execução de ações planejadas, do estabelecimento de metas educacionais, do investimento crescente e sistemático de recursos financeiros e da avaliação de desempenho, tendo como foco principal o aluno e, como resultado dessa política, a melhoria dos indicadores educacionais e sociais (Mossoró, 2010).

A Lei de Responsabilidade Educacional de Mossoró é fundamentada em princípios gerenciais, por exemplo: estabelecimento de metas e avaliação de desempenho, com vistas à melhoria de indicadores. A rede municipal abrange a Educação Infantil e o Ensino Fundamental e suas modalidades, trazendo em sua lei os objetivos para a promoção e a melhoria da qualidade da educação municipal.

No Art. 2º da LRE, a qualidade da educação é tratada como compromisso de toda a sociedade, conforme aponta:

Art. 2º A qualidade da educação é compromisso de toda a sociedade, devendo ser trabalhada em regime de colaboração norteadas por equilibrada divisão de responsabilidades, de modo a garantir gradativa evolução para um sistema de educação estável e cooperativo, de acordo com responsabilidades compartilhadas entre as instituições e atores sociais (Mossoró, 2010).

A Lei n. 2.717/2010, Mossoró-RN, dispõe sobre a institucionalização do GAFCE, no dia dois de agosto de 2010 (JOM n. 62A), e a Lei n. 2.769/2011 trata da regulamentação dos Conselhos Escolares nas Unidades de Ensino da Rede Municipal. No “Art. 1º - Fica instituído nas Unidades de ensino municipais o Conselho Escolar” (Mossoró, 2011). Dando prosseguimento, a referida lei explicita, em seu Art. 2º:

[...] O Conselho Escolar das Unidades de Ensino da Rede Municipal são instâncias permanentes de debates articulados de todos os setores escolares e comunitário, constituindo um colegiado, em cada Unidade de Ensino, formado por representantes dos segmentos do poder público e da comunidade escolar (Mossoró, 2011).

Na Lei n. 2.769/2011, consta como os Conselhos Escolar devem ser constituídos para assegurar seu funcionamento, objetivando os serviços de excelência da Unidade de Ensino e a melhoria progressiva na qualidade do processo de ensino e da aprendizagem, bem como para ser espaço de debates, articulação e tomada de decisões. Ainda conta com a Resolução n. 01/2018, Art. 1º, que aprova o Regimento dos Conselhos Escolares em três de maio de 2018, bem como a posterior, que aprova em Assembleia do Conselho Municipal o Regimento do GAFCE em quatorze de outubro de 2019.

Em Mossoró, existe a regulamentação dos Conselhos Escolares pelo sistema municipal, que visa a implementação da gestão democrática na educação. Esses Conselhos atuam com base nos princípios legais que regem a gestão democrática.

Embora haja um aparato legal que regularize a organização e o funcionamento dos Conselhos Escolares nas escolas e Unidades de Educação Infantil vinculadas ao sistema municipal de ensino, sua efetiva participação e funcionamento democrático ainda não estão completamente garantidos.

Em conformidade com Lima (2018), não basta estar em concordância com a lei.

Sabendo que quer como princípio e direito legalmente reconhecido, quer como realização efetiva no plano da ação e das práticas dos atores, a gestão democrática da escola é sobretudo um processo contínuo e nunca concluído de aprofundamento e de vivência da democracia nas escolas, a questão crucial a ser pesquisada e respondida, a cada momento e em cada contexto escolar concreto, é a de saber quão democrática é, e está sendo, a legalmente instituída e discursivamente onipresente gestão democrática da escola (Lima, 2018, p. 24).

A gestão democrática nas escolas públicas e nas UEs não está garantida porque se faz presente nas leis nacionais e locais. Todo esse aparato legal é importante, mas a gestão democrática é uma construção difícil, requerendo uma luta diária no ambiente escolar, principalmente em terreno das políticas gerencialistas. A participação é um instrumento para a construção da democracia, pois é preciso sair das normativas legais e ocupar os espaços democráticos que se fazem presentes nas escolas. Conforme Lima (2008), enquanto instrumento privilegiado, a participação

acarreta algum tipo de envolvimento quer este seja traduzido em formas de ação e de comprometimento mais ou menos militante, ou, pelo contrário, pela rejeição do ativismo que cede o lugar a formas de intervenção orientadas por um certo calculismo ou mesmo por uma certa passividade (Lima, 2008, p. 76).

A participação é um instrumento importante para a efetivação da democracia, pois promove ação, envolvimento e comprometimento. Caso não haja participação ativa, ocorre o padrão normativo da participação passiva.

No município de Mossoró, a educação pública municipal é palco de políticas gerenciais, conforme demonstram as pesquisas de Santos (2021), Matias (2017) e Souza (2016). A rede municipal de educação faz uso das políticas gerenciais e conta com instrumentos que regulamentam os processos educacionais em busca de metas a serem alcançadas e, conseqüentemente, premiadas.

A premiação não cumpre apenas o papel de reconhecer o mérito do trabalho, mas também pune quem trabalha, principalmente, nos casos em que as condições de trabalho não são as mesmas ou existe uma diferença decimal. Esse fato não é tão visível para quem foi imposta a condição de executar as decisões políticas. Porém, do outro lado dessa questão está quem não foi premiado, que guarda em seu consciente as queixas de que trabalhou e não foi recompensado do mesmo modo que aqueles que foram selecionados (Souza, 2016, p. 283-284).

Nessa conjuntura, essas metas e premiações alcançadas geram uma competitividade e contribuem para evidenciar as diferenças entre os indivíduos e também entre as condições de trabalho. De acordo com Souza (2016), nessa perspectiva, quanto mais competitividade, mais produtividade ocorrerá. Essa política burocratiza e dificulta os processos democráticos que devem acontecer nos espaços escolares para assegurar o direito à educação pública e de qualidade.

Em nosso entendimento, a gestão democrática fica comprometida com os interesses políticos locais, quando as escolas da rede municipal de Mossoró ainda não vislumbram o processo democrático para a escolha dos diretores escolares. Esse cargo fica a critério de indicações político-partidárias. Ou seja, nesse aspecto, vivenciamos ainda os encaminhamentos do patrimonialismo, cuja escolha é definida pelas relações de proximidade e pelos interesses políticos em jogo. No que se refere aos avanços da gestão democrática por parte da escola, esta é um processo que envolve outros aspectos, em que as eleições são apenas um deles. Nesse contexto, a rede municipal de Mossoró, de um lado, conta com eleições para os conselheiros escolares e prega em seus discursos que a gestão democrática é efetiva e existe e, de outro, nega-se em avançar na eleição para gestores escolares. O voto é um instrumento de promoção da democracia no Conselho Escolar, embora não seja uma garantia de que esse Conselho se revele democrático ou de que a escola tenha uma gestão efetivamente democrática ou com democracia. As eleições para diretores escolares não garantem o processo de gestão democrática no interior das escolas e das UEs, mas sem elas o processo se fragiliza ainda mais.

Bobbio (1986) ressalta que a democracia é formada por um conjunto de regras. Nessa concepção, a regra da maioria é meramente um elemento utilizado para calcular votos. Nesse sentido, os representantes eleitos não podem exercer mandatos imperativos, afetando a democracia. No entanto, o autor aponta que isso costuma acontecer frequentemente, na medida em que os eleitores elegem seus

governantes, mas não têm acesso a eles para discutir qualquer decisão tomada ou dar opiniões pertinentes.

No que diz respeito aos sujeitos chamados a tomar (ou a colaborar para a tomada de decisões coletivas), um regime democrático caracteriza-se por atribuir este poder (que estando autorizado pela lei fundamental torna-se um direito) a um número muito elevado de membros do grupo (Bobbio, 1986, p. 17).

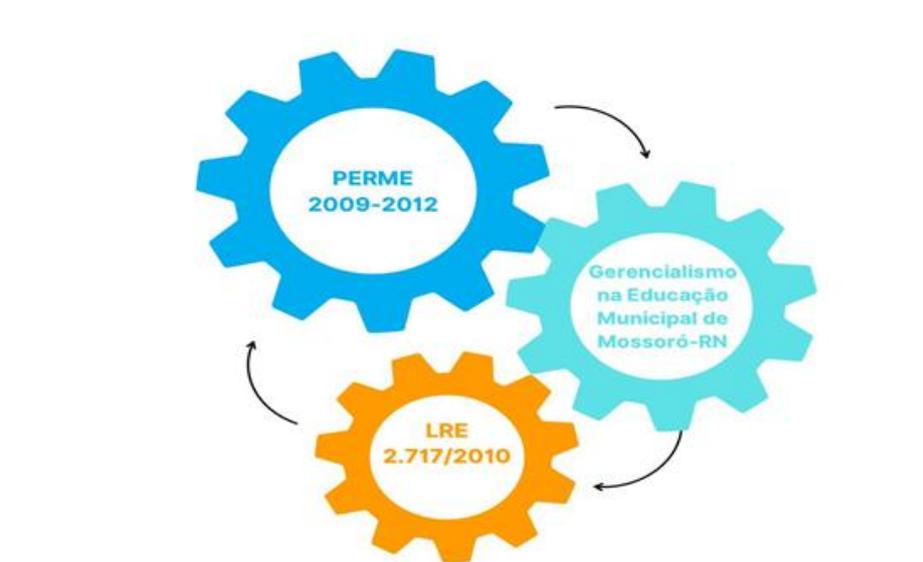
Paro (2001, p. 10) contribui, quando afirma:

[...] a democracia, apesar de sua origem remota, transformou-se enormemente em seu percurso histórico, enriquecendo-se de novos significados, à luz dos quais precisa ser compreendida. Assim, ela já não deve ser vista apenas em sua conotação etimológica de “governo do povo” ou em sua versão formal de “vontade da maioria”, mas sim em seu significado mais amplo e atual de mediação para a construção da liberdade e da convivência social, que inclui todos os meios e esforços que se utilizam para concretizar o entendimento entre grupos e pessoas, a partir de valores construídos historicamente.

Isso posto, pensar em democracia é pensar em decisões coletivas para o progresso da sociedade de forma geral. É defender a liberdade e a convivência social com os diferentes. É fazer valer e acompanhar as tomadas de decisões nos mais diversos espaços políticos da nossa sociedade. Acreditamos que a escola é um desses espaços para a construção dos processos democráticos.

O cenário educacional em relação às políticas públicas vem sendo algo complexo. A cada dia, direitos e investimentos são retirados da educação e dos servidores por parte do poder executivo, situação de desvalorização da educação que perpassa gestões, estendendo-se há anos na cidade. Para tanto, incluímos a figura a seguir como forma de ilustrar o gerencialismo na cidade de Mossoró através do Plano Estratégico da Rede Municipal de Ensino (PERME 2009-2012) e da Lei de Responsabilidade Educacional (LRE n. 2.717/2010), instrumentos que ampliam a complexidade da gestão.

Figura 10 – Gerencialismo em Mossoró-RN



Fonte: Elaborada pela pesquisadora, 2022.

Apresentamos que a política gerencial se faz presente nos documentos oficiais de Mossoró, iniciando segundo Souza (2016) no ano de 1998, quando o município formou parceria com o Instituto Ayrton Senna, sendo exemplo histórico de parceria público-privado na educação, estabelecendo reformas na educação por programas gerenciais. Em seguida, o município lança o Plano Estratégico da Rede Municipal de Ensino (PERME 2009). O documento apresenta políticas para a melhoria da educação, no intuito de que:

promova a valorização do docente e utilize instrumentos de avaliação de desempenho e premiação do mérito educacional. Em Mossoró, temos plena consciência das conquistas alcançadas e dos desafios que ainda persistem em cada uma dessas dimensões da política de ensino (Mossoró, 2009, p. 8).

Conforme visto, as políticas gerenciais em Mossoró já têm mais de uma década e ganhou forma com a parceria estabelecida com o Instituto Airton Sena. O PERME (2009) redefiniu a política gerencialista do município, assumindo seus próprios preceitos em 2009. Essa valorização pautada em premiações, trazida pelo PERME (2009), utiliza-se de avaliação por desempenho, seguida de premiação pelas conquistas. O PERME (2009) traz como ação instituir o Prêmio Escola de

Qualidade, com base em resultados esperados de avaliação de desempenho das Unidades Educacionais.

A responsabilização dos gestores e o protagonismo dos segmentos escolares nos processos de tomada de decisão das organizações educativas estão presentes na introdução da nova gestão pública na educação. Esse modelo gerencial vai sendo delineado, construindo o argumento de que se consubstancia em uma resposta aos desafios de melhorias da eficiência e eficácia dos sistemas educativos públicos. Sendo assim, para viabilizar um novo paradigma de gestão pública, vários instrumentos foram colocados à disposição desse novo modelo, em particular, o planejamento estratégico (Souza; Cabral Neto, 2017, p. 628).

De acordo com os autores, toda estratégia gerencial é moldada com discursos de melhoria da eficácia e da eficiência na educação pública, sendo o PERME um instrumento colocado à disposição desse modelo de administração: “Em Mossoró-RN, esse tipo de planejamento gerencial da educação evidencia duas dimensões da *accountability*: avaliação e responsabilização” (Souza; Cabral Neto, 2017, p. 629). Ainda conforme os autores:

O texto do PERME afirma que é necessário “garantir a gestão democrática com o funcionamento dos conselhos escolares e outros conselhos sociais”. Essa assertiva revela que atualmente persiste essa visão dos conselhos de escola como mecanismo de esperança para a efetivação da gestão democrática. Entretanto, não se concebe gestão democrática apenas com funcionamento de escolas, sendo preciso também relacioná-la com a eleição para diretores, embora existam contradições a esse respeito, e com um projeto político-pedagógico efetivo, não apenas garantindo a sua existência física em papel (Souza; Cabral Neto, 2017, p. 634).

A garantia da efetivação da gestão democrática não se faz somente com o funcionamento dos Conselhos Escolares. Os colegiados são instrumentos necessários, mas, por si só, não garantem a gestão democrática da escola pública, posto que, se não forem efetivados de forma democrática, mediada pelos atores escolares, se tornarão presas fáceis de dominação política e sistêmica, ou na pior das hipóteses se transformarão em instrumentos de ampliação da dominação carismática pelo poder público.

Todo esse arcabouço gerencialista é aprofundado com a Lei de Responsabilidade Educacional n. 2.717/2010, que teve seus desdobramentos com o PERME (2009). Por esse motivo, há uma articulação muito forte entre essas duas políticas, que trazem metas a serem cumpridas e a responsabilização dos profissionais da educação. A referida Lei não faz nenhuma menção à gestão

democrática e aos colegiados, sendo estes um processo histórico, exceto que cada Conselho Escolar deve encaminhar à Gerência Executiva da Educação o Mapa Educacional até trinta de março de cada ano. Conforme Santos (2021, p. 58):

Em Mossoró-RN, a política municipal de educação é regida pela Lei de Responsabilidade Educacional n. 2717/2010, tendo como objetivo promover a melhoria da qualidade do ensino baseada no crescimento das notas nos indicadores de qualidade educacional, conforme avaliações externas. Ao estabelecer essa suposta melhoria, propõe execução de ações planejadas, estabelecimento de metas, investimentos financeiros, avaliação do desempenho e instituição de alguns instrumentos que serão construídos pela Rede Municipal de Educação. Ou seja, trata-se de uma política criada para propiciar a melhoria dos planos, metas e indicadores. Esse modelo de política educacional vem sendo fortemente marcado pelo gerencialismo.

A Lei de Responsabilidade Educacional, conforme Santos (2021, p. 109), tem o objetivo de melhorar a qualidade do ensino com base no crescimento dos indicadores, responsabilizando as escolas, o que é uma forte marca do gerencialismo. “Tudo isso fica evidenciado no Mapa Educacional – mecanismo de planejamento estratégico da escola e de avaliação de suas metas e resultados, portanto, de regulação da educação em conformidade com a Lei”, imprimindo, assim, a lógica da responsabilização.

Para Matias (2017, p. 12), a lógica do mercado e o movimento empresarial se fazem presentes na educação municipal da cidade de Mossoró por meio das ferramentas legais:

A linguagem de mercado adentra oficialmente as escolas municipais de Mossoró, legitimada por meio de dispositivos legais, com destaque para a Lei de Responsabilidade Educacional e, especialmente, para a instituição do prêmio 14º salário, pago aos profissionais das escolas que atingirem as metas estabelecidas. A lógica da eficiência, da produtividade, da medição por desempenho e das premiações se instalou como discurso oficial, criando uma cultura baseada em performances que têm influenciado as decisões do cotidiano escolar e provocado alterações na identidade dos professores, modificando o que significa ser professor. A política educacional de Mossoró passa a se desenvolver sob a égide da cultura performativa, com estratégias de normatização, classificação, monitoramento e controle.

O gerencialismo é o modelo administrativo presente na rede municipal de ensino de Mossoró. A premiação alterou a identidade dos professores e gerou competição entre eles, como se perdessem a essência do ser professor. É a performatividade monitorando e controlando as ações educativas. Com todo esse

emaranhado, a gestão democrática, que pressupõe participação e coletividade, vai se perdendo e os “Conselhos Escolares que foram propostos como voz ativa nos destinos administrativos e pedagógicos das escolas, estão reduzidos a entes burocráticos de fiscalização de contas e balanços financeiros” (Hypólito, 2011, p. 72).

Constatamos por meio de estudos anteriores que o PERME (2009) e a Lei de Responsabilidade Educacional n. 2.717/2010 apresentam em comum a premiação por desempenho e a premiação do mérito educacional. Observamos que a Lei dá continuidade aos ideais de mercado apresentado no PERME (2009) e tem sua marca muito forte no documento Mapa Educacional das escolas.

Nos próximos capítulos, trazemos as análises em torno da pesquisa empírica, que foi realizada a partir da observação não participante e das entrevistas semiestruturadas.

#### 4 CONSELHOS ESCOLARES DE UEIs EM MOSSORÓ-RN: À LUZ DAS OBSERVAÇÕES E DAS ATAS

Não se trata de anotar tudo o que eles veem,  
mas aquilo que lhes faz sentido,  
que desperta reflexões ou sentimentos [...]  
(Barbosa; Hess, 2010, p. 55)

Neste capítulo, analisamos as observações e as atas dos Conselhos Escolares pesquisados. As observações eram para ter ocorrido no período de maio a setembro de 2022, mas foram até dezembro, por diversos motivos que relataremos no decorrer deste capítulo. Elas foram realizadas no formato presencial, seguindo as orientações do guia de implementação de protocolos de retorno das atividades presenciais nas escolas de educação básica sobre as medidas preventivas de combate ao novo coronavírus para evitar a proliferação causada pelo vírus da Covid-19<sup>14</sup>.

As observações aconteceram durante nove meses, perpassando os três Conselhos. Por uma questão didática, as análises das observações e das atas são relatadas por UEI, para que possamos proporcionar uma maior compreensão aos leitores e pesquisadores. As observações possibilitaram apresentar as impressões, sensações da pesquisadora, que foram anotadas no diário de pesquisa, segundo as orientações de Barbosa e Hess (2010). No relato das observações por UEI, faz-se necessário destacar que, na primeira ida às UEIs, fomos apresentadas pela diretora aos membros do Conselho Escolar que estavam presentes nas instituições. Posteriormente, na ocasião das reuniões do CE, houve um momento em que a mestrandia foi apresentada aos membros do colegiado, para que pudesse explicitar a pesquisa. Na ocasião, foram expostos os objetivos do trabalho e seu percurso metodológico, para que todos entendessem a importância das observações e das entrevistas com os membros titulares, bem como as questões éticas da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE). Foi ressaltado que o trabalho é voltado para fins acadêmicos, não havendo identificação das UEIs nem dos CE e

---

<sup>14</sup> Guia de implementação de protocolos de retorno das atividades presenciais nas escolas de educação básica. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/media/GuiaderetornodasAtividadesPresenciaisnaEducaoBsica.pdf> acesso em 28/04/2023.

dos sujeitos pesquisados. Nossa pesquisa não busca julgar as ações dos Conselhos, mas compreender o objeto de estudo, que é o Conselho Escolar face às políticas gerencialistas, no sentido de perceber se as UEIs vêm atendendo ao princípio de gestão democrática, a partir do que foi observado na perspectiva de estudos de políticas educacionais, com ênfase para a gestão escolar, embasando-se referencialmente em Batista (2020), Augusto (2021), Santos (2021), Paro (2001, 2016), Gomes (2019), Díaz Bordenave (2013) e Lima (2008).

Cabe ressaltar as dificuldades enfrentadas para a realização das observações, pois os CE estavam passando por processos de organização eleitoral e isso acabou dificultando nossa observação, que tinha previsão de maio a setembro. Salientamos que o CE ficou inativo de 03 de junho de 2022 a 16 de agosto de 2022, por causa do referido processo. As eleições foram organizadas pelos presidentes anteriores, que, com responsabilidade, disseram que organizariam o pleito. Feito esse esclarecimento inicial, este capítulo está organizado em quatro tópicos: o primeiro retrata o processo eleitoral para os Conselhos Escolares das Unidades de Educação Infantil pesquisadas; o segundo, o terceiro e o quarto apresentam as análises das observações e das atas do Conselho Escolar das três UEIs (Jardim, Pomar e Universo); e o quinto traz reflexões acerca dos Conselhos Escolares de acordo com as observações e as atas.

#### **4.1 A eleição para conselheiros escolares: bastidores do processo**

Eleição, segundo o dicionário *on-line* de Língua Portuguesa, significa o ato de eleger; ação de escolher ou de ser escolhido por meio de votação. A escolha é feita através da utilização de uma urna, elegendo-se (escolhendo) alguém para ocupar determinado posto. As eleições estão intimamente ligadas à democracia, palavra que, etimologicamente, designa “governo do povo”, “governo da maioria”. As eleições se configuram como ferramenta importante para a democracia, embora saibamos que democracia não se restringe apenas às eleições. Segundo Díaz Bordenave (2013, p. 8): “E para um crescente número de pessoas democracia não é apenas um método de governo onde existem eleições. É um estado de espírito e um modo de relacionamento entre as pessoas. Democracia é um estado de participação”.

O voto é uma conquista fundamental nas sociedades democráticas, porque podemos escolher nossos representantes. Isso é um ganho para a sociedade. Em quaisquer instâncias da sociedade, a escolha direta de representantes deve ser acompanhada de ações e atitudes de participação para a efetivação da democracia. Gomes (2019, p. 83) corrobora esse entendimento:

O voto é uma conquista fundamental, ter o poder de escolher quem nos representa foi/é um grande ganho para nossa sociedade. Contudo, este ato é apenas o começo, ele deve vir acompanhado de atitudes e ações de participação para a consolidação da democracia. A democracia no Brasil, ainda, é muito nova e frágil. Por isso é nosso dever sermos vigilantes procurando acompanhar o representante na sua agenda política e, sobretudo, atuantes no exercício democrático e participativo.

É preciso que a participação se faça efetiva não somente votando no pleito eleitoral, mas também sendo vigilante quanto às nossas escolhas, para que possamos criar e solidificar espaços democráticos dentro de nossas escolas. Participar não é somente concordar balançando as cabeças ou levantando as mãos. É discutir e contribuir com as decisões que possam gerar melhorias em prol das escolas e das UEIs.

No município de Mossoró, foi criada a Lei n. 2.769, de 26 de setembro de 2011, que estabelece os Conselhos Escolares da rede municipal de ensino, sendo uma ferramenta legal para a democratização da escola pública, conforme mencionamos no capítulo anterior. Ressaltamos que as eleições para conselheiros escolares em Unidades de Educação Infantil se iniciaram em dezembro de 2011, a partir da referida Lei Municipal n. 2.769/2011. Dessa forma, as eleições para conselheiros escolares acontecem de dois em dois anos, em conformidade com o edital publicado a cada pleito.

A oportunidade de vivenciar o processo eleitoral dos Conselhos Escolares nas UEIs (Jardim, Pomar e Universo) na cidade de Mossoró, ano 2022, trouxe um diferencial para nossa pesquisa. Embora não tivéssemos planejado a observação do pleito, encaramos como acontecimento pertinente à pesquisa, pois estávamos na observação. Entendemos que é preciso contextualizar o momento anterior ao pleito eleitoral do ano de 2022, em Mossoró, fundamentando e estabelecendo relações com o cenário provocado pela Covid-19. A Secretaria Municipal de Educação (SME) resolve delongar o mandato dos conselheiros escolares do biênio 2019-2021, por

um período de seis meses, tornando público através da Portaria n. 114/2021-SME/GS, conforme os Artigos:

Art. 1º Prorrogar o mandato dos Conselhos Escolares do Sistema Municipal de Ensino de Mossoró/RN por um período de seis (06) meses contados da data de seu vencimento.

Art. 2º Fica prevista para o mês de março de 2022 a publicação de Edital disciplinando as eleições dos Conselhos Escolares no âmbito do Sistema Municipal de Ensino de Mossoró/RN.

A previsão de uma nova publicação de edital para novas eleições dos Conselhos Escolares no âmbito do sistema municipal de ensino de Mossoró ocorreria no mês de março de 2022. No entanto, apenas em oito de junho de 2022 (08/06/2022) foi publicado no Jornal Oficial de Mossoró (JOM n. 669B), o qual dispõe: “A Secretaria Municipal de Educação de Mossoró-RN delega atribuições que lhe conferem os incisos I e II, do art. 89, da Lei Orgânica Municipal e da Lei Complementar n. 169, de 12 de agosto de 2021, em seus Arts. 19 e 31”. No JOM, foi publicada a abertura das inscrições para eleições dos conselheiros escolares das Unidades de Ensino de Mossoró/RN, biênio 2022-2024. Devido ao atraso da publicação, alguns Conselhos Escolares ficaram inativos de abril a 16 de agosto de 2022. Segundo os presidentes, não era mais responsabilidade seguir com o Conselho Escolar diante da não publicação com novas orientações.

Após a publicação com a normativa das eleições, os presidentes do biênio 2019-2021 seguem na organização de todo o processo eleitoral, cumprindo as responsabilidades de acordo com as disposições contidas no edital que consta no JOM n. 669B. Das disposições preliminares e da comissão eleitoral, podemos constatar:

1.1 A escolha dos Conselheiros Escolares dar-se-á em sufrágio unificado e direto pelo voto facultativo e secreto dos membros da Comunidade Escolar das Unidades de Ensino da Rede Municipal.

1.2 O Grupo Articulador de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (GAFCE) da Secretaria Municipal de Educação coordenará o processo eleitoral que ocorrerá em todas as Unidades de Ensino da Rede Municipal.

1.3 Ocorrerão eleições para Conselhos Escolares em todas as Unidades de Ensino da Rede Municipal de Ensino de Mossoró/RN.

1.4 Cada Unidade de Ensino constituirá uma Comissão Eleitoral para conduzir o Processo de Eleição de Conselheiros Escolares.

## 2. DA COMISSÃO ELEITORAL

2.1 A Comissão Eleitoral que conduzirá o processo de Eleição dos Conselheiros Escolares será composta, conforme Lei Municipal 2.769, de 26 de setembro de 2011, por cinco membros, na seguinte composição: I –

um (a) professor (a); II – um (a) funcionário (a); III – um (a) pai/mãe ou responsável; IV – o (a) diretor (a) do estabelecimento; V – um (a) aluno (a) (em caso de menores de 13 anos, o aluno deve ser representado pelo pai/mãe ou responsável)

2.2 Os membros da Comissão Eleitoral não poderão concorrer às eleições.

2.3 Os membros da Comissão Eleitoral serão nomeados por seus pares e apresentados à comunidade escolar e local pelo diretor (a).

De acordo com o exposto no edital, as UEs pesquisadas seguem as orientações, ficando sob a responsabilidade do Grupo Articulador de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (GAFCE) a coordenação do processo eleitoral que ocorreu em todas as Unidades de Ensino da Rede Municipal. Apresentamos a seguir a diretoria do GAFCE.

Figura 11 – Composição da diretoria do GAFCE



Fonte: Elaborada com informações do GAFCE 2022.

O GAFCE possui uma representação qualificada para o papel que desenvolve junto aos Conselhos Escolares, pois possui duas mestras em educação, duas mestrandas e duas especialistas, predominando a participação feminina. As Unidades recebem do GAFCE toda orientação e documentação necessária ao

processo via *e-mail*<sup>15</sup>, que é a forma de comunicação oficial entre os Conselhos Escolares. Além dos *e-mails*, há o grupo de *Whatsapp*, do qual os presidentes dos CE participam, que é também um mecanismo de comunicação entre o GAFCE e os Conselhos. Segue o Quadro 13 com o cronograma de datas do pleito eleitoral.

Quadro 13 – Cronograma do processo eleitoral dos Conselhos Escolares – biênio 2022-2024

<b>1ª FASE: PREPARAÇÃO PARA ELEIÇÃO</b>		
DATA/PERÍODO	AÇÃO	RESPONSÁVEL
08/06/2022	Publicação do Edital para os candidatos que concorrerão ao pleito eleitoral	SME
15/06/2022	Seminário para orientação da eleição	SME – GAFCE
20/06/2022 a 25/06/2022	Assembleia para escolha da Comissão Eleitoral	Unidade de Ensino
04/07/2022 a 08/07/2022	Assembleia com a comunidade escolar para a apresentação da Comissão Eleitoral, escolha para a candidatura e formação de chapas	Unidade de Ensino Comissão Eleitoral
11/07/2022 a 15/07/2022	Organização dos documentos para a eleição	Unidade de Ensino Comissão Eleitoral
18/07/2022 a 22/07/2022	Encaminhamento dos documentos da eleição para o GAFCE	Unidade de Ensino Comissão Eleitoral
<b>2ª FASE: ELEIÇÃO E APURAÇÃO DOS VOTOS</b>		
26/07/2022	Eleição e apuração dos votos	SME – GAFCE Unidade de Ensino Comissão Eleitoral
<b>3ª FASE: POSSE DOS CONSELHEIROS ESCOLARES</b>		
02/08/2022 a 10/08/2022	Entrega da documentação da eleição ao GAFCE	Unidade de Ensino Comissão Eleitoral
16/08/2022	Posse e escolha da diretoria do Conselho Escolar	Unidade de Ensino – diretor Comissão Eleitoral
17/08/2022 a 19/08/2022	Entrega da ata de posse ao GAFCE	Unidade de Ensino Comissão Eleitoral

Fonte: Adaptação do JOM n. 669B. Disponível em: <http://jom.mossoro.rn.gov.br/2022/06/08/jom-no-669b/>

O Quadro 13 mostra as ações com as respectivas datas para cumprimento de todo o processo eleitoral para a escolha dos conselheiros que irão responder pelos Conselhos Escolares no biênio 2022-2024, conforme disponibilizado no JOM n. 669B e enviado por *e-mail* pelo GAFCE para todos os Conselhos Escolares. Cada

<sup>15</sup> O *e-mail* institucional de cada Conselho Escolar foi criado pelo GAFCE, no ano de 2021, para facilitar a comunicação. As informações dos Conselhos são obtidas por meio do presidente.

