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

VANÚZIA SALDANHA DE MEDEIROS LIMA

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

MOSSORÓ – RN
2020

VANÚZIA SALDANHA DE MEDEIROS LIMA

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

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

Orientadora: Profa. Dra. Francisca de Fátima Araújo Oliveira.

MOSSORÓ – RN
2020

Catalogação da Publicação na Fonte.
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

L732p 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. / Vanúzia Saldanha de Medeiros Lima. - Mossoró, 2020.

92p.

Orientador(a): Profa. Dra. Francisca de Fátima Araújo Oliveira.

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

1. Programa Dinheiro Direto na Escola. 2. Participação. 3. Gestão democrática. 4. Conselho Escolar. 5. Projeto Político Pedagógico. I. Oliveira, Francisca de Fátima Araújo. II. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. III. Título.

VANÚZIA SALDANHA DE MEDEIROS LIMA

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

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

Aprovada em: ____/_____/2020.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profa. Dra. Francisca de Fátima Araújo Oliveira
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – FE/ UERN
Orientadora

_____

Profa. Dra. Meyre-Ester Barbosa de Oliveira
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – FE/ UERN
Examinadora Interna

_____

Profa. Dra. Maria das Graças Baracho
Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN
Examinadora Externa

A Deus, por todas as bênçãos concedidas a mim e a minha família, pela oportunidade de participar do processo de seleção e obter êxito em cada uma das etapas, pela força dada para que eu pudesse vencer todos os obstáculos, por me tornar capaz de aprovação nas disciplinas do curso, por me levantar nos momentos difíceis, por me guiar na direção certa, por ser a base de sustentação da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por todas as conquistas em minha vida. Acredito que todas elas aconteceram de acordo com Sua vontade e permissão. Obrigada, meu Deus!

Aos meus pais, Valdemar Gonzaga da Silva (*in memoriam*) e Maria Vieira de Medeiros. Sou grata por tudo que conseguiram fazer por mim!

Ao meu esposo, José de Oliveira Lima, pela força para a continuação dos meus estudos e realização deste sonho e pela compreensão em todos os momentos e situações. Esta conquista é nossa. Amo-te!

Aos meus filhos, Karolinne Saldanha Lima e Rodolpho Saldanha Lima, por apoiarem meus estudos, por sempre acreditarem em mim, pelo amor dado e por sempre ajudarem a tornar essa caminhada mais leve. Amo vocês!

Aos meus netos, Murilo Saldanha Lima Maia Véras e Miguel Trigueiro Lima, por existirem em minha vida. Para vocês, quero ser exemplo. Amo vocês!

Aos meus irmãos e irmãs, pelo apoio e por estarem sempre presentes, em todos os momentos. Amo vocês!

À Sinete, pela grande contribuição em me substituir nos cuidados com José, para que eu pudesse participar das atividades do mestrado, principalmente, nas realizadas fora de Mossoró. Sou muito grata por tudo!

Aos amigos(as), que me incentivaram e me apoiaram para o mestrado desde o período da seleção e durante todo o curso. Obrigada pelo Incentivo!

À minha orientadora, a professora doutora Francisca de Fátima Araújo Oliveira, por ter confiado em mim e aceitado o meu projeto, pelas sábias orientações, pela compreensão em momentos turbulentos do percurso, pelos conhecimentos construídos, pela humildade, serenidade e humanidade no trato comigo e com todas as pessoas.

Às professoras doutoras Maria das Graças Baracho e Meire Ester Barbosa de Oliveira, que participaram da banca de qualificação e de defesa, pelas valorosas contribuições à pesquisa. Obrigada pelas contribuições significativas e pela disponibilidade!

A todos que compõem o Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC/UERN), em especial, aos docentes, Allan Solano Souza, Arilene Maria Soares de Medeiros, Francisca de Fátima Araújo Oliveira, Maria Edgleuma de

Andrade, Marcia Betânia de Oliveira e Normandia de Farias Mesquita Medeiros. Foram diversos os conhecimentos compartilhados por vocês e assimilados por mim. Vocês são excelentes professores!

Aos colegas do mestrado, em especial, ao grupo de Políticas e gestão da educação, compartilhamos anseios e angústias que resultaram na troca e na construção de conhecimentos relevantes para as nossas pesquisas. Na companhia de vocês, esse caminho se tornou mais fácil e divertido.

À Adiza Cristiane Avelino, secretária do POSEDUC. Pela sua simpatia, presteza e disponibilidade para atender os mestrandos. Excelente profissional!

Aos profissionais das escolas pesquisadas, principalmente, aos membros do Conselho escolar, que muito contribuíram com a pesquisa através das entrevistas. Muito obrigada!

Aos meus colegas de trabalho, pelo carinho, apoio e compreensão. Vocês sempre acreditaram em mim e me deram força para seguir em frente e alcançar os meus objetivos. Muito Obrigada!

Se você quer transformar o mundo, experimente primeiro promover o seu aperfeiçoamento pessoal e realizar inovações no seu próprio interior. Estas atitudes se refletirão em mudanças positivas no seu ambiente familiar. Deste ponto em diante, as mudanças se expandirão em proporções cada vez maiores. Tudo o que fazemos produz efeito, causa algum impacto.

(Dalai Lama, 1998).

RESUMO

A presente pesquisa proporciona uma discussão acerca das contribuições do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE para a construção da gestão democrática e participativa com foco na participação nos Conselhos Escolares e Projeto Político Pedagógico, a partir do planejamento e aplicação dos recursos, em escolas públicas da rede municipal de ensino de Mossoró, no Estado do Rio Grande do Norte. O PDDE é um programa do Governo Federal, criado em 1998, que presta assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas das redes Estadual, Municipal e do Distrito Federal. Tem por finalidade contribuir para manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica, visando à elevação do desempenho escolar. Apresenta como objetivos promover o fortalecimento da participação social, a autogestão escolar e a gestão democrática na escola pública. Para fundamentar as nossas análises utilizamos estudos de Dourado (2007), Mafassioli (2017), Frey (2000), Demo (1998), Luck (2006), Libâneo (2004), Paro (2004), Hora (1994), Bordenave (2013), Werle (2003) e Veiga (2001), os quais abordam os principais conceitos desta pesquisa, a saber: O PDDE, as políticas públicas, a gestão democrática, a participação, os Conselhos Escolares e o Projeto Político Pedagógico. Para atingir os objetivos propostos, realizamos a revisão de literatura e entrevistas semiestruturadas. O *lócus* da pesquisa são escolas da rede municipal de ensino da cidade de Mossoró-RN. Os sujeitos participantes da pesquisa são os membros do Conselho Escolar de duas escolas com os representantes dos segmentos: gestor, presidente do Conselho, professor e pais. Como resultados, temos a revisão de literatura, na qual foram analisados: 13 (treze) dissertações de Mestrado e 01 (uma) tese de Doutorado, da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações - BDTD. Os trabalhos discutem aspectos relevantes sobre o programa: os efeitos e os impactos gerados a partir dos recursos, a transparência, a descentralização da gestão escolar, a autonomia da escola, a participação democrática e o impacto na gestão escolar. A pesquisa empírica aponta como resultados que o PDDE contribui para a construção dos processos democratizantes e de participação da comunidade, na dinâmica da gestão escolar, através de importantes instrumentos de participação coletiva: o Conselho Escolar e o Projeto Político pedagógico, em escolas da rede municipal de ensino de Mossoró/RN. Apesar da gestão democrática não estar consolidada, dos diretores escolares das escolas da rede ainda serem nomeados por indicação do gestor municipal, as instituições caminham baseadas em princípios democráticos e de participação coletiva. No entanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido para a implantação da gestão democrática e da efetiva participação de toda a comunidade escolar e local em todos os processos decisórios da instituição. Ainda se faz necessário que sejam implementados, pelo poder público, políticas e mecanismos diversos que viabilizem os processos de decisão coletiva e muita luta por parte da sociedade, em geral, e da comunidade escolar, em particular, para a conquista da gestão democrática, no interior da escola pública.

Palavras-chave: Programa Dinheiro Direto na Escola. Participação. Gestão democrática. Conselho Escolar. Projeto Político Pedagógico.

ABSTRACT

This research provides a discussion about the contributions of the Direct Money at School Program (PDDE in Portuguese) to the construction of democratic and participative management with a focus on participation in school councils and the Pedagogical Political Project, from the planning and application of resources in public schools of the municipal education network of Mossoró in the State of Rio Grande do Norte. The PDDE is a Federal Government program established in 1998, which provides financial assistance, on a supplementary basis, to public schools of the State, Municipal and Federal District networks. Its purpose is to contribute to the maintenance and improvement of the physical and pedagogical infrastructure, aiming to increase school performance. Its objectives are to promote the strengthening of social participation, school self-management and democratic management in the public school. To support our analysis was used studies by Dourado (2007), Mafassioli (2017), Frey (2000), Demo (1998), Luck (2006), Libâneo (2004), Paro (2004), Hora (1994), Bordenave (2013), Werle (2003) and Veiga (2001) which addresses the main concepts of this research, namely: The Direct Money at School Program (PDDE), public policies, democratic management, participation, school councils and the Pedagogical Political Project. To achieve the proposed objectives, we conducted a literature review and semi-structured interviews. The locus of the research are schools in the municipal education of Mossoró-RN. The subjects participating in the research are members of the council of two schools with representatives of the segments: manager, council chairman, teacher and parents. As a result, we have the literature review, in which were analyzed: 13 (thirteen) Master's dissertations and 01 (one) Doctoral thesis from the Digital Library of Theses and Dissertations BDTD. The papers discuss relevant aspects of the program: the effects and impacts generated from resources, transparency, decentralization of school management, school autonomy, democratic participation and the impact on school management. The empirical research shows as results that the PDDE program contributes to the construction of democratizing processes and community participation in the dynamics of school management through important instruments of collective participation: the school council and the Pedagogical Political Project in schools in the municipal teaching network of Mossoró/RN. Even though democratic management is not consolidated and the principals of the school network are still appointed by the municipal manager, the institutions are based on democratic principles and collective participation. However, there is still a long way to implement democratic management and the effective participation of the entire school and local community in all the institution's decision-making processes. Furthermore, it is necessary not only to implement different policies and mechanisms that make feasible collective decision-making processes by the public authorities but also a lot of struggle on the part of society in general and school community in particular for the achievement of democratic management within the public school.

Keywords: Direct Money at School Program. Participation. Democratic Management, School Council. Pedagogical Political Project.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BNCC - Base Nacional Comum Curricular
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNAS - Conselho Nacional de Assistência Social
D - Dissertação
DF- Distrito Federal
EM - Entidades Mantenedoras
FE - Faculdade de Educação
FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GAFCE- Grupo de Articulação de Fortalecimento dos Conselhos Escolares
IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IFRN - Instituto Federal do Rio Grande do Norte
LDB - Lei de Diretrizes e Bases
MEC - Ministério da Educação e Cultura
MG - Minas Gerais
PA - Pará
PAFE - Programa de Apoio Financeiro Escolar
PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação
PEE - Plano Estadual de Educação
PMDE- Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental
PME - Plano Municipal de Educação
PNAE- Programa Nacional da Alimentação Escolar
PNE - Plano Nacional de Educação
POSEDUC - Programa de Pós-Graduação em Educação.
PPP - Projeto Político Pedagógico
PR - Paraná
PROMEM - Programa de Manutenção das escolas municipais de Mossoró
RJ- Rio de Janeiro
RN - Rio Grande do Norte
RS - Rio Grande do sul
SP - São Paulo

T - Tese

UERJ - Universidade do Rio de Janeiro

UERN - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

UEx - Unidade Executoras

UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFV - Universidade Federal de Viçosa

UFPA - Universidade Federal do Pará

UFVJM - Universidade Federal do vale do Jequitinhonha e Mucurí

UNB - Universidade de Brasília

UNIOESTE- Universidade estadual do Oeste do Paraná

LISTAS DE QUADROS

Quadro 01: Levantamento bibliográfico.....23
Quadro 02: Ações agregadas ao PDDE.....40
Quadro 03: Categorias de análises.....53
Quadro 04: Análises das categorias e os referenciais teóricos.....55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....14

1.1 Os caminhos percorridos para a definição e desenvolvimento da pesquisa.14

1.2 O problema de estudo.....18

1.3 O Percurso metodológico da pesquisa.....19

1.4 O *lócus* da pesquisa.....20

2 O PDDE E A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO: O QUE APONTAM AS PESQUISAS REALIZADAS.....23

3 O PDDE E A CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA.....33

3.1 O PDDE como uma política pública educacional 33

3.2 A Gestão Democrática e participativa no Conselho Escolar e no Projeto Político Pedagógico das escolas públicas.....42

3.2.1 Gestão Democrática.....42

3.2.2 A participação.....45

3.2.3 Conselho Escolar como instrumento de democratização da gestão e participação dos segmentos escolares nos processos decisórios das escolas.....48

3.2.4 O projeto Político Pedagógico como instrumento de democratização da gestão e participação dos segmentos escolares nos processos decisórios das escolas.....49

4 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA EM ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE MOSSORÓ, A PARTIR DAS AÇÕES DO PDDE NO CONTEXTO ESCOLAR.....53

4.1 Contribuição do PDDE para a melhoria do trabalho escolar e qualidade do ensino.....55

4.2 O PDDE como indutor da participação da comunidade escolar nos processos decisórios.....58

4.3 Gestão Democrática na visão dos entrevistados.....60

4.4 A participação da comunidade escolar na gestão dos recursos do PDDE.....64

4.5 Promoção da participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola por meio do Conselho Escolar e do Projeto Político Pedagógico.....66

4.6 O Conselho Escolar e os processos democráticos.....68

4.6.1 A atuação dos Conselhos Escolares sob a ótica dos entrevistados.....68

4.6.2 A participação do Conselho Escolar na gestão dos recursos do PDDE.....72

4.6.3 A participação do Conselho Escolar na elaboração e acompanhamento do Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar.....76

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....82

REFERÊNCIAS.....87

1 INTRODUÇÃO

1.1 Os caminhos percorridos para a definição e desenvolvimento da pesquisa

A presente pesquisa proporciona uma discussão acerca das contribuições do Programa Dinheiro Direto na Escola para a construção da gestão democrática e participava com foco na participação nos Conselhos Escolares e Projeto Político Pedagógico, a partir do planejamento e aplicação dos recursos, em escolas públicas da rede municipal do ensino de Mossoró no Estado do Rio Grande do Norte.

Neste texto, exponho os motivos que me conduziram à definição do objeto de estudo através de um esboço de problemática que resultou em uma intenção de pesquisa, bem como a trajetória por mim percorrida para definição dos instrumentos para desenvolver a pesquisa e autores que embasaram as análises do estudo ao qual me proponho.

No ano de 2003, fui convocada pela rede municipal de ensino através de concurso público para a função de professora do ensino fundamental anos iniciais e fui lotada na escola Municipal professor Francisco Morais Filho. Entre os anos de 2003 e 2009, assumi o cargo de professora, função esta a qual prestei a seleção no ano de 2001. Inicialmente trabalhava com a carga horária de 30 horas semanais, passando para o regime de 60 horas através de novo concurso público, no ano de 2007.

Em 2010, fui convidada a assumir a supervisão escolar e no ano seguinte fui indicada para a função de gestora na mesma unidade de ensino na qual iniciei a minha carreira e venho exercendo a função profissional desde 2003.

Concomitante ao meu trabalho em sala de aula, participava ativamente do Conselho Escolar da instituição, como conselheira, assumindo também, por um período, a presidência do colegiado e, através deste, fui indicada para representar os conselhos escolares, no Conselho Municipal de Educação de Mossoró.

A partir da experiência no Conselho Escolar, começou o meu interesse pelos assuntos relacionados à gestão financeira, bem como pela gestão democrática na escola. No colegiado escolar, trabalhávamos com elaboração de planos de aplicação de recursos financeiros, considerando as necessidades prioritárias, promovendo a participação de todos os representantes dos segmentos e, principalmente, acatando as opiniões e decisões do colegiado.

Durante a minha participação no colegiado, se fez necessário a apropriação de conhecimentos por meio de leituras sobre diversos assuntos relativos às dimensões financeira e administrativa, necessários para uma atuação ativa nas decisões do Conselho Escolar. Destaco como relevantes alguns assuntos que eram discutidos nas reuniões do colegiado, principalmente, aqueles referentes ao controle social, tais como: aplicação dos recursos financeiros dos programas: Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Programa de Manutenção das Escolas Municipais (PROMEM) e Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE).

Quando assumi a função de gestora, continuei atuando no colegiado, agora, como membro nato por estar na função de diretora da escola. No entanto, continuei com o mesmo pensamento de que direção e Conselho Escolar devem realizar um trabalho de cooperação e terem os mesmos objetivos: a melhoria da qualidade do ensino, a gestão democrática e a boa organização do espaço escolar.

Imbuída do desejo de realizar um bom trabalho e que estivesse respaldado pelos princípios da gestão democrática, fazia-se necessário continuar estudando para adquirir conhecimentos básicos para uma boa gestão. Desse modo, busquei-os em cursos de capacitação e de aperfeiçoamento profissional. Muitos deles, realizados pelo Programa Nacional de Formação Continuada à distância, nas ações do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), cursos Formação pela Escola.

A participação em diversos cursos de capacitação profissional, em busca de conhecimento para a minha prática como gestora de escola pública, muito contribuiu para o exercício da função. No entanto, não foram suficientes para tantas inquietações que a prática em gestão escolar suscitou em mim. Surgia assim a necessidade do conhecimento científico, através da pesquisa científica em cursos de pós-graduação na universidade. Fato que se mostrava muito distante para mim, por entender que não havia a disponibilidade de tempo necessário para um curso em nível de *stricto sensu*.

Apesar de muitos incentivos para a tentativa de ingresso em curso de pós-graduação, em nível de mestrado, a primeira tentativa aconteceu, apenas, no ano de 2018, no Programa de Pós-graduação em Educação – POSEDUC/UERN, na linha de pesquisa: políticas e gestão da educação. Fui aprovada na primeira etapa, a prova escrita. A próxima etapa seria o projeto de pesquisa e com ela a necessidade

de decisão quanto à temática que iria pesquisar. Diante da necessidade de elaboração do projeto de pesquisa surgiu a ideia de pesquisar sobre uma temática a qual pertencia à minha prática como gestora, o Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE.