Conselho deve seguir as orientações e fazer acontecer o pleito. O Ministério Público do Rio Grande do Norte (MPRN)<sup>16</sup>, por meio da 4ª Promotoria de Justiça de Mossoró, fiscaliza e acompanha de perto as ações eleitorais.

No tocante aos espaços democráticos, citamos os três Conselhos Escolares de Unidades de Educação Infantil, lócus da pesquisa, nos quais acompanhamos de perto como se deu o processo eleitoral para escolha dos conselheiros escolares, que são: UEI Jardim, UEI Universo e UEI Pomar.

As UEIs planejaram suas ações de acordo com o cronograma enviado pelo GAFCE, conforme mencionamos anteriormente, adequando as datas às suas particularidades. Após a escolha de quem vai ser candidato, a comissão eleitoral organiza o mural para que a comunidade escolar veja, pelas fotos e nomes, aqueles que serão os possíveis representantes, como mostra o Mural dos candidatos a seguir.

Figura 12 – Mural dos candidatos



Fonte: Elaborada pela pesquisadora a partir das observações, 2022.

Na **Unidade de Educação Infantil Jardim**, observamos em junho de 2022 assembleias com toda a comunidade escolar para explicar sobre a importância dos Conselhos e para formação das chapas dos segmentos de pais e representantes das crianças. Na ocasião, foi apresentada a representante da comunidade. A assembleia estava lotada de pais e responsáveis pelas crianças, sendo um número tão expressivo de participantes que o espaço destinado para o evento se tornou pequeno. A assembleia se iniciou com a presidente do CE falando da importância do

<sup>16</sup> Ver notícias do pleito na página do MPRN. Disponível em: <https://www.mprn.mp.br/noticias/mossoro-mprn-fiscaliza-eleicoes-para-conselhos-escolares/>

Conselho, de suas funções e de que é necessária a participação de todos os segmentos no colegiado para que este tenha a representação de toda a comunidade escolar. Na ocasião, três pais que estavam presentes se lançaram candidatos e a presidente convidou, na frente de todos, mais um representante que aceitou participar.

Observamos também em uma extrarregência, espaço de discussões e planejamentos, que a pauta principal tratou da importância do Conselho Escolar. A presidente falou da importância das eleições para a escola e que o CE precisa da representação de professores. Nessa manhã, foi formada a chapa com os docentes que iriam concorrer ao pleito.

A UEI Jardim cumpriu rigorosamente as datas previstas no cronograma do processo eleitoral, realizou as assembleias, formou a comissão eleitoral e as chapas dos candidatos e organizou um mural com as fotos dos candidatos de cada segmento para que, ao entrar na Unidade, fossem vistos por todos.

No dia vinte e seis de julho do ano de 2022, das sete às dezesseis horas, ocorreu a eleição, sem interrupção no horário do almoço. A comissão eleitoral que estava trabalhando em prol do pleito e fiscalizando a urna, que também foi organizada pela comissão e posta no salão da Unidade, se revezou no horário do almoço.

A UEI e suas comissões eleitorais demonstravam satisfação na realização do pleito. Os eleitores aguardavam sua vez de exercer a democracia através do voto, “momento importante e significativo para nossa UEI” (Conselheira Girassol, 2022). A organização da urna e dos mesários segue a mesma organização das eleições partidárias. A cabina de votação, a urna e as chapas de votação foram impressas em papel branco, como mostram, respectivamente, as figuras a seguir:

Figura 13 – Cabina de votação e urna



Fonte: Acervo próprio das observações, 2022.

Figura 14 – Chapas para votação



Fonte: Acervo das observações, 2022.

As figuras acima mostram alguns detalhes do dia da eleição na UEI Jardim. A Figura 13 retrata a cabine de votação e a urna, já a Figura 14 demonstra as cédulas de votação, tudo organizado pela comissão eleitoral do biênio 2022-2024. Ao terminar o período de votação, a comissão eleitoral se reuniu para contar os votos e preencher uma ficha contendo todos os dados de apuração: “Um momento importante e significativo para nossa UEI” (Conselheira Girassol, 2022).

A comissão eleitoral da UEI Jardim contou e registrou os votos no Mapa de Votação e na Ata de Votação<sup>17</sup>. Após o preenchimento dos documentos, a Unidade encaminha toda a documentação para o GAFCE. O quadro abaixo mostra o número de pessoas que votaram na eleição de 2022.

<sup>17</sup> Ver Anexo B.

Quadro 14 – Votantes da UEI Jardim

SEGMENTOS	NÚMERO DE PESSOAS APTAS A VOTAR	NÚMERO DE VOTANTES	PERCENTUAL DOS VOTOS
Docentes	16	16	100,00%
Funcionários	4	4	100,00%
Pais	179	89*	49,70%

Fonte: Elaborado com base nas observações dos dados da Ata de Votação, 2022.

\* Os representantes de pais votam para representar os pais e representar os alunos.

O Quadro 14 mostra o número de eleitores com suas respectivas porcentagens. A participação no pleito por parte de professores e funcionários atingiu 100%, enquanto os representantes de pais e alunos, que são fundamentais nesse processo, têm apenas 49,70%. De acordo com os dados apresentados, a presença dos pais no processo eleitoral é preocupante, pois não atinge nem a metade de participação por parte dos pais ou responsáveis: “Com relação aos Conselhos Escolares, a LDB em seu artigo 14, Inciso II, fala da participação da comunidade escolar e local nesse órgão colegiado ou em equivalentes” (Luiz; Moschen, 2013, p. 166). Como aponta Werle (2003, p. 60):

Não se constitui o conselho escolar apenas pela exigência da lei. Ao contrário, o conselho é um ato de vontade dos que estão na escola, que chamam assembleias dos segmentos; animam candidaturas; fazem funcionar regularmente o conselho, levando até ele não apenas as questões financeiras; divulgam para todos os segmentos da escola as decisões tomadas porque chegou o recurso do trimestre; que o reconhecem como legítimo espaço de discussão e de tomada de decisões, envolvendo questões administrativas, pedagógicas e financeiras.

Concordando com o pensamento de Werle (2003), urge a necessidade de divulgação do Conselho dentro e fora da escola. O Conselho não se faz sozinho, pois é fruto da participação nas tomadas de decisões que envolvem toda a comunidade escolar, por exemplo, Projeto Político-Pedagógico, administração financeira, merenda escolar e outras questões relevantes, para que os representantes se sintam seduzidos pelo conhecimento e por fazer parte da escola.

Na **Unidade de Educação Infantil Universo**, o processo eleitoral seguiu a normativa para as eleições 2022, realizando as assembleias com a participação de toda a comunidade escolar. Nessa UEI, foi organizada uma assembleia pela manhã, às dez horas, e outra às dezesseis horas, para atingir pais e funcionários que não

podiam participar se a assembleia ocorresse apenas em um horário. Consideramos relevante a decisão em realizarem duas assembleias, para contemplar o maior público possível, já que as discussões versavam sobre as eleições para os conselheiros escolares.

As assembleias ocorreram no mesmo formato nos dois horários, com a participação de uma presidente de Conselho Escolar, que foi convidada para dar seu depoimento e falar da importância dos Conselhos Escolares para o funcionamento da escola e como princípio democrático dentro da unidade. Alguns pais presentes tiraram dúvidas e se dispuseram a sair candidatos para representantes de pais e de alunos. Nesse dia, foram formadas a comissão eleitoral e as chapas do segmento de pai e alunos, bem como do segmento de funcionários.

A UEI Universo teve dificuldades em formar a chapa dos representantes de professores. Concomitantemente a esse processo, a UEI foi escolhida pelo GAFCE para participar do círculo restaurativo<sup>18</sup>. O Conselho participou e eu estava a observar. Foi uma atividade relevante, mas que, por ser um momento sigiloso, não posso relatar em detalhes de como foi o círculo restaurativo. Após a participação, em um outro momento na Unidade, foi formada a chapa dos representantes de professores. Quando as chapas foram formadas, a comissão eleitoral organizou um mural no salão da Unidade com fotos dos candidatos, o qual fica afixado até o dia da eleição. Após, o pleito é organizado com os vencedores da eleição em cada segmento.

No dia da eleição, uma sala foi destinada para o pleito, com uma urna para os eleitores colocarem as chapas, impressas por cores para que os votos não se misturassem, uma vez que cada segmento tinha uma cor. O pleito nas Unidades é algo que enche os olhos dos que estudam e pesquisam a gestão escolar democrática. Não deixa de ser um momento de exercício da democracia escolar. Os

---

<sup>18</sup> “Projeto de extensão do Ministério Público do Rio Grande do Norte. Em Mossoró, funciona em parceria com o curso de Direito da UFERSA. Atenderá todos os conselhos escolares, no ano de 2022 foram 5 conselhos, mas vai se expandindo a cada ano até que todos sejam contemplados”. Disponível em: <https://www.mprn.mp.br/noticias/mprn-implementa-o-projeto-conselho-escolar-ativo-e-restaurativo/>; <https://www.mprn.mp.br/noticias/mprn-propoe-acordo-para-implementar-politica-de-justica-restaurativa-em-mossoro/> e [file:///C:/Users/luzit/Downloads/Anexo%202\\_Resolu%C3%A7%C3%A3o%2040.2018%20-%20PGJ-RN%20NUCAP%20Mossor%C3%B3.pdf](file:///C:/Users/luzit/Downloads/Anexo%202_Resolu%C3%A7%C3%A3o%2040.2018%20-%20PGJ-RN%20NUCAP%20Mossor%C3%B3.pdf)

responsáveis pelas crianças e funcionários aguardam na fila sua vez e, nesse ínterim, conversam acerca dos candidatos e da importância de participar. A seguir, na Figura 15, mostramos a urna.

Figura 15 – Cabina de votação da UEI Universo



Fonte: Acervo das observações, 2022.

Na ocasião, a curiosidade da pesquisadora ficou aflorada e, mesmo sem ser sujeito de nossa pesquisa, aproximei-me de um grupo e perguntei se elas (eleitoras) poderiam me responder e se autorizavam que eu fizesse uso de sua voz na pesquisa. Elas autorizaram e as nomeei de Eleitoras, enumerando-as como: E1, E2 e E3. Gravei a autorização seguida da pergunta: A senhora considera importante a eleição para o Conselho Escolar? A seguir, no Quadro 15, estão citadas as respostas das eleitoras entrevistadas.

Quadro 15 – Respostas das eleitoras

NOMES	RESPOSTAS
E1	Acho importante, mas nunca participei, não sei o que significa, é a primeira vez. Não conheço, mas acho importante porque ajuda os meninos, as salas, tudo aqui na escola. Acho importante votar e espero que o Conselho ajude em relação às coisas da escola.
E2	Acho importante, sim, já participei das reuniões do Conselho do bairro porque ficamos sabendo de coisas que acontecem e aqui acho importante também porque é melhoria para as nossas crianças. Nunca participei aqui, é a primeira vez.
	Acho, assim, eu sou bem objetiva, trabalhar é muito bom, agora se não for para trabalhar a gente nem, é assim, vamos dizer no popular, não fazemos nem conta disso, né. Cada Conselho tem que trabalhar, eu sou conselheira de bairro. Então, trabalho muito pelo meu bairro, vou procurar saber o que está precisando, como é que está, reivindicar as

E3	coisas. Isso aí é fundamental na escola e, para nós, como mãe, acho que o objetivo do Conselho Escolar é melhorar o desempenho dos alunos e estar a par das reuniões dos acontecimentos e, para nós que somos os responsáveis, estar em conjunto com os professores, alunos, coordenadores, vendo o que é melhor para eles. A gente quer sempre o melhor para os nossos filhos. Eu acho que o desempenho desses conselheiros é que seja fundamental a melhoria da escola. Acho importante a eleição, acho importante nós escolhermos porque é igual ao político, é uma eleição de bairro ou de escola, ou seja, qual for, nós cidadãos somos quem devemos escolher o que é melhor para nós e, no caso, daqui o que é melhor para os alunos, nossos filhos. Eu acho que tem que ser escolhido, sim, e pelo voto, e outra coisa, se não está legal, a gente faz uma reunião, um abaixo-assinado e tira aquela pessoa e coloca outra pessoa que seja melhor e que dê conta da função que está exercendo. Acho que deve também ter eleição para diretores, é um progresso.
----	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2022.

O quadro acima mostra que as eleitoras consideram muito importantes as eleições para conselheiros escolares, mesmo que não conheçam como funcionam, porque entendem que é para a melhoria das nossas crianças e da educação.

É preciso haver mais formações para a comunidade acerca dos Conselhos Escolares, para que os segmentos de representantes de pais e de alunos atuem com mais segurança e, assim, possam consolidar e participar de forma mais engajada nos planejamentos. É fundamental estimular a participação da comunidade escolar, principalmente, os pais e/ou responsáveis pelas crianças (Augusto, 2021). Sobre a relevância da formação de conselheiros na atuação consciente e empoderada, Batista (2020, p. 144-145) ressalta:

Consideramos que a formação continuada é pré-requisito para o empoderamento dos conselheiros escolares por oportunizar que reflitam sobre sua prática e conheçam novos saberes sobre a participação democrática, agregando o exercício do seu desenvolvimento intelectual e contextualizando com seu papel social e político na sociedade. Em face do exposto, há mais significado para a função do Conselho Escolar seu reconhecimento e respeito perante a comunidade, em uma nova releitura de um colegiado com informação, conhecimento, autonomia e atitude dentro da escola, porque são sujeitos que demonstram empoderamento e liberdade para se impor e disseminar o que oprime, o que faz mal, o que impede a melhoria da qualidade da escola com autonomia.

Segundo Batista (2020), a formação consiste em fortalecer e empoderar os conselheiros escolares, pois a prática da formação motiva, concretiza a participação e amplia os conhecimentos sobre a gestão democrática. Reconhecemos que a formação dos conselheiros é um importante caminho para o exercício da gestão democrática nas UEs.

Quando encerrou o horário da votação, a comissão se reuniu e separou as cédulas de votação, contou os votos e preencheu a ficha com essa finalidade. O Quadro 16 traz as cores das cédulas que representaram cada segmento nessa Unidade.

Quadro 16 – Cores das cédulas de votação

SEGMENTOS	CORES
Professores	Branca
Funcionários	Verde
Representante de pais	Amarela
Representante de alunos	Rosa

Fonte: Elaborado com base nas observações.

A Unidade Universo optou por imprimir as chapas coloridas para facilitar o trabalho de contagem de votos ao final do pleito. Cada unidade tem liberdade e autonomia para organizar suas cédulas. A Figura 16 demonstra o modelo utilizado.

Figura 16 – Chapas para votação da UEI Universo



Fonte: Acervo das observações, 2022.

Esse modelo de cédula eleitoral da UEI Universo facilitou a contagem dos votos e a organização do resultado para que tudo ocorresse dentro dos trâmites eleitorais, conforme foi disciplinado pelo GAFCE. O quadro abaixo mostra os eleitores da UEI Universo que votaram e a porcentagem de cada segmento.

Quadro 17 – Votantes da UEI Universo

SEGMENTOS	NÚMERO DE PESSOAS APTAS A VOTAR	NÚMERO DE VOTANTES	PERCENTUAL DOS VOTOS
Docentes	16	13	86,66%
Funcionários	5	5	100,00%
Pais	288	109*	37,80%

Fonte: Elaborado com base nas observações, com os dados da Ata de Votação, 2022.

\* Os representantes de pais votam para representar os pais e os alunos.

A UEI Universo contou com 100% dos votos dos funcionários. O segmento de professores obteve 86,66% dos votos, tendo ausência de 2 professores. O segmento de pais que votam nos representantes de pais e de alunos ficou com 37,80% dos votos, um número pequeno de eleitores que votaram diante de um universo de 288 alunos. A estratégia usada para envolver a participação de todos/as (pais e mães), promovendo duas assembleias, parece não ter tido maiores repercussões no sentido do envolvimento dos pais/mães.

O processo eleitoral ocorreu de maneira diferente na **Unidade de Educação Infantil Pomar**, pois a equipe estava trabalhando de forma remota. Esse formato, segundo a equipe gestora, dificultou o processo, bem como provocou resistência por parte dos professores em aceitar fazer parte do colegiado, devido a relatos da inatividade do Conselho anterior. A Unidade não conseguiu cumprir o cronograma do processo. Chegou o dia do pleito e a Unidade ainda não tinha suas representações formadas. No decorrer do processo, o GAFCE foi comunicado e marcou uma reunião com funcionários e professores na Unidade, mas quando chegou a reunião não aconteceu, pois não houve comparecimento por parte dos convocados, exceto uma professora e a equipe gestora.

Passado o ocorrido, a Unidade foi encaminhada para participar do círculo restaurativo. Foram muitas tentativas de marcação para o acontecimento do círculo, mas sempre era adiado por algum motivo existente na Unidade. Por essa razão, a Unidade foi convidada a participar do círculo restaurativo na UFERSA. Na ocasião, compareceram equipe gestora e corpo docente da Unidade Pomar. Após a participação no círculo é que foram formadas as chapas para representantes de professores. De acordo com a equipe gestora, as assembleias foram realizadas pela ferramenta *Google Meet* e houve pouca participação. Ela também postava os informativos sobre as eleições nos grupos de *Whatsapp* dos pais.

Durante as observações na UEI Pomar, constatamos as dificuldades enfrentadas para a formação do Conselho Escolar, haja vista que o colegiado dessa Unidade se encontrava inativo, conforme declara a conselheira:

Mesmo com as dificuldades a eleição do Conselho Escolar é importante porque é uma coisa democrática, não é uma coisa imposta e por ser uma coisa assim, que é você que se dispõe, aí que era para as pessoas quererem fazer parte, porque falam muito de democracia e de gestão democrática, aí quando tem uma oportunidade dessas não quer participar, não quer fazer parte (Conselheira Goiaba, 2022).

A fala da conselheira relata a importância do CE diante de tantas dificuldades. No que diz respeito à participação, mostra que é preciso ter resistência para que o colegiado não deixe de existir, nem a tão sonhada gestão democrática na rede municipal, pois acompanhamos de perto a não aceitação do corpo docente em fazer parte do CE.

Dessa forma, as eleições da UEI Pomar somente aconteceram no dia dois de agosto de 2022, sete dias após terem acontecido nas outras unidades de ensino. Mesmo passando por muitas dificuldades e tendo ultrapassado o cronograma, a Unidade organizou seu mural informativo com fotos dos candidatos, para que os eleitores vissem quem eram os candidatos de cada segmento. Para o dia da eleição, a comissão eleitoral organizou a cabina de votação, construiu uma urna para cada segmento e imprimiu as chapas de acordo com a cor da urna. A figura a seguir expõe as cores das urnas e a Figura 18 mostra a cabina, de modo respectivo.

Figura 17 – Organização das urnas na UEI Pomar



Fonte: Acervo das observações, 2022.

A UEI Pomar usou urnas coloridas para representar cada segmento. Trata-se de uma forma de viabilizar a contagem dos votos e organizar o processo eleitoral, tendo como fundo as bandeiras do Brasil e do município. É a UEI vivenciando seu processo de escolha dos conselheiros escolares como sinal da gestão democrática. Cabe reforçar que as eleições são mecanismos importantes que precisam ser abraçados por todos/as que fazem a comunidade escolar. No acompanhamento do processo eleitoral nas três UEIs pesquisadas, observamos a organização e as dificuldades que a UEI Pomar enfrentou para realizar o pleito. Na Figura 18, expomos a cabina de votação.

Figura 18 – Cabina da UEI Pomar



Fonte: Acervo das observações, 2022.

Dando continuidade ao processo eleitoral observado na UEI Pomar, evidenciamos o quadro de votantes. Percebemos que nessa UEI a votação obteve menores percentuais do que as duas UEIs anteriores, refletindo o próprio processo da constituição da chapa. A gestão democrática enfrenta seus desafios e precisamos entender que eles devem ser analisados tanto pelas instituições de ensino quanto pelos sistemas, no sentido de reverter a situação que fragiliza a gestão democrática. No Quadro 18, trazemos o número de votantes por segmentos.

Quadro 18 – Votantes da UEI Pomar

SEGMENTOS	NÚMERO DE PESSOAS APTAS A VOTAR	NÚMERO DE VOTANTES	PERCENTUAL DOS VOTOS
Docentes	12	8	66,66%
Funcionários	6	3	50,00%
Pais	151	9*	5,96%

Fonte: Elaborado com base nas observações, com dados da Ata de Votação, 2022.

O quadro acima apresenta a participação dos segmentos, de modo que nenhum deles atingiu 100% de eleitores. Observamos que 4 docentes não compareceram para votar, obtendo um percentual de 66,66%. No segmento dos funcionários, faltaram 3, atingindo 50% dos votos. No segmento de pais que representam os pais e os alunos, o comparecimento foi muito baixo, com percentual de 5,96% que compareceram para votar.

As eleições para conselheiros escolares, de modo geral, mostraram um certo envolvimento da comunidade escolar para que tudo ocorresse como o planejado, mesmo havendo pouca participação por parte dos representantes de pais. É importante ressaltar que não basta que as eleições para conselheiros ocorram, é preciso fazer do Conselho um espaço atuante para discussões, bem como perceber que a participação e a democracia se constituem reciprocamente. Dentro de sua diversidade, a escola exercita a construção do colegiado para a democratização da educação. De acordo com o pensamento de Paro (2001, p. 88):

O conselho de escola deve servir bem à sua finalidade de representação dos diversos setores da escola para conceber, planejar e controlar a organização do trabalho escolar em consonância com seus objetivos e em cooperação com a direção da escola; e aí os pais, além dos demais setores, levam seus pleitos e colaboração, por via de seus representantes.

Partimos do pressuposto de que os Conselhos Escolares são importantes instrumentos para que a gestão democrática na escola pública aconteça e se fortaleça, pois contemplam segmentos que compõem a comunidade escolar, estabelecendo espaços para que possamos fazer uso da voz, uma vez que constituem a escola.

No acompanhar do processo eleitoral nas três UEs, verificamos que não há votação para escolha do membro da comunidade local. Os representantes da comunidade não são escolhidos por eleição, mas convidados pela escola para fazer parte do Conselho Escolar. A Lei n. 2.769/2011 estabelece:

Art. 5º – O Conselho Escolar é composto por segmento da comunidade escolar e da comunidade local.

§ 2º - Por comunidade local, entende-se: I – segmentos organizados da sociedade (Conselhos e Associações); II – integrante de organizações com

representante nas localidades onde a escola está inserida (MOSSORÓ, 2011, p. 1).

O segmento de representante da comunidade, segundo a lei, é para ser representado por integrante de conselhos comunitários e/ou associações, mas quem representa é alguém que mora na rua ou nas imediações da unidade escolar. Não há envolvimento de associações ou de líderes comunitários. Acreditamos que o envolvimento da comunidade local na escola pode ajudar a diagnosticar, para pensarem juntos em possíveis soluções para toda a comunidade, tanto escolar como local. Amparamo-nos em Paro (2016, p. 35), quando afirma:

[...] Se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola? Isto deveria alertar-nos para a necessidade de a escola se aproximar da comunidade, procurando auscultar seus reais problemas e interesses. A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalistas de gestão colegiada e de participação que, por mais bem-intencionadas que sejam, procuram agir “em nome da comunidade”, sem antes ouvir as pessoas e os grupos pretensamente favorecidos com o processo e sem dar-lhes acesso a questionamento da própria forma de “participação”.

É preciso que essa participação da comunidade local aconteça e que a escola possa entender os problemas externos que afetam a realização das atividades escolares, pois está inserida em um contexto e os problemas da comunidade refletem o comportamento e o dia a dia da escola. Se a escola para e escuta a comunidade, isso será um exercício recíproco em prol de melhorias para ambas. Sobre as observações, analisamos a primeira UEI no tópico a seguir.

#### **4.2 Unidade de Educação Infantil Jardim: entre notas e atas**

A Unidade de Educação Infantil Jardim fica localizada na Zona Norte da cidade de Mossoró, a poucos minutos do centro da cidade. Foi criada no ano de 2002 e registrada com o nome Unidade de Educação Infantil Jardim, que carrega o nome de uma mulher, por ser uma pessoa guerreira, humana e muito prestativa na comunidade. Antes, a UEI tinha a nomenclatura de creche e era mantida pelo Movimento de Integração e Desenvolvimento Social (MEIOS). No ano de 1991, passa a pertencer à Gerência do Desenvolvimento Social da Prefeitura Municipal de Mossoró-RN. No ano de 2000, cumprindo normas do Ministério da Educação e

Cultura (MEC), a creche e a pré-escola passam a ser responsabilidade da Gerência Executiva da Educação e do Desporto – Departamento da Educação Infantil da Prefeitura Municipal de Mossoró-RN –, que hoje é denominada Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Lazer. Sua linha de trabalho era cuidar com ações educativas voltadas para o desenvolvimento da criança. Tais informações foram obtidas do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e enviadas pela ex-presidente do Conselho Escolar via *Whatsapp*.

O espaço físico ainda é provisório, pois a Unidade funciona em um prédio alugado, no qual não há uma estrutura adequada para a realização das atividades com as crianças. Em seu espaço, a Unidade conta com sala de direção e secretaria, cozinha, refeitório, uma sala de faz de conta (para contação de histórias infantis) e seis (06) salas de aulas nas quais funcionam (11) turmas. O funcionamento acontece nos turnos matutino (7h às 11h) e vespertino (13h às 17h) e a turma do integral (7h às 17h). No que se refere aos funcionários da UEI Jardim, o Quadro 19 traz algumas informações.

Quadro 19 – Funcionários da UEI Jardim

FUNCIONÁRIO	VÍNCULO	QUANT.	TURNO DE TRABALHO			FORMAÇÃO	
			MAT.	VESP.	INT.	INICIAL	CONTINUADA
Diretora	Cargo Comissionado 40 h	01	X	X	-	Pedagogia	Especialista em Educação Infantil
Supervisora	Professora efetiva 60 h	01	X	X	-	Pedagogia	Especialista em Psicologia escolar e da aprendizagem e mestranda POSENSINO
Professoras	Efetivas 30 h	04	-	-	X	Pedagogia	Especialista em Psicologia da Aprendizagem e mestranda
			X			Pedagogia	Mestre em ciências da Educação (UERN)
			X			Pedagogia	Especialista em Alfabetização e Letramento
				X		Pedagogia	Especialista em Psicologia da Aprendizagem
			X			Pedagogia	Especialista em Educação Infantil e

	Efetivas 40 h	02					Psicologia da Aprendizagem
				X		Pedagogia	Especialista em Atendimento Educacional Especializado
Professoras	Celetistas	05	X			Pedagogia	-
			X			Pedagogia	Especialista em Psicologia escolar e da Aprendizagem
				X		Pedagogia	-
				X		Pedagogia	-
Professora	Aulas excedentes	01	-	-	X	Pedagogia	Especialista em Psicologia da Aprendizagem e mestranda*
Professores em Readaptação**	Efetivos	04	X		-	Pedagogia	Especialista em Teologia
			X		-	Pedagogia	Especialista em Arte e Educação na Infância
				X	-	Pedagogia	Especialista em Administração escola e psicologia da aprendizagem
				X	-	Pedagogia	-
Auxiliar de Serviços gerais	Efetivo	01	X	X	-	Ensino Médio	-
Auxiliar de Serviços gerais	Terceirizado	01	X	X	-	Ensino Médio	-
Cozinheira	Terceirizado	01	X	X	-	Ens. Fundamental	-
Auxiliar de Cozinha	Terceirizado	01	X	X	-	Ensino Médio	-
Estagiários para Crianças Especiais	Estágio Remunerado	07	X		-	Música (UERN)	-
			X		-	Letras (UERN)	-
			X		-	Pedagogia (UNIP)	-
				X	-	Pedagogia (UERN)	-
				X		Ed. Física (UERN)	-
				X		Ed. Física (UERN)	-
				X		História (UERN)	-

Fonte: Dados construídos durante a observação na UEI Jardim, ano 2022.

\*Docente efetiva da turma integral com aulas excedentes na mesma turma.

\*\*Professoras em condição de trabalho readaptada exercendo a função: duas na sala de leitura e duas na secretaria.

O quadro acima indica a quantidade de funcionários e suas respectivas funções e formações para o desenvolvimento das atividades na UEI Jardim, incluindo funcionários efetivos e terceirizados. A UEI tem um quadro de professores com formação continuada, exceto os celetistas. Os professores com readaptação exercem funções na sala de leitura e na secretaria da Unidade.

A Unidade Jardim contou, no ano de 2022, com 179 crianças matriculadas e com 11 salas de aulas, sendo assim distribuídas conforme quadro a seguir:

Quadro 20 – Distribuição das salas/crianças na UEI Jardim

SALAS	TURNO	QUANTIDADE DE SALAS	IDADE	QUANTIDADE DE CRIANÇAS*
MATERNAL I/ INTEGRAL	Mat/ vesp	01	2 anos	13 crianças
MATERNAL II	Mat/ vesp	04	3 anos	58
INFANTIL I	Mat/ vesp	03	4 anos/ 5 anos	57
INFANTIL II	Mat/ vesp	03	5 anos/ 6 anos	51
Total de crianças	-	-	-	179

Fonte: Dados construídos durante a observação na UEI Jardim, ano 2022.

\*Número total de criança por nível de escolaridade.

O quadro da UEI Jardim mostra 05 salas na Educação Infantil em nível de creche e 6 de pré-escola. Em relação à quantidade de crianças, foi informada por nível, e não por turma. As observações foram relevantes para nossa pesquisa, pois nos aproximamos da realidade das UEIs. Segundo Gil (2008), observar se revela um importante processo de investigação, e é na construção dos dados que seu papel se torna mais evidente. Destacamos que as observações aconteceram desde o primeiro contato com a UEI Jardim, momento em que fomos apresentar nossa pesquisa à gestora. Após a apresentação, a gestora solicitou que eu voltasse pela manhã, tendo em vista que a presidente do CE trabalhava no turno matutino, conforme fizemos.

Retornamos no dia posterior e nos apresentamos à presidente do Conselho Escolar. Na ocasião, ela nos falou a data da próxima reunião do colegiado. A UEI Jardim apresenta um diferencial, que é o envolvimento da presidente do Conselho em todos os momentos da pesquisa, uma vez que todas as informações de que precisávamos a supervisora nos encaminhava para a presidente do Conselho Escolar, a qual era representante de docentes. Ela foi responsável por me receber e passar as informações e documentações (ATAS), um demonstrativo de autonomia. A presidente tem espaço para exercer seu papel dentro da instituição no tocante ao

Conselho Escolar. Citamos como diferencial ser informada pela presidente, pois em outras Unidades as documentações dos CE estão sob o poder da direção ou equipe gestora da escola.

No Quadro 21, expomos as datas específicas de observações realizadas na UEI Jardim.

Quadro 21 – Observações realizadas na UEI Jardim

DATAS	NATUREZA DA REUNIÃO	HORÁRIO	PAUTA
16/05/2022	–	16h10min	Apresentação presencial da pesquisa para a gestora da UEI
17/05/2022	–	10h	Apresentação presencial para a presidente do Conselho Escolar da UEI
24/05/2022	Extraordinária	10 h	Homologação do Mapa Educacional; Eleições do Conselho Escolar; Estudo do Projeto Político-Pedagógico (PPP), necessidade de atualização
17/06/2022	Ordinária	10h	A reunião foi cancelada por motivo de organização da festa junina e será remarcada
05/07/2022	Assembleia Geral	16h	Importância do Conselho Escolar e a formação de chapas
09/07/2022	Ordinária	7h30min	Mobilização para os professores participarem do Conselho Escolar e atualização do PPP
17/07/2022	Evento	17h	Festa junina
26/07/2022	Processo Eleitoral	7h as 16h	Eleições para conselheiros
16/08/2022	Assembleia Geral	16h	Posse dos conselheiros

Fonte: Dados construídos durante a observação na UEI Jardim, ano 2022.

Durante as observações realizadas de maio a agosto de 2022, não interviramos em nenhum momento, apenas observamos como aconteciam as reuniões do colegiado. O quadro acima mostra a natureza das reuniões. Sempre estavam presentes: a presidente, a representante da comunidade, a representante da gestão, que era a supervisora, a representante de funcionários e a representante de professores. Não houve participação do membro nato nem dos representantes de pais e alunos.

Um chamado de atenção foi a não participação da gestora, que é membro nato, e os representantes de pais e alunos. Em conversa com a diretora ela falou que não participava porque não entendia muito e que o CE estava sem representação de pais e de alunos. O Conselho Escolar é formado por vários segmentos e a representação de pais e alunos é um tanto importante para as tomadas de decisões que acontecem no colegiado. Como fica essa

representação? Quem fala por eles? (Trecho do Diário de Pesquisa, 24 de maio de 2022).

Deixar um segmento sem representação é decidir por quem não está representado. É não cumprir as regras de funcionamento segundo o regimento interno dos Conselhos Escolares. A representatividade de todos os segmentos é uma questão fundamental para a construção e a efetivação da gestão escolar democrática.

A representatividade tem uma função fundamental dentro de um grupo. Para legitimá-la, algumas características são essenciais, como: decidir pelo grupo que representa, participar das discussões com efetividade, compartilhar com seus representados informações que são importantes e saber ouvir todos que fazem parte do grupo (Augusto, 2021, p. 39).

Faz-se necessário que os Conselhos Escolares funcionem com um representante de cada segmento, por isso são compostos por titulares e suplentes, para que, na ausência de um, o outro substitua. Dessa forma, tanto o membro nato como a representação de cada segmento são importantes para que haja espaços de fortalecimento da democracia dentro das escolas. Corroborando esse pensamento, Batista (2020, p. 81) reflete:

A democracia escolar não é instrumento do fazer apenas do conselho, uma vez que a gestão da escola também precisa ser democrática, já que compõe como membro nato o segmento de diretor no colegiado escolar. Por essa razão, necessita entender que ambos são condutores da democratização, apresentando trabalho em conjunto na complexa tarefa de administrar a escola.

O Conselho Escolar é um órgão importante para a tomada de decisão e, segundo a autora, a gestão não deve se opor, mas estar em parceria, proporcionando um ambiente de participação, no qual a democracia não seja apenas responsabilidade dos Conselhos Escolares, mas de todos que fazem a escola.

Dando continuidade à análise das observações e das atas, as reuniões são sempre iniciadas com boas-vindas aos conselheiros e com uma oração feita pela presidente. Ela relata que “gosta de iniciar com uma oração para que Deus abençoe o momento” (fala da presidente em exercício, maio de 2022). Após a oração, passou a palavra para a supervisora, que apresentou a pauta. Esse momento inicial da

reunião chamou a atenção, pois a escola é laica e um Estado democrático está promulgado na Constituição Federal (1988), que expõe o seguinte sobre a proteção de Deus, em seu artigo 19, inciso I:

É vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: I- estabelecer cultos religiosos ou igrejas, subvencioná-los, embaraçar-lhes o funcionamento ou manter com eles ou seus representantes relações de dependência ou aliança, ressalvada, na forma da lei, a colaboração de interesse público (Brasil, 1988).

Ademais, a questão do Estado laico é uma conquista da liberdade de expressão, na qual se inserem a liberdade religiosa e a construção de uma sociedade com possibilidades democráticas dentro de sua pluralidade.

Observamos na reunião que há uma preocupação em homologar o Mapa Educacional, pois esse documento somente tem validade se aprovado pelo colegiado. Antes da validação do documento, a supervisora lê os treze pontos de projeção que traz o Mapa Educacional. Esse documento foi criado pela Lei n. 2.717, de 27 de dezembro de 2010, intitulada Lei de Responsabilidade Educacional no município de Mossoró-RN. Conforme Santos (2021), o Mapa Educacional é um mecanismo estratégico de planejamento da escola e de avaliação de suas metas e resultados, conseqüentemente, é instrumento de regulação instituído pela Lei de Responsabilidade Educacional n. 2.717/ 2010. Nessa perspectiva, a autora cita: “O Mapa Educacional é uma política de gestão que ao mesmo tempo regula e regulamenta a educação mossoroense, criando em si mecanismos de competitividade, produtividade, eficiência e eficácia” (Santos, 2021, p. 28). Desse modo, o documento é a materialização do gerencialismo vivo na educação mossoroense, por meio do qual as escolas prestam conta das atividades que acontecem como forma de controle para o sistema público municipal.

O Conselho Escolar da UEI Jardim, além de mostrar o Mapa Educacional, apresenta uma pauta muito importante para o processo de gestão democrática da escola, qual seja, o estudo e a atualização do Projeto Político-Pedagógico (PPP), mostrando em suas atas uma pauta contínua de atualização do documento que deve reger o funcionamento da UEI.

Nesse processo de elaboração do projeto político-pedagógico da escola, compete ao Conselho Escolar debater e tornar claros os objetivos e os valores a serem coletivamente assumidos, definir prioridades, contribuir

para a organização do currículo escolar e para a criação de um cotidiano de reuniões de estudo e reflexão contínuas, que incluía, principalmente, a avaliação do trabalho escolar. Por meio desse processo, combate-se a improvisação e as práticas cotidianas que se mostram incompatíveis com os objetivos e as prioridades definidos e com a qualidade social da educação que se pretende alcançar (Brasil, 2004, p. 38).

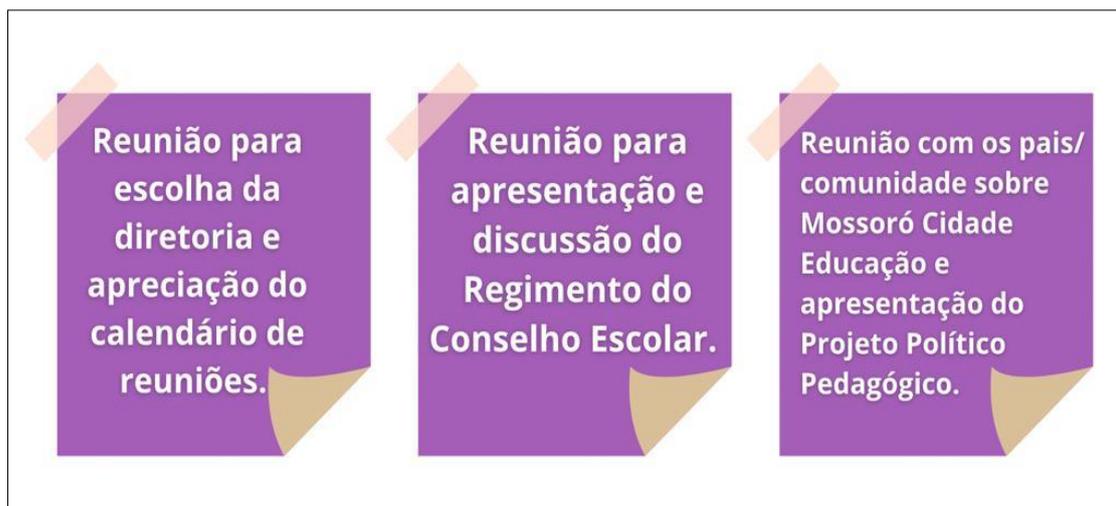
Constatamos que o PPP é um instrumento de democratização da gestão, conforme define a própria LDB 9.394/1996, em seu Artigo 13. Ele faz parte da gestão, do currículo e de toda a organização da unidade educacional e deve ser construído por todos que fazem a comunidade escolar, incluindo os Conselhos. Além disso, deve estar ao alcance de todos e ser visitado e revisitado sempre que necessitar. No entanto, na prática, os relatos feitos por alguns membros do corpo docente são de que os PPPs, de um modo geral, são organizados e engavetados, tornando-se um documento para cumprir exigências pedagógicas. Para Ferreira (2006, p. 63):

O projeto político-pedagógico está intrinsecamente vinculado à gestão da educação e suas formas de ser, como a função social da escola, pois dependendo da concepção que norteia a gestão da educação suas formas operacionais serão de um ou de outro tipo e conseqüentemente não estará refletindo o que o PPP terá como concepção construída coletivamente.

O foco da UEI Jardim, pelo que consta nas atas e pelo que foi observado, é uma continuidade em prol da construção e da reformulação do Projeto Político-Pedagógico. Há uma preocupação para que a construção seja coletiva. A supervisora vai passando ponto a ponto e os conselheiros vão lendo e reformulando. O espaço é aberto para eles falarem e os representantes de professores dão sugestões de acréscimos ou de suprimentos.

O atual CE não conseguiu encontrar o arquivo das atas anteriores a 2022. Então, analisamos as que foram encontradas, trabalhando com apenas quatro atas, todas do ano de 2022. Essa situação não estava prevista na pesquisa. Por isso, pesquisar é também ter que lidar com questões inesperadas. No final das contas, para não ter que excluir a UEI Jardim, optamos por analisar as quatro atas. No livro de atas, no dia da análise, havia *postites* (notas adesivas) com os temas das reuniões para *a posteriori* serem passadas para o livro de atas, conforme Figura 19.

Figura 19 – *Postítes* com e sobre as atas



Fonte: Elaborada durante a observação na UEI Jardim, ano 2022.

É um conselho que se reúne, no entanto, percebemos a ausência dos registros das atas. As reuniões acontecem, sem o devido registro posterior. Em conversa com uma das conselheiras, ela relatou que “a falta de registros acontece devido à falta de tempo, não há um tempo destinado para os trabalhos dos conselhos, capacitação para os membros, um horário para nos reunirmos, é um se vira nos trinta” (Conselheira Rosa, 2022).

Sabemos da importância dos Conselhos Escolares para a implementação da gestão democrática. Porém, para que isso aconteça, torna-se necessário que o CE tenha condições de exercer suas funções com qualidade, e não dispor de um tempo destinado para as atividades compromete todo um trabalho que foi posto em discussão. Analisamos a seguir a segunda unidade, a UEI Pomar.

#### **4.3 Unidade de Educação Infantil Pomar: da falta de participação à falta de registro**

A Unidade de Educação Infantil Pomar fica localizada na Zona Norte da cidade em um bairro periférico de Mossoró-RN. Surgiu através de reivindicações das mães da comunidade direcionadas à prefeita da época, Rosalba Ciarlini Rosado. Foi construída e inicialmente denominada Unidade de Apoio à Criança, que passou a funcionar a partir do dia 29 de setembro de 1989, tendo como entidade mantenedora

a Ação Social, funcionando em níveis de creche, pré-escola e alfabetização. Ao concluírem a Educação Infantil, as crianças saíam aptas a ingressarem no ensino fundamental. Consta na placa da Unidade, com letras garrafais, a seguinte frase: “Como prefeita concretizo um ideal de mãe e de médica. Ajudar na formação do pequeno cidadão, construtor do futuro da minha Terra”, em 29 de setembro de 1989. Também a Unidade atendia a grupos de idosos aos sábados e oferecia serviços de odontologia e pediatria a toda a comunidade.

O nome da referida Unidade é direcionado a uma mulher que nasceu na Fazenda Cantinho, no distrito de Encanto, pertencente ao município de Pau dos Ferros. Chegando em Mossoró, cursou o magistério na Escola Normal, casou-se com um comerciante e teve quatro filhos. Era uma mulher de princípios religiosos que criou a família, imprimindo-lhes sentimentos de fé.

No ano de 2004, a instituição passou a ser mantida pela Gerência Executiva da Educação e do Desporto, recebendo o nome de UEI Pomar e funcionando em níveis de creche e pré-escola nos turnos matutino e vespertino, nos horários das 7h às 11h e das 13h às 17h. Em 2007, a Unidade passou por uma reforma e, em sua reinauguração, feita pela prefeita da época, Maria de Fátima Rosado Nogueira, implantou o horário de funcionamento integral, contemplando crianças cujas mães trabalhavam o dia todo. O referido horário foi desfeito, pois não havia demanda para o devido atendimento. No ano de 2009, foi designada uma supervisora pedagógica para acompanhar e orientar os professores da Educação Infantil nos planejamentos da própria Unidade, pois antes não havia supervisor, tendo também o acompanhamento da Gerência Executiva da Educação. Na placa da reinauguração, que aconteceu em maio de 2007, consta:

Dando continuidade ao investimento na área educacional, a administração Fafá Rosado restaurou a Unidade de Educação Infantil... com o objetivo de atender a sua clientela dentro dos critérios pedagógicos, visando uma educação de qualidade alicerçada na orientação de creche e pré-escola (Texto extraído da placa da unidade, 2007).

A palavra clientela chama a atenção para a presença de uma concepção empresarial de aluno, fruto do gerencialismo na educação mossoroense. Compreendemos a educação como um direito e não como uma mercadoria, conforme discutimos anteriormente. Por esse motivo, é mais adequado pensar o aluno como usuário dos serviços educacionais públicos (Paro, 2007), e não um

cliente. Sendo a educação vista como uma mercadoria (Laval, 2019), o estudante/criança é sempre visto como um cliente. Portanto, pensar a educação como um direito anda na contramão de uma perspectiva gerencialista.

A Unidade de Educação Infantil Pomar passa mais uma vez por reforma, dessa vez no ano de 2022, na gestão do prefeito Allyson Bezerra. Trata-se de uma reforma necessária, porém angustiante para a Unidade, famílias e crianças, pois estávamos voltando ao ensino presencial, devido à pandemia da Covid-19, e a referida Unidade permaneceu com as aulas remotas/*on-line* até agosto de 2022, quando a Unidade foi entregue à comunidade. Citamos a seguir o texto da placa de revitalização da Unidade com o nome do atual prefeito de Mossoró.

Com o objetivo de proporcionar as crianças e a comunidade em geral de Mossoró – RN mais qualidade de ensino e plenas condições de desenvolvimento educacional, entregamos as novas instalações da Unidade de Educação Infantil..., com obras de manutenção completamente realizadas para que seja espaço de desenvolvimento, sonhos e oportunidades para os cidadãos mossoroenses (Texto extraído da placa da unidade, 2022).

A Unidade Pomar é reinaugurada e volta às aulas presenciais, tão esperadas tanto pelos profissionais quanto pelos familiares, que já vinham desde 2020 com aulas remotas devido à pandemia da Covid-19. Segundo a gestora, a falta de acesso à internet pelas famílias dificultava ainda mais o processo de ensino-aprendizagem. Conforme citado na placa de reinauguração, o objetivo é proporcionar mais qualidade ao desenvolvimento educacional, sendo um espaço para todos que fazem a comunidade escolar da UEI Pomar.

A Unidade funciona em um prédio próprio. Conta em seu espaço físico com uma entrada ampla com jardim, rampa de acessibilidade e um parque do seu lado esquerdo para diversão das crianças. Tem uma sala onde funcionam direção, supervisão e secretaria, com banheiro incluso e um pequeno almoxarifado, sala de vídeo, salão amplo com refeitório, pias acessíveis às crianças e bebedouro, cozinha com despensa e quatro (04) banheiros, sendo dois (02) banheiros infantis, um (01) para funcionários e um (01) de acessibilidade, bem como seis (06) salas de aulas nas quais funcionam doze (12) turmas. O funcionamento acontece nos turnos matutino (07h às 11h) e vespertino (13h às 17h). No que se refere aos funcionários, o Quadro 22 a seguir traz informações a respeito:

Quadro 22 – Funcionários da UEI Pomar

FUNCIONÁRIO	VÍNCULO	QUANT.	TURNO DE TRABALHO			FORMAÇÃO	
			MAT.	VESP.	INT.	INICIAL	CONTINUADA
Diretora	Cargo Comissionado 40 h	01	X	X	-	Pedagogia	Especialista em Educação Infantil
Supervisora	Professora efetiva 60 h	01	X	X	-	Pedagogia	Especialista em Psicologia Escolar e da Aprendizagem
Professoras	Efetivas 30 h	05	X	-	-	Pedagogia	Especialista em Educação Infantil
			X	-	-	Magistério Pedagogia Concluindo	-
			-	X	-	Pedagogia	Especialista em Desenvolvimento Infantil
			-	X	-	Pedagogia	Especialista em psicopedagogia
			-	X	-	Pedagogia	-
	Efetivas 40 h Professora permutada (uma de Natal e uma de Parnamirim)	02	X	-	-	Pedagogia	Especialista em Gestão Educacional
X			-	-	Pedagogia	Especialista em psicologia da aprendizagem	
Professoras	Celetistas	04	X	-	-	Pedagogia	Especialista em Psicopedagogia
			X	-	-	Pedagogia	Especialista em Psicopedagogia e Educação Especial
			-	X	-	Pedagogia	Gestão Educacional
			-	X	-	Pedagogia	-
Professora	Aulas excedentes	-	-	-	-	-	
Funcionários readaptados	Efetivos	-	-	-	-	-	
Auxiliar de Serviços gerais	Efetivo	02	X	-	-	Licenciado em Geografia	-
			-	X	-	Não Alfabetizado	-
Auxiliar de Serviços gerais	Terceirizado	02	X	X	-	Ensino Médio	-
			X	X	-	Ensino Médio	-
Cozinheira	Efetiva	01	X		-	Ensino Fundamental	-
Cozinheiro	Terceirizado	01	X	X	-	Ensino Médio Incompleto	-
Estagiários para	Estágio	02	X	-	-	Pedagogia (UNIP)	-

Crianças Especiais	Remunerado		X	-	-	Letras Português (UERN)	-
--------------------	------------	--	---	---	---	-------------------------	---

Fonte: Dados construídos durante a observação na UEI Pomar, ano 2022.

Pelo quadro, observa-se que a Unidade Pomar conta com 21 funcionários distribuídos nos turnos matutino e vespertino. O quadro de professores está constituído por professores efetivos, celetistas e permutados de outros municípios. Além disso, há um número elevado de funcionários terceirizados.

A Unidade Pomar, no ano de 2022, contou com 151 crianças matriculadas, distribuídas nos turnos matutino e vespertino. A faixa etária das crianças vai de 2 a 6 anos, contemplando creche e pré-escola. Apresentamos a seguir o quadro com informações das matrículas por sala.

Quadro 23 – Distribuição das salas na UEI Pomar

SALAS	TURNO			QUANT. DE SALAS			IDADE	QUANT. DE CRIANÇAS		
	MAT.	VESP.	INT.	MAT.	VES P.	INT.		MAT.	VESP.	INT.
Materna I I	18	16	-	1	1	-	02 anos	18	16	-
Materna I II	16	16	-	2	2	-	03 anos	33	32	-
	17	16								
Infantil I	14	14	-	1	1	-	04 e 05 anos	14	14	-
Infantil II	9	15	-	1	1	-	05 e 06 anos	9	15	-
TOTAL DE CRIANÇAS	74	77	-	-	-	-	-	151		

Fonte: Pesquisa/observações, 2022.

O quadro mostra que a Unidade conta com 10 turmas, sendo 5 no turno matutino e 5 no vespertino. A diretora relatou que o número de alunos foi baixo devido às aulas remotas que continuaram após o retorno das aulas presenciais em virtude da reforma que estava acontecendo na estrutura física da Unidade.

Nessa UEI também participamos de várias reuniões do Conselho Escolar, sendo a mesma dinâmica da UEI Jardim, conforme o quadro abaixo.

Quadro 24 – Observações realizadas na UEI Pomar

DATAS	NATUREZA DA REUNIÃO	HORÁRIO	PAUTA
16/05/2022	–	14h30min	– Apresentação presencial da pesquisa para a gestora
11/06	-	8 h	– Reunião com o GAFCE/ cancelada por não comparecimento do corpo docente
23/07	-	8 h	– Ciclo Restaurativo
	Assembleia Geral	8 h	– O corpo docente não autorizou minha participação
02/08/2022	Processo Eleitoral	7h às 16 h	– Eleições para conselheiros
15/08/2022	Assembleia Geral	08 h	– Reinauguração da Unidade
16/08/2022	Assembleia Geral	08 h	– Posse dos conselheiros

Fonte: Dados construídos durante a observação na UEI Pomar, ano 2022.

O quadro acima apresenta as datas das observações realizadas na Unidade, as quais aconteceram com a equipe gestora, incluindo diretora e supervisora. O Conselho da UEI Pomar estava desativado desde a pandemia, não podendo, assim, participar de reuniões convocadas pelo colegiado. Como as reuniões eram marcadas pela equipe gestora, não havia evidência de sua natureza. As assembleias ocorreram pelo recurso de videoconferência e a equipe docente não autorizou a minha presença.

Segundo relato da diretora, o Conselho estava parado desde que ela chegou na Unidade e soube o que era o CE após ser nomeada como diretora. Os professores não queriam participar do CE. Então, a gestora solicitou ajuda ao GAFCE e este marcou um encontro com a comunidade escolar e envolveu gestora, supervisora, professores, funcionários. No dia da reunião, a comunidade escolar não compareceu, exceto a diretora e uma professora. O GAFCE tem um papel importante na mobilização dos Conselhos Escolares. Dessa forma, não foi possível haver a reunião, pois não tinha *quórum*. No tocante a esse ponto, Lima (2008, p. 73) confirma:

Enquanto instrumento privilegiado de realização da democracia, a participação representa uma forma de limitar certos tipos de poder e de superar certas formas de governo, garantindo a expressão de diferentes interesses e projectos com circulação na organização e a sua concorrência democrática em termos de influência no processo de tomadas de decisões.

A democracia a ser exercida no colegiado fica comprometida, pois é preciso que haja a participação de todos os segmentos para que as tomadas de decisões

aconteçam. Com a não aceitação de participação por parte dos professores, a Unidade foi escolhida para participar do círculo restaurativo, que chegou em uma boa hora para que os conflitos existentes fossem resolvidos, participando a equipe gestora e pedagógica da UEI.

A UEI se fez presente no círculo restaurativo, mas não pude acompanhar o momento, posto que as professoras não aceitaram a minha presença. Mesmo após participarem do círculo restaurativo, não queriam se envolver/fazer parte do CE. O GAFCE foi chamado novamente e a coordenadora do GAFCE conversou com algumas professoras. Por fim, conseguiram formar uma chapa para as eleições do biênio 2022–2024. Devido à dificuldade de formação das chapas, a eleição da UEI Pomar aconteceu posteriormente às outras UEIs, tendo seu pleito em 02 de agosto de 2022, conforme discutimos no item anterior.

O Conselho Escolar é um órgão vivo e mantido pela participação da comunidade escolar, não havendo democracia se não existe participação: “A gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação” (Paro, 2016. p. 22). A não participação por parte dos professores pode nos remeter a diferentes significados, conforme aponta Lima (2008, p. 88):

[...] em casos particulares em que a tal participação não é permitida, como acontece, por exemplo, com os representantes dos alunos nos conselhos de turma, que têm sua participação garantida, mas impedida quando aquele órgão se reúne para tratar de assuntos relativos.

Nesses casos, não há uma participação efetiva, pois estão presentes, mas não há uma interação em diálogo, nem participação nas tomadas de decisões. A não participação apresenta características da forma passiva de participar. Na Figura 20, observamos a não participação e a participação passiva.

Figura 20 – Tipologia da Participação



Fonte: Adaptada a partir dos estudos de Lima (2008).

O fluxograma acima mostra as interfaces da não participação com a participação passiva, ambos rejeitando os processos de decisões, recusando a eleição de seus representantes ou representados e rompendo com a prática participativa e, conseqüentemente, com os espaços democráticos. A não participação e/ou a participação passiva compromete(m) a efetiva participação dos segmentos no Conselho Escolar da Unidade Pomar.

Um fato importante a ser citado nesta pesquisa é que na Unidade não há registros de atas anteriores a 2021: “Nunca vi escola nenhuma queimar documento. Aqui a gestora passada queimou muita coisa” (Conselheira Manga). Após esse relato, indaguei se houve alguma denúncia e ela respondeu: “Não sei se houve denúncia, mas antes do fogo eu ainda falei que isso não era certo”. A escola fica sem seus registros e, pelo observado, tudo aparenta normal. “A secretaria foi informada, aliás, é informada de tudo que acontece na escola, agora se houve denúncia e sobre o que foi feito não sei dizer” (Conselheira Goiaba). Destruir documentos oficiais de uma instituição é algo grave, uma vez que os documentos contêm a história do lugar, o desenrolar dos processos, as decisões tomadas.

As atas são documentos oficiais do Conselho Escolar e a escrita documental têm duas funções principais, que, segundo Goody (1977 *apud* Le Goff, 1990, p. 374), são:

Uma é o armazenamento de informações, que permite comunicar através do tempo e do espaço, e fornece ao homem um processo de marcação, memorização e registro; a outra, ao assegurar a passagem da esfera auditiva à visual, permite reexaminar, reordenar, retificar frases e até palavras isoladas.

Sem o devido registro, o Conselho Escolar fica com sua história comprometida, perdendo, no tempo, suas tantas informações e momentos de discussão do colegiado, de modo que todo o esforço de um trabalho coletivo fica sem registros. A história escrita ou “constituir uma memória coletiva escrita que melhor permitem compreender esta luta pela dominação da recordação e da tradição, esta manifestação da memória” (Le Goff, 1990, p. 410). Compreendemos que é necessário registrar, porque as memórias, às vezes, nos falham (Barbosa; Hess, 2010). Em se tratando de documento, faz-se necessário que todos os acontecimentos estejam registrados para que, assim, a história desse Conselho Escolar seja construída.

Quando se trata da não documentação do CE da UEI Pomar, esta tem sua biografia e história corrompidas e aqueles que chegarem não mais saberão a sua história. Não conhecerão seu passado, ou seja, sua constituição como uma UEI.

#### **4.4 Unidade de Educação Infantil Universo: da espera à inauguração de uma instituição modelo**

A Unidade de Educação Infantil Universo, situada na Zona Norte da cidade em um bairro periférico de Mossoró-RN, foi fundada em outubro de 1988, pelas senhoras Marlene Rosado e Severina Luziene de Queiroz, junto à comunidade. No ano da fundação, as fundadoras visualizaram uma grande demanda de crianças sem atendimento educacional, inseridas num bairro populoso onde as famílias eram numerosas e com renda inferior a um salário-mínimo, por isso era necessária a criação de uma instituição que envolvesse atendimento educativo e social. Foi criada com o nome de Creche Municipal, sendo mantida pela Prefeitura Municipal de

Mossoró, através da Secretaria de Serviço Social, e funcionava em uma casa alugada, ficando nesse local durante dezesseis anos.

No ano de 2002, “a comunidade escolar começou a ir ao encontro da prefeita da época, Rosalba Ciarlini Rosado, para solicitar um prédio novo para a Unidade funcionar com dignidade” (relato de uma professora que trabalha nela desde a sua fundação), mas, no quinto mês do ano de 2004, a Unidade mudou de endereço e também de nome, passando a funcionar em um prédio cedido pelo Movimento de Integração e Desenvolvimento Social (MEIOS), uma organização não governamental.