O PDDE é um programa do Governo Federal que presta assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas das redes Estadual, Municipal e Distrito Federal. Foi criado em 1995, no primeiro mandato do então presidente Fernando Henrique Cardoso, com a denominação de Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE) e tinha como objetivo financiar as despesas de custeio, ou seja, a aquisição de material de consumo e contratação de prestação de serviços (BRASIL, 2009). Inicialmente, os recursos eram destinados às Secretarias de Educação dos Estados e dos Municípios, estas, se responsabilizavam pela transferência dos recursos às escolas. No ano de 1997, foi estabelecido como pré-requisito para o recebimento dos recursos, a criação de Unidades Executoras (UEx) para as instituições com mais de 50 alunos.

Com a edição da Medida Provisória nº 1.794, de 14 de dezembro de 1998, o Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE), passou a ser denominado Programa Dinheiro Direto Na Escola (PDDE) e sofreu alterações, principalmente, no tocante à extensão dos recursos e na sua aplicabilidade.

A institucionalização do PMDE/PDDE foi pautada pela necessidade da adoção de medidas que acelerassem o crescimento da educação básica e uma delas seria a desburocratização dos recursos financeiros, considerando que a comunidade escolar saberia classificar melhor as reais necessidades da escola, bem como a melhor forma de aplicá-los.

A lei nº 11.947 de 16 de junho de 2009, dispõe sobre as entidades beneficiadas com o PDDE:

> Art. 22. O Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE, com o objetivo de prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica, das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal às escolas de educação especial qualificada como beneficentes de assistência social ou de atendimento direto e gratuito ao público, às escolas mantidas por entidades de tais gêneros e aos polos presenciais do sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB que ofertem programas de formação inicial ou continuada a profissionais da educação básica. (BRASIL, 2009, p. 7).

Como se pode ver, desde a sua criação, o Programa Dinheiro Direto na Escola PDDE tem por finalidade prestar assistência financeira às escolas, em caráter suplementar, a fim de contribuir para manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica, visando à elevação do desempenho escolar. Ainda apresenta como objetivos promover o fortalecimento da participação social e a autogestão escolar.

O Guia de Orientações para a aquisição de materiais e bens de contratação de serviços com recursos do PDDE traz a seguinte orientação:

> Inicialmente, a UEx ou Entidades Mantenedoras (EM) beneficiária dos recursos do PDDE deverá realizar, com a participação de professores, pais, alunos, entre outros membros da comunidade escolar, o levantamento das necessidades prioritárias da escola que representa e a seleção dos materiais e bens e/ou serviços destinados a suprir essas necessidades. (BRASIL, 2011, p. 6).

Os recursos são depositados em conta bancária em nome da Unidade Executora, em duas parcelas anualmente, cada uma com o valor correspondente a 50% (cinquenta por cento) do valor total a receber, que é calculado com base no número de alunos matriculados na escola, sempre considerando o censo escolar do ano anterior.

Quanto ao procedimento operacional dos recursos, deve ser elaborado pelo Conselho do Caixa Escolar um plano de aplicação, priorizando as necessidades da instituição e considerando os valores que devem ser gastos com capital e com custeio, anteriormente definidos pelo representante da Unidade Executora, mediante atualização cadastral junto ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE / PDDE.

Considerando como objetivos do PDDE, a descentralização dos recursos, a autonomia financeira e a gestão democrática nas escolas, torna-se se necessária a adoção de novas posturas por parte dos gestores escolares. Nessa perspectiva, a gestão centralizadora, aquela que concentra o poder decisório na pessoa do gestor, na qual cabe a ele a tomada de decisão, sem considerar ou respeitar as diferenças e com intolerância à participação, não mais se adequa ao novo modelo de gestão.

Como pode se observar, as políticas públicas sinalizam para a necessidade de mudança no perfil e no papel dos gestores escolares, com a proposição da

gestão democrática no ensino público, no que se refere a uma gestão participativa, na qual as decisões são tomadas pelo coletivo.

É importante ressaltar que a gestão democrática do ensino público ganhou destaque, no cenário nacional, com a constituição de 1988, especificamente, no artigo 206, o inciso VI define como um dos princípios base para a educação, a gestão democrática no ensino público. Já a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – (LDB nº 9.346/96) no seu artigo 14 enfatiza a democratização do ensino público na educação básica. Em consequência disso, as políticas públicas para a educação passaram a dar ênfase à democratização do ensino e da gestão nos espaços escolares.

Nesse contexto de priorização da gestão democrática escolar pelas políticas públicas educacionais, na década de 1990, surge o PDDE, com objetivos de promover o fortalecimento da participação social e da autogestão escolar. Desse modo, tornou-se necessário a implantação e o fortalecimento dos Conselhos nas instituições escolares. Para tanto, foi criado pela Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, mediante a Portaria Ministerial nº 2.896/2004, o Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que oferece suporte às unidades escolares, através da formação continuada aos membros participantes.

1.2 O problema de estudo

Após a justificativa da escolha do Programa Dinheiro Direto na Escola como objeto de estudo, fizemos uma discussão referente à elaboração da formulação do nosso problema.

Quivy e Campenhoudt (2003) enfatizam que a formulação de um problema para uma pesquisa científica não é uma tarefa fácil, pois requer a elaboração de uma boa pergunta de partida e para tal são necessárias algumas condições essenciais. É através da pergunta de partida que o pesquisador norteará a sua pesquisa.

Dessa forma, para o pesquisador formular uma boa pergunta se faz necessário o constante exercício da prática e da auto avaliação do problema a ser desenvolvido, buscando averiguar se a pergunta contempla os critérios de qualidade: clareza, exequibilidade e pertinência, que evidenciam que a pergunta de

partida é o fio condutor para a investigação científica (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2003).

A partir das orientações dos autores buscamos elaborar uma pergunta de partida que atendesse aos critérios de clareza, exequibilidade e pertinência. Desse modo, nossa pergunta é: **Quais as contribuições do Programa Dinheiro Direto na Escola para a construção da gestão democrática e participava a partir do planejamento e aplicação dos recursos, em escolas públicas da rede municipal do ensino de Mossoró/RN?**

Diante do questionamento, o objetivo geral da pesquisa é analisar as contribuições do Programa Dinheiro Direto na Escola para a construção da gestão democrática e participava, com foco na participação nos Conselhos Escolares e Projeto Político Pedagógico, a partir do planejamento e aplicação dos recursos, em escolas públicas da rede municipal de ensino de Mossoró/RN.

Quanto aos objetivos específicos, a proposta é de realizar uma análise das ações desenvolvidas por meio do PDDE, apontando as potencialidades e fragilidades dessa política pública no contexto escolar; identificar o processo de construção do planejamento e aplicação dos recursos do PDDE e a elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico a partir do trabalho dos membros do Conselho Escolar; e investigar as influências e interferências dos membros do Conselho Escolar no desenvolvimento das ações do PDDE, no que se refere ao processo de tomada de decisões, no contexto de escolas da rede municipal de ensino de Mossoró-RN.

1.3 O percurso metodológico da pesquisa

A presente pesquisa é de natureza descritiva e exploratória, de caráter qualitativo. Richardson *et al*. (2008, p. 90) assim define a pesquisa qualitativa:

> A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada corno a tentativa de urna compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Desse modo, consideramos a pesquisa qualitativa fundamental para o nosso estudo, uma vez que será a partir da fala dos entrevistados, que buscaremos compreender os comportamentos e as práticas exercidas no contexto escolar que

possam contribuir ou não para a construção da gestão democrática e participativa nas escolas pesquisadas.

Numa perspectiva de compreensão das práticas exercidas no contexto escolar, fizemos a opção pelo instrumento de entrevista semiestruturada para a obtenção da coleta de dados.

É relevante enfatizar que no projeto inicial tínhamos a intenção de trabalharmos com a entrevista semiestruturada e a análise documental e que faríamos análises de documentos, tais como: Atas do Conselho Escolar, planos de aplicação para o PDDE e Projeto Político Pedagógico das instituições. Em virtude da pandemia da COVID-19[1] e, consequentemente, com o fechamento das escolas, em março de 2020, não foi possível realizar a análise documental e sim, apenas, as entrevistas que foram realizadas em dezembro de 2019.

Em relação à entrevista semiestruturada, entendemos como adequada aos objetivos da pesquisa, pois nos permite trabalhar com perguntas norteadoras, mas com possibilidades de ampliação às indagações quando necessário, como forma de esclarecer as perguntas e possibilitar uma melhor compreensão do que foi perguntado, bem como maior clareza nas respostas dos entrevistados para facilitar a análise dos dados coletados.

A pesquisa foi realizada em duas escolas da rede municipal de ensino de Mossoró, que são apresentadas neste trabalho com nomes fictícios, através de entrevistas que foram aplicadas com quatro sujeitos, que também não serão identificados, em cada uma das escolas participantes, conforme descrição no item seguinte.

1.4 O *lócus* da pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas escolas públicas pertencentes à rede municipal de ensino da cidade de Mossoró/RN.

As referidas instituições serão aqui descritas com nomes fictícios. Escola Municipal Rodolfo Fernandes e a Escola municipal Anna Floriano. Os referidos nomes foram escolhidos dando ênfase à história de Mossoró. O primeiro, por ter

[1] **COVID-19** foi caracterizada pela OMS como uma **pandemia,** em 11 de março de 2020, reconhecendo que, no momento, existem surtos de **COVID-19** em vários países e regiões do mundo. O termo "**pandemia**" se refere à distribuição geográfica de uma doença e não à sua gravidade.

sido eleito Prefeito da cidade de Mossoró/RN, no ano de 1926. O mesmo teve sua memória perpetuada no coração dos mossoroenses por sua atitude decisiva em defesa de Mossoró quando enfrentou a horda de cangaceiros chefiados por Lampião, que invadiu a cidade na tarde de 13 de junho de 1927, ficando assim conhecido como o herói da resistência. O segundo nome, por ser uma das lideres do movimento Motim das mulheres, movimento que ocorreu em 04 de setembro de 1885, na cidade de Mossoró/RN, com o objetivo de protestar contra a obrigatoriedade do alistamento militar. Eram cerca de 300 mulheres que protestaram nas ruas em defesa dos maridos e filhos que seriam convocados para o exército e marinha do Brasil.

A escolha das escolas selecionadas ocorreu obedecendo aos seguintes critérios: Escolas do ensino fundamental; com mais de trezentos alunos; com conselhos escolares atuantes; e escolas que se destacam em seus resultados educacionais. Sobre a definição das duas escolas, utilizando os critérios acima citados, realizamos pesquisa junto ao Grupo Articulador de Fortalecimento dos Conselhos Escolares - GAFCE e na Secretaria Municipal de Educação do município de Mossoró/RN. Em seguida apresentaremos uma breve caracterização das duas escolas, *lócus* da pesquisa.

A Escola Municipal Rodolfo Fernandes está localizada na zona urbana da cidade de Mossoró/RN. O seu funcionamento ocorre em dois turnos matutino e vespertino, na modalidade ensino fundamental anos iniciais, com 434 alunos matriculados, de acordo com o Censo escolar do ano de 2020.

A Escola Municipal Anna Floriano, também localizada na zona urbana da cidade de Mossoró/RN, trabalha com a modalidade do ensino fundamental anos iniciais e funciona em dois turnos, matutino e vespertino, com 334 alunos, de acordo com Censo escolar 2020.

Os sujeitos participantes da pesquisa foram os membros do Conselho Escolar das duas escolas com os representantes dos segmentos: gestor, presidente do Conselho, representante de professor e representante de pais de alunos. Não realizamos entrevistas com representação de alunos do colegiado, considerando que a idade para a representação no segmento não pode ser inferior a treze anos de idade e na inexistência de alunos aptos serão representados pelos pais, de acordo com o regimento do Conselho Escolar das escolas da rede municipal de ensino, sendo assim o caso das duas escolas campos de pesquisa.

Dessa forma, analisamos os dados coletados na pesquisa, considerando os conceitos de gestão democrática, participação, Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico.

Na perspectiva de estruturação deste trabalho, dividimos em seções. Desse modo, organizamos a dissertação conforme o que segue.

Na Primeira, trazemos a introdução que trata das considerações iniciais, o objeto da pesquisa, a problemática, os objetivos, o recorte temporal, o referencial teórico, o percurso metodológico e o *lócus* da pesquisa.

Na segunda seção, abordamos o levantamento bibliográfico que foi realizado na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), na qual foram encontrados quatorze trabalhos que discutem o Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE e as contribuições, limites e possibilidades para a gestão democrática em escolas públicas de diversos estados brasileiros.

Na terceira seção, intitulada **Gestão democrática e participativa em escolas públicas,** discutimos políticas públicas educacionais, a gestão democrática, a participação e a atuação dos Conselhos Escolares e do Projeto Político Pedagógico nas escolas públicas.

Na quarta seção, denominada **Gestão democrática e participativa em escolas da rede municipal de ensino de Mossoró/RN, a partir das ações do PDDE no contexto escolar,** apresentamos os processos democráticos e participativos a partir da atuação dos Conselhos Escolares e do Projeto Político Pedagógico das instituições pesquisadas, sob o olhar dos entrevistados. No mesmo capítulo, apresentamos análises, a partir das respostas dos entrevistados, sob a visão dos autores que norteiam a nossa pesquisa.

E por último, nas considerações finais, apresentamos as nossas impressões sobre o trabalho, quais os pontos importantes a serem destacados, se conseguimos responder a pergunta de partida, se os objetivos foram alcançados durante as etapas e o mais importante, o resultado da pesquisa.

2 O PDDE E A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO: O QUE APONTAM AS PESQUISAS REALIZADAS

Com duas décadas de implantação de um programa que presta suporte financeiro às escolas públicas, mesmo que em caráter suplementar, julgamos pertinente estudar sobre as contribuições do PDDE para a promoção da gestão participativa e democrática nas escolas públicas. Assim, realizarmos, em primeiro lugar, um mapeamento das produções acadêmicas – dissertações e teses - existentes com o objetivo de enfatizarmos as discussões que vêm sendo realizadas nas produções científicas em torno da temática. A revisão de literatura representa o mapeamento dos trabalhos acadêmicos de um determinado objeto, já produzidos por autores diversos em níveis, épocas e lugares diferentes.

A pesquisa foi realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), considerando que ela reúne em um único portal, um catálogo nacional de teses e dissertações. A busca foi realizada por assunto: Programa Dinheiro direto na Escola. O resultado apresentado foi de 200 trabalhos. Colocado o filtro de instituições: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT, tivemos como resultado 13 trabalhos sendo: 12 (doze) dissertações e 01 (uma) tese, ambas em variadas áreas do conhecimento. Em uma nova pesquisa agora com as palavras chaves Programa dinheiro direto na escola e gestão democrática foi encontrado como resultado 01(uma) dissertação. Desse modo, a pesquisa resultou em 14 (quatorze) trabalhos, sendo: 13 (treze) dissertações de mestrados e 1(uma) tese de doutorado, como mostramos no quadro a seguir:

Quadro 01: Levantamento bibliográfico

AUTOR	TÍTULO	ANO	TIPO D/T	PROGRAMA	INSTITUIÇÃO/ ESTADO
Luizete Cordovil Ferreira da Silva	Estado e políticas de gestão financeira para a escola pública: a autonomia da escola no PDDE	2005	D	Programa de Pós-Graduação em Educação	Universidade Federal do Pará (UFPA)/PA
José Carlos Martins Cardoso	O PDDE como instrumento de democratização da gestão escolar no	2009	D	Programa de Pós-Graduação em Educação.	Universidade Federal do Pará (UFPA)/PA

	Pará.				
Luciane da Silva Nascimento	Financiamento e participação democrática na educação: a relação entre o Programa Dinheiro Direto na Escola e o plano de desenvolvimento da educação.	2010	D	Programa de Pós Graduação em Educação, Cultura e Comunicação em Periferias Urbanas.	Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) /RJ
Roberto Jorge Abou Kalan	O Programa Dinheiro Direto na Escola no contexto do financiamento público da educação: implementação de políticas e implicações na gestão escolar.	2011	D	Programa de Pós Graduação em Educação.	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) /MG
Kátia de Cássia Santana	Efeitos do Programa Dinheiro Direto na Escola e na gestão escolar	2011	D	Programa de Pós Graduação em Educação	Universidade Federal de Viçosa (UFV)/MG
Iara Ferreira Pinheiro	Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)- Implicações na gestão, no financiamento e na qualidade do desempenho da educação básica: estudo de caso - modalidade tempo integral.	2012	D	Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)/ MG
Andreza Regina Nave Benetti.	A gestão e a política do programa de apoio financeiro escolar da rede municipal de Limeira na perspectiva dos gestores escolares.	2014	D	Programa de pós graduação profissional em gestão e avaliação em educação Publica	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)/MG
Aldenilse Araújo da Silva	Política de descentralização e apoio à gestão das escolas no Amazonas	2015	D	Programa de pós – Graduação profissional em gestão e avaliação em educação publica	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)/MG

Andréa Gonçalves	O Programa Dinheiro Direto Na escola (PDDE) Interativo como ferramenta de Gestão Escolar: uma proposta de formação para a rede pública municipal de ensino de Barueri-SP	2016	D	Mestrado profissional em Educação: formação de formadores	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC)/SP
Salvador Soares de Melo Júnior	Transparência fiscal na gestão do Programa Dinheiro Direto na Escola-PDDE da escola estadual de Caraí /MG.	2016	D	Programa de Pós-Graduação em Educação.	Universidade Federal do Vale de Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) / MG
Gislaine Buraki	A Gestão democrática e os Conselhos escolares na rede pública municipal de Ensino de Cascavel – PR: Implantação, limites e possibilidades.	2017	D	Programa de pós Graduação em Educação.	Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/PR
Andréia da Silva Mafassioli.	Programa Dinheiro Direto na Escola: (re)formulações e implicações na gestão escolar e financeira da educação básica (1995 – 2015).	2017	T	Programa de Pós Graduação em Educação.	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)/RS
David Antônio Lustosa de Oliveira	Análise da consonância dos programas nacionais de educação com os déficits de infraestrutura das escolas públicas do Brasil: possibilidades e desafios à descentralização.	2017	D	Programa de Pós Graduação em Gestão Pública	Universidade de Brasília (UNB)/DF
Danielly Pinheiro Gusmão Souza	Efeitos dos investimentos do Programa "Dinheiro Direto na Escola- PDDE" na E. E. Comendador	2017	D	Programa de Pós Graduação em Educação	Universidade Federal dos Vale do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) / MG

	Murta, em Itinga/MG, na percepção da sua unidade executora.				