A estrutura física dessa instituição escolar era formada por quatro (04) salas de atividades e um (01) salão grande destinado à realização de eventos, com turmas de Maternal e Infantil, um (01) pátio, uma (01) cozinha, duas (02) despensas, uma para guardar alimentos frios e outra para guardar objetos, dois (02) banheiros para crianças, um (01) banheiro para funcionários, um (01) banheiro adaptado para deficiente físico, uma (01) sala para o setor administrativo e pedagógico, um (01) espaço para banho de cascata. Nesse espaço, a Unidade funcionou de 2004 a 2020.

Após 19 anos de espera, a Unidade de Educação Infantil Pomar ganha prédio próprio e é inaugurada em abril do ano de 2021. A comunidade conta com uma Unidade nos modelos da Pró-Infância<sup>19</sup>. Tem espaço amplo com uma estrutura física de encher os olhos de qualquer professor ou profissional de educação. Sua estrutura física contempla um (01) jardim na entrada da Unidade com estacionamento, prédio administrativo com recepção e banco de alvenaria, sala da direção, sala de professores, sala onde funcionam secretaria e supervisão escolar, um (01) almoxarifado e um (01) banheiro feminino com três cabines e um (01) masculino também com três cabines.

Saindo do prédio administrativo, encontram-se um amplo pátio com refeitório para as crianças, parque, espaço para banho de cascata, espaço lúdico com grama sintética, bem como sala de vídeo, sala de descanso, dezesseis (16) salas de aulas com espaço para recreação, em que cada sala possui um espaço onde podem ser realizadas atividades diversas, por exemplo, atividades de psicomotricidade, como

---

<sup>19</sup> Programa Nacional de Reestruturação e Aparentagem da Rede Escolar Pública de Educação Infantil (ProInfância) é um programa de assistência financeira ao Distrito Federal e aos municípios para a construção, reforma e aquisição de equipamentos e mobiliário para creches e pré-escolas públicas da educação infantil. Informações disponíveis em: <http://portal.mec.gov.br/proinfancia/apresentacao>

plantar, bem como banheiros femininos e masculinos acessíveis para crianças e pessoas com deficiência. As salas das turmas de maternais têm o banheiro dentro das salas. A Unidade conta também com uma cozinha ampla com despensa para alimentos não perecíveis e despensa para alimentos perecíveis e frios, lavanderia com máquina de lavar, espaço com varais para estender roupas, despensa para rouparia dos berços e colchonetes e espaço para banho dos funcionários com vestiário.

Podemos perceber que a Unidade possui um espaço adequado para as atividades a serem realizadas na Educação Infantil. O funcionamento acontece nos turnos matutino (07h às 11h) e vespertino (13h às 17h) e na turma do integral, das 07h às 17h, conforme quadro abaixo.

Quadro 25 – Funcionários UEI Universo

FUNCIONÁRIO	VÍNCULO	QUANT.	TURNO DE TRABALHO			FORMAÇÃO	
			MAT.	VESP.	INT.	INICIAL	CONTINUADA
Diretora	Cargo Comissionado 40 h	01	X	X	X	Pedagogia	Especialista em Docência Ensino Superior e Mestranda no POSENSINO
Supervisora	Professora efetiva Readaptada 30 h	01	X	-	-	Pedagogia	Especialista em Psicologia Escolar e da Aprendizagem
Supervisora	Celetista	01	-	X	-	Pedagogia	Especialista em Docência Ensino Superior
Professoras	Efetivas 30 h	05	X	-	-	Pedagogia	Especialista em Psicologia Escolar
			X	-	-	Pedagogia	Especialista em Psicopedagogia
			X	-	-	Pedagogia	Especialista em Psicologia Escolar
			-	X	-	Pedagogia	Especialista em Psicologia Escolar
	-	X	-	Pedagogia	-		
	Efetivas	1	X	-	-	Pedagogia	Especialista em Psicopedagogia

	40 h						
Professoras	Celetistas	10	X	-	-	Pedagogia	-
			X	-	-	Pedagogia	-
			X	-	-	Pedagogia	Especialista em Literatura e Ensino
			X	-	-	Pedagogia	Especialista em Atendimento Educacional Especializado
			X	-	-	Pedagogia	Especialista em Gestão Educacional
			-	X	-	Pedagogia	Especialista em Psicopedagogia
			-	X	-	Pedagogia	Especialista em Psicopedagogia
			-	X	-	Pedagogia	Especialista em Psicopedagogia
			-	X	-	Pedagogia	Especialista em Psicologia Escolar e da Aprendizagem
			-	X	-	Pedagogia	Especialista em Alfabetização e Letramento e psicopedagogia Institucional
Professora	Aulas excedentes	-	-	-	-	-	
Funcionários readaptados	Efetivos em desvio de função	01	A professora ocupa a função de supervisão no turno matutino				
Auxiliar de Serviços gerais	Terceirizado	02	X	X		Ensino Médio	-
			X	X		Ensino Médio	-
Cozinheira	Terceirizado	01	X	X		Ensino Médio	-
Auxiliar de Cozinha	Terceirizado	01	X	X		Ensino Médio	-
Estagiários para Crianças Especiais	Estágio Remunerado	03	X	-	-	Estudante do Curso de Pedagogia	-
			X	-	-	Estudante do Curso de Letras	-
			X	-	-	Estudante do Curso de Ed. F.	-

Fonte: Dados construídos durante a observação na UEI Universo, ano 2022.

O quadro acima mostra que a Unidade conta com 23 funcionários em suas respectivas funções e formações para o desenvolvimento diário das atividades na UEI Universo. Fazemos um adendo importante que merece a nossa atenção como

pesquisadora: o quadro de professores celetistas excede o número de professores efetivos, precarizando cada vez mais o trabalho docente (Hypólito, 2011). A precarização e a terceirização dos serviços fazem parte da política neoliberal vigente.

Ressaltamos que a gestora é pedagoga com pós-graduação *lato sensu* e mestranda. As supervisoras tanto efetivas como celetistas possuem pós-graduação. No que se refere à formação dos professores da UEI Universo, todos são pedagogos, sendo 13 professores com pós-graduação *lato sensu*, configurando 81,25% do quadro docente, com exceção de 3 professores, sendo assim, 18,75% ainda não possuem pós-graduação.

As observações na UEI Universo se deram de maio a dezembro. No decorrer da pesquisa, aconteceram reunião extraordinária, assembleias e o processo eleitoral, conforme o quadro abaixo.

Quadro 26 – Observações na UEI Universo

DATAS	NATUREZA DA REUNIÃO	HORÁRIO	PAUTA
16/05/2022	–	8h30min	– Apresentação presencial da pesquisa para a gestora
11/06/2022	–	8h	– Apresentação presencial para a presidente do Conselho
17/06/2022	Extraordinária	13h	– Projeto de Extensão Círculo restaurativo (parceria UFERSA e Ministério Público)
15/07/2022	Assembleia Geral	10h Manhã 16h Tarde	Assembleia para a escolha da comissão e escolha dos candidatos
17/07/2022	Evento	16h	– Festa junina
26/07/2022	Processo Eleitoral	7h às 16h	– Eleições para conselheiros
16/08/2022	Assembleia Geral	16h	– Posse dos conselheiros
07/11/2022	–	14h	– Conversa com a equipe gestora

Fonte: Dados construídos durante a observação na UEI Universo, ano 2022.

Na UEI Universo, participamos de reuniões extraordinárias e assembleias. A reunião extraordinária foi realizada pela dificuldade de formar as chapas de representação de professores para participarem do processo eleitoral do Conselho Escolar biênio 2022 – 2024. Nessa reunião, aconteceu o círculo restaurativo com os alunos de Direito da UFERSA com parceria do Ministério Público, conforme já discutimos no primeiro tópico deste capítulo.

As assembleias foram um momento bonito de se observar, pois a UEI estava lotada com a comunidade escolar, funcionários, professores, pais, membros da

comunidade externa e uma palestrante mestranda do POSEDUC que foi falar sobre a importância do Conselho Escolar. A assembleia ocorreu nos turnos matutino e vespertino com a mesma pauta para atender toda a comunidade. O Conselho Escolar estava presente com os representantes de pais, a presidente e as professoras. No momento da assembleia, a representante da comunidade foi convidada pela escola para fazer parte do Conselho Escolar.

O CE da Unidade Universo também fez relatos da dificuldade de se reunirem, pois, segundo a presidente e a gestora, somente estão se reunindo quando há algo urgente para resolver e, mesmo assim, não reúne todo o colegiado, conversando separadamente, pela falta de um tempo destinado para esse fim. O CE dessa UEI conta com seus registros em Atas desde o início dos Conselhos Escolares nas UEIs, que foi no ano de 2011. Aqui encontramos e observamos os registros de 83 atas que compreendem o período de 2011 a 2022.

O número de crianças matriculadas no ano de 2022 foi de 288 crianças distribuídas em turmas de acordo com sua faixa etária. Vejamos o quadro demonstrativo a seguir.

Quadro 27 – Distribuição das salas/crianças – UEI Universo

SALAS	QUANTIDADE DE SALAS	TURNO		IDADE	QUANTIDADE DE CRIANÇAS*
		Matutino	Vespertino		
BERÇÁRIO INTEGRAL	01	Matutino	Vespertino	0 a 1 ano e 11 meses	08
MATERNAL I	03	01	02	2 anos	52
MATERNAL II	04	02	02	3 anos	63
INFANTIL I	04	02	02	4 anos/ 5 anos	92
INFANTIL II	03	01	02	5 anos/ 6 anos	73
TOTAL DE CRIANÇAS	-	-		-	288

Fonte: Dados repassados durante a observação na UEI Universo, ano 2022, pela gestão e supervisão escolar.

\* Total de crianças por nível de escolaridade.

O quadro acima mostra que a Unidade funciona com 15 turmas distribuídas no matutino, vespertino e uma turma do integral e traz um demonstrativo de quantidade de salas e crianças por nível de escolaridade para melhor compreendermos o funcionamento da Unidade de Educação Infantil Pomar. No tópico a seguir, pontuamos algumas reflexões sobre as UEIs observadas.

#### 4.5 Reflexões acerca dos Conselhos Escolares das UEs pesquisadas

Observar é algo que exige muito cuidado, responsabilidade e rigor, pois, na medida em que adentramos em um espaço que não é nosso, as pessoas também nos observam. Por vezes, até percebemos um certo receio em nos receber e compartilhar a vivência, que contribui para elucidar nosso objeto de estudo, com descobertas que precisamos saber para que a nossa pesquisa se realize como rigor e consistência.

A presença do gerencialismo nos Conselhos Escolares é latente e reflete na sua forma de funcionamento, cuja participação é sempre questionada. A esse respeito, Paro (2016) reflete sobre os condicionantes internos da participação, a saber: os materiais, que apontam as condições objetivas para que se desenvolvam dentro das escolas e proporcionem relações democráticas e cooperativas; os institucionais, em que consta o caráter hierárquico da distribuição da autoridade; e os ideológicos da participação, que estão ligados ao modo de pensar e agir, impedindo ou dificultando a participação. Com base em Lima (2008), também pudemos constatar que ocorrem a não participação e a participação passiva. Podemos até inferir que a não participação e a participação passiva podem estar associadas aos condicionantes internos, a respeito dos quais Paro (2016) nos ensina.

Observar, ter o olhar diferenciado e cauteloso, anotar nossas impressões e considerações fazem parte das atribuições do pesquisador. Em relação ao papel e funcionamento dos Conselhos Escolares, percebemos que os três apresentam alguns problemas, uma vez que estavam passando por prorrogação de mandato devido à pandemia, à paralisação e ao retorno das aulas. O processo eleitoral foi prorrogado em uma das UEs pesquisadas pelas dificuldades encontradas na participação, principalmente, dos docentes.

Apontamos que, ainda, há muito o que ser feito para que os Conselhos Escolares funcionem de modo a ser um espaço de discussão democrática e efetiva participação.

Ainda de acordo com as observações realizadas, após o processo eleitoral, os Conselhos Escolares observados não estão se reunindo. Segundo os sujeitos da pesquisa, falta tempo para essa atividade, de modo que estão resolvendo as coisas por perguntas isoladas feitas pelo *whatsapp* ou pessoalmente, mas sem reunião

com todo o colegiado. O CE, de maneira geral, mais informa ou é informado do que discute pautas para a melhoria da participação. Discutir no colegiado um tempo destinado para as atividades dos CE é um assunto que merece ser debatido, com profundidade, no e pelo GAFCE/SME. Do contrário, o colegiado acaba se tornando apenas algo instituído por lei, sem vida na prática das UEs. Nessa perspectiva, reforçamos a ideia de que a gestão democrática não depende apenas da legislação pertinente.

Percebemos que os Conselhos Escolares colocam o diretor como autoridade máxima, dando-lhe caráter de autoritário. Assim, o Conselho perde sua função colegiada e não se articula aos interesses da comunidade escolar. Foi possível confirmarmos esse aspecto a partir da percepção do relato de um conselheiro.

O conselho da escola está pausado desde a pandemia. A supervisão faz as atas, se reúne uma mãe, a presidente, a diretora e uma professora. Na lei, o Conselho Escolar é um órgão escolar acima, mas, na prática, é a diretora que faz tudo. Deus me livre de passar por cima da direção (Conselheira Sol).

Fica claro na fala da conselheira que os Conselhos Escolares precisam reconhecer seu espaço dentro da escola e exercer suas funções para que assim possa ocorrer o avanço da democracia nas UEs/escolas, fazendo jus ao papel do CE. O Conselho Escolar na rede municipal de Mossoró-RN é o início do processo de democratização das escolas e, para tanto, faz-se necessário entendê-lo como instrumento que precisa ser valorizado por quem o compõe, uma vez que através dele são tomadas decisões coletivas.

Faz-se imprescindível participar com sabedoria e entendimento da função que ocupa para permitir que a democracia se concretize, pois foi pensando justamente na importância dele e observando como o gerencialismo age na educação que o escolhemos como objeto de nossa investigação.

Urge a necessidade de formação/conhecimento para que os Conselhos Escolares sejam mais participativos e democráticos, tornando-se espaços abertos para discussão nos quais seus conselheiros possam fazer uso da voz. Os conselheiros não devem se assumir como meros burocráticos da gestão escolar ou cumpridores de pautas que devem ser homologadas pelo colegiado. A participação é uma conquista. Ela é essencial ao princípio da gestão democrática do ensino público, conforme orienta a LDB 9.394/1996.

A análise das atas foi um momento muito distinto da pesquisa, no qual a ética da pesquisadora deve prevalecer diante do viu e leu. Nas observações e leituras das atas, percebemos que cada Conselho Escolar é único: tem seu funcionamento, sua dinâmica própria, ou seja, as políticas gerenciais implementadas pelo sistema de ensino mossoroense acabam não homogeneizando os Conselhos Escolares. Ler esses documentos foi uma oportunidade na qual encontramos momentos de democracia sendo registrados em atas e, ao mesmo tempo, notamos o quanto ainda se precisa avançar na democratização dos espaços da educação pública.

Observamos nos três Conselhos Escolares pesquisados um conjunto de oitenta e três (83) atas distribuídas nas três Unidades de Educação Infantil, assim, para melhor entendimento, mostraremos a seguir o quadro 28 com o número de atas por UEI. Tentando avançar nas discussões sobre o funcionamento dos Conselhos Escolares pesquisados, o quadro abaixo sintetiza como estes funcionaram durante o recorte de nossa pesquisa (de 2010 a 2022), compreendendo o período de doze (12) anos, ficando evidente inclusive que dois Conselhos, praticamente, não funcionaram ou tiveram um funcionamento bastante tímido, nesse caso, as UEIs Jardim e Pomar. Mediante o quadro apresentado, é possível entender como foi esse movimento durante o período estudado.

Quadro 28 – Número de atas por UEI

<b>ANO</b>	<b>UEI JARDIM</b>	<b>UEI POMAR</b>	<b>UEI UNIVERSO</b>
2011	0	0	2
2012	0	0	6
2013	0	0	11
2014	0	0	4
2015	0	0	17
2016	0	0	5
2017	0	0	11
2018	0	0	7
2019	0	0	13
2020	0	0	4
2021	0	0	0
2022	7	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>07</b>	<b>05</b>	<b>83</b>

Fonte: Elaboração da pesquisadora a partir das observações, 2022.

Observando o quadro 28, há uma diferença no registro das atas. Duas das UEIs pesquisadas não apresentaram registro anteriores a 2022, enquanto uma tem

registro desde o início dos Conselhos Escolares nas UEIs, exceto o ano de 2021, que não apresentou nenhum registro. No quadro acima, evidencia-se que, no período da pandemia (2020, 2021 e 2022), o Conselho da UEI Universo pouco se reuniu, fazendo cair seus momentos de reunião e discussão, conforme fica claro no Gráfico 01.

A pautas mais recorrentes nas UEIs são as de homologação do Mapa Educacional (ME), que acontece no início de cada ano letivo. A UEI Jardim mostra, além do ME, uma pauta de continuidade em relação aos estudos e atualização do Projeto Político-Pedagógico.

A pauta em relação ao ME faz referência à Lei n. 2.717/2010, que dispõe sobre os Conselhos Escolares nas Unidades de Ensino da Rede. Em seu artigo 9º, considera:

Cada Unidade de Ensino que compõe a rede municipal de ensino deve elaborar, homologar no Conselho Escolar e encaminhar para a Gerência Executiva da Educação, até o dia 30 de março de cada ano, o Mapa Educacional, contendo metas e/ou resultados para os seguintes indicadores: XII – Quanto ao funcionamento dos Conselhos Escolares: a) Quantidade de reuniões realizadas no semestre. b) Quantidade de propostas/ações efetivas que contribuíram para a dinâmica de atualização do Projeto Político-pedagógico da unidade de ensino (Mossoró-RN. LEI n. 2.717/2010).

O referido artigo orienta a formação e o funcionamento dos Conselhos Escolares, entretanto não abre espaços para a democracia, pois os CE já têm uma pauta inicial, que é a homologação do ME, ao contrário, aponta exigências meramente burocráticas como requisito de efetivação e cumprimento de metas. Desse modo, direciona para um modelo patrimonialista e gerencial de educação.

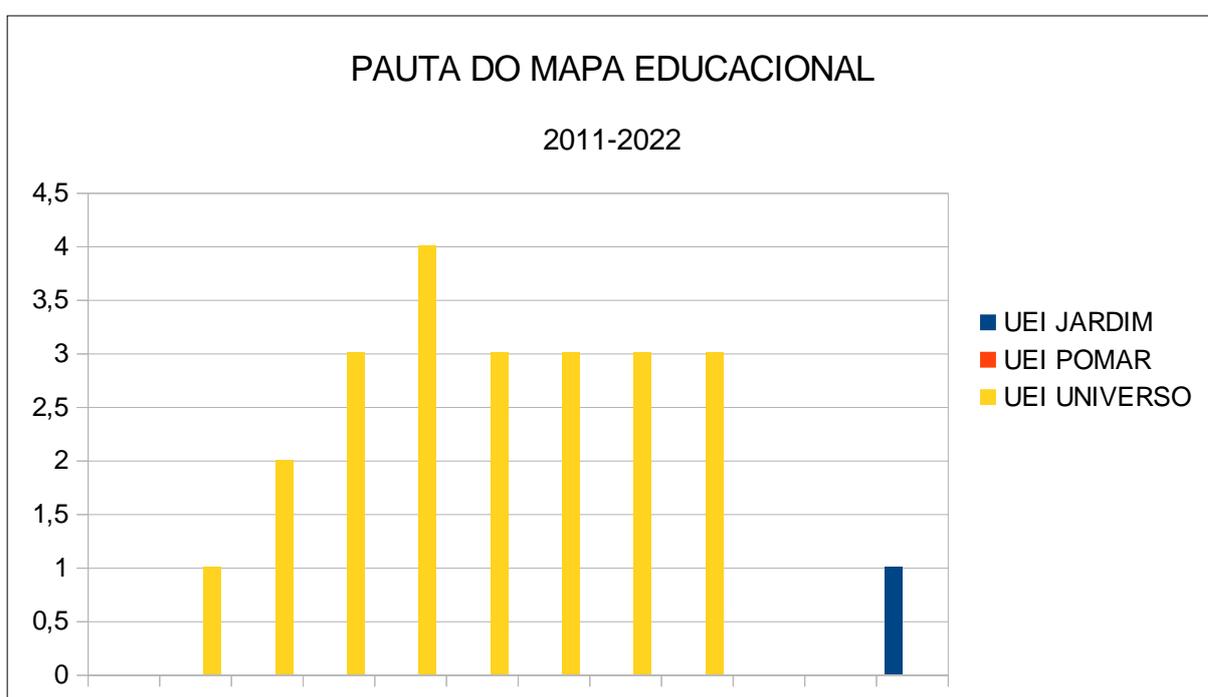
Segundo Santos (2021, p. 111-112), podemos considerar:

O ME se trata de uma competição meritocrata, pautada na busca da padronização da educação mossoroense, por meio de tabelas e indicadores de qualidade, configurando-se um modelo de regulação econômico centrado no mercado. Logo, não é possível atingir uma padronização em uma educação pública desigual, inserida em um país com tantas disparidades e contradições sociais.

O ME é uma pauta recorrente nas UEIs e precisa ser repensado, uma vez que regula metas projetadas e responsabiliza os atores que estão nas escolas em busca de resultados. Portanto, faz-se necessário refletir em defesa da escola pública

e da melhoria da educação, de modo que as metas sejam consequência de um trabalho com qualidade, sem ter que reforçar as premiações/punições. O Gráfico 1 ilustra o número de vezes em que o ME esteve em pauta.

Gráfico 1 – Demonstrativo do Mapa Educacional em pauta



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa, março 2023.

O Gráfico 1 mostra por Unidade a quantidade de reuniões do Conselho Escolar que tiveram como pauta o ME. Sabemos que a Unidade Universo tem suas atas desde o ano de 2011 e as UEs Jardim e Pomar somente apresentaram as do ano 2022. O ME, de acordo com a Lei n. 2.717/2010, tem que ser homologado até 30 de março de cada ano. Segundo a equipe gestora, é preciso fazê-lo, visto que a instituição não pode ficar sem entregar, mesmo que não esteja contemplando os treze pontos. O ME consta nos registros das atas, porém apresentam poucas discussões em torno do documento, pois o registro, em sua maioria, diz sobre a homologação e aprovação e não discute a construção.

O gráfico também apresenta que não existem registros sobre o Mapa Educacional nos anos de 2020 e 2021. Com a pandemia da Covid-19, e de acordo com as orientações do Conselho Municipal de Educação (CME), parecer 01/2020, Portaria da Secretaria n. 016/2020 SME/GS, Decreto Municipal n. 5668, de 30 de abril de 2020, e portarias publicadas no JOM – Jornal de Mossoró, dia 08 de maio de

2020, foi orientado elaborar um plano de ação para a realização e o planejamento das atividades remotas ou atividades não presenciais. Dessa forma, conforme as UEIs, as atividades e metas contidas e previstas no ME-2020 tornaram-se inviáveis para a realização de forma remota.

Dando continuidade, percebemos que, no período da pesquisa (2011 a 2022), várias pautas se fizeram presentes nas reuniões das três UEIs (Jardim, Pomar e Universo). O Quadro 29 apresenta essas pautas.

Quadro 29 – Temas recorrentes nas atas das três UEIs

TEMAS RECORRENTES	UEI UNIVERSO – 2011 a 2022													UEI JARDIM	UEI POMAR
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL	2022	2022
processo eleitoral	2	-	3	-	4	-	3	-	3	-	-	1	16	4	2
mapa educacional		1	2	3	4	3	3	3	3	-	-	-	22	-	-
projeto político-pedagógico	-	-	2	2	3	2	3	2	3	-	-	1	17	3	-
merenda escolar	-	1	-	-	-	-	2	-	1	-	-	-	4	-	-
fardamento	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2	-	-
frequência escolar	-	-	1	1	-	-	2	1	2	1	-	-	8	-	-
prestação de contas PDDE/PROMEM	-	-	1	2	3	3	2	-	1	1	-	-	13	-	2
cumprimento dos dias letivos	-	-	1	-	-	-	1	-	1	-	-	-	3	-	-
regimento do conselho escolar	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1	-
avaliação dos professores	-	-	-	1	1	-	1	-	1	-	-	-	4	-	-

Fonte: Elaboração da pesquisadora a partir das observações, 2022.

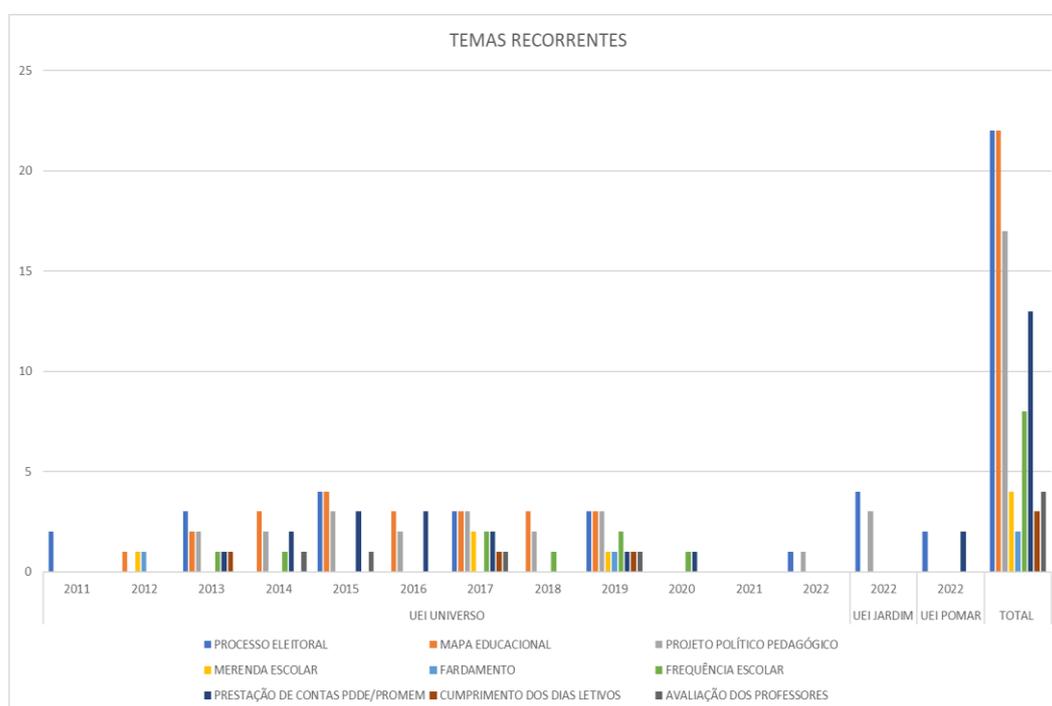
O quadro acima traz as pautas recorrentes nas atas das três UEIs. A questão dos registros financeiros como pauta bastante presente no Conselho Escolar, em sua maioria, não para decidir no colegiado o que será feito com os recursos, mas o que já foi feito ou irá ser feito. Em poucas reuniões, dá-se efetivamente a participação democrática do colegiado, na medida em que estas acontecem de um

modo informativo, não havendo tomadas de decisões. Nesse sentido, como ocorrem as reuniões?

É para acontecer, não é? Às vezes, acontece de uma forma meio solta, meio perdida, porque assim, tem períodos que a gente consegue fazer reuniões e tem períodos que não dá certo. Aí o que é que acontece, a gente faz, repassa, o conselho nunca fica por fora do que está acontecendo. Muitas vezes não tem aquela reunião que deveria ter pra repassar bem direitinho, para opinar, não tem, é assim, o conselho ele participa, pelo menos nas escolas que eu já trabalhei, é atuante entre aspas. Muitas vezes, o conselho, quando vem tomar par de alguma coisa, aquela coisa já tem acontecido, devido à falta de tempo, as pessoas, os membros não terem disponibilidade para estar se reunindo. Às vezes, é numa extrarregência; às vezes é até em final de expediente, aquela coisa assim corrida, pra dizer assim a gente repassou aquilo ali. Não é aquela coisa que se senta com tempo para discutir e debater aquelas necessidades (Conselheira Goiaba, 2022).

De acordo com a fala da conselheira, o CE não está promovendo a participação de todos para discussões e tomadas de decisões importantes para o funcionamento da UEI. O colegiado funciona de maneira precária, com tom informativo, existindo apenas para cumprir o papel burocrático, no qual o gestor tem que prestar contas ao CE do que foi feito com os recursos. Para uma melhor visualização dos temas recorrentes nas reuniões dos Conselhos, apresentamos o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Temas recorrentes nas atas das três UEIs



Fonte: Elaboração da pesquisadora a partir das observações, 2022.

Ao observarmos o gráfico acima, a UEI Universo, ao ter o registro de atas de praticamente todos os anos, destaca-se das duas outras, mostrando que vem promovendo suas reuniões. Há uma atenção maior no tocante às temáticas das eleições e ao Mapa Educacional, em que o processo eleitoral apresenta um maior rigor na realização documental.

Com relação à UEI Universo, devemos refletir sobre as pautas de instrumento de avaliação do professor, com ênfase na produtividade e na eficiência, sendo momentos de performatividade presentes de maneira acentuada na educação. Essa é a linguagem do mercado adentrando nas escolas públicas e sendo legitimada por dispositivos legais. Nesse sentido, destacamos a Lei 2.717/2010.

A lógica da eficiência, da produtividade, da medição por desempenho e das premiações se instalou como discurso oficial, criando uma cultura baseada em performances que têm influenciado as decisões do cotidiano escolar e provocado alterações na identidade dos professores, modificando o que significa ser professor. A política educacional de Mossoró passa a se desenvolver sob a égide da cultura performativa, com estratégias de normatização, classificação, monitoramento e controle (Matias, 2017, p. 15).

É marcante a presença da performatividade na educação municipal mossoroense, além das estratégias de normatização contidas nos Mapas e relatórios enviados à SME que geram classificações e premiações, as quais modificam a identidade dos profissionais e das Unidades de ensino, estabelecendo um clima competitivo de produtividade. Assim, “a premiação busca favorecer ou premiar, supostamente uma em detrimento de outras, enquanto muitas unidades realizam trabalhos maravilhosos que por algum motivo não são vistas ou não são devidamente reconhecidas” (Conselheira Rosa, 2022).

Corroborando esse pensamento, trazemos a fala de uma conselheira:

Aí fica assim aquela coisa, como se uma Unidade competisse com a outra, fica aquela competição, mesmo sem querer a gente compete, fica aquela competição porque Unidade tal ganha, Unidade tal não ganha e querem fazer melhor que o outro, fica olhando os trabalhos das outras Unidades nas redes sociais para ver se supera a outra Unidade. Acho que não deveria ser assim, acho que deveria todos, todos mereciam receber esse prêmio pelo trabalho que faz, pelo número do IDEB que a gente sempre faz alcançar, aí se o IDEB tá lá em cima do município, se a educação do município é uma das melhores, por que não todos serem contemplados com essa premiação? Não é o trabalho da minoria que faz esse IDEB chegar lá em

cima, de jeito nenhum é o conjunto, é o todo. Então, eu não acho justo e não concordo também. Para que morrer de fazer para não ganhar, melhor é trabalhar sem pensar nesse prêmio porque desanima, sabe? Morrer de trabalhar e no fim não ganhar (Conselheira Goiaba, 2022).

As vozes das conselheiras retratam o que é vivenciado nas Unidades em busca de alcançar as metas e, conseqüentemente, ganhar o prêmio. Trata-se de uma competição gerada de forma quase inconsciente, segundo os conselheiros. Desde 2017, esse prêmio não vem sendo pago, conforme relatos dos sujeitos entrevistados.

Outra pauta importante diz respeito ao pleito eleitoral, em que os Conselhos têm uma pauta predefinida de dois em dois anos, exceto no período da pandemia, quando se estendeu a realização das eleições. Em nossas observações referentes ao processo de 2022, pudemos observar um cronograma a ser seguido com as ações e tivemos acesso aos documentos que legalizam e validam as eleições.

A pesquisa mostrou que urge a necessidade de um maior envolvimento dos pais ou responsáveis na votação, pois esse segmento não obteve cinquenta mais um dos votos válidos, evidenciando que ainda há uma carência desse envolvimento dos representantes de pais e de alunos. Cabe reforçar que, como estamos tratando de UEs, os alunos não votam, porque não têm acima de 13 anos. Foi possível identificarmos também que nas UEs Pomar e Universo existem professores que não participam do ato democrático da escolha de seus representantes no Conselho Escolar.

Em síntese, os Conselhos Escolares das UEs Jardim e Pomar estão equiparados em relação às atas de anos anteriores, constando apenas as de 2022. Já o Conselho Escolar da UEI Universo demonstra uma organicidade ao longo dos anos, com realizações periódicas de reuniões e assembleias, assim como consta nos registros. Contudo, as três UEs estão encontrando dificuldade para marcar as reuniões pós pleito eleitoral e com posição do novo CE, segundo relatos das respectivas gestoras.

O Conselho Escolar UEI Jardim está se reunindo nas extrarregência “nos reunimos nas extrarregência para atender ao maior número de participantes e realizamos as discussões com a equipe pedagógica”, “são tantas as demandas que ainda não nos reunimos oficialmente”; “acredito que o conselho só vai funcionar mesmo no próximo ano” e os Conselhos Escolares das UEs Pomar e Universo não

se reuniram ainda pós posse dos conselheiros, que aconteceu em agosto de 2022. De qualquer modo, evidencia-se a dificuldade de articular o colegiado para participar e deliberar sobre as pautas importantes que cabem a todos opinar e sugerir.

Observamos nos quadros de funcionários das três Unidades que há um número elevado de professores celetistas e funcionários terceirizados, informação que mostra claramente a presença do gerencialismo e da precarização do trabalho. “O contingente crescente desses sujeitos na escola representa um assalto à qualificação docente” (Shiroma; Evangelista, 2015, p. 319). Esses sujeitos possibilitam uma economia de baixo custo para os governos.

Ainda para Shiroma e Evangelista (2015):

Por vezes, mesmo docentes habilitados são mantidos no quadro civil, com remuneração e carreira distintas daqueles do quadro do magistério. Desse modo, participam da divisão do trabalho pedagógico como ajudantes de professores, assumem diversas tarefas e, não raro, a própria docência, permanecendo formalmente como paraprofessores. Esse expediente amplia o leque das formas contratuais, da remuneração e das garantias trabalhistas, aprofundando ainda mais as fissuras da categoria docente. Em acréscimo aos problemas indicados, esse procedimento nutre a proliferação de parcerias público-privadas sob a justificativa falaciosa da busca por qualidade de ensino. A ingerência na educação de Organizações Não Governamentais (ONGs) e o crescimento das parcerias entre fundações e institutos de empresas privadas com escolas públicas propiciou condições para o surgimento e aceitação do “paraprofessor” e da precarização do trabalho docente (Shiroma; Evangelista, 2015, p. 319).

A política de terceirização nas escolas públicas contribui para o declínio do trabalho docente, aumentando cada vez mais a escassez de professores efetivos e destruindo muitas vezes a carreira dos profissionais da educação.

Através das observações e dos relatos nas UEIs, constatamos que, para assegurar o funcionamento dos Conselhos Escolares, o tempo é um requisito necessário. Portanto, destinar tempo e desenvolver ações que venham a fortalecer a gestão democrática no âmbito da Educação Infantil são algo urgente a ser pensado e articulado pelo GAFCE/SME. Superar os condicionantes internos (materiais, institucionais e ideológicos) é um dos caminhos possíveis para romper com as formas de não participação ou de participação passiva que presenciamos ao longo de nossa pesquisa. Nessa perspectiva, é fundamental que os Conselhos Escolares tenham condições para se reunir com qualidade, exercendo suas funções (pedagógicas, administrativas, financeiras, mobilizadoras e fiscalizadoras) com

responsabilidade, e discutir o que melhor podem fazer para que as UEs sejam espaços democráticos.

## 5 CONSELHOS ESCOLARES NA PERSPECTIVA DOS SUJEITOS

O objetivo da pesquisa empírica é dirimir discordâncias e dúvidas acerca dos fatos, e assim tornar discussões mais frutíferas ao basear todos os lados de uma maneira mais substantiva (Mills, 2009, p. 33)

Apresentamos neste capítulo as vozes dos sujeitos (conselheiros) a partir das entrevistas semiestruturadas que foram realizadas de 12 de setembro a 22 de dezembro de 2022, de forma presencial nas UEs. Foi definido que as entrevistas seriam com os conselheiros titulares de três Conselhos Escolares, mas aconteceram mudanças nas quais os Conselhos Escolares passavam por transição de mandato devido ao término e prorrogação. Diante das situações ocorridas, realizamos a pesquisa com dois conselheiros do mandato anterior e 14 conselheiros do mandato atual, finalizando com 16 sujeitos (conselheiros).

Ao analisarmos as entrevistas, seguimos o processo de organização da análise de conteúdo de Bardin (2016) e Franco (2005). Com a transcrição das entrevistas semiestruturadas, começamos a reunir em quadros todas as falas gravadas para uma noção do todo. Nesse processo, iniciamos a realização da pré-análise do material com a leitura flutuante e, após esse momento inicial, começamos a traçar a categorização. “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos” (Franco, 2005, p. 57).

Durante a elaboração das categorias (iniciais, intermediárias e finais), passamos pelas três etapas que são essenciais nesse processo. Elencamos as categorias iniciais, intermediárias, que foram elaboradas a partir da junção das iniciais, que resultaram nas 03 (três) finais, que são analisadas a seguir. As categorias trabalhadas consistem em: 1) Interferência das políticas gerenciais na atuação do Conselho Escolar; 2) Ações desenvolvidas nas UEs possibilitadoras da gestão democrática; e 3) Entraves existentes para a atuação do Conselho Escolar.

### 5.1 Interferência das Políticas Gerenciais na atuação do Conselho Escolar

No decorrer das discussões teóricas, observamos o quanto a educação está imersa nas políticas gerenciais. No cenário das UEs na cidade de Mossoró-RN, não é diferente, pois o sistema é gerido pelo gerencialismo, como comprovam as pesquisas de Souza (2016), Matias (2017) e Santos (2021).

Nesse cenário, o mais impactante é que as pessoas que fazem parte da escola e do Conselho Escolar desconhecem a lógica das políticas gerencialistas que orientam a educação no município de Mossoró. Assim, essa categoria é central na tentativa de alcançar os objetivos propostos. Ao serem questionados, mesmo sem conhecerem a nomenclatura “política gerencial” do município de Mossoró, os sujeitos, em suas falas, quando questionados sobre se o Conselho do qual participam é democrático, apontam que os Conselhos enfrentam muitas dificuldades, inclusive há muitas resistências em participar por parte dos docentes.

O modelo gerencial está imbricado na educação pública, comprometendo, por vezes, os espaços democráticos. Trabalhar e discutir essa contradição revelam-se muito importantes porque o gerencialismo está presente e instituído na rede, restando-nos compreender como essa prática está enraizada na escola pública.

Os marcos legais, ainda que indicassem a presença de consensos sobre a gestão democrática e, portanto, tratassem do alargamento da participação no espaço da formulação das decisões sobre as questões da educação no âmbito dos sistemas de ensino e da própria escola, tinham subjacentes concepções de gestão democrática, de descentralização e de participação que estavam orientando as práticas de política educacional dos governos de FHC segundo as diretrizes neoliberais. De acordo com essas diretrizes, a descentralização e a participação constituem instrumentos de modernização gerencial da escola pública, como de resto de outras instituições do Estado. Começaram a ser introduzidas nas escolas práticas de quase mercado justificadas como meio de promover a eficácia e a eficiência na prestação de serviços educacionais (Azevedo; Farias, 2018, p. 505).

Conforme descrito pelas autoras, todas as decisões que são tomadas no âmbito educacional são muito bem planejadas com objetivos e interesses predefinidos justificados para a promoção da aplicabilidade dos ideais de empresa, visando atender as políticas neoliberais.

A esse respeito, Clemente (2015, p. 75) enfatiza:

A inserção dos princípios da gerência empresarial na área educacional, é perceptível que a concepção de gestão associada a esse modelo de gerencialismo, dentre outros aspectos, passa a subsidiar as ações governamentais da gestão educacional no Brasil.

O neoliberalismo mira desde o início de sua expansão o sistema escolar por várias razões, mas uma razão é fundamental: trata-se de um lugar de formação, um lugar de criação. Pensando como tal, ele alimenta um sistema produzido com base no capital humano. Nessa perspectiva, constata-se a presença do mercado na educação pública. Segundo Bresser-Pereira (1996), somente é possível instalar o modelo gerencial em regimes democráticos.

A reforma é gerencial porque busca inspiração na administração de empresas privadas, e porque visa dar ao administrador público profissional condições efetivas de gerenciar com eficiência as agências públicas. É democrática porque pressupõe um regime democrático, porque deixa claro o caráter específico, político da administração pública, e principalmente porque nela os mecanismos de controle, de caráter democrático, são essenciais para que possa haver delegação de autoridade e controle a posteriori dos resultados (Bresser-Pereira, 1996, p. 71).

O gerenciar na busca de eficiência em regimes democráticos apresenta possibilidades ou espaços democráticos, confundindo muitas vezes sobre a essência da democracia. Na educação pública, “o gerencialismo tem sido o principal meio de reformar a estrutura e a cultura dos serviços públicos, criando novas formas, menos visíveis, de controle e exercício de poder” (Matias, 2017, p. 47).

Para Laval (2019, p. 37),

as reformas impostas à educação serão cada vez mais guiadas pela preocupação com a competição econômica entre os sistemas sociais e educativos e pela adequação às condições sociais e subjetivas da mobilização econômica geral.

Desse modo, entendemos que, ao tratar das reformas educacionais, estas são elaboradas no sentido de promover a competitividade, característica do setor privado. Essa competitividade impede que a cooperação e a participação se façam presentes na escola e nos processos.

Vejamos a seguir algumas colocações dos conselheiros escolares acerca de o Conselho Escolar ser efetivamente democrático. Vale salientar que muitos desconhecem que a escola está inserida em um contexto de políticas gerenciais.

É, assim porque o gestor não é aquela pessoa que impõe, chega com as necessidades e a gente vê quando a gente se reúne. Até agora eu não peguei nenhum gestor que impedisse o trabalho, que não aceitasse as opiniões, mas a gente sabe que tem lugares aí que é o diretor que faz tudo

sozinho, os funcionários e os conselheiros não têm vez nem voz, é tudo do jeito que ele quer, a gente sabe que a maioria da realidade é essa (Conselheira Goiaba, 2022).

Segundo a conselheira, o gestor não impõe. Ele apresenta, de um lado, as necessidades, assim, quando eles se reúnem, analisam a necessidade posta. Por outro lado, ela cita que os diretores fazem tudo sozinhos e que os conselheiros não têm vez nem voz. Os próprios diretores desconhecem a própria gestão escolar democrática.

A escola pública não é uma ilha fora da realidade social. Ela sofre as repercussões das ideias liberais, com isso, apontamos características mercadológicas: “a crença nas qualidades do mercado livre para dirigir as relações sociais” (Paro, 2001, p. 15). O modelo gerencial visa preparar a escola para exercer uma ocupação no mercado. Seguindo esse raciocínio, Laval (2019, p. 129) ressalta que, “mais do que nunca, a escola é encarada com um propósito profissional, para fornecer mão de obra adequada às necessidades da economia”.

Ainda para Laval (2019), estudar e analisar o neoliberalismo são absolutamente fundamentais, visto que ele não é somente uma política econômica, ou somente uma austeridade, é muito mais. Trata-se de uma política de estratégia que visa modificar a sociedade, transformando o humano enquanto tal para atender unicamente ao mercado. De acordo com Cabral Neto e Castro (2005), visa transferir a educação da esfera política para a esfera do mercado, negando sua condição de direito social, transformando-a em possibilidade de consumo individual.

Essa visão de que a educação deve atender ao mercado compromete a construção da gestão democrática da escola pública e da formação social do sujeito em sua plenitude. Desta feita, as UEs acreditam que exercem a gestão democrática porque vivenciam as eleições para conselheiros escolares. No entanto, se fizerem uma reflexão mais aprofundada sobre sua prática dentro dos Conselhos Escolares, poderão constatar que existem mais momentos burocráticos do que democráticos.

Um dos sujeitos da pesquisa deixa evidente que, por haver eleição, portanto é democrático, assim afirmando: “É democrático porque teve a eleição, não é? E cada um foi escolhido. Cada candidato do conselho foi escolhido pela comunidade escolar” (Conselheira Orquídea, 2022). Os conselheiros associam o princípio da gestão democrática à própria democracia representativa, aquela que escolhe os conselheiros escolares. Esse tipo de compreensão fragiliza a gestão democrática

como participação efetiva nas tomadas de decisão, exigindo formação continuada na qual todos possam participar e compreender o real sentido de participação democrática dentro dos colegiados.

Os sujeitos acreditam que há democracia na escola porque “a diretora quando vai fazer alguma coisa sempre fala com a gente” (Conselheira Banana, 2022). Ainda colaborando com esse pensamento, outro conselheiro retrata que “a diretora sempre fala e combina as coisas (Conselheiro Melancia, 2022).

Constatamos nas falas dos conselheiros que há contradição entre gestão democrática com momentos de partilha sobre acontecimentos ou necessidades da escola, em que alguns acreditam que quando o diretor partilha aquilo que vai fazer, mesmo que de forma isolada, configura-se democracia. Nesse sentido, a fala a seguir nos mostra:

Eu diria que não 100%, não justamente por conta disso, né? Essa questão de o conselho não procura nenhum membro, tomar a iniciativa de ver algo e querer reunir o conselho. Se a gestão realmente não tomar a frente, de pedir uma reunião, de pedir reunião para que seja solucionado e seja discutido alguma coisa, essa iniciativa não é tomada por nenhum outro membro. Então, com isso a gente não consegue ver 100% ser democrático (Conselheira Lua, 2022).

É fundamental que o Conselho Escolar reconheça seu papel e seu espaço dentro da instituição escolar para que as reuniões, discussões e tomadas de decisões sejam direcionadas pelos conselheiros diante dos assuntos abordados de importância para a escola e sua comunidade, sem que fique esperando que a gestão marque a reunião e dite a pauta.

As tomadas de decisões coletivas ficam a desejar: “Não é democrática! Porque nunca participei de uma reunião para se discutir as tomadas de decisões” (Conselheira Mata, 2022). Isso posto, Paro (2001, p. 81) enfatiza: “O que estamos tentando deixar claro é que a democracia e o respeito ao usuário devem estar presentes não apenas nas reuniões do conselho ou na eleição de seus membros, mas em todas as ações e relações da escola”.

Nesse sentido, é preciso ampliar os espaços democráticos para que a participação, no nosso caso das comunidades escolares, aconteça de forma clara e que a democracia não se faça presente apenas em algumas reuniões do colegiado, mas em toda a escola e que seja assunto de discussão e aprendizagem entre todos

que fazem parte da comunidade escolar para que, desse modo, possa ultrapassar os muros da escola, contribuindo para uma sociedade mais humana e justa.

A interferência das políticas gerenciais na educação mossoroense impede muitas vezes a ampliação da democracia e em especial a autonomia nos Conselhos Escolares de UEs. De acordo com as ideias de Laval (2019, p. 251), “a função atribuída à escola na formação de competências e nos objetivos de eficiência que se esperam dela encontram no sistema educacional sua continuação lógica, sob os auspícios da ‘revolução gerencial’”. Ainda segundo esse autor, a escola tem sido gerida como uma empresa.

Quando indagamos os conselheiros sobre a atuação do Conselho Escolar, apresentamos a seguir falas das entrevistas que revelam como se dá essa atuação nas UEs:

As decisões que vêm da secretaria, os projetos que vêm da secretaria que não são iniciativas da escola, são iniciativas da secretaria, é visto por esse ponto. Atualmente a gente está participando de um grupo de formação e aqui nesse atual conselho, eu vejo que eles estão animados com alguns membros do Conselho, nos cursos, participa alguns porque não foi colocado para que todos participassem. E eu não vejo tanta resistência nesse conselho, não, está bem harmonioso com a secretaria. Eu sei que o conselho é novo. Agora que teve a posse (Conselheira Lua, 2022).

A fala da conselheira Lua mostra que há uma separação na atuação do Conselho Escolar acerca do que vem da secretaria e o que é iniciativa da escola. Revela também que nem todos os conselheiros podem participar das formações ou cursos, mas que essa nova composição do CE está em harmonia com a secretaria de educação.

As políticas existentes no município são repassadas para os Conselhos Escolares pela direção ou supervisão, como a fala a seguir comprova, e em nenhum momento os Conselhos Escolares são convidados a participarem da elaboração de projetos.

O conselho fica sabendo dessas políticas pela direção ou supervisão. A escola chama para comunicar. A gente sempre procura saber quando a gente vai elaborar a proposta. A gente precisa que o conselho esteja presente. Eu faço o máximo possível para o conselho participar. Não só o conselho, mas todas as pessoas que fazem a unidade, delas conhecerem a política, os projetos, para entenderem, até mesmo porque está havendo tal atividade ali, que falou que estava trabalhando projeto tal (Conselheira Girassol, 2022).

As políticas que vêm, os programas que vêm. A questão pedagógica que vem da secretaria para ver como é decidido? Isso no conselho, é falado no Conselho e nas reuniões pedagógicas. A gente sempre dividia, a gente sempre comunicava. Repassava para as professoras, para os funcionários também. Sempre todo mundo ficava a par de tudo (Conselheira Sol, 2022).

As políticas educacionais implementadas pela Secretaria de Educação parecem não ser um assunto muito discutido nas reuniões dos Conselhos Escolares. As políticas são geridas de cima para baixo e a escola, como instituição subordinada, apenas reproduz, sem haver uma discussão necessária da temática que envolve a política.

Partindo das falas acima, compreendemos que a escola aplica ou reproduz a política implementada, mas não faz uma reflexão acerca das implicações positivas e/ou negativas que a proposta acarreta. Mesmo tendo cumprido com todo aparato legal e movimentação nas UEs para que acontecessem as eleições dos Conselhos Escolares, foi possível observarmos que alguns dos conselhos ainda não conseguiram se consolidar e realizar as suas reuniões. Tudo isso é sinal de que a gestão democrática anda muito distante da realidade das UEs pesquisadas. A fala dos conselheiros nos preocupa diante da importância dos CE e dos espaços democráticos para a tomada de decisões efetivada através do colegiado.

No momento, tá bem assim, não está funcionando direito. Devido ao período que a gente ficou online, pandemia, online até o ano passado e as demandas que aconteceram depois disso, serviço que fazia e refazia. Teve a eleição, foram escolhidos os conselheiros, mas até agora não houve uma reunião do conselho, nem aquela reunião pra decidir quem vai ser presidente, vice-presidente e secretário devido essas dificuldades de se sentar e se juntar o conselho pra fazer porque quando um pode o outro não pode e a gente sabe que todos tem que estar presentes (Conselheira Goiaba, 2022).

Faz-se pertinente uma reflexão entre os Conselhos e o órgão articulador para que essas questões sejam sanadas e os CE possam se reunir atendendo as especificidades da escola. É preciso criar mecanismos de participação para os conselheiros, de modo a favorecer a gestão democrática. Há conselhos que ainda não se reuniram e o GAFCE, como principal articulador dos Conselhos Escolares em Mossoró, não tomou nenhuma iniciativa para contornar a situação. Os CE devem encontrar caminhos para sair da mera participação passiva, pois “ainda não houve reuniões” (Conselheira Banana, 2022). Não há participação e tudo flui como se as reuniões estivessem acontecendo.

Conforme Lima (2008, p. 76), “toda a participação acarreta algum tipo de envolvimento quer este seja traduzido em formas de ação e de comprometimento”. Sendo assim, como se envolver na participação se as reuniões não acontecem? E como crescer nas discussões sabendo como o Conselho Escolar atua? “E nos últimos anos não estava funcionando mesmo” (Conselheira Mata, 2022). As falas revelam que é preciso que a participação aconteça: “Não sei dizer, pois não participei das reuniões (Conselheira Terra, 2022). Apontam, ainda, que os Conselhos Escolares estão inoperantes e continuamos sem alternativas para o enfrentamento da situação.

Em face desse contexto, enquanto não houver a participação de todos os segmentos nas reuniões do colegiado fica difícil avançar nas questões democráticas.

A participação representa uma forma de limitar certos tipos de poder e de superar certas formas de governo, garantindo a expressão de diferentes interesses e projectos com circulação na organização e a sua concorrência democrática em termos de influência no processo de tomada de decisões (Lima, 2008, p. 73).

Desse modo, a participação é um aspecto importante que está intrinsecamente ligado à democracia, ou seja, a gestão democrática requer participação, portanto, se esta não vem acontecendo, não temos como afirmar que a gestão democrática é presente nas UEs. A gestão democrática não se reduz ao processo eleitoral de escolha dos conselheiros escolares.

A falta de participação dificulta a criação de espaços democráticos. Se os Conselhos Escolares são mecanismos para a gestão democrática, sem eles tampouco a tão sonhada gestão democrática nas escolas públicas municipais de Mossoró poderá ser efetivada. De fato, os Conselhos Escolares podem contribuir para o fortalecimento da gestão democrática, mas sua contribuição está condicionada à efetiva participação da comunidade escolar. Por essa razão, diante das observações feitas nas UEs Jardim, Pomar e Universo e das entrevistas realizadas com os conselheiros, há a necessidade de intensificar soluções para o enfrentamento da não participação ou da participação passiva (Lima, 2008) no interior dos Conselhos Escolares.

A lógica gerencial na educação pública é focada na eficiência e nos resultados, apresentando uma política de melhoria da educação e da qualidade da

escola, alimentados pela lógica do mercado, como produtividade e competitividade. Assim, a atuação dos Conselhos Escolares está imersa nesse contexto das políticas gerenciais, quando se prioriza, por exemplo, o Mapa Educacional (Santos, 2021) como uma das principais pautas desses conselhos. Analisando as interferências das políticas gerenciais no que diz respeito à premiação das melhores UEs, vemos o entendimento dos sujeitos no que se refere à premiação ser democrática.

Não acho democrático. Até porque a gente não sabe como é feita essa avaliação e em reuniões passadas, eles diziam que nós concorriamos com nós mesmos que era a nota do, desse décimo quarto, desse Mapa Educacional, a gente não concorria com outra escola e sim com nós mesmos. Não acho democrática porque a gente não sabe que critérios eles adotam para fazer essa premiação. Se for olhar a história dessas premiações vai ser sempre as mesmas escolas aqui ou acolá que uma ou outra é diferente. É como se fosse aquelas escolas que são escolas modelos, sempre são as mesmas escolas que ganham o prêmio. É como se as outras não fizessem um trabalho. [...] Do tempo que eu trabalho, só uma vez a Unidade que eu trabalhei fora essa que estou agora ganhou o prêmio, de lá para cá nunca mais ganhou, quer dizer ganhou uma vez e a gente pegou os projetos, foi melhorando e no ano seguinte a gente não conseguiu, por que em um ano a gente consegue e no outro não? [...] No meu ponto de vista, todas as Unidades pelo trabalho que a gente vê, que postam nos grupos, nas redes sociais, são trabalhos bons e a maioria das escolas não ganham, não entram nessa premiação. Aí fica assim aquela coisa, como se uma Unidade competisse com a outra, fica aquela competição, mesmo sem querer a gente compete, fica aquela competição porque Unidade tal ganha, Unidade tal não ganha e querem fazer melhor que o outro, fica olhando os trabalhos das outras Unidades nas redes sociais para ver se supera a outra Unidade. [...]. Então, eu não acho justo e não concordo também. Para que morrer de fazer pra não ganhar? Melhor é trabalhar sem pensar nesse prêmio porque desanima, sabe. Morrer de trabalhar e no fim não ganhar (Conselheira Goiaba, 2022).

Não, não acredito ser democrática. A premiação ela busca favorecer ou premiar, supostamente umas em detrimento de outras, enquanto muitas unidades realizam trabalhos maravilhosos que por algum motivo não são vistas ou não são devidamente reconhecidas (Conselheira Rosa, 2022).

A conselheira Goiaba é enfática ao afirmar que a política de premiação não é democrática. Não é justa. Desta feita, se o Mapa Educacional e o resultado dele geram competições entre as UEs, podemos apontar que tal instrumento é o principal mecanismo da política gerencialista mossoroense que vem colaborando e reforçando a lógica dos resultados entre nós.

A conselheira Rosa, de maneira direta, nos leva à compreensão de que as unidades desenvolvem um trabalho de qualidade, embora não sejam reconhecidas. A qualidade é apenas o resultado em metas alcançadas e comprovação destas

(Santos, 2021). A seletividade faz parte jogo das políticas gerenciais, no sentido de demonstrar que algumas UEs são supostamente melhores do que outras.

A esse respeito, a conselheira Girassol confirma:

Eu vou ganhar ou não ganhar. Porque assim, eu acredito que tem que se perceber os contextos. Eu sei que dizem que é a fase. A questão estrutural não conta na hora de uma premiação, né? Mas na hora de você desenvolver um trabalho, você precisa de ter uma estrutura. Então, em algumas situações, a ausência de uma boa estrutura ela afeta no desenvolvimento dessas atividades e finda acontecendo algo de forma injusta, certo? Democrática? Não. [...]. Eu acredito que precisava ser mais claro esses critérios, porque a gente, conhecendo os critérios, poderíamos ter mais chances de acertar. Porque o que é muito subjetivo é você. Porque lá é uma equipe que avalia. Então, se o meu, o seu, sua nota vai depender muito da sua subjetividade. Como que eu acho que talvez, correto, você talvez nem ache. Até que é por isso que precisa de ter critérios bem definidos. A pontuação, a minha pontuação eu não sei, eu recebi da minha. Eu não lembro se é publicidade, eu não lembro bem, mas eu sei que que a nossa gente recebe aí, às vezes, por tão pouco, a gente não sabe mais (Conselheira Girassol, 2022).

A conselheira Girassol afirma que os contextos deveriam ser observados. No entanto, é exatamente isso que as políticas gerenciais ignoram. Todos são apenas vistos pelos resultados que conseguem, sem perceber que os resultados podem ser e são diferentes por causa dos contextos e das condições de trabalho. O trabalho de Santos (2021), ao discutir o Mapa Educacional em duas escolas (premiada e não premiada), apresenta essas nuances dos contextos. Nesse cenário, as políticas gerenciais não têm pretensões de relativizar os contextos.

Ainda nesse sentido:

Não acredito ser democrático, porque todo o processo que acontece aqui nem sempre as coisas acontecem como é apresentado como produto final. Então, às vezes uma unidade que realmente faz ali o processo da forma correta e nem sempre ela vai ser premiada por conta do produto final. E aí outras que só apresentam o produto final como realmente a secretaria deseja, vai ser premiada (Conselheira Lua, 2022).

Ao analisarmos as falas dos sujeitos em relação à política de premiação ser democrática, constatamos em seus relatos que essa política não mostra com clareza como é a sua avaliação e quais os critérios usados para o resultado. Identificamos também que a premiação gera uma competição entre as Unidades de ensino e que não é vista a estrutura física das escolas, já que todas são avaliadas pelos mesmos critérios, segundo os sujeitos da pesquisa.