Fonte: elaboração da pesquisadora.

As treze dissertações encontradas na BDTD analisaram o PDDE em diferentes perspectivas, com bases nos programas a que se afiliam. Nove delas são trabalhos de dissertação realizados em cursos de pós-graduação em educação; três são em Programa de pós-graduação profissional em gestão e avaliação da educação pública; e uma em Programa de pós-graduação em gestão pública. Já a tese encontrada na pesquisa é um trabalho oriundo de Programa de pós-graduação em Educação.

A pesquisa de Silva (2005) faz uma análise sobre a autonomia da escola no Programa Dinheiro Direto na Escola PDDE, através de um estudo documental, compreendendo qual a concepção de autonomia que orienta a referida política de gestão financeira da escola e as implicações que a perspectiva aponta para a gestão da escola pública brasileira. Os resultados do estudo revelaram que a concepção de autonomia que orienta o PDDE é uma autonomia relativa que visa à descentralização do poder do Estado no controle e aplicação dos recursos financeiros da escola.

Cardoso (2009) analisou o PDDE e suas implicações no processo de gestão escolar, situando-o no contexto das políticas públicas educacionais e analisando-o como uma política de descentralização do processo de gestão e financiamento do ensino fundamental e sua relação com a descentralização, autonomia e a participação escolar. Buscou ainda identificar os procedimentos de sua implementação, os mecanismos para viabilização da democratização da gestão escolar. Seu estudo apontou que o processo de descentralização dos recursos financeiros está centrado nas Unidades Executoras (UEx). Quanto à autonomia da escola, na visão do autor, não surtiu resultados positivos, considerando que está bem distante do conceito de descentralização.

Nascimento (2010) estuda as ações do PDDE e do PDE ligadas ao financiamento e à participação democrática no interior de uma escola pública, suas contradições e seus impactos na gestão escolar. Aponta como resultados a relação entre o PDDE e o PDE que está associada à aplicação financeira, cada um com

suas especificidades. Enquanto o PDDE está ligado ao financiamento, o PDE, a ações em outras áreas e segmentos da educação. Como semelhança, os dois programas primam pela melhoria da educação, através do investimento.

Kalam (2011**),** na pesquisa intitulada *O Programa Dinheiro Direto na Escola no contexto do financiamento público da educação: implementação de políticas e implicações na gestão escolar*, procurou analisar o PDDE, as implicações e os desdobramentos para a gestão escolar. O estudo foi realizado em duas escolas da rede municipal de ensino do município de Juiz de Fora/MG. O autor constatou que o PDDE trouxe sérias implicações para a gestão escolar, entre elas a ausência dos pais na escola e, consequentemente, na execução do Programa, a burocratização da gestão e, nos colegiados, a presença de representantes de pais, de modo figurativo, sem conhecimento para opinar, estando aptos apenas para validar as decisões já tomadas pelo corpo administrativo da escola, principalmente, o gestor escolar.

O estudo desenvolvido por Santana (2011) analisa duas escolas do município de Viçosa, uma com IDEB abaixo e outra, acima de média nacional, para verificar se a partir dos recursos recebidos pelo PDDE as escolas adotaram um novo modelo de gestão e buscando compreender como as UExs se organizaram para tomada de decisões no que se refere ao gerenciamento e ao investimento dos recursos, visando a melhoria da qualidade do ensino. A pesquisa apontou que o PDDE parece não ter conseguido promover mudanças na gestão e na viabilização dos processos democráticos e a melhoria na qualidade do ensino na localidade pesquisada.

Pinheiro (2012), em seu estudo, analisou o PDDE, como instrumento de descentralização da gestão e financiamento do ensino, especificamente, na modalidade tempo integral. Como recurso metodológico, utilizou os documentos orientadores do Programa, além de leituras de textos acadêmicos e os dados do Sistema de Administração Financeira (SIAFI). O estudo apontou uma evolução do financiamento do PDDE, e que a modalidade tempo integral recebeu mais investimentos nos últimos anos, proporcionando, assim, a melhoria para a modalidade de ensino em estudo.

Benetti (2014), em seu trabalho intitulado: *A gestão e a política do programa de apoio financeiro escolar da rede municipal de Limeira na perspectiva dos diretores escolares*, analisa a política e a gestão do Programa de Apoio Financeiro Escolar (PAFE) da rede municipal de educação de Limeira – SP, em um contexto de

gestão de resultados, mais especificamente a relação dos diretores de escolas com o programa. Nos resultados da pesquisa não foram apontados processos democratizantes da gestão e sim uma centralização disfarçada de descentralização, que coloca toda a responsabilidade nas mãos dos gestores, com um grande aumento dos trabalhos burocráticos. Sobre a autonomia da escola, considerou que fica em segundo plano, em virtude dos decretos e atos normativos expedidos pelos órgãos públicos para a execução do programa. Vale salientar que o programa estudado na pesquisa não é o Programa Dinheiro Direto na Escola e sim o Programa de Apoio Financeiro Escolar - PAFE.

Silva (2015) analisa a atuação da Gerência de Acompanhamento aos Recursos Financeiros (GEARF) da Secretaria Estadual do Estado do Amazonas na gestão do PDDE, quanto à função de orientar, acompanhar e monitorar as escolas, analisando as prestações de contas dos recursos utilizados. Como resultado aponta a necessidade de apoio das secretarias de educação aos gestores escolares e dirigentes das unidades executoras em virtude do acúmulo de atividades burocráticas para a execução do Programa e na orientação para uma melhor aplicação dos recursos financeiros, contribuindo para a construção da autonomia desejada e da gestão mais democrática nos espaços escolares.

A pesquisa de Gonçalves (2016) apresenta uma proposta de formação da plataforma PDDE Interativo para os gestores escolares, visando qualificá-los para o enfrentamento das demandas e para possíveis melhorias nas escolas de ensino fundamental da rede pública municipal do ensino de Barueri. A proposta de formação surgiu através de entrevistas com gestores que relataram lacunas na formação oferecida no período da implementação do PDDE Interativo, questionando que as formações não foram suficientes para a compreensão e utilização da plataforma.

Melo Júnior (2016) analisa em seu trabalho a transparência fiscal da aplicação dos recursos do PDDE na Escola Estadual de Caraí, localizada no município de CARAÍ-MG. A pesquisa apresenta alguns resultados satisfatórios em relação à transparência nos recursos do PDDE que foi considerada boa na escola pesquisada. No entanto, aponta a necessidade de adequações para a melhoria no processo de transparência, bem como a utilização de estratégias para a promoção do controle social e participação mais efetiva da comunidade escolar.

Buraki (2017), em sua pesquisa intitulada: *A Gestão democrática e os Conselhos Escolares na rede pública municipal de Ensino de Cascavel-PR*: *implantação, limites e possibilidades*, faz uma análise sobre a forma de efetivação e as contradições existentes referentes à gestão democrática e a atuação do Conselho Escolar, bem como em qual perspectiva de gestão o órgão colegiado atua e a sua interlocução com o PDDE Interativo. Em suas considerações, aponta as dificuldades na atuação do Conselho Escolar na perspectiva de gestão democrática, tais como: a participação da comunidade escolar nas reuniões e nos processos de eleição, bem como a falta de conhecimento de suas atribuições, o que desencadeia uma participação fragmentada e para atualizar dados e fazer a transparência dos recursos descentralizados à escola.

A pesquisa de doutorado de Mafassioli (2017), intitulada: *Programa Dinheiro Direto na Escola: (re)formulações e implicações na gestão escolar e financeira da educação básica*, analisa o PDDE, como uma das políticas públicas de financiamento da União à educação básica mais longeva, iniciada em 1995, e a única que envia dinheiro direto às escolas públicas brasileiras.

A autora considera positivamente a continuidade da política pública de financiamento em educação, que ao longo de 20 anos vem prestando suporte financeiro às escolas de educação básica, que é um programa bem avaliado pelas escolas e pelos sistemas de ensino, que o PDDE básico e suas diferentes modalidades injetaram recursos nas escolas, mesmo ainda sendo insuficientes para a promoção de uma educação com qualidade social, que o controle social ocorreu de forma mais efetiva e possibilitou a melhoria da acessibilidade, entre tantas outras. Apesar de muitos aspectos positivos, aponta como fragilidades a questão da capacidade técnica e pedagógica da equipe gestora e das unidades executoras para utilizar os recursos com qualidade e eficiência, o aumento da demanda do trabalho burocrático para os gestores, a falta de qualificação dos gestores e das unidades executoras para gerenciar os recursos do PDDE. Quanto à melhoria dos índices da educação básica que é um dos objetivos do PDDE, não ocorreu de forma efetiva. A pesquisa revela a necessidade de intensificação na área de financiamentos e de avaliação de políticas de financiamento para a educação pública.

Oliveira (2017) analisa a distribuição de recursos do PDDE e de suas subações e se tem sido compatível com as condições de infraestrutura dos estabelecimentos de ensino, no sentido de se assegurar padrão mínimo de

qualidade de infraestrutura. A pesquisa aponta que as condições de infraestrutura física das escolas públicas são precárias e desiguais entre os diversos estados do país e também há necessidade de estudos avaliativos em políticas públicas.

Em Souza (2017), encontramos uma análise da gestão dos recursos do Programa Dinheiro direto na Escola do ano de 2009 a 2013 e discute os efeitos desses investimentos em uma escola da rede estadual em Minas Gerais. Os resultados apontam que o referido Programa atendeu às necessidades importantes para o funcionamento escolar, contribuiu com o processo ensino aprendizagem da instituição pesquisada e contribuiu com processos democráticos na gestão, apesar de ainda haver a prevalência dos aspectos técnicos e da limitação da participação dos alunos nas decisões e elaboração dos projetos escolares.

Na realização da pesquisa do tipo Estado do conhecimento, foi possível observar que o PDDE, uma política pública implantada pelo Governo Federal, no ano de 1995, para dar suporte financeiro, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica em âmbito nacional, é uma temática pouco abordada em pesquisas acadêmicas, considerando que o Programa foi implantado há mais de vinte anos, que continua prestando assistência financeira às escolas e que ao longo dos anos sofreu modificações e ampliações em seu atendimento, principalmente no que diz respeito às diversas ações agregadas que foram criadas a partir dele, para suprir ou minimizar as necessidades das escolas públicas.

Após o levantamento bibliográfico no repositório da BDTD, foram selecionados e analisados 14 (quatorze) trabalhos, sendo: 13 (treze) dissertações de mestrados e 01 (uma) tese de doutorado em diferentes áreas de formação. Apesar de a primeira intenção ser a de analisar documentos apenas da área de Educação, tornou-se necessária a busca em outras áreas pelo número de trabalhos encontrados em Programas de pós-graduação em Educação que somaram apenas dez.

Em síntese, a pesquisa foi bastante significativa, pois os trabalhos lidos e analisados servirão de aporte teórico para o nosso estudo, pois abordam questões relevantes e diversas sobre o PDDE, tais como aplicação dos recursos, os efeitos e os impactos gerados a partir dos recursos, a transparência na aplicação dos recursos, descentralização da gestão, a participação democrática e o impacto na gestão escolar, a formação para gestores escolares na plataforma do PDDE Interativo, a autonomia da escola com o PDDE, entre tantas outras discussões

relevantes sobre o Programa. As abordagens se relacionam com o nosso objeto de pesquisa, no entanto, são poucas as semelhanças com a nossa proposta de trabalho que é a de investigar as contribuições do Programa Dinheiro Direto na Escola para a construção da gestão democrática e participativa no contexto de escolas da rede municipal do ensino de Mossoró/RN.

É importante salientar que a partir da temática em estudo elaboramos trabalhos que foram apresentados, discutidos e publicados em anais de eventos e em Periódicos. O primeiro trabalho foi um artigo intitulado *Programa Dinheiro Direto na Escola: desafios e possibilidades na perspectiva da gestão democrática,* apresentado no III ENACEI - Encontro Nacional de Ensino e Interdisciplinaridade, na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, em Mossoró, de 09 a 10 de maio de 2019, que teve como tema, Base curricular, saberes, culturas e Ciências: construção do currículo interdisciplinar na escola. A apresentação do trabalho se deu no Grupo de trabalho: Currículo, Política e Gestão em Educação.

O segundo artigo, intitulado *Programa Dinheiro na Escola (PDDE) em articulação com o trabalho docente e a organização escolar,* foi apresentado no IV Encontro Luso- Brasileiro, na Universidade de Lisboa, em Portugal, que teve como tema o trabalho docente e a formação de professores, realizado nos dias 03 a 05 de junho de 2019.

O terceiro foi apresentado no II Colóquio de Pesquisa em Políticas Educacionais, que aconteceu na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, de 18 a 20 de setembro do ano de 2019, no qual foi apresentado o trabalho intitulado *Programa Dinheiro Direto na Escola: contribuições para a construção da gestão democrática e participativa no contexto de escolas da rede municipal do ensino de Mossoró/RN*.

Dando continuidade à participação em eventos, apresentamos o quarto trabalho, intitulado *O Programa Dinheiro Direto na Escola: possibilidades e limites para os processos democráticos em escolas da rede municipal de ensino de Mossoró/RN*, no VI Simpósio de Pós-Graduação em Educação e V Semana de Arte Educação, na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, de 19 a 22 de novembro.

Quanto à publicação em periódico, elencamos o trabalho intitulado *Programa Dinheiro Direto na Escola: desafios e possibilidades na perspectiva da gestão democrática,* publicado no Brazilian Journal of Development, em novembro de 2019.

Participamos do desenvolvimento do Projeto de Extensão, no qual foi desenvolvido o curso: *Formação e empoderamento dos conselheiros escolares em Mossoró*, pela mestranda Antonia Rilzonete de Castro Batista, sob a orientação da Professora Doutora Arilene Maria Soares de Medeiros, uma parceria do Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC) e a Secretaria Municipal de Educação (SME). Foram trabalhadas seis temáticas, em seis encontros. Ministramos, juntamente com a Mestranda Crisnária Avelino e sob a orientação da Professora Francisca de Fátima Araújo Oliveira, a sexta oficina, com a temática: Conselho Escolar e Gestão do Projeto Político Pedagógico, no dia 17/12/2020.

Os trabalhos apresentados nos eventos científicos e publicados em anais dos eventos, bem como no periódico citado anteriormente, resultaram em importantes contribuições para a discussão sobre as temáticas: Programa Dinheiro Direto na Escola, gestão democrática, Participação, Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico.

3 O PDDE E A CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA

Neste capítulo faremos uma abordagem acerca do PDDE como uma política pública educacional, a gestão democrática e participava, estabelecendo relação com a atuação dos Conselhos Escolares e a elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico no contexto de escolas públicas.

3.1 O PDDE como uma política pública educacional

O Programa Dinheiro Direto na Escola é uma política pública educacional que vem sendo desenvolvida com recursos do governo federal, em escolas brasileiras desde o ano 1995. Para que possamos compreender melhor o significado dessa política se faz necessário saber o que é uma política pública, as classificações, os objetivos e as etapas de desenvolvimento. Desse modo, trouxemos aqui neste item alguns conceitos e concepções de estudiosos sobre o assunto abordado.

Buscando compreender e esclarecer o conceito de política pública, fomos buscar os significados de política e de pública no dicionário. De acordo com o Aurélio (FERREIRA, 2009), entre vários significados, destacamos os mais relevantes. Política significa:

> 1. Ciência dos fenômenos referentes ao Estado; ciência política. 2. Sistema de regras respeitantes à direção dos negócios públicos. 3. Arte de bem governar os povos. 4. Conjunto de objetivos que enformam determinado programa de ação governamental e condicionam a sua execução. 5. Princípio doutrinário que caracteriza a estrutura constitucional do Estado [...] (FERREIRA, 2009, p. 1592).

Em se tratando do significado da palavra pública o mesmo autor a define como aquilo que é relativo, pertencente ou destinado ao povo, à coletividade.

Considerando os significados pesquisados para as palavras: política e pública podemos definir que políticas públicas são os conjuntos de programas e ações desenvolvidos pelo Estado a fim de colocar em prática e garantir o bem estar da população e os direitos previstos na Constituição Federal e em outras leis ou, além desses, outros direitos que não expressos nas leis vigentes, mas que podem vir a

ser garantidos através de uma política pública, de acordo com o que for identificado como uma necessidade da sociedade contemporânea.

Dito de outra maneira, é como definimos o conjunto de políticas sociais em desenvolvimento com o intuito de reduzir desigualdades, promovendo a inclusão social, ampliando o acesso da população a direitos, bens e serviços, concernentes a planos, programas e diretrizes que visam atender ao exercício da cidadania como um direito de todos, cujo planejamento, criação e concretização é atribuição conjunta dos três Poderes Estatais, quais sejam: Legislativo, Executivo e Judiciário, em todas as esferas de governo, no âmbito federal, estadual ou municipal.

Inobstante a conceituação postulada, Souza (2006), afirmando não haver uma única definição sobre o que seja política pública, nos auxilia na compreensão de tal conceito, na medida em que lista definições formuladas por alguns autores:

> Mead (1995) a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas e Lynn (1980), como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. Peters (1986) segue o mesmo veio: política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos. Dye (1984) sintetiza a definição de política pública como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”. A definição mais conhecida continua sendo a de Laswell, ou seja, decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz. (SOUZA, 2006, p. 24).

E Costa (1998) afirma que se considera como política pública o espaço de tomada de decisões autorizado ou sancionado por intermédio de atores governamentais, compreendendo atos que viabilizam agendas de inovação em políticas ou que respondem a demandas de grupos de interesse (COSTA, 1998, p. 7).

Souza acrescenta que a formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real (SOUZA, 2006, p. 26).