Eu fico assim (sorriu). Já fomos premiadas dois anos consecutivos. [...] Eu acho que deveria ser mais fiscalizado, a gente tá perdendo, mas a gente tem erros e acertos. Eu acho que era para todas as escolas receberem. Isso de escolher não é democrático, não. Democrático seria se fossem todos, mas já que é assim às vezes nem acontece o que está no papel. Existe muita coisa (ficou pensativa), às vezes é pelo QI “Quem indica” (Conselheira Manga, 2022).

Um quesito importante mencionado pela conselheira Manga diz respeito ao fato de que a premiação foge ao que entendemos por democracia. As políticas gerenciais que primam pelas premiações não são democráticas. Aliás, assumem uma meritocracia duvidosa, quando as conselheiras dizem que não conhecem bem os critérios ou, às vezes, entra o QI (quem indica), tudo em nome da qualidade da educação.

Pautado em um discurso que busca a melhoria da qualidade da educação municipal através de processos de monitoramento de indicadores externos e internos que aferem eficiência, eficácia e produtividade escolar, foi sistematizado o documento Plano Estratégico da Educação Municipal para o quadriênio 2009-2012. O documento apresenta um diagnóstico com dados e indicadores da rede, metas e ações, faz referência a um sistema de avaliação baseado na meritocracia e foca na estratégia de monitoramento sobre a operacionalização das ações como diretrizes da política de qualidade da rede municipal de ensino (Matias, 2017, p. 51).

As diversas formas de regulação sustentadas no Plano Estratégico e no Mapa Educacional como avaliação/responsabilização/meritocracia tomam proporções sociais, pessoais e interpessoais. Desse modo, as relações dentro da escola são modificadas pelas cobranças por desempenho, em que cada um pode contribuir para a performatividade coletiva.

Alguns sujeitos ainda não vivenciaram a premiação das melhores UEs geradas pela avaliação do Mapa Educacional, pois desde 2017, ano base 2016, o prêmio não é pago. A gestão anterior e a atual gestão da cidade de Mossoró não vêm respeitando as leis educacionais. A Lei de Responsabilidade Educacional n. 2717/2010 é uma lei que mais serve para responsabilizar a educação e seus profissionais do que para gerar resultados satisfatórios: “Eu não tenho muito conhecimento, mas o que eu sei não acho democrática, não. Inclusive, a gente ganhou um prêmio e estamos esperando receber até hoje” (Conselheira Sol, 2022). “Eu não sei muito. Assim, eu não sou uma exceção. Nunca participei de nenhuma premiação dessas UEs e não sei como é que procede. Mas, segundo o que eu soube, não é nada democrática, não” (Conselheira Orquídea, 2022). Os sujeitos não

compreendem como funciona a política de premiação gerada pela avaliação do Mapa Educacional e, às vezes, apresentam-se desacreditados com a própria política. As vozes mostram claramente o desconhecimento da referida lei; nesse sentido, ouvimos:

Eu ainda não sei. Já escutei tanta coisa sobre isso. Não vivenciei ainda não. Não sei. Nessa nova gestão, nem esse novo pessoal que está na secretaria. Mas pelo que eu escutei das outras gestões. Eu acho que tem alguma coisinha por trás, como acontece, como (Conselheira Cereja, 2022).

Os relatos dos sujeitos evidenciam que ainda falta clareza no planejamento, execução e avaliação da premiação. Alguns sujeitos não responderam a esta pergunta: “O/a senhor/a considera a política de premiação das melhores UEs uma política democrática?”. Na ocasião, mostraram-se silenciosos e pensativos e a resposta foi “Prefiro não comentar sobre” (Conselheira Mata, 2022), evidenciando que preferem não se envolver. Por vezes, ficam inertes e outros conselheiros acreditam que é assim que devem proceder, afinal já acontece no município desde a aprovação da Lei: “Eu acho que sim. É uma prática” (Conselheira Banana, 2022).

A escolha entre as Unidades não está de acordo com os princípios democráticos, assim, a forte presença dos ideais de mercado na educação gera diversidade e competição entre as escolas.

A discussão acerca da meritocracia é antagônica aos princípios da democracia: igualdade e equidade. Em um país com índices de desigualdade social e educacional alarmantes, não é possível avaliar todas as instituições educacionais sob uma mesma medida avaliadora, sobretudo, premiando os melhores desempenhos e punindo os que ficam aquém das metas preestabelecidas. A educação é uma área de direito social, portanto, não pode haver ganhadores e/ou perdedores, como no mercado financeiro (Santos, 2021, p. 38).

A autora aponta que não é possível que todas as escolas sejam avaliadas pela mesma ótica, pois não existem as mesmas condições para a realização do trabalho de forma igualitária. Nesse sentido, é preciso que esse fator seja levado em consideração, conforme a fala da conselheira a esse respeito:

Não acho justo de umas ganharem e outras não. Eu acho que poderia existir a premiação de todas, né? Porque em informação sabemos que umas sofrem mais e tem outras que não. Então, acho que deveria existir essa questão de todas serem premiadas. O mapa é falado na reunião, mas não entendo bem (Conselheira Estrela, 2022).

O ponto de vista da conselheira Estrela é que cada Unidade de ensino tem suas particularidades e, assim sendo, não pode estar em uma escala de critérios igualitários.

Se temos, de um lado, sujeitos que não acreditam que a política de premiação é justa e democrática, por outro, há sujeitos que acreditam ser justo umas ganharem e outras não, porque algumas instituições são melhores do que outras. Por conseguinte, mostraremos as vozes expressadas nos relatos a seguir:

Não sei. Não conheço, não. Quer dizer que todos os anos tem esses prêmios. É para saber que é a melhor? Escolher um e não escolher outra? Eu acho assim que deveria ser para todas, né? Para todas as creches. **Mas tem creche melhor do que outra. Importante ver isso.** Essa daí é uma creche muito boa dizer o que é certo, eu conheço muitas coisas aí dentro, os professores são muito competentes, tem muita coisa boa e muitas coisas que eles fazem compram com seu próprio dinheiro para facilitar a vida de muita gente (Conselheira Margarida, 2022, grifos nossos).

Assim, o discurso de valorização e premiação das melhores UEIs estimula a competição interna e externa, aumentando os gastos por parte dos professores. Conforme Santos (2021, p. 105), esse prêmio nada mais é do que um pagamento, “o aumento dos gastos dos educadores para desenvolverem a qualidade que o instrumento exige, tornando o 14º salário não um ‘bônus’, mas um reembolso do custeio da qualidade ofertada”. Diante disso, quem não ganha sai desmotivado e desacreditado diante de todo o investimento realizado.

Para Laval (2019), a competição que o gerencialismo propõe não visa somente estimular a concorrência entre os alunos com testes e avaliações, mas também fazer os professores e as próprias escolas competirem entre si. Dessa forma, para obter um melhor desempenho, basta instalar situações de mercado, isto é, situações de concorrência.

Outras ideias defendidas pelos conselheiros reforçam ser o prêmio democrático.

É, pelo pouco que eu soube desse 14º salário, não é isso? E quando a Escola ou UEI atinge os projetos que são feitos aqui é que eles têm que colocar em prática, né? E a escola tem que bem direitinho fazer suas apresentações, trabalhar em cima. Desde quando essa UEI era ali na outra rua? Ela já trabalhava com esse projeto, entendeu? Eu considero democrática, sim, porque a escola ela também tem que fazer a parte dela, ela tem que correr atrás, né? E não só assim. E o 14º é para todas. Mas aí,

digamos que nem todas as UEI trabalha com projeto, entendeu? E aquela que está trabalhando com um projeto, que está buscando, que está interagindo e trazendo os pais, a comunidade, participando. Colocando essas crianças para participar, é merecedora desse 14º salário (Conselheira Mar, 2022).

Eu acho é que é porque faltou alguma coisa. Não é assim? Sobre não ter e não ser todas, quer dizer, de não ter feito alguma benfeitoria melhor, não é? Mas foi assim, né? É isso. A pergunta você fez. Eu acho que só deveria ganhar aquelas que fazem o melhor, não é? Eu acho (Conselheiro Melancia, 2022).

Segundo a fala desses conselheiros, as escolas ou UEIs que trabalham “direitinho” têm que ganhar o prêmio, porque se esforçam para realizar as tarefas. Portanto, aquelas que fazem melhor são merecedoras do prêmio e aquelas que não ganham é porque não se esforçam. São essas ideias que reforçam as políticas gerenciais no interior das escolas e das UEIs. Até parece que estamos entregando a escola e a educação para o mercado, renunciando a um direito constitucional. Com base nesse entendimento, é preciso ter compromisso com a educação pública de qualidade para todos, admitindo que a gestão democrática pode, sim, contribuir com essa qualidade.

A categoria apresentada nos mostra que as políticas gerenciais marcam a educação mossoroense. São políticas pouco compreendidas pelos conselheiros escolares, os quais desconhecem os critérios de avaliação. As políticas de premiação – marcantes em um cenário gerencial – encontram anuência por parte dos conselheiros escolares, reforçando o tom da competitividade, da performatividade escolar (Hypólito, 2011). As políticas gerenciais em Mossoró andam lado a lado com as práticas patrimonialistas, encontrando ressonância na forma de escolha dos diretores escolares.

O princípio da gestão democrática (CF 1988 e LDB 9394/1996) encontra-se bastante fragilizado no contexto local, mesmo com as eleições para os conselheiros escolares, tendo em vista que pudemos identificar a não participação ou a participação passiva como preponderantes no dia a dia dos três conselhos pesquisados. A gestão democrática é uma luta em constante construção, de modo que através desta podemos pensar um futuro melhor para que a educação pública e seus sujeitos sejam mais politizados. Na sequência, passemos para a segunda categoria de análise.

## 5.2 Ações desenvolvidas nas UEIs possibilitadoras da gestão democrática

A segunda categoria que identificamos diz respeito às ações desenvolvidas na escola que possibilitam a gestão democrática e respondem ao objetivo específico da pesquisa, que é observar ações desenvolvidas por Conselhos Escolares de UEIs que reforçam o princípio da gestão democrática. Nessa perspectiva, entendemos que, para que a gestão democrática aconteça de forma efetiva nas escolas, é preciso que haja espaços para discussões e que estes dialoguem entre si, a fim de que, dessa maneira, informações sejam trocadas, opiniões sugeridas e tomadas de decisão aconteçam conscientemente, durante as reuniões do colegiado, na busca por melhorias para a escola.

Falar em possibilidades para a gestão democrática na escola pública é falar de atuação efetiva dos Conselhos Escolares, pois estes são constituídos por representações de diferentes segmentos que compõem a escola pública na busca pelo bem comum da comunidade escolar. Mais ainda, referir-se à gestão democrática nas escolas públicas de cidade de Mossoró diz respeito a pensar nos Conselhos Escolares, uma vez que a opção municipal se deu em torno desse colegiado, quando instituiu a Lei n. 2.769/2011.

Ao interrogarmos os sujeitos sobre como conheceram o Conselho Escolar, declararam que esse conhecimento ocorreu depois de fazerem parte das Unidades de Educação Infantil: “Através das professoras aqui na escola, conheci aqui depois que eu cheguei e depois que eu cheguei foi que eu conheci como funcionava” (Conselheira Orquídea, 2022); outra conselheira também somente conheceu o conselho após trabalhar na UEI “Através da unidade que eu trabalhava. Fui convidada a participar” (Conselheira Banana, 2022); a conselheira Cereja teve conhecimento do CE “depois que eu passei a ter conhecimento aqui na unidade, elas foram me passando o que a unidade tinha de administrativo. Uma delas era o Conselho Escolar” (Conselheira Cereja, 2022), outra conselheira relata que “através da gestora da UEI no ano de 2019” (Conselheira Mata, 2022).

Ainda, foram apresentadas ao conselho através da UEI:

Eu conheci o Conselho Escolar a partir do momento que estava na outra UEI que trabalhava. Na UEI anterior. Aí fui convidada para participar do Conselho Escolar e aceitei. Fui para a votação e ganhei. Aí fiquei como presidente dois anos. Quando vim para essa UEI, também fui convidada,

participei e com meu nome fui lá concorrer a chapa e ganhei. E fiquei dois anos consecutivos (Conselheira Sol, 2022).

Eu já conhecia o Conselho Escolar porque já trabalhava em outra instituição. Então eu conheci e fui chegando e percebendo. Como era o trabalho das meninas. Eu cheguei aqui em 2015 e assim que eu cheguei eu não era, não fazia parte como membro. Mas depois, aí eu comecei a fazer parte do conselho e eu já sabia que existia esse segmento do conselho (Conselheira Girassol, 2022).

Alguns dos sujeitos conheceram o Conselho Escolar na Universidade, quando estavam na graduação, nas discussões desenvolvidas nas disciplinas.

Eu já tinha conhecimento do órgão do conselho através de graduação, enquanto aluna da rede básica. Quando era aluna, eu conheci a existência do conselho e depois enquanto estudante de pedagogia. Também li sobre o conselho (Conselheira Lua, 2022).

Bom, eu já tinha ouvido falar em Conselho Escolar na época de faculdade, quando a gente estava em estágios. Mas para conhecer realmente o que é ou como atua, foi quando eu assumi como professora efetiva do município de Mossoró, fui para UEI e lá conheci o conselho e vi as reuniões. Tive curiosidade, perguntei e a diretora me informou que era o conselho e me falou mais ou menos sobre quais seriam as funções (Conselheira Rosa, 2022).

Como eu conheci? Foi assim que eu cheguei para trabalhar e estava precisando de uma representante e eu fui. A diretora me chamou. Eu achei muito importante, eu tenho que participar, que eu participando estou contribuindo, não é? E é isso. A realidade é que acho que quando a gente está num trabalho, a gente sempre tem que participar de tudo um pouco, não é? (Conselheira Terra, 2022).

Eu conheci porque estudava uma neta minha [...] E aí a diretora me chamou para eu fazer parte. É isso aí. Até eu pensava que não sabia de nada, não adiantava, ela disse que eu não ia estar falando. Queria só que eu estivesse presente na reunião e confirmasse algumas coisas, que perguntasse a mim e com isso que eu entrei. Eu acho importante porque elas acham assim que às vezes pode ter uma pessoa que chega e fala alguma coisa que não é certo. Aí, como eu vivo por aqui, sempre estou dando notícia quando abre, quando fecha, quando um tem vaga, quando não tem. Às vezes, tem até gente que vem aqui. É alguém para perguntar uma coisa, porque isso não precisa mais, nem diz, porque sempre que vem aí todo mundo é matriculado. Mas eu acho. É tanto que elas dizem: Dona Margarida, se a senhora ver uma coisa errada a senhora tem direito a dizer, mas eu nunca vi. Eu vou dizer uma coisa que eu não vi? Jamais (Conselheira Margarida, 2022).

As falas das entrevistadas nos mostram que somente conheceram o Conselho Escolar por fazerem parte da UEI ou por serem convidadas a participar. A fala de Margarida nos chama a atenção, pois, segundo ela, não se considerava capaz de participar do colegiado, mas a diretora disse: *“Querida só que eu estivesse presente*

*na reunião e confirmasse algumas coisas, que perguntasse a mim e com isso que eu entrei*”. Participar apenas de corpo presente. Essa fala reforça a não participação ou a participação passiva (Lima, 2008). Precisamos debater sobre essas questões, uma vez que a participação é um dos fatores principais para que a democracia aconteça.

Diante do contexto da gestão democrática, o termo participação remete ao grupo de pessoas com intencionalidade de dialogar e analisar situações, ouvindo, refletindo e decidindo coletivamente em busca de resultados qualitativos e quantitativos para a escola pública de qualidade (Batista, 2020, p. 77).

Notamos na citação acima que a participação é parte integrante para que a democracia aconteça, portanto, se os participantes estão apenas de corpo presente, essa participação não se consolida. Tomando como base a fala da conselheira Margarida, nem todos os envolvidos no Conselho Escolar participam efetivamente, o que compromete a consolidação da gestão democrática, assim como a qualidade do diálogo. Tal compreensão impede que as decisões fluam no mesmo nível de condições e oportunidades para todos os conselheiros.

Na trajetória da pesquisa, encontramos conselheiros que conhecem os Conselhos Escolares desde a sua criação, assim, na fala de algumas conselheiras, isso fica bastante explícito: “Através da UEI. Quando teve a primeira eleição, quando meu filho estava estudando lá. Eu conheci antes de fazer parte do conselho” (Conselheira Estrela, 2022). Vejamos outras falas nessa mesma direção:

Já faz muito tempo. Faz um tempo. Foi um tempo bom. Foi desde o início dos conselhos. Foi do começo. Pronto, lembrei. Eu comecei... (parou e pensou) começou em 2011. Os Conselhos Escolares nas creches. Estou lembrando, foi em 2011 mesmo. Foi porque sou ruim de memória. Foi desde o início. Como funcionário, sempre participei. Eu conheci e eu conheci assim, através mesmo, daqui mesmo daqui do conselho da creche. Pois aqui o diretor ou supervisor sempre falava (Conselheiro Melancia, 2022).

Conheci através da gestão da escola quando foi implantado, houve reuniões explicando como era o funcionamento do conselho, quais eram as atribuições é por aí que eu conheço, em 2011 (Conselheira Goiaba, 2022).

Como eu conheci? Através de participação. Assim, como eu já sou professor há 37 anos, já assisti algumas reuniões de conselho nas escolas, não é. E participar, eu participei como vice-presidente e ainda também participei de um curso que foi até lá no Ginásio de Esporte. Foi na primeira gestão, o primeiro ano que começou eu participei desse curso lá e foi pela prefeitura, lá no Ginásio. Foi em 2011, quando começou nas UEIs (Conselheira Manga, 2022).

Os apontamentos feitos pelos conselheiros nos fazem perceber que os Conselhos Escolares são importantes instrumentos para a gestão democrática, embora saibamos que muitos desejam participar, principalmente, os docentes. É preciso que haja capacitações que envolvam todos os conselheiros, a fim de que, assim, eles (re)conheçam e assumam seu papel da melhor forma possível. “De fato, a palavra participação vem da palavra parte. Participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte” (Díaz Bordenave, 2013, p. 22). Os conselheiros precisam participar, fazendo parte, bem como sendo partícipes, usando o espaço para colocar a sua voz. Essa compreensão anda na contramão do que disse a diretora de Margarida, ao afirmar que ela não precisava falar nada.

As conquistas democráticas em nosso país são algo recente e os Conselhos Escolares têm pouco mais de 12 anos na cidade de Mossoró. Por esse motivo, caracterizam-se ainda como uma iniciativa política recente que precisa ser aprimorada em todos os sentidos (políticos, administrativos, pedagógicos, de mobilização e fiscalização). Conforme Batista (2020, p. 17), “nas décadas de 1980 e 1990, a visibilidade da democracia tornou-se maior para o povo brasileiro, apresentada “nas leis que institucionalizaram a democracia como sinônimo de participação e qualidade do ensino”. As lutas foram importantes para a democratização, desse modo, fomentar discussões nesse campo político se faz cada vez mais necessário, uma vez que acompanhamos de perto os desmontes da educação por parte de muitos políticos e chefes de Estado, e na cidade de Mossoró não é diferente.

A respeito da democracia, Gomes (2019, p. 18) explicita de maneira sucinta:

É preciso viver a democracia e a participação no micro, pois é nas relações cotidianas que se torna possível aprender a participar. Nessa afirmativa, consideramos que é crucial que as pessoas se envolvam nas decisões locais e isso engloba os bairros, as escolas (espaços micros) na possibilidade de se ampliar o olhar da importância e ganhos desse fazer, que deve ser diário, como uma possibilidade de fomento para uma aprendizagem à cultura da participação na vida social. E a escola, por meio da vivência em práticas que implicam a participação surge como uma possibilidade para que possamos ampliar essa aprendizagem participativa.

Participar do colegiado é dar espaço para que a democracia cresça. Nesse sentido, são as práticas que abrem as possibilidades democráticas, não existindo

democracia fora dessas práticas (Paro, 2016). Estas possibilitam a gestão democrática por meio da participação, ampliando assim as relações em prol de uma educação mais igualitária.

As conquistas democráticas são fruto das muitas lutas sociais. A democracia ainda é a melhor maneira de resolver conflitos.

Uns entendem que democracia é dizer o que pensam, sem respeitar o outro, considerando que esse direito está acima da humanização, humilhando e oprimindo. Já outros, que democracia é respeitar as divergências, debatendo com fundamento, argumentando de modo que o outro compreenda como contribuição construtiva e apresentando uma postura civilizada para a qualidade transformadora do ensino. É esse entendimento que fortalece a gestão democrática (Batista, 2020, p. 19).

A democracia é uma discussão complexa, mas necessária para avançarmos na construção de uma sociedade melhor. Indagamos os conselheiros sobre seu entendimento acerca da gestão democrática, os quais apontaram:

O que eu entendo é que a gestão, ela é sendo democrática, ela é participativa e compreende todos os segmentos de uma comunidade escolar, desde os pais, o professor e o gestor, a pessoa de apoio. Então, a gestão democrática, ela precisa estar lidando com todas essas dimensões que fazem a escola para ela poder gerir, para ela poder gestar e precisa de todos esses outros segmentos. E o sistema democrático já está vivendo em democracia, em consonância com os anseios, o que reza os documentos da instituição (Conselheira Girassol, 2022).

Eu acredito que a gestão democrática seja aquela em que todos os segmentos que envolvam a comunidade escolar tenham direito a participar, a dar sugestões e que também os membros que sejam membros de diretoria, de conselho ou de qualquer área que vai gerenciar eles possam ser escolhidos por essa comunidade escolar através de uma eleição democrática (Conselheira Rosa, 2022).

A gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição onde permite uma participação coletiva, nela está inserido gestores, funcionários, pais de alunos e professores, possibilitando assim a participação e a transparência das ações desenvolvidas na UEI (Conselheira Mata, 2022).

É uma gestão onde todos fazem parte, todos dão sua opinião, alguns são aceitáveis e outros não, mas que todos tenham vez e voz na hora de dar suas opiniões, entendimento sobre alguma coisa, das necessidades, onde todos possam participar (Conselheira Goiaba, 2022).

As falas acima endossam o entendimento dos conselheiros sobre a gestão democrática, merecendo destaque o pensamento de que esta possibilita a participação de todos que fazem a escola, promovendo a democracia dentro do

colegiado. Nessa perspectiva, é preciso avançar no estudo para que gere o conhecimento e crescimento para o colegiado e para a escola. A respeito da gestão democrática, as conselheiras nos trazem a democracia na pessoa do gestor/cargos de liderança:

Eu entendo que gestão democrática é aquela gestão que acata as opiniões que a gestora tem. A ideia tem que trazer para a gente, mas que tem que acatar também as ideias, as opiniões dos professores e funcionários. Eu sei que é uma (parou e pensou) questão muito complicada, porque quando se fala em democracia até gerar polêmica, mas se não houver. Eu acho que o caos é maior (Conselheira Sol, 2022).

Eu entendo que é que são escolhas e escolhas são decisões, são atitudes, são comportamentos também. E eu, enquanto participante da instituição de ensino, tomo decisões pensando no coletivo, entendo gestão democrática não apenas como algo relacionado a um gestor, a um supervisor, a cargos. São lideranças que são, que tomam decisões, mas que realmente são. Que eu, enquanto participante, independente da minha função, eu sou o responsável pelo desenvolvimento da instituição, da instituição que eu faço parte (Conselheira Lua, 2022).

A gestão democrática das escolas públicas municipais de Mossoró é compreendida unicamente pela via dos Conselhos Escolares. Embora a gestão democrática envolva vários mecanismos, nesse município há basicamente os Conselhos Escolares, sua atuação e a escolha de seus membros, na medida em que o poder público local permanece indicando os diretores escolares, reforçando o clientelismo. Acerca dessa questão, Batista (2020, p. 23) ressalta:

O processo eletivo para diretores escolares deve garantir a oportunidade de escolha, permitindo o acontecimento da promoção democrática e devendo, assim, promover na comunidade escolar o debate de ideias e revelações a favor ou contrárias às opiniões apresentadas sobre questões relevantes à escola, tornando um ambiente que favorece o respeito à liberdade de expressão com envolvimento da comunidade.

Paro (2003, p. 26) respalda:

É preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade. Daí a relevância de se considerar a eleição direta, por parte do pessoal escolar, alunos e comunidade, como um dos critérios para a escolha do diretor da escola pública. Tal relevância fundamenta-se na necessidade do controle democrático do Estado por parte da população, no sentido do provimento de serviços coletivos em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e de acordo com os interesses da sociedade.

Nesse contexto, as eleições para escolha dos diretores são também mecanismos de gestão democrática, não apenas o Conselho Escolar. Por essa razão, acreditamos que, em Mossoró, a gestão democrática é restrita quando tenta fortalecer os Conselhos Escolares, mas não propicia uma escolha mais compatível com a democracia. Entendemos os Conselhos Escolares como órgãos que devem promover a democracia, porém, sozinhos, não conseguem. O CE não é inimigo da direção, mas sim um colegiado para estar lado a lado nas discussões e tomadas de decisões em prol de uma prática mais participativa. “A gestão participativa é de todos e todos têm que participar em prol da melhoria da escola, o desenvolvimento do trabalho, da escola” (Conselheira Manga, 2022).

Para Medeiros (2011, p. 140), a democratização da gestão das escolas públicas municipais de Mossoró é algo bastante complexo.

A democratização da gestão é tema bastante complexo por causa de sua interface com as políticas públicas educacionais que nem sempre representam efetivamente a democratização da gestão ou a concretização dos interesses coletivos. Essa não representação é nítida quando o poder local insiste na manutenção de práticas conservadoras que dificultam a democracia, como é o caso de Mossoró-RN, cujas evidências estariam presentes na própria forma de escolha dos dirigentes escolares que insistem na conservação de práticas clientelistas.

Isso posto, o Conselho Escolar é por demais necessário para que a gestão democrática aconteça. Somente com a participação efetiva dos colegiados são criados espaços democráticos que possam inibir algumas ações. A esse respeito, vamos aos relatos sobre o que significam os conselhos para os conselheiros e quais as atribuições.

Conselho Escolar é chamado de órgão, mas para mim significa o movimento da escola. Conselho Escolar significa toda movimentação da escola e deve partir daí e com isso vem a primeira atribuição, que é realmente movimentar a escola, tanto funcionários como alunos, como comunidade, como os pais. Outra atribuição do conselho é estar acompanhando o desenvolvimento da escola, fiscalizar também não só a parte financeira, mas também a parte pedagógica e toda a parte estrutural. Então fiscalizar não só a parte financeira, mas também a parte pedagógica e a parte administrativa, por exemplo, como é que um funcionário da escola trata as crianças, trata os pais, como os funcionários se tratam e se relacionam? Então, acho que o conselho é ele participar de todas as atividades dentro da escola (Conselheira Lua, 2022).

Eu vou falar bem assim, dentro do que eu sei. Pronto. O Conselho Escolar, como eu já falei, ele é composto por diversos segmentos, que vai desde os pais, funcionários e professores e é de todas as ações da unidade. Precisa

passar pelo conselho, desde a parte financeira como a pedagógica. Então, assim, a gente quando se reúne desde o início do ano, a gente vai traçando de acordo com o mapa. A gente vem traçando pautas que são inerentes ao contexto escolar. E eu acredito que o trabalho seja esse, de trabalhar em sintonia com todos os segmentos (Conselheira Girassol, 2022).

O conselho, eu entendo que é um órgão fiscalizador, para ver se realmente tudo que se coloca no PPP, no (parou e pensou) Mapa Educacional com relação tanto na parte pedagógica como administrativa se está sendo trabalhado daquela forma, não é uma coisa, assim, eu não entendo o conselho como uma coisa que vai punir, mas ajudar, está para ajudar, melhorar aquilo que precisa melhorar. Eu entendo isso do conselho (Conselheira Goiaba, 2022).

É um órgão? Não sei. É uma parte muito importante da escola da UEI, porque ele passa por toda, toda a parte da escola. Tem a parte que fiscaliza, tem a parte que executa, tem a parte que toma decisões. É uma parte muito importante. Uma escola sem o conselho fica complicado funcionar. Um conselho, um conselho atuante, ele tem que fiscalizar e executar algumas ações e ver onde está precisando, o que está acontecendo de errado, melhorar alguma coisa, fazer alguma mudança, caso necessária. Atuar em eventos também precisa de apoio. E dar apoio. Também precisa do suporte (Conselheira Sol, 2022).

Diante do exposto, o Conselho Escolar significa o movimento da escola, que, dentre suas atribuições, além de fiscalizar o financeiro, deve acompanhar os processos pedagógicos. Ainda, deve ter um trabalho em sintonia com todos os segmentos, que realmente acompanhe o que está no PPP e no Mapa Educacional, precisando também de um suporte para que funcione em prol da educação.

Sob a ótica das falas dos conselheiros, identificamos que o Conselho Escolar significa acompanhar e fiscalizar desde o financeiro até as dimensões pedagógicas, sendo um fator primordial para a construção de espaços democráticos:

O Conselho Escolar é uma algo que faz parte da gestão democrática, já que ele possibilita a participação de diversos segmentos da comunidade escolar e ele tem como atribuição fiscalizar, observar e intervir em questões que estejam ligadas à gestão das unidades de educação (Conselheira Rosa, 2022).

É primordial que a gestão democrática se constitua efetivamente dentro das escolas públicas, para que, assim, seu funcionamento seja mais democrático. Nesse cenário, faz-se necessário que todos tenham essa consciência de que a participação de todos os membros é essencial para a qualidade do trabalho, sem que alguns se sobressaiam, mas caminhem com o mesmo propósito.

Para que o conselho atue de maneira efetiva, torna-se necessário que participe das decisões da gestão da escola. Conforme as falas a seguir, as tomadas de decisões acontecem desse modo:

Então, a gente faz reunião, temos as reuniões ordinárias mensalmente, as reuniões extraordinárias e as temáticas que a gente acredita ser importante discutir. Nós discutimos em conselho também com a participação da direção e damos sugestões. E tomamos decisões também durante essas reuniões, juntamente com a direção que faz parte (Conselheira Rosa, 2022).