Em linhas gerais, podemos sintetizar as etapas pelas quais se desenvolvem as políticas públicas, como sendo: a) a identificação do problema: correspondendo ao reconhecimento de situações ou problemas que necessitam soluções ou melhorias; b) a formação da agenda a ser definida pelo governo, contemplando as questões de maior relevância social ou que demandem urgência no tratamento; c) a

formulação de medidas alternativas úteis e eficazes para o alcance da solução de tais problemas; d) a definição das ações a serem executadas – e neste ponto, devem ser levadas em conta análises técnicas e políticas acerca das consequências e da própria viabilidade das medidas elencadas; e) a implementação propriamente dita, ou seja, a fase de aplicação prática das políticas públicas pelos governos. E, ainda, posteriormente, a avaliação, ou seja, após colocada em prática é interessante que se avalie a eficiência dos resultados alcançados e são necessários ajustes para sua melhoria, ou a extinção, porque há possibilidade de que depois de um período, aquela política pública não mais seja necessária, quando, por exemplo, o problema que a originou deixe de existir ou mesmo se constatada sua ineficácia prática para a solução.

No tocante à classificação, as políticas públicas podem ser distributivas, redistributivas, regulatórias e constitutivas, conforme a função a que se destinam precipuamente.

Assim, são distributivas as políticas públicas cuja função é distribuir serviços, bens ou quantias a determinadas parcelas da população, como por exemplo, direcionamento de dinheiro público para áreas que sofrem com enchentes e, estabelecendo um parâmetro com a área da Educação, podemos citar as tão faladas cotas para ingresso em instituições de ensino.

Já quando a principal função é redistribuir bens, serviços ou recursos para uma parcela da população - como o próprio nome já deixa claro - retirando o dinheiro do orçamento de todos, teremos uma política pública redistributiva, da qual, um bom exemplo é o sistema previdenciário; e, no tocante à Educação, há um fundo para a política de financiamento educacional, em que todos os municípios e estados investem e depois é repartido, de acordo com as matrículas e não com a efetiva contribuição de cada um.

Regulatórias são as medidas que visam estabelecer regras para padrões de comportamento – as leis – como, por exemplo, as regulações do trânsito e a lei que organiza a área da Educação, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

E, por fim, temos as chamadas políticas públicas constitutivas, que estabelecem “como, por quem e quando” as políticas públicas podem ser criadas – é o caso da distribuição de responsabilidade entre municípios, estados e Governo Federal, inclusive no que diz respeito às responsabilidades dos municípios pela

Educação Infantil e Ensino Fundamental I e dos Estados pelo Ensino Fundamental II e Ensino Médio, assim como o Governo Federal o é pela Educação Superior.

Como programas, intrinsecamente, relacionados a direitos garantidos aos cidadãos – seja nas áreas da educação, saúde, trabalho, lazer, assistência social, meio ambiente, cultura, moradia, transporte ou qualquer outra área – a execução das políticas públicas é de extrema relevância para o bom funcionamento da sociedade, esperando-se que de fato contribuam com a inclusão social e com a busca de um desenvolvimento sustentável, bem como, que reduzam desigualdades, além do incentivo positivo à economia, em direção a um projeto de nação que se pretenda mais justo. Sobre essa questão, Cunha e Cunha (2002, p.12) esclarecem que:

> O debate a respeito das políticas públicas deve centrar-se em: [...] linhas de ação coletiva que concretiza direitos sociais declarados e garantidos em lei. É mediante as políticas públicas que são distribuídos ou redistribuídos bens e serviços sociais, em resposta às demandas da sociedade. Por isso, o direito que as fundamenta é um direito coletivo e não individual.

De sua elaboração até que sejam efetivamente postas em prática, as políticas públicas passam por diversas etapas, desde a identificação do problema até a implementação. Porém, inegável que quanto mais democráticos e técnicos forem os processos de implementação de políticas públicas, mais chances de que os resultados sejam positivos, especialmente, tendo-se em mente os quão limitados, em geral, são os recursos financeiros dos países – como é o caso do nosso, de maneira que é indispensável a maior organização possível para a destinação de dinheiro público empenhado.

Para o bom funcionamento das medidas, é imprescindível que sejam conhecidas as diferenças e dificuldades da população, especialmente das minorias e, dada a importância das políticas públicas, o debate sobre a necessidade de sua implementação é igualmente relevante, por óbvio, assim como das questões e interesses que cercam todo o seu processo, do ponto de vista não apenas social, mas político, merecendo toda a nossa atenção.

Segundo Frey (2000, p. 217),

> Toda política pública deve ser analisada a partir de três dimensões ou três níveis de análise: a dimensão institucional - polity (que se refere à ordem do sistema político, delineada pelo sistema jurídico e a ordem institucional do

> sistema político administrativo); a dimensão processual – politics (que se refere ao processo político, frequentemente de caráter conflituoso, no que diz respeito à imposição de objetivos, aos conteúdos) e a decisões de distribuição/redistribuição e, a dimensão material – policy (que se refere aos conteúdos concretos, isto é, à configuração dos programas políticos, aos problemas técnicos e ao conteúdo material das decisões políticas). (FREY, 2000, p. 217).

Tais análises são norteadas por inúmeros fatores, sejam estes de cunho sociais, culturais, econômicos, administrativos ou políticos – e aqui, leia-se o termo "políticos" no sentido da atividade política inerente aos agentes mandatários de cargos eletivos. Assim, se pretendermos, por exemplo, estabelecer determinada política pública inerente à redistribuição de renda, a motivação será a desigualdade econômica brasileira, de maneira mais imediata, tendo em vista grande parcela da população mais pobre – precisamente os milhões de pessoas que vivem abaixo da linha da pobreza em nosso país.

Para o bom funcionamento das medidas, é imprescindível que sejam conhecidas as diferenças e dificuldades da população, especialmente das minorias e, dada a importância das políticas públicas, o debate sobre a necessidade de sua implementação é igualmente relevante, por óbvio, assim como das questões e interesses que cercam todo o seu processo, do ponto de vista não apenas social, mas político, merecendo toda a nossa atenção.

Como o enfoque do presente estudo se dá quanto às políticas públicas educacionais, cumpre destacar que uma gestão que prioriza ações focadas na Educação, garante o acesso ao conhecimento para todos, constrói um país menos desigual, consequentemente, e tem resultados práticos mais efetivos, embora iniciativas educacionais requeiram planejamento técnico e maior tempo para colheita dos frutos – e, por isso mesmo, por vezes sejam preteridas. E, no campo educacional, a política pública tem papel fundamental na garantia do direito à educação de qualidade por parte do Estado, propiciando a participação e a ampliação da democracia.

Diante do exposto, destacamos que o Programa Dinheiro Direto na Escola é uma política pública educacional redistributiva e de descentralização dos recursos da educação, que propiciou às escolas o recebimento, a gestão e a fiscalização de recursos públicos. Teve início em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, como o Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE)**.**

A partir da Medida Provisória nº 1.784, de 4 de dezembro de 1998, o PMDE passou a ser denominado Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)**.** Em 2008, novos avanços foram registrados com a extensão do PDDE para as diversas etapas da educação básica. Podemos, portanto, definir o PDDE como o programa por meio do qual o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) repassa recursos, em caráter suplementar, para as escolas públicas da educação básica em todo território nacional. Além destas, também presta assistência às do ensino especial, mantidas por organizações não governamentais (ONGs), desde que registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), por meio do FNDE.

O PDDE tem por objetivo prover, de forma suplementar, as escolas com recursos financeiros**,** visando à melhoria da infraestrutura física e pedagógica**,** de modo a contribuir para a elevação da qualidade da educação básica**,** tornando sua oferta equitativa, reforçando, assim, a autonomia gerencial e a participação de alunos, pais de alunos, professores, diretores e demais servidores da educação, colaboradores, voluntários, nas unidades de ensino**,** com o propósito de tornar a escola uma organização que propicie ensino de qualidade.

Os recursos do PDDE são repassados por meio de uma conta bancária, aberta pelo FNDE, em nome da unidade executora da escola beneficiada, específica para o recebimento e execução do Programa.

Quanto à aplicação, o valor depositado corresponde a duas cifras: a) Recursos de custeio: destinados à aquisição de materiais de consumo e à contratação de serviços para *funcionamento* e *manutenção* da escola que podem ser investidos em: manutenção, conservação e pequenos reparos na unidade escolar; aquisição de material de consumo, necessário ao funcionamento da escola; aquisição de material didático-pedagógico; desenvolvimento de atividades educacionais; avaliação de aprendizagem e implementação de Projeto Político Pedagógico; b) Recursos de Capital que é para a aquisição de material permanente.

Vimos que são várias as opções para a utilização dos recursos do PDDE. Contudo, o conjunto das necessidades das escolas públicas é muito maior. Assim, no sentido de definir as prioridades, a ser atendida com os recursos do Programa, a escola deve estimular a participação da comunidade no planejamento de como e em que investir a verba do programa. Convocar a participação da comunidade para definir as prioridades da escola é o primeiro passo para a boa utilização dos recursos.

No tocante ao cálculo do valor do repasse dos recursos do PDDE para as escolas, o FNDE se fundamenta na legislação brasileira e em políticas públicas que visam à diminuição da desigualdade social. O valor que cada escola recebe é calculado com base na quantidade de alunos, de acordo com o censo escolar do ano anterior e na localização geográfica do estabelecimento de ensino. Desse modo, as unidades educacionais que estão localizadas em regiões brasileiras, onde são constatadas maiores desníveis sócio educacionais, no caso, as regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste, com exceção do Distrito Federal, recebem valores maiores, em relação às localizadas nas regiões Sul e Sudeste. Os valores variam de acordo com o princípio redistributivo dos recursos. Vale salientar que os recursos repassados às escolas são originários da contribuição do salário educação, que corresponde a 2,5% sobre a folha de pagamento recolhido pelo Governo.

A legislação que rege o Programa Dinheiro Direto na Escola é a Lei 11.947, de 16 de junho de 2009, e pelas resoluções do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, que vem sendo criadas desde o ano da elaboração da lei vigente até hoje, cujas principais são as seguintes: a) Resolução nº 9/2011, que estabelece os procedimentos a serem adotados para aquisição de materiais e bens e contratação de serviços, com os repasses efetuados à custa do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), pelas Unidades Executoras Próprias (UEx) e entidades qualificadas como beneficentes de assistência social ou de atendimento direto e gratuito ao público que ministram educação especial, denominadas de Entidades Mantenedoras (EM), de que trata o inciso I, § 2º, do artigo 22 da Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009; b) Resolução nº 10/2013, que dispõe sobre os critérios de repasse e execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) em cumprimento ao disposto na Lei 11.947, de 16 de junho de 2009; c) Resolução nº 15/2014, que dispõe sobre as prestações de contas das entidades beneficiadas pelo Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e suas ações agregadas; d) Resolução nº 8/2016, que altera as Resoluções n.º 10, de 18 de abril de 2013, e 16, de 9 de dezembro de 2015, do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (CD/FNDE), e e) Resolução nº 6, de 27 de fevereiro de 2018, que altera dispositivos da Resolução nº 10, de 18 de abril de 2013, entre eles, fixa datas limites para repasses dos recursos e estabelece a exigência de atualização cadastral no PDDE web, como condição para ser beneficiário do programa.

A partir do ano de 2008 o PDDE apresenta expansão e diversas ações foram agregadas, as quais estão distribuídas em três grupos: PDDE Estrutura, que é composto por: Escola Acessível, Água na Escola, Escola do Campo e Escolas Sustentáveis; PDDE Integral, formado pelo Programa Mais Educação e o Novo Mais Educação; e o PDDE Qualidade, que abrange o Ensino Médio Inovador, Atleta na Escola, Mais Cultura na Escola e o Mais Alfabetização. Cada ação com finalidades e público alvos diferentes, como mostramos no quadro a seguir.

Quadro 02: Ações agregadas ao PDDE

Denominação	Normativo	Objetivo	Beneficiária	PDDE
Água na Escola	Resolução nº 33, de 9 de agosto de 2013, do CD/FNDE	Garantir abastecimento de água e esgotamento sanitário.	Escolas públicas da educação básica, localizadas no campo.	Estrutura
Escola Acessível	Resolução nº 19, de 21 de maio de 2013, do CD/FNDE,	Promover a acessibilidade e inclusão escolar de estudantes da educação especial.	Escolas públicas da educação básica, com salas multifuncionais.	Estrutura
Escolas sustentáveis	Resolução nº 18, de 3 de setembro de 2014, do CD/FNDE	Promover a sustentabilidade socioambiental nas unidades escolares.	Escolas públicas da educação básicas	Estrutura
Escola do Campo	Resolução nº 32, de 2 de agosto de 2013, do CD/FNDE	Propiciar adequação na infraestrutura física das unidades educacionais.	Escolas públicas da educação básica, localizadas no campo.	Estrutura
Mais Educação e o Novo Mais educação	Resolução nº 34, de 6 de setembro de 2013, do CD/FNDE	Desenvolvimento de atividades em tempo integral.	Escolas selecionadas para o Programa em tempo integral	Integral
Ensino Médio Inovador	Resolução nº 31, de 22 de julho de 2013, do CD/FNDE	Fortalecer o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras no ensino médio.	Escolas públicas de ensino médio	Qualidade
Atleta na escola	Resolução nº 11, de 7 de maio de 2013, do CD/FNDE.	Disseminar a prática esportiva entre os jovens e adolescentes.	Escolas que aderiram ao Programa Atleta na Escola	Qualidade
Mais Cultura	Resolução nº 4,	Potencializar as	Escolas públicas	Qualidade

nas escolas	de 31 de março de 2014, do CD/FNDE.	ações dos Programas Mais Educação e Ensino Médio Inovador.	do ensino fundamental e médio.	
Mais Alfabetização	Resolução nº 7 de 22 de março de 2018	Garantir apoio ao processo de alfabetização.	Escolas públicas com alunos matriculados no 1º ano ou no 2º ano do ensino fundamental.	Qualidade

Fonte: Elaboração própria com dados pesquisados no *site* do FNDE.

Importante salientar que, apesar das ações agregadas possuírem finalidades e públicos-alvos específicos, a transferência e gestão dos recursos seguem os mesmos moldes operacionais do PDDE.

Quanto à obrigatoriedade da prestação de contas do PDDE Básico e de todas as ações agregadas, resulta de um dever constitucional, considerando que o Programa Dinheiro Direto na Escola é uma política pública que destina recursos públicos às unidades educacionais. De acordo com a Constituição Federal do Brasil, no artigo 70, parágrafo único, rege que: “Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize e arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária”**.**

A Constituição define ainda que os recursos públicos devem ser gerenciados por meio de princípios democráticos e participativos. Dourado (2007) considera que o Programa assume papel estratégico nas escolas, porque acaba redirecionando espaços de participação e deliberação, como os Conselhos Escolares, em unidades executoras. Nesse sentido, o FNDE e as resoluções que regem o programa orientam que a participação da comunidade escolar e local, por meio do controle social, é de fundamental importância para a execução do programa, não só no momento da prestação de contas, mas sim, em todo processo e, principalmente, na tomada de decisões e de gestão dos recursos. Desse modo, as orientações para a execução dos recursos estão embasadas nos princípios de: descentralização, gestão democrática e planejamento participativo.

3.2 A Gestão Democrática e participativa no Conselho Escolar e no Projeto Político Pedagógico das escolas públicas

Neste item fizemos uma abordagem acerca da gestão democrática e da participação, estabelecendo uma relação entre o Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico nas escolas públicas.

3.2.1 Gestão Democrática

A gestão democrática tem sido um tema bastante debatido pela sociedade, principalmente, nos espaços escolares públicos, como superação à gestão centralizadora, burocrática e autoritária de organização escolar que permeia as escolas públicas desde os primórdios. A partir da Constituição Federal em 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9.394/96, a gestão democrática para as escolas públicas foi estabelecida como princípio básico.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, estabelece que o ensino nacional seja ministrado com base nos princípios de igualdade, liberdade, pluralismo de ideias e de concepções, de valorização dos profissionais da educação, de gratuidade, da gestão democrática e da qualidade do ensino (BRASIL, 1988).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei 9.394/96) orienta aos sistemas de ensino a definição das normas para a gestão democrática, a partir do princípio de participação tanto dos profissionais da educação quanto da comunidade escolar nos processos escolares e nos colegiados. A LDB, no artigo 14, estabelece que:

> 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 e Equivalentes. (BRASIL, 1996, p. 15).

Além da Constituição Federal e da lei de Diretrizes e Bases da Educação, podemos destacar ainda o Plano Nacional de Educação – (PNE), que na sua meta

19 tem como principal objetivo assegurar as condições para a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas. Dois Planos Nacionais de Educação já foram aprovados: o primeiro, PNE 2001/2010 - Lei 10.172/2001 e o segundo, PNE 2014/2024 – Lei 13.005/2014, ambos com vigência de dez anos. Nas duas versões, a gestão democrática destaca-se como política educacional que assegura a participação dos vários segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios da instituição escolar.

Sobre a efetivação da gestão democrática da educação, a meta 19 do PNE em sua redação estabelece o prazo, os critérios e o provimento de recursos.

> Meta 19: Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL - PNE, 2014).

Destacamos ainda que concomitantemente aos Planos Nacionais de Educação, os Planos Estaduais e Municipais de Educação enfatizam a gestão democrática e estabelecem critérios e orientações para a sua implantação. O Plano Municipal de Educação, no município de Mossoró/ RN, apresenta coerência com o PNE e estabelece prazos para a elaboração e implantação da lei de gestão democrática para as escolas públicas municipais. De acordo com a meta 19 do PME, determina ao poder público,

> 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 - PME, 2015).

Apesar do amparo legal para a gestão democrática existir há três décadas, de fato, ela ainda não está institucionalizada nas escolas públicas. No entanto, a legalidade do processo de democratização significa avanços importantes, se compararmos aos documentos anteriores. Vale salientar que a gestão democrática se materializa nas escolas através de processos democratizantes e pelos mecanismos de participação da comunidade no cotidiano escolar, tais como: o processo de escolha dos dirigentes escolares; o Conselho Escolar; a participação

em reuniões e na assembleia geral; a caixa escolar; o Projeto Político-Pedagógico, dentre outros, como afirma Luz (2018, p. 49):

> Instrumentos legais apontam que gestão escolar democrática é aquela que está voltada para concepções participativas, amparada na legislação vigente de instituir órgãos colegiados, estruturando a organização educacional no âmbito da escola, tais como: Conselho Escolar, referenciado também pela construção do Projeto Político Pedagógico de cada escola, cuja autonomia das escolas e participação efetiva dos membros da comunidade escolar e de todos os atores da prática educativa, seja ponto de partida para discussão das diretrizes das políticas educacionais e da democratização da gestão.

Na década de 1990, com a política de democratização da gestão houve a criação dos Conselhos Escolares no Brasil. São órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito da escola. É um órgão consultivo, deliberativo, fiscal e de mobilização muito importante da gestão democrática que pode atuar como parceiro em todas as atividades desenvolvidas pela escola.

O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação de 2007 enfatiza a participação em Conselhos Escolares, e em seu artigo 2º estabelece que*:*

> A participação da União no Compromisso será pautada pela realização direta, quando couber, ou, nos demais casos, pelo incentivo e apoio à implementação, por Municípios, Distrito Federal, Estados e respectivos sistemas de ensino, das seguintes diretrizes: [...] XXII – promover a gestão participativa na rede de ensino; [...] XXV – fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso. (BRASIL, 2007).

Nas escolas da rede municipal de ensino do município de Mossoró, os Conselhos Escolares foram instituídos pela Lei Municipal nº 1.904 em 19 de dezembro de 2003, nas 52 (cinquenta e duas) unidades escolares. A referida lei foi modificada no ano de 2011, pela Lei Municipal nº 2.769 de 26 de setembro de 2011, que orientou e instituiu os Conselhos Escolares em todas as Unidades Educacionais, inclusive as unidades de educação infantil.

Os mecanismos de gestão democrática mais comuns nas escolas são os Projetos Políticos Pedagógicos e os Conselhos Escolares. Através deles pode ocorrer a efetiva participação dos vários segmentos da comunidade escolar na

gestão, no planejamento educacional e nas tomadas de decisões, seja de ordem pedagógica, administrativa ou financeira.

O Conselho Escolar também tem a tarefa primordial de participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico, do Regimento Escolar e de acompanhar suas execuções, em um constante processo de avaliação das práticas desenvolvidas na escola. Um colegiado atuante viabiliza o desenvolvimento de uma cultura democrática e participativa, contribuindo decisivamente para a implantação da gestão democrática no ambiente escolar. Segundo Paro (1999), os Conselhos de caráter deliberativo surgiram provocando muitas esperanças de instalação de uma verdadeira democratização das relações no interior da escola pública.

Desse modo, a democratização da gestão escolar é um processo construído a partir de práticas de aprendizagem, de vivências, do exercício da participação e da tomada de decisões coletiva, na qual devem ser consideradas as necessidades e particularidades da escola.

3.2.2 A participação

A participação é um dos requisitos necessário para o exercício da democracia. Nas escolas públicas, ela se concretiza através do envolvimento das pessoas nos processos decisórios e na tomada de decisões coletivas para o funcionamento e organização da escola. Desse modo, faz-se necessário analisar o que é a participação na visão de alguns estudiosos.

Demo (1998), discutindo a participação como um processo de conquista permanente, faz a seguinte observação:

> [...] dizemos que participação é conquista para significar que é processo, no sentido legítimo do termo: infindável, em constante vir-a-ser (sic), sempre se fazendo. Assim, participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir. (DEMO, 1998, p. 18).

Na visão de Luck (2006, p. 30),

> A participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação e marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas pela construção de espírito de equipe,

> visando a efetivação de objetivos sociais e individuais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos.

Libâneo (2004) conceitua participação relacionando à autonomia:

> O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua relação concreta nas instituições é a participação. (LIBÂNEO, 2004, p102).

Para Bordenave (2013), a participação é uma necessidade humana, intimamente ligada à satisfação de necessidades, e assim a define:

> A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a autoexpressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar, recriar coisas, e, ainda, a valorização de si pelos outros. (BORDENAVE, 2013, p. 16).

Desse modo, a participação é uma conquista pessoal que resulta de esforços individuais para a construção do espírito de equipe e para a tomada de decisões coletivas que garante a autonomia da instituição. A participação deve ocorrer nos contextos escolares e depende dos sujeitos que nela atuam, de forma espontânea e coletiva, de maneira que possam cooperar com a instituição, oferecendo práticas democráticas para que venham contribuir com a autonomia da escola.

A participação, a autonomia, a transparência e a pluralidade de ideias são elementos essenciais em processos democráticos. Dessa forma, a participação da comunidade escolar nas deliberações e na tomada de decisão, efetiva a gestão democrática no ambiente escolar.

Paro (2016) defende a necessidade da existência de alguns mecanismos institucionais que viabilizem a gestão democrática:

> [...] para que isso seja possibilitado na escola, impõe-se a necessidade de se instalarem mecanismos institucionais visando à participação política de grupos de pessoas envolvidas com as atividades escolares – processos eletivos de escolhas dos dirigentes, colegiados com participação de alunos, pais e pessoal escolar, associações de pais e professores, grêmio estudantil, processos coletivos de avaliação continuada dos serviços escolares, etc. – tudo isso articulado por uma estrutura que, em termos administrativos, propicie uma efetiva utilização racional dos recursos disponíveis na concretização de fins educativos [...]. (PARO, 2016, p. 126).

Nesse contexto, para que a gestão participativa aconteça torna-se necessário que o gestor da escola descentralize a gestão, promova o engajamento e mobilize a comunidade escolar a participar dos planejamentos das ações educativas e dos processos decisórios, oportunizando a participação, o envolvimento, a responsabilização e a cooperação dos atores escolares na administração da escola na gestão pedagógica, administrativa e financeira. Sobre a importância da participação da comunidade no planejamento participativo, Hora (2012, p. 47) diz que:

> O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com poder de decisão, estabelecerão uma política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais.

Além do Projeto Político Pedagógico, o Conselho Escolar é outro importante mecanismo de participação ativa dos sujeitos na instituição escolar. É um importante instrumento para a viabilização da gestão democrática nas escolas. Através do colegiado pode acontecer a efetiva participação da comunidade escolar em planejamentos pedagógicos, administrativos e financeiros, respeitando sempre a coletividade e as reais necessidades da escola. Sobre as contribuições do Conselho Escolar para a instituição, Luz (2018, p. 51) considera que:

> O Conselho Escolar, como instrumento viabilizador da gestão, apresenta-se como participativo nas tomadas de decisão que são vivenciadas na rotina diária da escola, devendo este ter como foco principal o processo de ensino-aprendizagem. A ação do Conselho Escolar torna-se político-pedagógica, pois se expressa numa ação sistemática e planejada, em que a escola e a comunidade se identificam frente aos desafios a serem enfrentados com o intuito de interferir sobre a realidade local. Dessa maneira, as atribuições dos órgãos colegiados são reflexos de suas experiências de vivências no contexto escolar.

Vale salientar que as escolas da rede municipal de ensino da cidade de Mossoró-RN, trabalham com os dois instrumentos: o PPP e o Conselho Escolar. A escolha dos gestores para as instituições ainda acontece por indicação política e não por eleição direta. Apesar disto, os processos democratizantes nas instituições

podem ser materializados de acordo com os princípios da gestão democrática e da participação da comunidade escolar através dos instrumentos existentes.

3.2.3. Conselho Escolar como instrumento de democratização da gestão e participação dos segmentos escolares nos processos decisórios das escolas

Com a constituição de 1988 a gestão democrática, no ensino público, ganhou solidez no cenário nacional. O artigo 206, no inciso VI, traz como um dos princípios base para a educação e a gestão democrática no ensino público. A lei de Diretrizes e bases da Educação – LDB (9.346/96), no seu artigo 14 enfatiza a democratização do ensino público na educação básica. Em consequência disso, as políticas públicas para a educação passaram a dar ênfase à democratização do ensino nos espaços escolares.

No âmbito da escola pública o Conselho Escolar é um dos principais instrumentos de democratização da gestão, capaz de auxiliar a comunidade escolar a resolver ou minimizar problemas cotidianos e de integrar os sujeitos nas discussões e na tomada de decisão coletiva.

O Conselho Escolar é órgão consultivo, deliberativo, fiscal e de mobilização mais importante da gestão democrática e atua como parceiro em todas as atividades desenvolvidas pela escola, principalmente no aspecto pedagógico, que é a essência do trabalho escolar. Encontramos no Caderno do MEC *Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania* (BRASIL, 2004, p. 41), as funções do colegiado que assim são definidas:

> [...] a) Deliberativas: quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.
> b) Consultivas: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.
> c) Fiscais (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.

> d) Mobilizadoras: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação. (BRASIL, 2004, p. 41).

É importante enfatizar que a função do Conselho Escolar é fundamentalmente político–pedagógica. É responsável por elaborar e manter atualizado o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar, bem como acompanhar todas as ações desenvolvidas pela escola, seja na dimensão pedagógica, financeira ou administrativa. De acordo com o Caderno do MEC *Conselho Escolar e aprendizagem na escola* (BRASIL, 2004), encontramos a seguinte definição sobre a função do referido órgão:

> É política, na medida em que estabelece as transformações desejáveis na prática educativa escolar. E é pedagógica, pois estabelece os mecanismos necessários para que essa transformação realmente aconteça. O sentido político aqui desenvolvido não se refere à política partidária, mas sim a toda ação consciente e intencional que vise manter ou mudar a realidade, nas suas diversas dimensões. [...] compreendendo a educação como prática social que visa o desenvolvimento de cidadãos conscientes, autônomos e emancipados e entendendo o Conselho Escolar como um mecanismo de gestão democrática colegiada, **sua função básica e primordial é a de conhecer a realidade e indicar caminhos que levem à realidade desejada**. Vale dizer, então, que a principal função do Conselho Escolar é político-pedagógica. (BRASIL, 2004, p. 22, grifos no original).

Nesta perspectiva, os Conselhos Escolares são órgãos colegiados que representam as comunidades escolar e local, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para a tomada de decisões, de forma coletiva, nas dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas, condizentes com as necessidades e potencialidades da escola. Cumpre Também o papel mediador dos conflitos, a partir de um entendimento mínimo, atendendo a diferentes posições e interesses dentro da comunidade escolar, considerando o pluralismo de ideias dos segmentos que compõem o colegiado. Desse modo, representa a garantia dos processos democratizantes no ambiente escolar. Em Paro (2000), encontramos a gestão democrática como ampliação dos processos participativos e decisórios no interior das escolas, a qual se expressa nas práticas cotidianas, no exercício da cidadania e, permanentemente, no processo de formação dos sujeitos.

3.2.4 O Projeto Político Pedagógico como instrumento de democratização da gestão e participação dos segmentos escolares nos processos decisórios das escolas

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/1996) em seu artigo 12, no inciso I, prevê que: “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996). A mesma lei aponta a gestão democrática como um dos princípios para a educação e definiu duas formas de gestão democrática em contextos escolares: a participação dos profissionais da educação na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico, bem como, a participação da comunidade escolar e local nos Conselhos Escolares.

A discussão da democratização da escola nos remete à autonomia pedagógica e financeira, na qual a escola se responsabiliza pelas decisões de planejamento para definir os rumos da instituição. Neste contexto, se faz necessária a adoção de um modelo de gestão democrática escolar, que prime pela participação de todos na construção do Projeto Político Pedagógico – PPP e na efetiva participação do Conselho Escolar.

Sobre o Projeto Político pedagógico, Veiga (2001, p. 13) considera que:

> O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

O Projeto Político Pedagógico é o documento/instrumento norteador da organização escolar e das práticas pedagógicas, que vai além de planos de ensino, de atividades e de ações a serem executadas. A sua construção é necessária, não somente para ser executado e sim para ser vivenciado por todos os envolvidos no processo educativo, ou dito de outra forma, o PPP não é um documento para ser elaborado para atender uma exigência burocrática e legal, mas para ser acompanhado, avaliado e reelaborado, quando necessário, por todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, de acordo com os anseios, necessidades e especificidades da escola e de sua comunidade.

Nessa perspectiva, Veiga (2001, p. 13) assim o define:

> O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Na dimensão pedagógica reside à possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

A construção do Projeto Político Pedagógico deve refletir os anseios da comunidade e, para isso, em sua elaboração devem ser consideradas as discussões da sua comunidade escolar e local, as prioridades, os objetivos, as metas da escola, dentre outros relevantes aspectos da organização escolar. Para que se configure como planejamento participativo, torna-se necessária a mobilização de toda comunidade escolar para o processo de construção coletiva e para a constante reflexão e discussão dos problemas existentes na escola. Seria o rompimento com as práticas burocráticas e centralizadoras e a adoção das descentralizadoras, da autonomia e a democracia em contextos escolares. Sobre as práticas burocráticas e antidemocráticas Veiga (2001, p. 12) aborda o seguinte:

> O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processos de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

No processo de elaboração e monitoramento do Projeto Político Pedagógico, os Conselhos Escolares vêm assumindo a função de estimular a participação da comunidade escolar e o desencadeamento da contínua execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico nas escolas. Acompanha e viabiliza as estratégias de ação, contribuindo para a criação de novas práticas no cotidiano escolar, que resultam em processos participativos. O Caderno do MEC, *Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania* (BRASIL, 2004), faz uma orientação importante sobre os aspectos que devem ser considerados para a elaboração coletiva de um Projeto Político Pedagógico:

> [...] a experiência dos profissionais da educação das escolas, a cultura da comunidade e os currículos locais, a troca de experiências educacionais, uma bibliografia especializada, as normas e diretrizes do seu sistema de ensino e as próprias Diretrizes Curriculares Nacionais. (BRASIL, 2004, p. 35).

Portanto, a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico demanda a participação efetiva de toda a comunidade escolar, o compromisso dos gestores das escolas, o incentivo do poder público, um ambiente educacional favorável, espaço e tempo para a análise, discussão e constantes reelaboração/atualização. Ao Conselho Escolar, destacamos a função mobilizadora para criar as condições favoráveis e incentivar a participação da comunidade escolar e local para a construção coletiva de uma proposta pedagógica que possa resultar nos anseios da coletividade.

4 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA EM ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE MOSSORÓ, A PARTIR DAS AÇÕES DO PDDE NO CONTEXTO ESCOLAR

Neste capitulo, apresentamos os resultados das entrevistas e tem como objetivo subsidiar a análise sobre as contribuições do PDDE, no contexto escolar, com foco na gestão democrática e participativa, a partir do planejamento e aplicação dos recursos por meio da participação no Conselho Escolar e na construção do Projeto Político Pedagógico. Apresentamos, portanto, os resultados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas, realizadas em duas escolas da rede municipal de ensino da cidade de Mossoró, aqui mencionadas por nomes fictícios de Rodolpho Fernandes e Anna Floriano.

Foram entrevistadas 08 (oito) componentes dos Conselhos Escolares das duas escolas campos de pesquisa, sendo: 04 (quatro) da Escola Municipal Rodolfo Fernandes e 04 (quatro) da Escola Municipal Anna Floriano. Quanto ao segmento dos entrevistados nos colegiados das escolas são as seguintes: Presidentes dos Conselhos Escolares, professoras, pais e diretoras das duas instituições.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial nas Unidades escolares, com visitas agendadas, de acordo com a disponibilidade de cada participante, que tomaram ciência da gravação da entrevista, antes da realização, pela leitura do termo de consentimento livre e esclarecido, com posterior assinatura de concordância.

A organização das entrevistas foi mantida de acordo com o roteiro, previamente elaborado, considerando as categorias elencadas como relevantes em nossa pesquisa: Gestão democrática, participação, Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico. Diante dessas categorias, fizemos a organização das perguntas para a entrevista de forma estruturada, com o objetivo de facilitar a análise dos dados.

Quadro 03: Categorias de análises

CATEGORIA	QUESTIONAMENTOS
Gestão democrática	➢ Percepção sobre gestão democrática; e ➢ Possibilidades de implantação da gestão democrática na unidade

	escolar
Participação	➢ Promoção da participação da comunidade escolar nas ações da escola; e ➢ Participação da comunidade escolar nos processos decisórios quanto aos recursos do PDDE.
Conselho Escolar	➢ Atuação do Conselho Escolar; ➢ Participação na gestão dos recursos do PDDE; e ➢ Participação na elaboração e acompanhamento do Projeto Político pedagógico.
Projeto Político Pedagógico	➢ Elaboração, atualização e monitoramento; e ➢ Consonância entre as ações do PPP e os recursos do PDDE.

Fonte: elaboração da pesquisadora

Vale salientar que a seleção das categorias para a pesquisa foi determinada pelo objeto de estudo, pergunta de partida e o objetivo geral e os específicos, numa perspectiva de melhor compreensão dos dados coletados, para a posterior análise.

Após definição das categorias e da elaboração das perguntas para a entrevista, procedemos com a realização da atividade com os participantes de forma individual. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização, com a finalidade de melhor compreensão e interpretação dos dados, bem como para facilitar a observação da linguagem não verbal expressadas pelos entrevistados.

Realizadas as entrevistas, procedemos com a transcrição das falas. Para essa atividade não utilizamos nenhum aplicativo ou *software*. Realizamos de forma manual e utilizamos o celular com as gravações, o computador e o editor de texto do *Word*. Desse modo, a atividade requereu bastante tempo, esforço e dedicação para uma transcrição fidedigna das falas dos entrevistados.

Para interpretação da pesquisa, consideramos os dados levantados nas entrevistas, associados àqueles de caráter subjetivo coletados nas entrelinhas das falas dos entrevistados, tais como gestos, sorrisos, dúvidas, nervosismo, inibição entre outros.

Com base na metodologia, definimos o processo de concepção das categorias de análise, definidas aqui como quatro principais; são elas: gestão democrática, participação, Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico. Para cada uma dessas categorias, elaboramos as perguntas das entrevistas, na

perspectiva de construir uma investigação com enfoque na gestão democrática, nos contextos das escolas pesquisadas.