A gente não teve reunião com o conselho todo. Mas quando a gente vai tomar uma decisão, nesses dias, quando a gente vai tomar, ou quando eu vou tomar alguma decisão, eu chamo toda a equipe escolar. Dentro delas está o conselho e a gente toma a decisão juntos (Conselheira Cereja, 2022).

A gente ainda não se formalizou, porque teve muita coisa, não é? Está acontecendo, mas eu sempre sou informada. Eu sempre estou na escola procurando saber como está tudo. Ok? A gente não marcou reunião ainda para tratar de tudo, mas de tudo que está acontecendo, sou informada (Conselheira Estrela, 2022).

A gente sabe que o Conselho Escolar ele está presente, deve estar presente em todas as decisões de uma gestão, mas nem sempre é como está posto na legislação e nas orientações. Não sei se por falta de tempo, não sei se por falta de um melhor planejamento. Porque, às vezes, precisa ser tomada uma decisão, mas que não tem como consolidar. Organizar aquela reunião. Mas acredito que, pelo menos aqui na unidade, a gente sempre toma decisões que geralmente chama a pessoa que é do conselho para ver o que ela diz. A gente sempre faz esse movimento de fazer a pergunta. Porque pronto, se tem uma situação de infrequência a questão de criança chegar muito atrasado. Então a gente sempre chama o conselho para ver como é que a gente vai resolver. Aí isso resolve? Se eu disser que sim, eu também já estou enganado. A gente busca realmente solucionar juntos os problemas, mas que a gente não, não tem como tomar a decisão sozinho, isolado, tem que chamar quem faz a unidade (Conselheira Girassol, 2022).

Momentos de fala importantes são registrados e através deles constatamos que existem contradições, havendo reuniões nas quais os conselheiros participam das decisões da gestão “através de reuniões ordinárias e extraordinárias” (Conselheira Orquídea, 2022), enquanto em outras isso ainda não foi formalizado. Esse cenário se revela preocupante, uma vez que as falas dos conselheiros mostram claramente a dificuldade encontrada para que o conselho se reúna. Sem reuniões, o CE não consegue funcionar democraticamente. A esse respeito, solidificamos com a fala de uma das gestoras “sempre a gestão que procura o conselho. Em nenhum momento, desde que eu estou aqui, a gestão foi procurada por nenhum membro do conselho” (Conselheira Lua, 2022).

É inquietante que os conselhos não consigam se reunir, tendo em vista que o Conselho Escolar, espaço político de tomada de decisões que estão ligadas ao funcionamento da escola, não pode ficar sem funcionamento. No entanto, se não acontecem as reuniões, e os encontros e decisões são isolados, assim não se sabe a serviço de quem está o colegiado.

Nessa vertente, como os Conselhos Escolares acompanham as atividades pedagógicas “sempre presentes, acompanhando tudo, inclusive no PPP, que agora a presidente do Conselho atualizou o PPP da escola em reunião com todo mundo da UEI” (Conselheira Orquídea, 2022); porém, em outros relatos seu funcionamento se mostra comprometido:

É o tipo da coisa. Participa como eu digo entre aspas, porque uma boa parte dos membros é da escola. Eles participam porque estão na escola que são os funcionários, pessoal de apoio, os professores quando estão na extrarregência que é quando a gente faz esses trabalhos, mas eu sinto falta dos pais, os pais nesse momento não participam, eles só são (pensou um pouco), os pais que fazem parte do conselho depois dos projetos, daquelas coisas prontas é que a gente repassa e se senta para homologar, avaliar se tá feito ou não, é que toma par do que acontece. Eles não participam da construção (Conselheira Goiaba, 2022).

A cada passo que damos na pesquisa, percebemos o quanto o Conselho Escolar é um colegiado desafiador, posto que, para que se efetive, é preciso que haja a participação de todos os segmentos, sem distinção de serem funcionários das escolas ou serem da comunidade. De acordo com o relato acima, a participação dos pais ou responsáveis fica sempre comprometida. Essa é uma das maiores fragilidades que o CE enfrenta, visto que os pais acabam não participando efetivamente dessas reuniões.

Os Conselhos Escolares que estão com dificuldades para se reunir precisam acionar o GAFCE para que este fomente alternativas e formações sobre a participação, a fim de que os representantes de pais e alunos passem a ser mais presentes no colegiado. Em concordância com Medeiros e Oliveira (2008, p. 38), “presume-se que o Conselho Escolar consista num espaço democrático para discussão, decisão e implementação das decisões”. Longe disso, o CE apenas se conforma aos requisitos das políticas gerenciais, que requerem deste anuência para a aprovação do Mapa Educacional.

### 5.3 Entraves existentes para a atuação do Conselho Escolar

A terceira e última categoria se refere a entraves existentes para a atuação democrática do Conselho Escolar e responde ao objetivo de discutir as possibilidades existentes de uma atuação democrática por parte dos Conselhos Escolares de UEs em Mossoró.

Para além das possibilidades preexistentes, os entraves encontrados perpassam os Conselhos Escolares. Nas falas dos sujeitos entrevistados, percebemos a dificuldade em reunir os conselheiros. Nesse contexto, evidenciamos que é preciso destinar um tempo para que os Conselhos Escolares se reúnam com qualidade para exercer sua função da melhor maneira possível com a participação de todos os envolvidos.

Ao serem questionados sobre se o gestor apresenta postura democrática, alguns sujeitos da pesquisa fizeram uma reflexão:

Tenho, sim. Porque eu sempre fui. Sempre gostei da democracia. E tenho meu voto. Minha escolha não depende de ninguém para escolher (Conselheira Orquídea, 2022).

Eu me acho mais democrática do que autoritária. Nunca tomo uma decisão sozinha. E sempre pergunto a opinião da supervisora. Depois passo para as professoras. Até mesmo a equipe de apoio. Tudo o que eu vou fazer, chamo eles para conversar, para verem o que é melhor para eles. Sempre deixo a escolha que se torne melhor para eles (Conselheira Cereja, 2022).

Não sei se é autoavaliar dentro do conceito da minha atuação. Eu não, não diria que sim, não diria que sou democrática. Eu acredito que eu ainda tenho que ter atitudes diferentes das que eu venho tendo para que realmente eu posso dizer que eu sou totalmente democrática. Principalmente pela falta de iniciativa dos membros do Conselho, e isso faz com que eu acabe tomando decisões, que eu acabe fazendo algo, tendo alguns comportamentos mais individuais, dificultando, assim, que aconteça uma gestão democrática (Conselheira Lua, 2022).

Os relatos acima mostram a importância de discutirmos sempre sobre democracia. O relato da Conselheira Lua chama a atenção para o fato de que é importante, porque, quando nem todos participam, alguém precisa decidir. Esse retrato demonstra um pouco dessa necessária reflexão acerca da ideia de que todos são responsáveis e alguém precisa decidir, tomando a responsabilidade para si.

Sabemos que a democracia não se concretiza com a ação do voto, o qual é uma ferramenta democrática importante. O voto faz parte do escopo da democracia, mas não se esgota nele. Nesse contexto, Augusto (2021, p. 50) ressalta:

São concepções que dependem muito do processo de formação que o sujeito recebeu, pois democracia pode ser para alguns apenas a escolha por meio do voto, enquanto, para outros, abarca tanto a escolha quanto o envolvimento dos sujeitos nas decisões, além de a representatividade poder ser confundida com participação. Portanto, é importante que o representante saiba de sua função antes de entrar para o Conselho Escolar, podendo, assim, de fato, representar seu segmento.

Inferimos que a democracia depende da formação que os sujeitos receberam, uma vez que, para alguns, pode ser apenas o ato de votar, enquanto, para outros, a participação nas decisões é o que concretiza a democracia. Sendo assim, arrojarse de conhecimento por meio das formações é uma opção para fortalecer as discussões sobre democracia e participação dentro do Conselho Escolar.

Após apresentarmos algumas concepções sobre posturas democráticas, relatamos o entendimento de alguns conselheiros acerca de a postura do diretor escolar ser democrática, já que o sistema educacional é gerencialista.

Eu acredito que sim, porque aqui nós somos um grupo, uma equipe que a gente já vem há muito tempo com uma prática democrática e a gente vai sempre conversando e é. A gente fica assim já arraigado. Nossa, essa questão da democracia. E não existe isso de não ter aquela tomada de decisão isolada, não, a não ser quando vamos conversar. Já a gente nunca tomou uma decisão assim e isso estava sem aquela coisa. Não, a gente sempre entra em consensos, sempre olhando o que é melhor, o que é melhor para a criança, não é? (Conselheira Girassol, 2022).

Sim, apresenta? Sim. Ela costuma ouvir as partes da comunidade escolar ou os professores. As sugestões e as decisões são tomadas em conjunto (Conselheira Rosa, 2022).

Ela é. Ela é muito participativa, colaboradora. Ela está sempre presente, sempre participando, sempre ajudando (Conselheira Banana, 2022).

Apresenta. Essa gestão agora e mais duas que passaram, sim. Por exemplo: ela chama, diz que chegou e vem com uma planilha do que chegou com mais ou menos o que pode gastar e fazer para a Unidade e o grupo vota se aceita ou não, faz modificações, nesse ponto nossa Unidade é bem democrática (Conselheira Goiaba, 2022).

Essa é democrática. Já tivemos várias que eram e teve uma que ela decidia sozinha o que queria e chegou até a fazer chantagem na época eu e outra professora tínhamos aulas excedentes, se não concordassem com ela e dizia “você não poderia agir assim até porque está com aulas excedentes”. Eu respondi: o município está precisando do meu trabalho e eu estou precisando de dinheiro, mas por isso não vou combinar com coisas erradas, isso não é um favor. Nós já pegamos diretor que não era democrático, não, mas a maioria era democrático, estou aqui há 22 anos (Conselheira Manga, 2022).

Sim, existe a democracia, ela traz as ideias, aí a gente pensa junto e no final vai juntando as opiniões. Às vezes, até chega de um jeito e termina de

outro. A gente vai juntando a opinião de uma, a opinião de outro. Até que saia em comum acordo com todos. Que todos aceitem, todos participem (Conselheira Sol, 2022).

Ela aparentemente apresenta, sim, uma postura democrática. Não sei dizer um exemplo porque ainda não houve reuniões (Conselheira Mar, 2022).

De jeito nenhum, justamente por nunca se reunir com a equipe e sempre fazer tudo do jeito que ela quer (Conselheira Mata, 2022).

Para alguns sujeitos, ser democrático é ter seu voto garantido, para outros, é pedir opinião e compartilhar o que se deseja realizar e ainda há os que não acreditam serem democráticos, na medida em que agem sozinhos, sem acatar a opinião do colegiado. Ainda sobre postura democrática, os gestores são vistos por uns como democráticos porque sempre combinam o que vão fazer, outros acreditam que os gestores são democráticos, enquanto outros confirmam que o gestor não é democrático.

Segundo Paro (2001, p. 83), o Conselho Escolar é um órgão de ação coletiva, sendo visto por alguns diretores como perda de poder. “Seu poder de barganha e sua capacidade de pressão para reivindicar benefícios para a escola seriam, também, superiores aos do diretor isolado”. Assim, faz-se necessário que os Conselhos Escolares não dependam exclusivamente da vontade dos diretores.

Os entraves existentes nos Conselhos Escolares vão desde a postura antidemocrática do gestor até a falta de condições necessárias a participação e efetivação do colegiado. Podemos constatar que, no processo eleitoral, como mostramos no quarto capítulo desta dissertação, o pleito eleitoral ocorre dentro dos trâmites legais e com espaço para cumprirem todo o cronograma, no entanto, no dia a dia da vivência dos colegiados, estes não contam com um tempo destinado para a realização das funções dos conselhos.

Podemos mencionar que esse momento acontece de maneira cautelosa, seguindo todas as normas previstas para o Conselho Escolar. A comissão tem o papel de fiscalizar tudo o que ocorre durante as eleições, com o intuito de proporcionar um ambiente democrático e seguro aos envolvidos. É um dia cansativo, que inclui votação (direta e secreta), apuração dos votos e divulgação dos nomes dos representantes eleitos, contudo, gratificante, pois possibilita a participação dos sujeitos comprometidos com a educação de qualidade (Augusto, 2021, p. 110).

De acordo com essa autora, o pleito eleitoral segue cautelosamente as normas previstas, em que a comissão preza por um ambiente democrático que

promova segurança aos envolvidos. A garantia para as condições do pleito eleitoral é importante, mas se faz necessário também que essa garantia seja estendida ao funcionamento dos Conselhos Escolares.

Sabemos que o processo de escolha dos conselheiros escolares é um momento importante, por isso, a mobilização se faz necessária. Nessa ocasião, a comunidade escolar compreende a função do colegiado, podendo ser realizados momentos de estudo para o conhecimento sobre os Conselhos Escolares e daí saírem os possíveis candidatos.

Indagamos os sujeitos sobre como acontece a mobilização para a participação de todos os segmentos no Conselho Escolar. Nesse sentido, os seguintes sujeitos discorreram acerca do pleito.

É através de eleição. Cada segmento vota no seu segmento, por exemplo: funcionário vota em funcionário, professor vota em professor, pais votam em pais, no caso de Unidades de Educação Infantil os pais também representam as crianças por elas serem menores de 13 anos e comunidade. Cada segmento vota no seu segmento. A gente faz reuniões, a gente chama os pais, a comunidade de um modo geral, pais, funcionários, professores e comunidade e explica o que é o conselho, qual a função do conselho, quem gostaria de participar, a importância do conselho e naquela reunião a gente tira o nome dos candidatos, das pessoas que se dispõem a participar, depois forma as chapas e expõe no mural e depois tem a eleição (Conselheira Goiaba, 2022).

A conselheira Goiaba mostra que a mobilização para o processo eleitoral foi realizada por seminário, sendo enfatizado como acontece todo o processo e a importância do Conselho.

Sim, a gente faz o Seminário de mobilização e mostrando para os pais a importância. A gente sempre mostra muito para os pais a importância de estar participando. E neste ano eu conversei com a equipe, porque às vezes a gente não quer se comprometer, porque é mais uma. São mais responsabilidades. Mas eu conversei muito com as minhas professoras, porque assim, a gente quer nossa voz validada. A gente quer participar, que a gente quer contribuir. A gente precisa também estar dentro da roda. A gente não pode ficar à margem. A gente precisa fazer parte, não só esperar, mas fazer parte do mesmo. E aí, eu. É assim que a gente vai mobilizando. E tem dado certo (Conselheira Girassol, 2022).

A conselheira Girassol ressalta que realiza o seminário mostrando a importância de participar e que conversa também com a equipe. Pela sua fala, percebemos que os professores resistem em participar, mas Girassol, em seu relato, revela que é preciso ter a voz ouvida, fazendo-se necessário estar presente.

No Conselho Escolar nós temos os editais de convocação. Eles são afixados na nossa parede da unidade. Também falamos com os membros um por um, pessoalmente, porque como são representantes de pais de alunos que estão aqui diariamente para deixar eles com as crianças, então a gente informa e eles assinam também o edital de convocação, mostrando a ciência. E a representante da comunidade, como ela não frequenta, a gente se dirige até a residência dela para informar da reunião (Conselheira Rosa, 2022).

Pronto. É o seguinte: a diretora mobiliza pais, mães e combinam com eles e dá certo para eles planejar e trabalhar em benefício do colégio. E cada um tem que fazer sua parte e realmente, sempre que ela convoca, eles aceitam. Não tem dificuldade nenhuma. Equipe unida é bom, certo? (Conselheira Terra, 2022).

Através de convite, o convite escrito. O convite é informal. A conversa, a convocação tem o inscrito também. E tem o informal através de conversa mesmo (Conselheira Sol, 2022).

Nos relatos acima, percebemos que as informações são repassadas por partes aos pais ou responsáveis e a escola se dirige ao membro da comunidade para informá-lo, enquanto outros são convidados formal ou informalmente. Através das vozes dos sujeitos, observamos que os Conselhos Escolares funcionam como algo inerente à escola, como se estivessem à parte.

Durante a pesquisa, sentimos a angústia dos conselheiros em não dispor de um tempo para estudo, planejamento das ações a serem executadas, divisão de tarefas, enfim, alguns ainda nem conseguiram se formalizar. A indicação é que as reuniões sejam realizadas nas extrarregência, sendo assim, limita-se o tempo de discussão, inibindo alguns conselheiros por estarem com todos os que fazem a escola, e não algo somente do conselho, dificultando por vezes o que também está na lei.

Os colegiados são instâncias de permanentes debates com envolvimento da comunidade escolar e local. Parece-nos que o importante é ter um Conselho Escolar por escola e que este esteja instituído, contudo o seu funcionamento fica sob responsabilidade da Unidade de Ensino, sem que haja um planejamento, sem um planejamento maior por parte da secretaria de educação e do GAFCE. A escola sozinha não pode resolver todas as demandas, sendo necessário um olhar para que as pequenas ações de democracia não se percam no caminho.

O GAFCE se apresenta como grupo articulador e de fortalecimento da gestão democrática através dos Conselhos Escolares. Em nossa pesquisa empírica,

indagamos os conselheiros sobre a contribuição do GAFCE para o desenvolvimento de práticas democráticas nos Conselhos Escolares.

De acordo com as respostas dos conselheiros, uns acreditam que o GAFCE contribui para práticas democráticas, outros consideram que não, outros não sabem dizer. Vejamos o exposto:

Acredito que sim, porque de um tempo para cá a gente vê uma maior organização vindo de lá para cá, da secretaria para cá, a gente percebe que tem mais direcionamento, não é? Está uma coisa mais sistematizada. Tem as formações para as conselheiras, porque às vezes a gente não dá um direcionamento porque não sabe como, não é? Então eu acredito que as formações, as parcerias com a universidade para. Eu sei que tem as parcerias e só agregam e só dão mais força ao Conselho Escolar, por mais que em algumas situações. Eu, Girassol, ainda acredito que o conselho anda muito fragilizado, ele não é creditado de dizer não ao conselho descabido. Vai valer. Também. Eu acho uma falta até mesmo de conhecimento, talvez da minha parte, mas o que eu tenho isso em mim, que por mais que ele se organize, por mais que ele esteja fundamentado, a voz dele ainda não é aquela coisa. O conselho resolveu não tem autonomia com o nome, aquela validação não vai ficar aqui, vai ficar assim porque o conselho decidiu (Conselheira Girassol, 2022).

Sim. O grupo sempre está procurando estar próximo do conselho e sempre com orientações de como realmente a gente deve proceder para que aconteça essa gestão democrática (Conselheira Lua, 2022).

Ajudou bastante. Eu participei de muita formação, muito curso, as meninas sempre à disposição quando a gente precisava para tirar dúvida, alguma coisa que precisasse. Elas estão sempre à disposição (Conselheira Sol, 2022).

Não, eu não acho que ele contribui como na parte democrática, porque ele parece mais algo que vigia o que os conselhos estão fazendo. Eles solicitam fotos solicitando informações, como uma espécie de vigilância sobre os conselhos (Conselheira Rosa, 2022).

Não sei dizer. Só fico sabendo pela gestão, fiquei sabendo pela gestão mesmo (Conselheira Banana, 2022).

O papel do GAFCE como grupo articulador tem uma sistemática de trabalho para acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos Conselhos Escolares, alguns dos sujeitos acreditam na sua contribuição para as práticas democráticas, pois demonstra organização, tem direcionamento, promove formações, mas ainda precisa de mais conhecimento e autonomia por parte dos conselheiros. Também ressaltam que o GAFCE procura sempre estar perto dos conselhos, tirando dúvidas. Um conselheiro acredita que o GAFCE não contribui para práticas democráticas,

que funciona como fiscalizador dos Conselhos Escolares. Há, ainda, um conselheiro que não sabe dizer o que é o GAFCE.

Embora os sujeitos tenham opiniões divergentes, o GAFCE se configura um instrumento importante para o fortalecimento dos Conselhos Escolares visando a construção da democrática.

O GAFCE busca fomentar a organicidade dos Conselhos Escolares, para que atuem como órgãos da gestão democrática escolar, bem como incentiva os sujeitos a terem vez e voz na representatividade dos vários segmentos que constituem a comunidade escolar e local (BATISTA, 2020, p. 81).

Para Augusto (2021, p. 116):

O GAFCE exerce com responsabilidade e comprometimento as competências atribuídas a ele. O grupo apresenta um papel importante na articulação e no fortalecimento dos Conselhos Escolares e também se mostra preocupado em capacitar conselheiros conscientes de suas funções, dando a eles a formação necessária para que possam dialogar e decidir com clareza as questões que exigem embasamento teórico.

Diante disso, os conselheiros precisam conhecer e compreender a função do GAFCE para que compartilhem situações e juntos possam encontrar soluções para um melhor funcionamento dos Conselhos Escolares.

Esse processo não acontece natural, inconsciente ou involuntariamente, uma vez que precisa do engajamento e do comprometimento dos conselheiros de ir além do conhecimento comum. Estes devem adentrar nas leituras científicas que proporcionam mudanças de saberes, reconstrução de suas práticas e ampliação da democracia na escola (Batista, 2020, p. 81).

Os conselheiros, segundo a autora, devem ultrapassar o conhecimento comum e viabilizar formações em que os conhecimentos científicos fossem adaptados a uma linguagem mais acessível para que todos compreendam o que é o conselho, seu papel, seu poder de decisão e deliberação, a fim de que os saberes sejam ampliados. O conhecimento requer dedicação e espaço para que encontros na formação continuada se realizem. Sentimos nas falas dos conselheiros que, para que a organização e o funcionamento dos CE se concretizem, é preciso que seja disponibilizado um tempo para tal.

Corroborando esse pensamento, reforçamos com Gohn (2011, p. 115) que “os conselhos devem ter cursos de formação e atualização enquanto sujeitos políticos, que precisam ter como referência um modelo de participação social cidadão”. Nessa perspectiva, faz-se necessário fortalecer o desenvolvimento da comunidade escolar para a participação nos Conselhos Escolares, uma vez que os reconhecemos como espaços de cidadania e democracia. Destacamos esses colegiados como mediadores e incentivadores de práticas democráticas dos sujeitos envolvidos no processo educativo da escola, de forma a possibilitar uma maior atuação da comunidade, estimulando os sujeitos a potencializarem o espaço ao exercerem sua cidadania.

Mediante as falas dos conselheiros, foi possível observarmos que ainda existem muitos entraves que dificultam as possibilidades para uma atuação democrática por parte dos colegiados. A carência de espaços para discussões, a falta de condições necessárias à participação e a ausência dos pais na maioria dos encontros mostram a fragilidade em que se encontram os Conselhos Escolares e, conseqüentemente, a construção de uma gestão mais democrática dentro das UEs na cidade de Mossoró. A seguir, as considerações mais pontuais acerca da nossa pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral analisar a atuação de Conselhos Escolares de Unidades de Educação Infantil face às políticas gerencialistas desenvolvidas pelo sistema público municipal de Mossoró-RN. A pesquisa se concentrou em autores que discutem Conselhos Escolares e gerencialismo, com o levantamento bibliográfico inicial para uma maior direção para a nossa pesquisa. Diante das discussões apresentadas nas pesquisas selecionadas, percebemos a importância da participação da comunidade escolar, traduzida em ações concretas para o exercício da democracia. Os Conselhos Escolares existem para criar espaços, pensando no bem comum dos envolvidos, e não para executar burocraticamente o funcionamento escolar.

Em suma, compreendemos a importância desse colegiado, uma vez que ele é primordial para estimular e promover a participação da comunidade escolar e local. Fazer parte e representar com efetividade algum segmento no colegiado é primar pela responsabilidade para com a comunidade escolar, bem como exercer o direito de fala para a melhoria da escola. Fazer parte do processo democrático é complexo, mas necessário para a sociedade.

Contudo, constatamos em estudos e pesquisas a presença do gerencialismo na educação e na cidade de Mossoró-RN. É o gerencialismo adentrando a educação pública para mostrar eficiência e qualidade. Nesse percurso, encontramos a permanente busca por resultados e pela obtenção de metas estabelecidas pelos sistemas educacionais.

Em relação à gestão democrática e, conseqüentemente, à criação e ao funcionamento dos Conselhos Escolares, estão garantidos nos documentos oficiais nacionais e locais, em especial, no PME do município de Mossoró, como meta a ser alcançada. Percebemos que a gestão democrática está presente no arcabouço legal, contudo, ficou claro que esta não depende apenas do aspecto legal.

A metodologia aplicada foi muito importante para o desenvolvimento da pesquisa e para a compreensão do objeto de estudo Conselhos Escolares face às políticas gerencialistas, atendendo aos objetivos propostos. A abordagem foi de natureza qualitativa. Elencamos como procedimentos a observação não participante

e os registros de pesquisa no diário e as entrevistas semiestruturadas. A junção desses procedimentos metodológicos nos permitiu ter uma compreensão mais ampla do objeto de pesquisa. Pesquisar é cansativo, mas também gratificante, traz um sentimento de satisfação em estar no processo final, mesmo sabendo que um texto nunca se finda. Fazer pesquisa é difícil, requer tomadas de decisões cautelosas, renúncias e estar disposto a aprender e crescer cientificamente.

Cumprimos os procedimentos éticos com o rigor que uma pesquisa exige, utilizando o TCLE. Organizamos horário e local para a realização das entrevistas semiestruturadas para que nenhum sujeito soubesse o nome fictício do outro. As entrevistas ocorreram com 16 sujeitos e estas geraram muitos dados para a análise. À luz dos procedimentos da análise de conteúdo, elaboramos três categorias: a) interferência das políticas gerenciais na atuação do Conselho Escolar; b) ações desenvolvidas nas UEs possibilitadoras da gestão democrática; e c) entraves existentes para a atuação do Conselho Escolar.

Na primeira categoria entendemos que a educação pública municipal de Mossoró é marcada por políticas gerencialistas firmadas pela LRE (Lei 2.717/2010), que a referida lei é a expressão marcante desse modelo administrativo e que este não é o primeiro e nem o único desafio para a Gestão Democrática, mas que implica o avanço da democracia e que são políticas poucos discutidas e/ou compreendidas pelos que fazem a escola e pelos conselheiros escolares. Em síntese, podemos afirmar que as políticas gerencialistas em Mossoró-RN andam juntamente com as práticas patrimonialistas, o que aumenta a burocracia e o controle sobre a educação pública e seus atores.

Na segunda categoria foi possível compreender que, embora haja desafios para o funcionamento dos Conselhos Escolares, é necessário ensinar a participação aos sujeitos mostrando sua importância e compreensão para que, assim, passemos semear cotidianamente a democracia nos espaços escolares, construindo espaços de ações, consensos, enfim, espaços privilegiados de aprendizagens, de participação e, conseqüentemente, de democracia.

Já na terceira e última categoria, verificamos que existem muitos entraves que dificultam o funcionamento dos Conselhos Escolares, dentre eles a formação continuada, que deve ser ampliada e que seja disponibilizado um tempo para que os conselhos possam reunir-se e, assim, dar mais qualidade ao trabalho que já desenvolvem em meio às dificuldades.

Inferimos que os autores que embasaram teoricamente este texto nos mostraram que devemos sempre estar nos atualizando academicamente para melhor atuarmos profissional e pessoalmente, bem como que as políticas gerenciais estão inseridas em uma lógica bem maior que envolve todo o setor público e que a educação é apenas uma fatia da gestão pública. Desse modo, para não nos perdemos no tempo, é preciso defender a escola pública e para quem ela existe de fato, a fim de que a educação pública seja vista como direito, e não como mercadoria.

Na busca por respondermos nossa pergunta de partida, pudemos observar que os conselhos de UEs funcionam de acordo com as demandas advindas da secretaria, sendo necessário romper com vários entraves que impedem o funcionamento do CE e que estes estejam mais abertos para os processos democráticos, pois em nossa pesquisa apreendemos que os conselhos estão a serviço das políticas gerenciais para atender, em suas pautas, a burocracia da SME.

As observações e as análises das atas durante o período de 2011 a 2022 mostraram que os Conselhos Escolares necessitam de mais apoio por parte da SME e do próprio GAFCE para que possam se organizar de uma melhor forma. A gestão democrática requer um apoio institucional e político. Há conselhos bastante frágeis, inclusive sem registros durante anos. Como a SME e o GAFCE se organizam para atuarem na orientação dos Conselhos Escolares? Dois conselhos (Jardim e Pomar) estão nessa situação e caberia saber o que GAFCE tem proposto para equacionar essa situação. As condições de funcionamento do CE são fundamentais, posto que, sem reuniões, sem os registros e sem a participação efetiva dos conselheiros (representantes dos segmentos escolares e da comunidade) a gestão democrática não sobrevive.

Diante do exposto, os conselheiros pesquisados demonstraram pouco conhecimento acerca do funcionamento do CE. Por esse motivo, percebemos que é preciso haver processos formativos para os conselheiros escolares, de modo que possam exercer sua função dentro do colegiado com mais conhecimento e propriedade. Essa é uma fragilidade encontrada na pesquisa, os conselheiros, grosso modo, não dispõem de uma maior clareza sobre o perfil e sobre como isso pode ser melhorado a partir de uma discussão do conselho, entre os pares, e o próprio GAFCE, que tem como função garantir a formação qualificada dos conselheiros.

Existem lacunas em relação ao conhecimento e ao funcionamento do Conselho Escolar, sendo necessário ampliar os momentos de participação, para que esta se torne ativa e consciente das discussões que circundam os conselhos. Em nossa concepção, deve ser discutida uma maneira para que os Conselhos Escolares tenham um tempo destinado para suas demandas, sejam democráticas, sejam burocráticas, para que as tomadas de decisões não sejam aligeiradas, como relataram os sujeitos.