Ao longo dessa análise, tecemos enlaces das contribuições da pesquisa, por categorias, com os referenciais teóricos baseados em Paro (2004), Hora (2012), Bordenave (2013), Werle (2003), Veiga (2004) que trazem em suas abordagens a Gestão Democrática, Participação, Conselhos Escolares e Projeto Político Pedagógico, respectivamente como no quadro a seguir:

Quadro 04: Análises das categorias e os referenciais teóricos

CATEGORIAS	REFERENCIAL TEÓRICO
Gestão democrática	Vítor Henrique Paro; e Dinair Leal da Hora
Participação	Juan E. Diaz Bordenave, Pedro Demo
Conselhos Escolares	Flávia Obino Correia Werle
Projeto Político Pedagógico	Ilma Passos A. Veiga

Fonte: elaboração da pesquisadora

Organizamos as respostas dos sujeitos por escolas e por representações no colegiado na seguinte sequência e ordem: primeiro, a representação de pais; segundo, a representação de professores; terceiro, a presidente de Conselho; e quarto, a gestora. Seguindo também a sequência por escola, apresentamos primeiro as respostas da escola Anna Floriano e segundo, da Escola Rodolfo Fernandes.

4.1 Contribuição do PDDE para a melhoria do trabalho escolar e qualidade de ensino

A pergunta inicial da entrevista foi sobre a contribuição do programa em estudo para a instituição e teve como objetivo percebermos aspectos importantes sobre o PDDE, na visão dos entrevistados: conhecimento sobre o programa, qual a importância para a instituição e quais as contribuições que os recursos proporcionam nas instituições pesquisadas.

Perguntamos aos entrevistados se o PDDE contribui para a melhoria da educação e do desempenho escolar na instituição em que atuam, os respondentes se pronunciam da seguinte forma: Da Escola Anna Floriano: Representante dos

pais: “Contribui muito porque ajuda a comprar os materiais para os professores darem a aula”. A Representante dos professores:

> Com certeza, contribui. O PDDE é muito importante. É fundamental. Com esse recurso é dada nova roupagem aos equipamentos, às coisas que precisam melhorar. Houve até uma quebra no valor do recurso, que diminuiu bastante e, consequentemente, ficamos em dificuldades. (Representante de professores do Conselho Escolar da Escola Municipal Anna Floriano).

A representante do Conselho escolar: “Sim. Com certeza. Não é à toa que nós temos um IDEB de 6,5. Porque esse dinheiro é investido única e exclusivamente em função do aluno. Na melhoria da qualidade da educação dele”. E a resposta da gestora:

> Contribui sim. Porque é um dinheiro que entra na escola, que precisamos para comprar todos os materiais que precisamos, os pedagógicos, para trabalhar os projetos. Tem o custeio e o capital. Com o custeio compramos o material e com o capital, compramos equipamentos necessários para trabalhar. (Gestora da Escola Anna Floriano).

Na Escola Rodolfo Fernandes os depoimentos foram os seguintes:

> Contribui bastante. Percebo quando surge uma necessidade, a diretora sempre recorre a esses recursos e ela mostra tudo e explica bem direitinho, deixa tudo bem explicadinho e não deixa nenhuma dúvida, que isso é muito importante para a escola. (Representante de pais da Escola Rodolfo Fernandes).

> Em minha opinião, contribui muito porque ele vem como um auxílio no sentido de fornecer uma melhor estrutura e possibilidades para pensarmos em estratégias e manobras para trabalhar o conhecimento dos alunos, que é o nosso objetivo principal. Assim, acaba melhorando e contribuindo para o melhor desenvolvimento do ensino aprendizagem. Além de contribuir para a didática do professor, auxiliando com recursos pedagógicos que esse dinheiro pode possibilitar. (Representante de professores da Escola Rodolfo Fernandes).

> Com certeza. Como conselheira e falando pelos conselheiros que até já conversamos sobre isso. É um dinheiro que vem justamente para essas questões da manutenção da escola, do custeio e a gente vê essa necessidade para o desenvolvimento da nossa educação que precisa dessa manutenção em todos os sentidos, tanto no suprimento dos materiais permanentes, quanto dos materiais pedagógicos que utilizamos diariamente. Então, é algo que o Conselho vem acompanhando junto à escola e nós temos essa necessidade de manter essa qualidade e a qualidade advém justamente desses cuidados com a manutenção e dessas questões financeiras que são essenciais. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Rodolfo Fernandes).

> [...] Nós sabemos que é grande a contribuição, um dos recursos utilizados para a aquisição de vários materiais e que estes, diretamente, vem influenciar na melhoria da aprendizagem e alguns exemplos dessa aquisição de material de papelaria, na impressão de atividades xerografadas. Com esses materiais produzimos cartazes, produção de materiais didáticos pedagógicos, entre outras atividades que desenvolvemos com esses materiais que são planejados nos projetos pedagógicos, bem como nas atividades de reforço escolar. Na escola desenvolvemos um projeto de reforço escolar para atender as crianças que não conseguem acompanhar no tempo certo o desempenho ou no nível de aprendizagem solicitada para determinada série. Além disso, fazemos aquisição de materiais esportivos; anualmente compramos cordas, bolas, cones, entre outros materiais que possibilitam as aulas de educação física diversificadas, dinâmicas e significativas, as quais promovem situações de aprendizagem com mais motivação porque o aluno não percebe que está aprendendo através do lazer. Então, com isso a gente promove maior interesse do aluno a partir dessas atividades. [...] Dessa forma, esses produtos contribuem com os projetos de ensino. Essas, entre tantos são as aquisições que fazemos na escola que vão influenciar significativamente com a melhoria do desempenho escolar, a partir dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola. (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

Diante da apresentação dos dados obtidos por meio das entrevistas, podemos perceber que os entrevistados das duas escolas conhecem o programa, sabem como são aplicados os recursos, concordam que o PDDE é um suporte financeiro que possibilita a realização de diversas atividades pedagógicas importantes e necessárias e que contribui para a melhoria da aprendizagem no contexto de escolas públicas. Sobre esse aspecto, Mafassioli (2017, p. 289) considera que:

> Mediante esses dados, é possível afirmar que os recursos do PDDE básico e de suas modalidades, a partir do governo Lula da Silva, injetaram mais recursos nas escolas públicas. E naquelas onde a equipe gestora realizou uma gestão financeira responsável e onde o controle social ocorreu de forma mais efetiva, foi possível realizar reformas, reparos, melhorar a acessibilidade, realizar oficinas, comprar materiais pedagógicos e esportivos, adquirir recursos eletrônicos, ampliar o acervo da biblioteca, entre outros gastos de capital e de custeio. Porém, mesmo com essa ampliação no volume de recursos, ocorrida nos últimos dez anos, este estudo constatou que estes ainda são insuficientes para garantir todos os insumos necessários para uma educação com qualidade social.

Destacamos que na fala dos três últimos segmentos, nas duas escolas, percebemos maior clareza sobre a importância dos recursos do PDDE para o desenvolvimento do trabalho escolar, bem como das contribuições para a melhoria do desempenho escolar, em especial a resposta da gestora da segunda escola que

se expressa de forma detalhada sobre as possibilidades de aplicação dos recursos visando à melhoria da aprendizagem e da educação, aproximando-se, portanto, do que aponta Mafassioli (2017).

4.2 O PDDE como indutor da participação da comunidade escolar nos processos decisórios

Indagados sobre se a transferências de recursos diretamente às escolas pode promover a participação da comunidade escolar nas decisões e na gestão dos recursos. Na Escola Anna Floriano, os participantes assim declararam: A representante de pais: “Promove. Porque quando chega o dinheiro na escola as pessoas podem dizer o que é o melhor para fazer”. Já a representante do segmento docente destaca:

> Esse dinheiro para ser gasto, precisa ser informado que veio e, geralmente, se pede a opinião em que é que vai ser gasto, se é uma coisa boa para a escola, boa para os alunos. Então, de certo modo, acaba trazendo a participação e eles acabam opinando. (Representante de Professores do Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).

A presidente do Conselho se expressa com poucas palavras, porém significativas: “Com certeza, melhorou muito. Na hora que o dinheiro entra na conta a gente já fica sabendo e já vai pensando e planejando o que vai fazer com esse dinheiro”. E a fala gestora aponta para questões importantes tais como:

> Promove sim uma maior participação da comunidade escolar. Esse dinheiro quando chega, a gente já tem destino certo e a comunidade já tem tomado ciência das necessidades e dos prováveis recursos que temos para receber. Desse modo, já nos planejamos para suprir as necessidades. Os recursos do PDDE, sempre são bem vindos. (Gestora da Escola Anna Floriano).

Na segunda escola denominada de Rodolfo Fernandes, a representante de pais afirma: “Eu acho que sim. Tudo ficou mais fácil para administrar o dinheiro. Porque quem está na escola que é quem presencia e sabe a necessidade daquilo e do momento. Tem algumas necessidades que dá para esperar e outras não”. A representante de professores, assim se posicionou sobre a questão:

> Acredito que sim. Primeiro, porque abre uma possibilidade maior de dar autonomia aos sujeitos da escola e passar a administrar os recursos e, segundo, vai passar a responsabilidade maior deles serem sujeitos atuantes para desenvolver a administração financeira e entra também a questão de responsabilidade também do saber ouvir a opinião do outro e saber também

> sistematizar o que é melhor para escola, porque ninguém melhor do que as pessoas da escola para saber o que é melhor para a sua realidade e poder administrar esses recursos. Então, melhorou muito e promoveu a autonomia para a equipe escolar. (Representante de professores do Conselho Escolar da Escola Rodolfo Fernandes).

> Com certeza. A escola é que conhece a sua realidade e suas necessidades diante do que vai desenvolver. Se existe um PPP é justamente para isso, para direcionar as ações pedagógicas, administrativas e financeiras e cada um tem as sua peculiaridade, cada um tem a sua necessidade; então, cada escola vai saber realmente destinar os recursos de acordo com as suas necessidades e no momento certo, que tem que acontecer. Então, vejo isso como positivo. Lembro, porque acompanhava e já estive, no tempo em que os recursos vinham para a secretaria, quando eu trabalhava em outra cidade, ficava muito difícil por questões burocráticas até chegar na escola e às vezes nem chegava, não chegava no período certo, pois não conseguíamos agir no momento certo, devido a essa forma de trabalho que existia, de centralização, era centralizado na secretaria. Então, hoje eu vejo que diante dos desafios que nós temos na escola, que a gestão, professores, servidores e pais têm, que isso facilita muito o nosso trabalho e ajuda no desenvolvimento do nosso trabalho, diante de muitos desafios que a escola já tem, pois a sociedade vai se transformando, a necessidade vai se ampliando e nos momentos vão surgindo ainda mais que não é da mesma forma que surge em outras escolas, as vezes no mesmo bairro, mas com realidades diferenciadas. A centralização era tão evidente, que consideravam que as escolas necessitavam das mesmas coisas. Mas não era assim, cada escola com realidades e necessidades diferentes. (Presidente do Conselho escolar da escola Rodolfo Fernandes).

> Sem dúvida nenhuma. É uma das estratégias para promover uma maior participação da comunidade escolar, tendo em vista que na hora que ela se sente participante do processo de escolha e de decisão, onde eu devo investir quais as necessidades, quais as prioridades da escola, ela se sente pertencente e quando a gente se sente pertencente a algo, a gente tem mais interesse e participa melhor das atividades daquele ambiente. Então, quando a comunidade se sente pertencente ao poder decisório, da parte de investimento, nós estamos promovendo a maior participação da comunidade escolar. Então, os recursos financeiros, tendo a participação dessa comunidade na sua aplicação, ela vai se sentir mais pertencente e, consequentemente, estará sempre presente nas reuniões. Então, é um termo indutor mesmo, uma forma de trazer a família para a escola e dela se sentir importante naquele processo decisório. (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

Diante das respostas ao questionamento, fica evidente que os entrevistados consideram que a descentralização dos recursos facilita o trabalho escolar, pois entendem que a comunidade escolar, e só ela, conhece as suas necessidades e, portanto, as condições de aplicar os recursos, de maneira a sanar ou minimizar as reais demandas que surgem. A presidente da Escola Rodolfo Fernandes faz um relato esclarecedor, no qual percebemos já ter vivenciado a situação de centralização de recursos, em uma situação em que não havia a transferência de recursos diretamente para a instituição escolar. Assim sendo, todos os entrevistados

consideram que o PDDE pode agir como indutor da participação da comunidade escolar nos processos decisórios. As opiniões dos entrevistados vão ao encontro da concepção de Mafassioli (2017, p. 290) em sua constatação:

> No exercício dessas funções, defendi no estudo a necessidade de constituição de equipes gestoras que conduzam esse trabalho na perspectiva da gestão democrática, atendendo o principal objetivo do PDDE que é, além de fazer o recurso chegar exatamente onde ele será utilizado, fomentar a participação da comunidade escolar para resolver os problemas imediatos da escola. (MAFASSIOLI, 2017, p. 290).

Sobre uma perspectiva da administração escolar de forma democrática, Hora (2012, p. 52) considera que:

> Por meio dessa modalidade de administração participativa, ocorre a extinção do autoritarismo centralizado, a eliminação da diferença entre dirigentes e dirigidos, a participação efetiva dos diferentes segmentos na tomada de decisões, alcançando assim o fortalecimento do líder da escola em relação às normas emanadas dos órgãos administrativos centrais.

Portanto, é importante ressaltar que apesar de se observar que ainda há um longo caminho a ser percorrido para se conquistar, a gestão democrática pode-se constatar, nas duas escolas pesquisadas, a existência de processos importantes de participação dos segmentos escolares na tomada de decisão.

4.3 Gestão Democrática na visão dos entrevistados

Nesse item exploramos dois questionamentos que consideramos importante para a nossa coleta de dados. São eles: qual o entendimento sobre gestão democrática e quais as possibilidades de gestão democrática na instituição em que atuam. As perguntas foram feitas na mesma sequência em que estão apresentadas.

Os entrevistados foram indagados sobre o que eles entendem por gestão democrática. Na Escola Anna Floriano: Representante de pais: “É quando tudo é trabalhado em equipe. Tudo combinado entre as pessoas do jeito que é certo”. A seguinte, assim se expressa: “Uma gestão democrática é quando todos têm voz e vez, que as decisões são coletivas. Bom para todos. Democracia é isso, a coletividade”. A terceira apresenta em seu relato com mais detalhes e afirma:

> Gestão democrática é quando conseguimos fazer um trabalho junto. Todos com o mesmo objetivo. Uns ajudando aos outros. Na escola ninguém é mais do que ninguém. Ninguém é superior a ninguém. Claro que nós temos normas a seguir, regras, direitos e deveres. Mas eu acho que quando são os nossos direitos, dentro do que se é estabelecido, estamos vivendo uma democracia. Todos, temos direito a vez e a voz, ninguém é privado de falar, dar sua opinião e de participar. Isso é democracia. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).

Na última fala, a da gestora: “A gestão democrática é tudo o que eu vivo no dia-a-dia. É gerir os recursos, ajudar a escola. É participação, é coletividade. Não é apenas a eleição direta que define se uma gestão é democrática ou não”.

Na escola Rodolfo Fernandes: A representante de pais expressa sua compreensão sobre a gestão democrática e diz: “É escutar a opinião de cada um e tentar entrar em um consenso com todos. Trabalhando sempre unidos para tentar resolver da melhor forma possível os problemas que acontece”. Nas falas seguintes:

> Gestão democrática está baseada na escuta do outro e na reflexão dessa escuta, porque nem tudo que as pessoas dizem não é cabível para o momento. A participação ativa das pessoas dentro da escola, porque a escola é muito aberta para receber as ideias e sugestões das pessoas da comunidade; quando há a troca de conhecimento e a reflexão para tentar melhorar o desenvolvimento da escola, há uma gestão democrática. (Representante de professores da Escola Rodolfo Fernandes).

> É aquela que está aberta ao diálogo, à sugestão, que seja transparente para que todos saibam o que está acontecendo e criar mecanismo de participação e de integração e consiga chegar a toda a comunidade escolar. (Presidente do Conselho da Escola Rodolfo Fernandes).

> Para pensar em gestão democrática eu vou me respaldar na LDB, quando traz as formas de gestão democrática na educação básica, que tem suas peculiaridades, conforme alguns princípios. E eu trago os dois que considero mais importante, que é a participação dos profissionais da educação, na elaboração do PPP, onde isso é vivido na nossa escola, a participação dos profissionais não só na elaboração, mas no acompanhamento e na avaliação no PPP. A segunda é a participação da comunidade escolar local e seus Conselhos Escolares equivalentes e nós também temos isso na nossa escola. Então, para mim, a gestão democrática é esse processo pelo qual há o envolvimento de todos, dos pais, dos alunos, dos professores, dos funcionários. Quando as pessoas tem esse momento de vez e de voz para se envolver em todo processo da escola, ela está promovendo a gestão democrática, onde todos os atores estejam colaborando e participando de todo o processo. (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

No segundo questionamento, perguntamos quais as possibilidades para uma gestão democrática na instituição em que atuam. Na primeira escola, surgiram os seguintes depoimentos:

> Eu acredito que já acontece a gestão democrática nessa escola porque a diretora mostra tudo, não esconde nada, pede a nossa opinião e a gente tem o direito de dizer se concorda ou não. Aqui só não participa quem não quer mesmo. (Representante de pais do Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).

> Existe a possibilidade porque nós já trabalhamos nessa perspectiva. Tentamos nos aproximar o máximo possível da prática democrática. Podemos nos expressar sem medo, questionar, damos sugestão para melhorar as coisas. Nem sempre a nossa opinião é acatada, mas prevalece a opinião da maioria. (Representante de professores do Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).

> Eu acho que temos muitas possibilidades. Considero que já acontece a gestão democrática. A gestão não precisa ser eleita por voto para ser democrática. Precisa sim ter conhecimento dos princípios democráticos. Aqui todos podem participar, são convidados. Só não participa quem não quer. Aqui a gestão é transparente, tudo que chega e tudo o que faz é de conhecimento de todos da escola. Primeiro, temos um mural de transparência com os recursos financeiros, temos também o mural do Conselho, que tem tudo o que acontece, o que é discutido, o que é resolvido é mostrado, exposto para quem quiser ver. Quando tem transparência é uma forma de democracia. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).

No último depoimento sobre o mesmo questionamento, aos membros da Escola Ana Floriano, a gestora se expressa de forma objetiva e sem detalhes: “Nem Tanto. Ainda são muitos os entraves e as barreiras”. Ao responder dessa forma, percebemos que a entrevistada associou a pergunta com a eleição direta para diretores escolares. A pergunta foi refeita e explicada, obtendo a seguinte resposta: “Nós já trabalhamos de forma democrática. Nessa escola, tudo é resolvido com a participação de todos. Principalmente do Conselho Escolar”.

Na Escola Rodolfo Fernandes, as respostas foram assim expressas: a primeira respondente assim se posiciona: “Ela já acontece. É bem democrática, escuta sempre a opinião das pessoas e principalmente a do Conselho e tenta da melhor forma possível resolver as coisas”. Já a fala da representante de professores sobre essa questão aponta para o seguinte:

> Ela existe nesta instituição. É tanto que o nosso trabalho e os resultados reflete a gestão democrática da escola. Graças a Deus e a gestão democrática, desenvolvemos um relevante trabalho para essa comunidade. A prova disso é a escola ser aberta às ideias, sugestões e críticas das pessoas da comunidade. Precisa ainda melhorar bastante, mas acredito que essa escola caminha por princípios democráticos. (Representante de Professores do Conselho Escolar da Escola Rodolfo Fernandes).

A presidente do Conselho afirma: “Ela já existe, mas ainda precisa ser ampliada. Precisamos chegar ainda mais a essa comunidade. O nosso objetivo é chegar a ser uma escola ainda mais democrática”. A fala da gestora complementa a anterior, quanto à ampliação da gestão democrática:

> As possibilidades são essas: convocar todos os envolvidos para participar das decisões da nossa escola; possibilitar momentos de escuta nas reuniões de pais, momento de escuta nas reuniões com nossos alunos, nos quais, todas as segundas-feiras, nos momentos cívicos, proporcionamos, além de atividades de aprendizagens, momentos de participação na gestão, através da voz, para que possamos pensar a cada dia, na escola de qualidade e na melhoria da aprendizagem. (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

As respostas para o primeiro questionamento foram variadas, apesar de coincidentes. Nas falas, destacamos palavras e expressões que nos remete a processos democráticos, tais como: escuta do outro, opinião, voz e vez, coletividade, decisões coletivas, anseios da comunidade, entre outras. No entanto, percebemos certa dificuldade, na maioria dos participantes, em elaborar conceitos para definir gestão democrática. Destacamos a resposta da gestora da Escola Rodolfo Fernandes que se respaldou na LDB para discorrer sobre o assunto abordado, evidenciando assim que há um desnível de entendimento e de leituras entre eles.

Quanto ao segundo questionamento, a maioria considera que já acontece a gestão democrática nas escolas pesquisadas e são citados os processos participativos para justificar. A gestora da Escola Anna Floriano, inicialmente colocou entraves, porque estava considerando a pergunta diretamente ligada à eleição de diretores, após a explicação, concluiu, afirmando que já trabalham de forma democrática. Já a Presidente do Conselho da Escola Rodolfo Fernandes considera que a escola já caminha numa perspectiva de gestão democrática, no entanto, elas precisam ser ampliadas.

Analisando os depoimentos dos entrevistados, no tocante à gestão democrática a partir dos estudiosos, nos reportamos a Paro (2016) que aponta possibilidades para a gestão democrática na escola pública e afirma:

> Toda vez que se propõe uma gestão da escola pública básica que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerada como coisa utópica. Acredito não ser de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia. A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se

> coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola. (PARO, 2016. p. 13).

Diante do exposto, consideramos que, nas duas escolas, os processos democratizantes são valorizados pelos entrevistados, que procuram desenvolver a gestão da forma mais democrática possível e que há muitas possibilidades de implementação dos processos da gestão democrática, considerando que já caminham trabalhando nessa perspectiva. No entanto, se faz necessário a ampliação dos conhecimentos de alguns sujeitos acerca desses processos.

4.4 A participação da comunidade escolar na gestão dos recursos do PDDE

Neste item abordamos sobre os questionamentos e as respostas sobre a participação da comunidade escolar nos processos decisórios em relação à aplicação dos recursos do PDDE.

Perguntamos aos respondentes se a comunidade escolar é informada sobre a existência do PDDE e se é convidada a participar quanto ao destino dos recursos financeiros. Os participantes assim se posicionaram: da Escola Anna Floriano: a representante dos pais “Todos ficam sabendo. São informados e são convidados a participarem das decisões”. O mesmo questionamento para a representante de professores, Presidente do Conselho e gestora, as respostas são semelhantes, porém, com mais detalhes de como a participação da comunidade acontece.

> Sim. Quando vem algum dinheiro a gente sempre se reúne e nessa reunião é informado quanto veio e o que vai ser feito. Também nas reuniões do Conselho sempre é mostrado o recurso que veio, falado no que vai ser gasto e a opinião dos membros presentes se concordam ou não e se tem outra sugestão. (Representante de professores no Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).
>
> Sim. Isso é sempre apresentado nas reuniões de pais. A diretora sempre apresenta e nas reuniões do Conselho. Eu, como conselheira posso muito bem falar disso. Ela apresenta quando chega alguma verba, pede sugestão e traz também sugestão e todos sabem. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).
>
> [...] Nós temos um Conselho Escolar muito atuante. Muito bom. Toda vez que chega o repasse nós chamamos o Conselho, chamamos a comunidade. Convidamos eles para fazer parte. Mas você sabe que as pessoas são resistentes. Não querem ter a responsabilidade para se unir e fazermos um trabalho melhor ainda. Mas são informados sim. Nas atas, em

> todas têm PDDE, PROMEM, Merenda escolar porque quando chega nós chamamos para informar sobre os repasses. (Gestora da Escola Anna Floriano).

Na segunda Escola, a representante dos pais faz o seguinte comentário: “Em parte sim. Se não me engano, na última reunião a diretora repassou tudo em relação a todo o gasto da escola. o que foi usado, o que não foi e em que foi gasto”. Vejamos as seguintes respostas ao mesmo questionamento:

> Sim com certeza! Inclusive a gente tem o Conselho Escolar, que é muito atuante e a gente já fez uma nova votação, recentemente; com escolha de conselheiros, mantemos essas questões sempre atualizadas e há a participação da comunidade local, dos pais, professores, dos servidores os titulares e os suplentes. Nas reuniões, são convocados todos da comunidade escolar e com quórum e a partir daí as decisões são tomadas pegando a opinião de todos e depois são passados para toda a comunidade em reunião. A gestão tem sempre esse cuidado de manter todos muito bem informados sobre tudo, inclusive sobre a prestação de contas. (Representante de professores da Escola Rodolfo Fernandes).

> Sim. Primeiro é colocado nas reuniões do Conselho, nós acompanhamos todo o processo, desde o plano de aplicação até as formas que são direcionadas essas questões financeiras e depois colocamos, principalmente, a gestão escolar leva para as reuniões, encontro com os pais, já foi muito colocada como pauta principal especialmente. Então, nós vemos que é apresentado para toda a comunidade escolar. Além das nossas representatividades que levam as informações para as pessoas que não estão presentes. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Rodolfo Fernandes).

> Sim. A comunidade escolar é informada sobre a existência do PDDE e com relação aos pais, especialmente em reunião de pais onde a gente fala, motiva a participação e fala da utilização desses recursos. Inclusive uma das coisas bem pontual que a gente pode colocar aqui foi esse problema que tivemos nesse ano foi a de uma parcela desses recursos que não veio e isso também foi informado na reunião de pais e a importância desse recurso dentro dessa escola. Além de que nós temos no Conselho Escolar os representantes legais de pais que participam mensalmente das reuniões de Conselho e dentro dessas reuniões nós temos além do plano de aplicação, mas também a prestação de contas da escola. Os professores e servidores são mensalmente informados dos repasses e dos destinos desses recursos não só nas reuniões do Conselho Escolar, que temos os representantes de pais, de alunos, dos professores, de funcionários, mas, normalmente quando a gente pensa em desenvolver uma atividade extra na escola o PDDE é enfatizado quanto temos e em que podemos está destinando esse recurso [...]. (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

Observa-se pelas falas dos participantes que a comunidade escolar é informada sobre a existência do PDDE, como um suporte financeiro para a escola e que a mesma é convidada a participar da gestão dos recursos do referido programa. Vale salientar que a comunidade escolar é formada por gestores, supervisores,

professores, servidores, pais de alunos, alunos e a comunidade local. No entanto, percebe-se que as maiores participações nas decisões para a elaboração da aplicação dos recursos são das pessoas da comunidade que estão todos os dias no interior dela, tais como gestores, professores e servidores e que a participação da comunidade, de fato, se efetiva através do colegiado do Conselho Escolar. Nesse contexto, buscamos a concepção de Bordenave (2013, p. 39), sobre os condicionamentos da participação:

> [...] Os exemplos mostram que, embora pessoas, grupos ou nações gostassem de participar plenamente ou beneficiar-se dos resultados de sua participação, nem sempre isso é possível. Existem circunstâncias de diversos tipos que condicionam o grau, o nível e a qualidade da participação.

Percebemos que as respostas dos representantes de pais, das duas escolas são curtas e sem detalhes de como ocorre a efetiva participação da comunidade escolar. Nas falas dos demais respondentes das duas escolas contém detalhes esclarecedores sobre o processo participativo da comunidade escolar. Destacamos ainda que as gestoras enfatizam que há o chamamento da comunidade para a participação nas decisões inerentes à gestão dos recursos do PDDE. Isso reforça a nossa constatação sobre a necessidade de processos formativos também para as pessoas que não estão diariamente na escola, como por exemplo, as famílias da comunidade escolar e local.

4.5 Promoção da participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola por meio do Conselho Escolar e do Projeto Político Pedagógico

Neste tópico analisamos questões relacionadas à promoção da participação da comunidade escolar no Conselho Escolar e na elaboração/atualização do PPP.

Indagados sobre a dificuldade ou facilidade em promover uma maior participação da comunidade escolar nos processos decisórios da instituição, os entrevistados assim se posicionaram: na primeira escola: a representante de pais afirma que: “É difícil porque as pessoas não querem participar”. As opiniões seguintes são:

> É mais ou menos. Meio a meio. Tem sempre aqueles pais que são mais participativos e tem aqueles que não gostam e não querem participar, não se interessam. Tem uns que ficam entre uma coisa e outra e são convidados e acabam se interessando. Mas, geralmente eles gostam de saber e querem participar. Tem uns que são mais engajados, outros tem a desculpa do trabalho e da falta de tempo. (Representante de professores no Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).

> Não é fácil. É muito difícil juntar as pessoas para se discutir um assunto. Principalmente em escola, quando se quer fazer alguma coisa. Não estou dizendo que não faz. Faz, mas sempre com essa dificuldade. Até para envolver os pais nesse tipo de ação, é difícil. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).

> Há dificuldade. Como eu já falei, são resistentes. As pessoas não querem participar. Uma experiência bem clara aconteceu agora na eleição do Conselho Escolar. A gente convida professores, pais, as pessoas da escola, da secretaria para participar e eles vão, mas dizem que não gostam de participar. A comunidade ainda é resistente. Eu até facilito as reuniões para a comunidade. Faço duas, uma pela manhã e outra à tarde para facilitar para quem trabalha. (Gestora da Escola Anna Floriano).

Os entrevistados da escola Rodolfo Fernandes quanto ao mesmo questionamento apresentam opiniões diferentes da primeira escola. Na representação de pais “Eu vejo que as pessoas gostam de participar”. Nas falas seguintes:

> Sempre tem aqueles pais que dificultam mais. Mas de um modo geral, eu acho eles bem atuantes, bem participativos nessas questões. Sempre que há reunião a gente alcança um número bem significativo de pais participando, às vezes até pessoas da comunidade que participam de outras atividades, claro que em menor quantidade. Todas as reuniões que são realizadas dentro da escola a gente consegue ter o número bem significativo de pessoas bem atuantes, contribuindo, recebendo e passando informações, tirando dúvidas, dando sugestões. (Representante de professores no Conselho Escolar da Escola Rodolfo Fernandes).

> Na verdade é uma dinamização que deve partir de um grupo, por exemplo, do Conselho. Eu vejo, falando como conselheira, que o Conselho facilita muito essa democratização, essa dinamização e esse chamado, no caso da comunidade escolar. Eu vejo que nós podemos conseguir sim, é algo que se trabalha junto e junto à escola e que é necessário levar todas as informações à comunidade escolar para que eles estejam por dentro, para que eles acompanhem e vejam que nós também temos dificuldades diante da administração e que a gestão passa por dificuldades no sentido de administrar coisa por coisa que tem que tá certinho as questões financeiras, que não pode ser desviada determinadas coisas não pode ser colocadas em outras que já vem destinadas para aquele funcionamento. É algo que a comunidade escolar precisa estrar esclarecida para entender como acontece essa gestão na verdade. Então, eu vejo que não é uma dificuldade, se tiver um grupo empenhado, dinamizador, um Conselho democrático dentro da escola que ajude a gestão e que a gestão também tenha abertura, que aceite e que possam andar juntos, por que um Conselho sozinho não vai conseguir uma gestão sozinha não vai conseguir, só se chegarem ao consenso e que deve ser uma coletividade. Dessa

> forma, vejo que podemos chegar ao coletivo. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Rodolfo Fernandes).

> A maior dificuldade que a gente percebe é a maior participação realmente nas reuniões, tendo em vistas que as pessoas têm os seus afazeres em casa. Isso hoje é o que realmente impede essa participação, mas a gente sempre conta com no mínimo um representante de cada grupo. Mas na nossa escola eu já vejo eles mais presentes e quando estão presentes nas reuniões eles são motivados a fazer parte desse processo decisório. Até porque eu sempre digo que nós temos a escola que merecemos e para termos uma escola de qualidade é preciso que estejamos engajados, que estejamos participando de todo o processo que existe na escola, pois a escola não tem apenas a função de receber os alunos e naquele período oferecer aqueles conteúdos, supostamente necessários, para ele tirar uma boa nota, isso vai muito mais além que a escola tem uma função maior e que é somente colocado em prática quando a gente tem a comunidade toda participando dos processos decisórios. Então, até o momento eu sempre digo que encontro muita força na comunidade porque eles estão sempre participando das decisões. Não sou eu que estou na gestão, somos nós. Eles fazem parte do processo de gestão da escola. Eu procuro sempre está promovendo e solicitando a participação da comunidade escolar em todas as decisões. Porque penso que uma escola não pode ser decidida apenas por uma pessoa e sim por no mínimo uma representação dos segmentos. Então, eu não encontro muita dificuldade nessa participação. (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

Constatamos nos depoimentos dos diferentes grupos: representantes de pais, representante de professores, presidente dos Conselhos Escolares e gestores, respectivamente, que há dificuldades em promover a participação da comunidade escolar nos processos decisórios das instituições pesquisadas. No entanto, na primeira escola, a dificuldade parece ser mais acentuada do que na segunda escola. Na escola Rodolfo Fernandes, os entrevistados revelam em suas falas a clareza de que as pessoas precisam ser sempre motivadas a participarem dos processos decisórios, que a gestão, seja a direção da escola ou o colegiado esteja sempre dinamizando essa participação e atuando dentro dos princípios democráticos.

Sobre a motivação para a participação das pessoas, Bordenave (2013, p. 78) explica que:

> Em grupos sociais não acostumados à participação, pode ser necessário induzi-los a ela. É claro que, ao fazê-lo, pode haver ocasionalmente intenções manipulatórias, mas também pode haver um honesto desejo de ajudar a iniciar um processo que vai continuar de maneira cada vez mais autônoma.

4.6 O Conselho Escolar e os processos democráticos

Neste item apresentamos a percepção dos participantes sobre o Conselho Escolar nas duas instituições através das respostas aos questionamentos que contemplaram três abordagens: atuação do Conselho Escolar; a participação do Conselho Escolar na gestão dos recursos do PDDE; e a participação do Conselho Escolar na elaboração e acompanhamento do Projeto Político Pedagógico.

4.6.1 A atuação dos Conselhos Escolares sob a ótica dos entrevistados

Perguntamos aos entrevistados qual o lugar que o Conselho Escolar ocupa na estrutura geral da escola. Os sujeitos da Escola Anna Floriano se pronunciam da seguinte forma: o representante dos pais: “O Conselho Escolar dessa escola não é mais nem menos do que a gestão. Tudo a gestão leva para combinar com o Conselho Escolar”. Os outros assim se pronunciaram, sobre esse questionamento:

> Essa questão de Conselho Escolar não é tão nova, mas de um tempo para cá vem se dando mais ênfase ao Conselho, estão cobrando mais a atuação em fiscalizar as coisas que acontece na escola. Começou devagarinho, mas estamos atuando e a presidente do Conselho é bem atuante e com isso, ela está conseguindo promover o Conselho Escolar dentro da escola e ele está com bem destaque. Os pais começam a perceber que temos a escola, a direção e temos o Conselho que também pode ser considerado na hora de resolver algumas questões. Direção e Conselho Escolar caminham juntos. (Representante dos professores no Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).

> O Conselho daqui ele está sempre andando em parceria com a direção da escola. É uma parceria, lado a lado, não só com a direção, mas com os professores também. Até porque temos todos os segmentos e eu como presidente, é o que eu procuro fazer e o que estou fazendo, lado a lado com cada um dos segmentos. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).

E por último, a fala da gestora que afirma: “Paralela à gestão. Conselho e direção trabalham juntos nessa instituição. Somos parceiros”. Vale salientar que aqui a diretora se refere ao termo paralelo como existência de parceria e não como significado de confronto.