No que concerne aos objetivos propostos na pesquisa, evidenciamos a interferência das políticas gerenciais, no tocante a homologação e avaliação do Mapa Educacional como pauta acentuada nos Conselhos Escolares. Ao observarmos as ações desenvolvidas, constatamos como conquista que o funcionamento dos conselhos no pleito eleitoral é consistente e acontece de maneira democrática e com a participação da comunidade em geral, mas que nas questões no que diz respeito a reuniões e tomadas de decisões democráticas há lacunas nas três UEs pesquisadas, em que duas das UEs não mostraram registros anteriores a 2022 e uma das UEs consegue realizar as reuniões, mas não dispõe de um tempo para fazer os devidos registros nas atas. Discutir as possibilidades para a atuação dos Conselhos Escolares é, antes de tudo, ter que resolver os entraves que os cercam.

Os sujeitos revelaram que há uma dificuldade do sistema em reconhecer como parte do trabalho dos profissionais da educação a atuação em conselhos escolares, ou equivalente, garantindo a valorização do trabalho desses sujeitos. Em sua maioria, as reuniões são para atender as exigências burocráticas, em vez de democráticas, com pautas de documentações que devem ser enviadas a SME. Percebemos que as políticas gerenciais estavam presentes nas falas dos sujeitos, como as premiações, as competições internas e externas em torno de um prêmio.

A gestão democrática é alicerçada em outras bases: na participação efetiva, na colaboração coletiva, na busca pela qualidade do direito à educação. Direito não é prêmio. Nessa perspectiva, entendemos que a qualidade na educação se faz com investimentos, com valorização profissional, com respeito aos profissionais da educação, conforme evidenciado nos estudos e não com premiações para poucas UEs, com julgamento de melhores e piores.

Evidenciou-se que nossa pesquisa trouxe vários outros questionamentos que poderão ser vislumbrados na formação continuada, os quais não tivemos condições

de aprofundar nesta dissertação. Precisamos avançar e entender: por que os docentes não querem participar dos colegiados? Por que são os mais resistentes ao processo de gestão democrática? Por que não existe tempo destinado aos conselhos, se está posto na lei nacional e local? A quem interessa esse não funcionamento dos Conselhos Escolares? Sendo profissional das duas redes (estadual do Rio Grande do Norte e municipal de Mossoró-RN), fico me questionando: como atuam os Conselhos Escolares de escolas públicas estaduais, haja vista que estas já dispõem do dispositivo da eleição para diretores? São mais democráticos? A partir da competitividade do trabalho pelo alcance de metas e resultados, cabe-nos, então, inquirir: como ficam o direito à educação e o princípio da gestão democrática? O que nos resta com as reformas de cunho gerencial? A esse respeito, indagamo-nos: como as unidades educacionais conseguem dinamizar suas ações para o processo eleitoral cumprindo os cronogramas, pelo menos, em duas UEs, e não conseguem dinamizar para que os Conselhos Escolares se reúnam? Será que os “momentos democráticos” dos Conselhos se resumem a momentos esporádicos (eleições)? O colegiado está a serviço de quem? Evidentemente, essas indagações não serão respondidas nesse momento, haja vista os limites desta pesquisa.

O processo eleitoral e o dia da eleição trouxeram um esperançar de que ainda podemos acreditar em mudanças e que podemos e devemos nos envolver nesses processos, mesmo que tenha muita resistência por parte dos docentes em participar do colegiado, de modo a não perder tudo o que conseguimos através de muita luta. Precisamos ocupar os espaços nos quais a democracia aparece, mesmo que de maneira muito tímida ainda.

A pesquisa trouxe contribuições pertinentes tanto do ponto de vista profissional-pessoal quanto acadêmico-social. No quesito profissional-pessoal, suscitou uma mudança de postura em relação às práticas vivenciadas no cotidiano escolar, porque precisamos estar mais atentos às questões políticas que envolvem as escolas e UEs. No quesito acadêmico-social, revela o quanto ainda precisamos fortalecer os espaços democráticos com mais trabalhos e estudos científicos que envolvam as políticas educacionais. Para a sociedade, é relevante participar dos espaços sociais, nesse caso, a escola, para melhor entendermos e apreendermos saberes, contribuindo para uma sociedade mais justa.

Ademais, é preciso compreender os pressupostos do gerencialismo, para poder diferenciar no âmbito escolar as ações democráticas que contribuem para o avanço das escolas públicas e aquelas que são “supostamente” democráticas. Portanto, analisar o sistema educacional neoliberal mossoroense foi fundamental para entendermos essas diferenças, por vezes sutis, o gerencialismo é uma concepção da nova gestão pública que incrementou sua concepção à luz de princípios democráticos. O gerencialismo visa transformar justamente os valores e as relações de cada sujeito consigo mesmo e com o outro, quer dizer: ele difunde um modo de relação competitiva e performativa na escola, como forma de atuar em prol do próprio capital.

Ingressar no mestrado e alcançar a conclusão foi desafiante. Escrever uma dissertação não é fácil, exigiu muito esforço, dedicação, leituras e foco. Foi um longo caminho construído aqui no POSEDUC/UERN. Continuamos acreditando que o aprendizado adquirido durante o curso vale mais do que qualquer diploma. A aprendizagem de qualidade é da ordem do direito à educação, sendo o diploma uma consequência. A formação continuada em nível *stricto sensu* foi e é uma conquista incomensurável, principalmente para quem não tinha experiência de pesquisa acumulada na graduação. A formação é um direito que deveria ser respeitado pelos sistemas de ensino, uma vez que estudar e trabalhar ao mesmo tempo foi um processo muito difícil.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, p. 1-50, 1997.

AUGUSTO, Geniclébia Oliveira. **Representatividade dos pais e responsáveis de alunos em Conselhos Escolares**: um estudo em Mossoró-RN. 2021. 191p. Disponível em: [https://www.uern.br/controldepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2019/arquivos/6604genicla%E2%80%B0bia\\_de\\_oliveira\\_augusto.pdf](https://www.uern.br/controldepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2019/arquivos/6604genicla%E2%80%B0bia_de_oliveira_augusto.pdf) Acesso em: 10 maio 2021.

AZEVEDO, Janete Maria Lins; FARIAS, Maria Salete Barbosa. **Democratização da gestão da educação**. 24. ed. Brasília: Esforce, 2018. v. 12.

BARBOSA, Joaquim Gonçalves; HESS, Remi. **O diário de pesquisa**: o estudante universitário e o seu processo formativo. Brasília: Liberlivro, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edição 70, 2016.

BARRETO, Bruno. **Allyson é o prefeito mais jovem da história de Mossoró? O blog consultou pesquisador e responde**. 2020. Disponível em: <https://blogdobarreto.com.br/allyson-e-o-prefeito-mais-jovem-da-historia-de-mossoro-o-blog-consultou-pesquisador-e-responde/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

BATISTA, Antonia Rilzonete de Castro. **Conselho Escolar e Empoderamento**: articulação entre extensão Universitária e Sistema Municipal de Ensino de Mossoró-RN. 2020. Disponível em: [https://www.uern.br/controldepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2018/arquivos/6091antonia\\_rilzonete\\_de\\_castro\\_batista.pdf](https://www.uern.br/controldepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2018/arquivos/6091antonia_rilzonete_de_castro_batista.pdf) Acesso em: 28 maio 2021.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2015.

BOBBIO, Norberto. **Liberalismo e democracia**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 2005.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1986.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf) Acesso em: 28 maio 2021.

BRASIL. **Lei n.9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 08 mar. 2021.

BRASIL. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 26 jun.2014a. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 28 maio 2021.

BRASIL. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 26 jun.2014a. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 28 maio 2021.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB - Lei n. 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei\\_de\\_diretrizes\\_e\\_bas\\_es\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bas_es_1ed.pdf). Acesso em: 28 maio 2021.

BRASIL. **Programa Nacional de Reestruturação e Aparelhagem da Rede Escolar Pública de Educação Infantil (ProInfância)**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/proinfancia/apresentacao>. Acesso em: 7 maio 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**: para uma nova interpretação da América Latina. Tradução de Ricardo Ribeiro e Martha Jalkauska. São Paulo: Editora 34, 1996.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Reflexões sobre os atuais cenários da política educacional na América Latina. **O público e o privado**, n. 5, p. 07-23, jan./jun. 2005.

CLEMENTE, Josafá da Conceição. **Gestão Escolar na Escola Pública**: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática. 2015. Disponível em: <https://tedebc.ufma.br/jspui/handle/tede/99> Acesso em: 15 jun. 2021.

DÍAZ BORDENAVE, Juan E. **O que é participação**. 6. reimp. 8. ed. São Paulo: Brasiliense. 2013. (Coleção Primeiros Passos; 95).

DRABACH, Nadia Pedrotti. **Gestão Gerencial**: a ressignificação dos princípios da gestão democrática. 2011. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0413.pdf> Acesso em: 9 maio 2022.

FERREIRA, Eliza Barbosa. Gestão Educacional no Brasil: novas e velhas ambiguidades. *In*: ALVES, Pantaleão Edson; NUNES, Kezia Rogrigues; BRITO, Rosemeire dos Santos. **Conselhos escolares e formação humana**. Curitiba: CRV, 2017. (Coleção Conselhos Escolares).

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas "estado da arte". **Educação & Sociedade**, ano XXIII, n. 79, ago. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/vPsyhSBW4xJT48FrdCtqfp/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1995. (Coleção Questões da nossa época, v. 24).

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, maio/jun. 1995.

GOMES MOREIRA, Hilcéia Aparecida. **Tensões entre o público e o privado nas escolas de ensino médio em tempo integral - Crede 01 Ceará**. Mossoró, 2021. 157p. Disponível em: [https://www.uern.br/controladepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2019/arquivos/6604hilcelia\\_aparecida\\_gomes\\_moreira.pdf](https://www.uern.br/controladepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2019/arquivos/6604hilcelia_aparecida_gomes_moreira.pdf). Acesso em: 15 abr. 2022.

GOHN, Maria da Glória. **Conselhos Escolares e Participação Sociopolítica**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

GOMES, Rosemeire de Araujo. **Participação dos Conselheiros Escolares no CMEI Amor de Mãe após o Pleito Unificado SME/Natal - (2014-2018)**. Disponível em: [https://www.uern.br/controladepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2017/arquivos/5149rosemeire\\_de\\_araujo\\_gomes.pdf](https://www.uern.br/controladepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2017/arquivos/5149rosemeire_de_araujo_gomes.pdf). Acesso em: 15 abr. 2021.

HYPOLITO, Álvaro M. Reorganização Gerencialista da Escola e Trabalho Docente. **Educação: Teoria e Prática**, v. 21, n. 38, p. 59-78, 2011. Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/5265>. Acesso em: 15 ago. 2022.

JACCOUD, Mylène; MAYER, Robert. A observação direta e a pesquisa qualitativa. *In*: POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 254-294.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 182p. Disponível em: <https://www.politize.com.br/gerencialismo-administracao-publica/> acesso em 29/05/2022.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público**. São Paulo: Boitempo, 2019.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. Tradução de Bernardo Leitão. Campinas: Editora da UNICAMP, 1990. (Coleção Repertórios).

LIMA, Antonio Bosco; PRADO, Jeovandir Campos; SHIMAMOTO, Simone Vieira de Melo. **Gestão Democrática, Gestão Gerencial e Gestão Compartilhada: novos nomes velhos rumos** Disponível em:

<https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0069.pdf> Acesso em: 28 maio 2021.

LIMA JUNIOR, Olavo Brasil. **As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos**. 1998. Disponível em:

[http://C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/364-Texto%20do%20Artigo-1371-1-10-20140224%20\(1\).pdf](http://C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/364-Texto%20do%20Artigo-1371-1-10-20140224%20(1).pdf) Acesso em: 09 jun. 2022.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? Este trabalho contou com o apoio de Fundos Nacionais através da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) no âmbito do projeto PEst-OE/CED/UI1661/2014 do CIEd-UM. **Educar em Revista**, v. 34, n. 68, p. 15-28, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.57479> Acesso em: 31 jul. 2022.

LUIZ, Aria Cecilia; MOSCHEN, Renata Maria (org.). **Conselho Escolar e Diversidade: por uma escola mais democrática**. São Carlos: Edufscar, 2013. 280 p.

LUIZ, Maria Cecília (org.). **Conselho Escolar: algumas concepções e propostas de ação**. São Paulo: Xamã, 2010. 151 p.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991. *In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS*, 2., 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. **Anais...** Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS, Maria Marleide da Cunha. **Respira-Se a Meta: os professores e a performatividade na educação municipal de Mossoró**. 2017. Disponível em: [https://www.uern.br/controladepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2015/arquivos/4223maria\\_marleide\\_da\\_cunha\\_matias.pdf](https://www.uern.br/controladepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2015/arquivos/4223maria_marleide_da_cunha_matias.pdf) Acesso em: 12 nov. 2021.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares. Democratização e mudanças práticas na gestão escolar. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 17, n. 32, p. 137-150, jan.-abr. 2011.

MEDEIROS, Arilene; OLIVEIRA, Francisca de Fátima. Conselho Escolar: mecanismo de democratização ou burocratização? **Educação Unisinos**, v. 12, n. 1, p. 35-41, jan./abr. 2008. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/5294>. Acesso em: 04 jun. 2021.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares; NAKAYAMA, Bárbara Cristina Moreira Sicardi; BARBOSA, Joaquim Gonçalves (org.). **10 Anos de POSEDUC/UERN: docentes, estudantes e egressos/as narrando sua história**. Mossoró: Edições UERN, 2022. 478 p.

MELO JÚNIOR, João Alfredo Costa de Campos. **Burocracia e educação: uma análise a partir de Max Weber**. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/pensamentoplural/article/view/3659/2995>. Acesso em: 04 mar. 2022.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. **A análise de conteúdo como uma metodologia**. São Paulo: Cadernos de Pesquisa, 2017

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: Lapplane; Unicamp, 2000.

MILLS, Wright. C. **Artesanato Intelectual e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009. Tradução Maria Luiza X. de A. Borges.

MINAYO, Cecília de Souza *et al.* **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009. p. 09-29.

MORAIS, Pauleany Simões de. **As relações de poder na gestão da Escola Estadual Presidente Kennedy em Natal/RN: as ações decisórias dos órgãos colegiados - o conselho de escola e o caixa escolar**. 2012. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/14431/1/PauleanySM\\_TESE.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/14431/1/PauleanySM_TESE.pdf). Acesso em: 10 jun. 2021.

MOSSÓRO (Município). **Política de Responsabilidade Educacional**. Lei n. 2.717, de 27 de dezembro de 2010. Disponível em: <http://jom.prefeiturademossoro.com.br/2011/01/04/jom-n-75a/>. Acesso em: 29 ago. 2021.

MOSSORÓ (Município). Lei 2769/2011. **Dispõe sobre o Conselho Municipal de Educação, e dá outras providências**. Palácio da Resistência, Mossoró, 2011.

MOSSORÓ (Município). JOM n. 561 – **Jornal Oficial de Mossoró**. 8 de maio de 2020. Disponível em: <http://jom.mossoro.rn.gov.br/2020/05/08/jom-n-o-561/>. Acesso em: 14 abr. 2022.

MOSSORÓ (Município). JOM n. 669B – **Jornal Oficial de Mossoró**. 8 de junho de 2022. Disponível em: <http://jom.mossoro.rn.gov.br/2022/06/08/jom-no-669b/>. Acesso em: 15 jun. 2022.

MOSSORÓ (Município). Lei. n. 3.298, de 04 de agosto de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação de Mossoró, de duração decenal e dá outras providências. **Jornal Oficial de Mossoró**, Mossoró, 04 ago. 2015. Disponível em: <https://www.prefeiturademossoro.com.br/jom/jom315a.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.

MOSSORÓ (Município). Prefeitura Municipal (PMM). **Plano Estratégico da Rede Municipal de Ensino**. Secretaria municipal da Cidadania / Gerência Executiva da Educação. Mossoró: PMM, SMC, GEED, 2009.

MOSSORÓ. **Regimento do Conselho Escolar**. Mossoró. 03 de maio 2018.

Disponível em:

<http://jom.prefeiturademossoro.com.br/wpcontent/uploads/2019/06/515-1.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

MOURA, Emerson Affonso da Costa. **Burocracia brasileira, reforma administrativa e estado novo**: o papel do aparato administrativo no governo Vargas. 2014. Disponível em:

<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=eb3ab47df27cce33> Acesso em: 15 jun. 2022.

MOZART, Augusto. Mossoró: MPRN fiscaliza eleições para conselhos escolares. **MPRN**, 28 de julho de 2022. Disponível em:

<https://www.mprn.mp.br/noticias/mossoro-mprn-fiscaliza-eleicoes-para-conselhos-escolares/>. Acesso em: 19 ago. 2022.

MOZART, Augusto. MPRN propõe acordo para implementar política de Justiça Restaurativa em Mossoró. **MPRN**, 3 de março de 2023. Disponível em:

<https://www.mprn.mp.br/noticias/mprn-propoe-acordo-para-implementar-politica-de-justica-restaurativa-em-mossoro/>. Acesso em: 10 jun. 2023.

NERMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012.

NERMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012.

NOGUEIRA, Heryka Cruz. **O plano de ações articuladas (par) e suas implicações para a gestão da educação na rede municipal de educação de Santana/AP**. Disponível em:

[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vie wTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=4165405](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vie wTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=4165405) Acesso em: 25 maio 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez. 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

POLI, Luzenir; LAGARES, Rosilene. Dilemas da gestão democrática da educação frente ao contexto da Nova Gestão Pública. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, p. 835-849, out. 2017.

Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/download/76080/46226>. Acesso em: 08 mar. 2021.

POUPART, Jean. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. *In*: NASSER, Ana Cristina (trad.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 215-233.

QUEIROZ, Benedito José. **Gestão democrática escolar**: uma imersão nos contextos cotidianos. Mossoró-RN, 2016. Disponível em: [https://www.uern.br/controldepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2014/arquivos/3940benedito\\_jose\\_de\\_queiroz.pdf](https://www.uern.br/controldepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2014/arquivos/3940benedito_jose_de_queiroz.pdf) Acesso em: 18 maio 2021.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 6. ed. Lisboa: Gradiva, 2013.

RATTNER, Henrique. **Globalização**: em direção a um mundo só? 1995. 12p. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/YfcFV5PRxty5vjRxTVZS8FC/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 16 jun. 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, Jessica Marina Rodrigues. **Mapa Educacional como mecanismo de regulação da política de responsabilidade educacional**: implicações na cultura escolar. Mossoró. 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Fátima. MPRN implementa o projeto Conselho Escolar: ativo e restaurativo. **MPRN**, 6 de setembro de 2022. Disponível em: <https://www.mprn.mp.br/noticias/mprn-implementa-o-projeto-conselho-escolar-ativo-e-restaurativo/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SILVA, Maria Elizomar de Almeida. **Subjetividade e gestão escolar**: implicações nos fazeres cotidianos da escola. Disponível em: [https://www.uern.br/controldepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2018/arquivos/6091maria\\_elizomar\\_de\\_almeida\\_e\\_silva.pdf](https://www.uern.br/controldepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2018/arquivos/6091maria_elizomar_de_almeida_e_silva.pdf) Acesso em: 28 maio 2021.

SILVA, Maria Margarett. **Relações público-privadas na concepção de gestoras de escolas de ensino médio em tempo integral da 12 Direc RN (2017-2019)**. Mossoró, 2020. 168p. Disponível em: [https://www.uern.br/controldepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2018/arquivos/6091maria\\_margarett\\_da\\_silva.pdf](https://www.uern.br/controldepaginas/poseduc-disserta%C3%A7oes-2018/arquivos/6091maria_margarett_da_silva.pdf) Acesso em: 11 nov. 2022.

SILVA, Maxmiliano França. **Datum**: sirgas 2000 Coordenadas UTM, 24s base cartográfica (IBGE 2010). 2023.

SHIROMA, Eneida Oto; EVANGELISTA, Olinda. **FORMAÇÃO HUMANA OU PRODUÇÃO DE RESULTADOS? TRABALHO DOCENTE NA ENCRUZILHADA.** 2015. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/view/2730>. Acesso em: 20 ago. 2023.

SOUZA, Allan Solano. **Responsabilização na administração da Educação: a política de responsabilização educacional como engrenagem de controle de resultados.** 2016. 315f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/22697/1/Responsabiliza%c3%a7%c3%a3oAdministra%c3%a7%c3%a3oEduca%c3%a7%c3%a3o\\_Souza\\_2016.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/22697/1/Responsabiliza%c3%a7%c3%a3oAdministra%c3%a7%c3%a3oEduca%c3%a7%c3%a3o_Souza_2016.pdf). Acesso em: 12 jan. 2022.

SOUZA, Allan Solano; CABRAL NETO, Antônio. **Nova gestão pública e educação: uma análise do planejamento estratégico como instrumento de responsabilização.** 2017. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/755>. Acesso em: 21 nov. 2022.

STERCHELE, Camila Santos. **Administração e Gestão Escolar: há razões para alterações?** 2016. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/19150/2/Camila%20Santos%20Sterchele.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2021.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2000. 464 p.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica.** Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Tradução de Daniel Bueno. Revisão técnica de Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE**  
**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – POSEDUC**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

#### **ESCLARECIMENTOS**

Este é um convite para você participar voluntariamente da pesquisa, cujo título é **CONSELHO ESCOLAR E GERENCIALISMO: UM ESTUDO EM UNIDADES DE EDUCAÇÃO INFANTIL DA REDE MUNICIPAL DE MOSSORÓ-RN**, a qual está vinculada à linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação, do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, sob a orientação da Professora Dra. Arilene Maria Soares de Medeiros, tendo como pesquisadora responsável a mestrandia Luzitana Saraiva de Oliveira Almeida. Esse termo que segue as recomendações das resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, principalmente, no que cabe às pesquisas na área das Ciências Humanas/Educação.

A referida pesquisa tem como campo empírico três Conselhos Escolares aos quais buscaremos primordialmente analisar a atuação de Conselhos Escolares de Unidades de Educação Infantil (UEIs) face às políticas gerencialistas desenvolvidas pelo sistema público municipal de Mossoró-RN. A pertinência desta pesquisa consiste em comprovar através da pesquisa como os Conselhos Escolares atuam democraticamente frente às políticas gerenciais.

Caso decida aceitar o convite, você será submetido (a) ao(s) seguinte(s) procedimento(s): **1) OBSERVAÇÃO DIRETA DAS REUNIÕES ORDINÁRIAS E EXTRAORDINÁRIAS DO COLEGIADO; 2) REALIZAÇÃO DE UMA ENTREVISTA**

**SEMIESTRUTURADA INDIVIDUAL, COM TODOS OS CONSELHEIROS PARTICIPANTES DA PESQUISA, QUE SERÁ GRAVADA EM ÁUDIO.** Não há riscos aos envolvidos com sua participação. Todas as informações obtidas serão destinadas, exclusivamente, para fins acadêmicos e o nome dos participantes não será identificado em nenhuma fase/etapa desta pesquisa. Garantimos que os dados obtidos a partir de sua participação na pesquisa não serão utilizados para outros fins, além dos previstos neste termo. Você ficará com uma cópia deste Termo, que deverá ser rubricada e assinada. Os participantes não terão benefícios financeiros ao participar da pesquisa, pois se trata de uma adesão voluntária.

### **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Estou de acordo com a participação no estudo descrito acima. Fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos da pesquisa, ao (s) procedimento (s) ao (s) qual (is) serei submetido. Foram-me garantidos esclarecimentos que eu venha a solicitar durante o curso da pesquisa e o direito de desistir da participação em qualquer momento, sem que minha desistência implique qualquer prejuízo à minha pessoa.

---

Participante da pesquisa

*Ruzitana Saraiva de Oliveira Almeida*

---

Pesquisadora Responsável

*Arilene Maria Soares de Medeiros*

---

Profa. Doutora Arilene Maria Soares de Medeiros  
Orientadora

## APÊNDICE B

	<p>UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN          FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE          PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – POSEDUC          LINHA DE PESQUISA: POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO          ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Arilene Maria Soares de Medeiros          MESTRANDA: Luzitana Saraiva de Oliveira Almeida</p>
---	---

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

#### I. Identificação dos sujeitos:

Sexo: \_\_\_\_\_

Segmento que representa no Conselho Escolar: \_\_\_\_\_

Formação inicial e continuada: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação no Conselho Escolar: \_\_\_\_\_

#### II. Perguntas norteadoras:

- 1- Como o/a senhor (a) conheceu o Conselho Escolar?
- 2- O que o/a senhor (a) entende por gestão democrática?
- 3- O que significa o Conselho Escolar e quais as atribuições dele?
- 4- O Conselho Escolar participa das decisões da gestão da escola? Como acontecem as tomadas de decisões no CE?
- 5- O Conselho do qual o/a senhor/a faz parte é efetivamente democrático? Justifique sua resposta.
- 6- Face às políticas implementadas pela Secretaria Municipal de Educação de Mossoró, como atua o Conselho Escolar desta UEI?
- 7- O Conselho acompanha e planeja atividades pedagógicas da UEI, como por exemplo: planejamento dos projetos escolares; P.P.P., Frequência das crianças, entre outras atividades?
- 8- Na sua opinião, o/a gestor/a da UEI apresenta uma postura democrática? Cite exemplos.
- 9- Nas reuniões ou formação para conselheiros, o que geralmente é discutido?

10- O/a senhor/a considera a política de premiação das melhores UEs é uma política democrática? Justifique sua resposta.

11- Como acontece a mobilização para participação de todos os segmentos (docentes, funcionários, pais, alunos, comunidade) no Conselho Escolar?

12- A atuação do GAFCE contribui para o desenvolvimento de práticas democráticas nos Conselhos Escolares? Por quê?

Muito obrigada!

Luzitana Saraiva de Oliveira Almeida (Mestranda em Educação)

Arlene Maria Soares de Medeiros (Orientadora)

## APÊNDICE C

	<p>UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN          FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE          PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – POSEDUC          LINHA DE PESQUISA: POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO          ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Arilene Maria Soares de Medeiros          MESTRANDA: Luzitana Saraiva de Oliveira Almeida</p>
---	---

### ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

- Data da reunião: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2022.
- Natureza da reunião: ordinária ( ) extraordinária ( ) Assembleia ( )
- Conselheiros presentes/segmentos que representa:

---



---



---

- Como são iniciadas as reuniões (ou assembleias)?
- Quais são as principais pautas e preocupações do CE?
- Como o CE lida com as demandas advindas da SME? Há resistência? Ou aceitação sem questionamentos?
- Em quais momentos os conselheiros usam o espaço para participar?
- Em que momentos a democracia é evidenciada?
- Durante a tomada de decisões, há participação dos conselheiros?

**ANEXOS**

**ANEXO A**



**SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**  
**GERÊNCIA PEDAGÓGICA**  
**GRUPO ARTICULADOR DE FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES**

**BIÊNIO 2022/2024**

UNIDADE DE ENSINO: \_\_\_\_\_

**MAPA DE APURAÇÃO DOS VOTOS**

TOTAL DE VOTANTES: \_\_\_\_\_  
 TOTAL DE VOTOS VÁLIDOS: \_\_\_\_\_  
 TOTAL DE VOTOS NULOS: \_\_\_\_\_  
 TOTAL DE VOTOS BRANCOS: \_\_\_\_\_

NOME DO CANDIDATO	TOTAL DE VOTOS

Mossoró, RN \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

\_\_\_\_\_  
 Presidente (a) da Comissão Eleitoral

\_\_\_\_\_  
 Mesário (a)

\_\_\_\_\_  
 Secretário (a)

**ANEXO B****BIÊNIO 2022/2024**

UNIDADE DE ENSINO: \_\_\_\_\_

**ATA DE APURAÇÃO DOS VOTOS DA ELEIÇÃO**

Aos \_\_\_ dias do mês de \_\_\_ de dois mil e \_\_\_\_, às \_\_\_ horas e \_\_\_\_\_ minutos, na Unidade de Ensino: \_\_\_\_\_, localizada à Rua \_\_\_\_\_, número \_\_\_\_\_, bairro \_\_\_\_\_, Mossoró – RN, realizou-se a apuração de votos da eleição para Conselheiros Escolares desta Unidade de Ensino no município de Mossoró-RN. Presentes, o representante \_\_\_\_\_, Sr. (a) \_\_\_\_\_, que realizou contagem de \_\_\_\_\_ votos. Tendo sido eleitos como Conselheiros Escolares, representante dos professores, \_\_\_\_\_ 1º titular com um total de \_\_\_\_\_ votos, e \_\_\_\_\_ 2º titular com um total de \_\_\_\_\_ votos e \_\_\_\_\_ 1º suplente com um total de \_\_\_\_\_ votos, e \_\_\_\_\_ 2º suplente com um total de \_\_\_\_\_ votos. Representante dos funcionários, \_\_\_\_\_ 1º titular com um total de \_\_\_\_\_ votos, e \_\_\_\_\_ 1º suplente com um total de \_\_\_\_\_ votos. Representante dos pais ou responsáveis de alunos, \_\_\_\_\_ titular com um total de \_\_\_\_\_ votos, e \_\_\_\_\_ suplente com um total de \_\_\_\_\_ votos. Representante dos alunos, \_\_\_\_\_ titular com um total de \_\_\_\_\_ votos, e \_\_\_\_\_ suplente com um total de \_\_\_\_\_ votos. Às \_\_\_\_\_ horas e \_\_\_\_\_ minutos do dia \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ deu-se por encerrada a apuração dos votos, que ocorreu dentro das formalidades devidas, não havendo nenhum fato que prejudicasse o seu andamento. Em seguida, foi afixado no Mural da Escola cópia do Boletim de Apuração e tomadas providências para o encaminhamento de cópia ao Grupo Articulador de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (GAFCE). Nada mais havendo a tratar, foi lavrada por mim, \_\_\_\_\_, secretária, a presente ata, assinada por todos os presentes acima nominados e referenciados.

**ASSINATURAS DOS PARTICIPANTES**