Na Escola Rodolfo Fernandes a representante de pais afirma: “O Conselho atua junto com a gestão. De igual para igual. Não tem diferença não. É tanto que toda decisão a diretora chama a gente, conversa e escuta. É um parceiro muito importante”. Na opinião do representante dos professores: “Eu vejo o Conselho como um órgão parceiro, que ajuda a aconselhar e buscar soluções e estratégias

para melhorar o acompanhamento do nosso objeto principal, que é o aluno. É um braço muito forte para a escola". A presidente do Conselho Escolar e a gestora fazem breves relatos sobre esse questionamento, como mostramos a seguir:

> O Conselho, hoje, eu considero muito ativo, muito assíduo e participativo e vejo hoje como um parceiro, um apoio para a gestão escolar. Eu sinto nas palavras dos professores, dos funcionários, dos pais, que estão considerando muito positiva essa atuação essa transparência. É uma forma democrática de gestão. O Conselho é necessário na escola. Eu vejo a participação da comunidade nas ações pedagógicas, financeiras e administrativas, que está mais por dentro, interagindo muito mais, com sugestão. Desse modo, considero o Conselho desta escola como algo muito positivo. Eu acredito que as pessoas também estão considerando isso. Essa é a função do Conselho, é o que se almeja em um Conselho, de todas as escolas. Se for algo que é conversado, se há a transparência, aberto ao diálogo, eu acho que funciona em todas as escolas, não só nessa. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Rodolfo Fernandes).

> Se essa pergunta fosse hoje colocada para os componentes do Conselho Escolar eles iriam usar essa frase que eu sempre procuro colocar nas reuniões, meu braço direito dentro da escola é o Conselho Escolar. Sempre quando eu penso nos problemas existentes na escola, na forma de solucionar, estamos envolvendo o Conselho da escola. Se o problema é frequência, de atrasos, ou de demora de pais para buscarem as crianças, estou sempre envolvendo o Conselho Escolar para pensar comigo dentro da escola. Não são apenas as questões de investimentos, de recursos, apresentando plano de aplicação, apesar de ser uma preocupação minha enquanto gestora, é de estar realmente apresentando o plano de aplicação, esses recursos, para que são destinados, quais os projetos aos quais os recursos foram destinados, todas as compras comprovadas com notas fiscais, sem dúvida nenhuma eu tenho o maior cuidado de apresentar ao Conselho Escolar para que eu tenha credibilidade enquanto gestora dentro da escola. Se eu não consigo desenvolver essa credibilidade com o Conselho Escolar e com a equipe da escola fica difícil de encontrar uma equipe engajadora e uma comunidade que participe da gestão, porque ela fica desacreditada. Enquanto a equipe que acredita ela vai participar melhor e para eu ter essa credibilidade eu preciso está frequentemente junto ao Conselho, apresentando o que nós temos de bom, nossos pontos fortes e nossas fraquezas e que ações vamos desenvolver junto ao Conselho Escolar. (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

Observamos que todos os participantes, das duas escolas pesquisadas, concebem o Conselho Escolar como uma instituição parceira da gestão. Em suas falas, expressam-se de forma clara e objetiva, sem apresentar dúvidas, reclamações ou críticas à atuação do Conselho Escolar. Em relação à parceria do Conselho Escolar com a direção da escola, apresentada nas falas dos sujeitos, encontramos na visão de Werle (2003, p. 62) a seguinte constatação:

> Pode-se afirmar que todos os assuntos, e não apenas os financeiros, devem submeter-se aos Conselhos Escolares. Entretanto, isto não significa

> dizer que o Conselho Escolar se constitua um poder paralelo ao da direção da escola, mas que seja um organismo com propostas convergentes em questões de filosofia e de objetivos com a direção da escola. Isto remete à concepção de que ele não é somente mais um órgão formal dentro da instituição de ensino, nem um espaço de poucos; ele não pertence aos que compõem. Assim, levar um assunto à consulta do Conselho Escolar não pode constituir um mecanismo para legitimar decisões. Ouvir o Conselho significa que ele tem algo a dizer e que aquilo que disser será considerado e levado em conta nas negociações, produzindo revisão de posições. Este compartilhamento não descaracteriza a competência de cada e nem os conhecimentos técnicos, específicos de professores e pessoal técnico-administrativo da escola. A necessidade de compartilhamento é essencial para que as decisões implementem-se.

Ainda no quesito de atuação do Conselho Escolar, perguntamos se o colegiado atua dentro dos princípios da gestão democrática. Apresentamos aqui as respostas de todos os participantes. Representante dos pais, representante de professores, presidente do Conselho e gestores, respectivamente, por escolas: Da Escola Anna Floriano “Atua sim. Porque nós todos temos o direito de dizer o que pensamos e dar a opinião do que é certo e do que é errado” (Representante de pais). Já o representante do segmento docente afirma o seguinte: “Atua sim, dentro dos princípios. Porque nós podemos sugerir, avaliar, a nossa opinião é ouvida, na maioria das vezes, é aceita no Conselho Escolar. Então, considero que atua dentro dos princípios democráticos”. Na opinião da presidente do Conselho: “Procuramos fazer o máximo para atuar dentro da gestão democrática. Quando nós sugerimos, a diretora pede a nossa sugestão e acata as decisões coletivas”. Ainda sobre essa questão, a diretora assim se posiciona:

> Eu acho que atua sim dentro dos princípios. Porque quando estamos em reunião todos os conselheiros tem vez e voz, tem pessoas que ficam caladas, mas tem outras que perguntam tudo e eu mostro tudo. Levo todos os documentos para comprovar. (Gestora da Escola Anna Floriano).

Da Escola Rodolfo Fernandes os respondentes afirmaram: “Eu acho que atua sim. Porque nós temos o direito de falar, de dar a nossa opinião. Qualquer coisa ela (diretora), pergunta a nossa opinião e deixa a gente bem à vontade” (Representante de pais). Quanto a essa questão, a representante do corpo docente diz o seguinte:

> Atua sim. Procuramos ser o mais democrático possível, escutar as opiniões, depois da escuta, vamos refletir, quais as opiniões são mais cabíveis para solucionar ou minimizar a problemática. Escutamos muito a opinião dos pais e da comunidade, pois eles têm uma visão maior e melhor da comunidade, do que acontecem lá fora, muitos conhecem a realidade dos nossos alunos e eles trazem essa realidade pra gente. A atuação dos professores, quando

> está ocorrendo algum problema, alguma situação que está incomodando, até mesmo na nossa forma de ensinar, a gente para e conversa. (Representante de professores da Escola Rodolfo Fernandes).

A presidente do Conselho assim se expressa: “Em minha opinião, sim. Os conselheiros já reconhecem as suas funções, dão sugestões, opinam e direcionam ações. As decisões acontecem de forma coletiva”. E, por último, a gestora relata:

> Sempre. Trabalho nessa perspectiva de promover uma gestão democrática onde as pessoas tenham o poder de voz, poder de decisão. Mas sempre pensando e trazendo como lema para nossos encontros, a aprendizagem dos nossos alunos. Tudo que nós devemos pensar é de que forma vamos promover uma escola de qualidade para essas crianças que já vem de descriminada pela sociedade por pertencer à classe menos favorecida. De que forma nós do Conselho Escolar devemos atuar para que possamos oferecer uma escola de qualidade, uma melhor aprendizagem, melhores oportunidades para nossos alunos. Então o Conselho sempre trabalha dentro desses princípios, sugerindo e participando das ações que resultem em uma escola de qualidade, porque a gestão democrática não é só na voz mas também da participação. Em minha opinião o Conselho Escolar dessa instituição trabalha dentro dos princípios da gestão democrática. (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

Analisando as respostas ao questionamento de atuação dos Conselhos nas instituições, no tocante aos princípios da gestão democrática, percebemos nas falas dos entrevistados que o colegiado atua considerando a descentralização, a participação, a transparência, a liberdade, entre outros. Sobre isso, Werle (2003, p. 47) enfatiza que:

> [...] A instituição dos Conselhos Escolares está diretamente relacionada ao princípio da gestão democrática do Ensino Público. Os Conselhos escolares estão comprometidos com todos os demais princípios – liberdade, igualdade, qualidade, gratuidade e pluralismo - e sua consolidação deverá ocorrer e decorre da sua efetivação.

4.6.2 A participação do Conselho Escolar na gestão dos recursos do PDDE

Apresentamos aqui as falas dos entrevistados sobre a participação do Conselho Escolar na gestão dos recursos do PDDE, que compreende a elaboração do plano de aplicação o acompanhamento da aplicação dos recursos, bem como da prestação de contas do referido programa. Iniciamos com as declarações dos representantes de pais. Da escola Anna Floriano: “O Conselho participa de tudo sim.

Diz o que é o mais certo e o melhor para fazer e acompanha as prestações de conta. A diretora mostra tudo". Na versão da representante de Professores:

> Acompanha todo o processo. Primeiro participa da elaboração do plano de aplicação, dando sugestão em como aplicar, da melhor forma possível e depois na prestação de contas, analisando como foi gasto e se foi da forma planejada. (Representante de professores da Escola Anna Floriano).

A presidente do Conselho Escolar responde de forma simples e objetiva, porém, afirma a participação do Conselho na gestão dos recursos [...] "É uma das nossas principais pautas de reuniões". Já a gestora não confirma os depoimentos anteriores e declara:

> Ele não atua na elaboração. Eu faço com as meninas. Para o Conselho eu vou quando está pronto para mostrar para a comunidade o que veio, quanto de dinheiro, para custeio, para capital e levo as sugestões. Eles analisam as necessidades e as prioridades e aprovam ou não. (Gestora da Escola Anna Floriano).

O mesmo questionamento na versão dos entrevistados da Escola Rodolfo Fernandes: Na fala da representante de pais: "Participa sim e acompanha. Já participei várias vezes disso. O Conselho trabalha bem atuante nessa questão dos recursos". Os outros depoimentos apontam para o seguinte:

> Sim. Em reunião são colocadas as necessidades e tomamos a decisão baseados nas prioridades, o que for mais urgente. Tudo é levado para as reuniões também dos pais, da equipe pedagógica, Eu acho muito relevante nessa escola é que é tudo muito certinho nesse sentido, da gestão. A gestora sempre se preocupa muito em trazer tudo muito bem detalhado, deixando muito claro, muito transparente, isso é algo muito positivo para a gestão da escola e até mesmo para o desenvolvimento da escola como um todo. (Representante de professores da Escola Rodolfo Fernandes).
>
> Sim, participamos. Inclusive todas as reuniões teve quórum, com participações assíduas e o plano de aplicação é apreciado por todos. Existe um diálogo e nós damos sugestões para a gestão. Tivemos reunião no dia 30/10/2019 sobre o plano de aplicação e também acompanhamos o PDDE em todos os sentidos. Apreciamos a prestação de contas que é colocada sobre a mesa, temos a oportunidade de ver todos os documentos como: notas fiscais, extrato bancários etc. e quando surge uma necessidade é colocada em mesa de votação, apreciada e aprovada. A gestora tem todo o cuidado e sempre solicita que o Conselho acompanhe e ela mesma busca o Conselho para as decisões coletivas. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Rodolfo Fernandes).
>
> O Conselho participa de tudo isso. Elaboração, eu trago, apresento nas reuniões, como na última que apresentei a aplicação do PDDE: O que é que nós planejamos, os gastos que a escola tem durante o ano, como foi

> aplicado o PDDE no ano anterior, a previsão dos gastos para esse ano e o que nós poderemos utilizar com os recursos do PDDE. Todas essas aplicações eu apresento no *Datashow* e sempre explicando bem direitinho o que é o PDDE e em que poderemos utilizar os recursos, tendo em vista que temos mudança na representação dos conselheiros escolares, em virtude da eleição. Então, vou explicando o que é capital, o que é custeio, em que é permitido ou em que não é permitida a aplicação dos recursos do PDDE, pelo FNDE, através de decreto. Então, além de acompanhar ele participa de todo o processo de aplicação dos recursos do PDDE, dentro da nossa instituição. (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

Diante do exposto, quanto à participação do Conselho Escolar na gestão dos recursos do PDDE, percebemos que há contradição de respostas entre os membros da primeira escola, enquanto alguns afirmam a participação do Conselho em todo processo de gestão dos recursos, a gestora afirma que o plano é elaborado fora do Conselho, por ela e outras pessoas, ficando a cargo do referido colegiado a aprovação ou desaprovação diante das prioridades elencadas. Já na segunda escola, as respostas são semelhantes e afirmativas em relação à efetiva participação do Conselho Escolar nos processos de gestão dos recursos do PDDE. Sobre o funcionamento dos Conselhos, Werle (2013, p. 21) explica que “os Conselhos Escolares, hoje, tem estrutura formal e existência concreta, diferenciada em seu funcionamento, de escola para escola”.

Questionamos aos participantes como eles avaliavam a participação do Conselho Escolar na elaboração do plano de aplicação dos recursos do PDDE. Na Escola Anna Floriano: visão da representante dos pais: “Muito boa porque ficamos por dentro de tudo o que entra e o que sai na escola”. A representante dos professores: “Acompanha todo o processo. Primeiro participa da elaboração do plano de aplicação, dando sugestão em como aplicar, da melhor forma possível e depois na prestação de contas, analisando como foi gasto e se foi da forma planejada”. A presidente do Conselho se expressa de forma positiva:

> Eu considero muito positiva. Participamos das decisões quanto à aplicação dos recursos, ou seja, do plano de aplicação, nós podemos opinar sobre o que é mais urgente e necessário para escola. Participamos também das prestações de contas. Tudo é feito com transparência e com a aprovação do Conselho Escolar. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).

E na opinião da gestora: “Eu acho positiva. Aqui o Conselho é bem atuante em diversos assuntos. Não é 100%, mas é bem atuante nos assuntos financeiros”.

Na Escola Rodolfo Fernandes: a representante de pais: “É muito boa a atuação do Conselho quanto aos gastos do dinheiro. A diretora mostra tudo e nós olhamos tudo. É tudo bem transparente**”**.

Sobre essa questão, a representante do corpo docente se posiciona da seguinte forma:

> Eu acho assim bem relevante a participação do Conselho Escolar porque a partir dele a gente pode analisar de forma mais aprofundada. Tipo, fazer uma filtragem. Existem dez demandas, quais as que são mais necessárias no momento. Então, faz assim tipo uma filtragem com base em argumentos e reflexão. No Conselho, não se toma decisão aleatoriamente, as decisões são tomadas baseadas na reflexão, no diálogo, do coletivo a partir da demanda principal da escola e que vai proporcionar resultados positivos para o ensino aprendizagem. (Representante de professores da Escola Rodolfo Fernandes).

Já a Presidente do Conselho afirma:

> Eu avalio de forma muito positiva porque eu vejo as mães muito atenciosas nesse sentido. Aliás, todos. Tanto as que representam os pais, quanto os que representam a comunidade, pois eles acompanham que olham os planos de aplicação do PDDE, as prestações de contas, os projetos que são desenvolvidos, os planos de intervenção. Acompanham também a merenda escolar, um gelágua novo que foi comprado, a necessidade de um ventilador que precisa ser comprado e muitas outras coisas. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Rodolfo Fernandes).

E a diretora da escola assim se posiciona:

> Eu faço uma boa avaliação, visto que o Conselho Escolar participa do processo de avaliação, de aceitação, sugere sobre a planilha de investimentos, mas ainda fica a desejar e eu entendo perfeitamente, com relação ao Conselho porque ainda temos pessoas da comunidade que não tem muito conhecimento. Então, essa falta de conhecimento quando estamos falando em plano de aplicação, na aplicação desses recursos, especialmente quem é da comunidade escolar, um pai, ou um representante dos funcionários, como tem um conhecimento menor, a sua participação é reduzida pela falta de conhecimento, não por falta de interesse ou de participação em si. A falta de conhecimento promove a não participação quanto à gestão dos recursos. Elas ficam mais concordando sem questionar. O questionamento, mesmo, só vemos melhor na pessoa da presidente, da professora, que tem uma leitura melhor sobre Conselho, PDDE, sobre o PROMEM, ou seja, sobre as políticas públicas, participam melhor. Então, considero que essa postura está sendo reprodutora de certa passividade dessas pessoas pela falta do conhecimento. Mas, de um modo geral, eu vejo uma boa participação do Conselho Escolar, quando eu penso no geral, penso na maioria dos representantes e quando penso que precisa melhorar é vendo essa minoria, não pela falta de espaço, mas pela falta de conhecimento. (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

Constatamos através das falas que os todos os participantes consideram que o Conselho Escolar atua de forma positiva na gestão dos recursos do PDDE, que há a participação do referido colegiado na elaboração, execução e monitoramento do plano de aplicação dos recursos e na prestação de contas e que a comunidade escolar através de seus representantes participam dos processos decisórios quanto à aplicação dos recursos.

Outro ponto a destacar é que alguns respondentes apresentam detalhes de como acontece essa participação, já outros demonstram certa insegurança para relatar os procedimentos. Neste quesito, as respostas das gestoras apresentam semelhança, contudo, a gestora da Escola Rodolfo Fernandes faz um relato com detalhes sobre a atuação do Conselho Escolar quanto à gestão dos recursos do PDDE. Ainda explicita que a falta de conhecimento sobre determinados assuntos e principalmente, os financeiros, dificultam uma maior participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Sobre os aspectos conhecimento ou falta de informações aos conselheiros, Werle (2003) mostra, em sua pesquisa, trechos de reunião de Conselho, que nos remete à problemática:

> Esses trechos de reunião do Conselho Escolar indicam que a estratégia pelo grupo, para indicar a discussão do repasse de recursos, decorreu da falta de sistemática no âmbito do Conselho Escolar. Foi preciso que o presidente do Conselho Escolar solicitasse informações, pois elas não eram trazidas, prévia e sistematicamente, ao colegiado. Supõe-se que, se não tivesse havido a intervenção do presidente do Conselho, entrando com o pedido de informações sobre a existência do repasse, estas não teriam sido apresentadas. Entretanto, não eram todos os membros do colegiado que desconheciam que os recursos haviam sidos liberados. O diretor e o vice-diretor já dispunham, antes da reunião, de tal conhecimento. (WERLE, 2003, p.109).

4.6.3 A participação do Conselho Escolar na elaboração e acompanhamento do Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar

Em se tratando de processos de elaboração de documentos e instrumentos importantes para a escola: o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar, os entrevistados foram indagados sobre três pontos específicos: se há a participação do Conselho no processo de elaboração, aprovação e acompanhamento dos referidos documentos. A periodicidade das atualizações e monitoramento do PPP e se o plano de aplicação dos recursos do PDDE em sua elaboração considera as ações do Projeto Político Pedagógico da escola. As respostas segue a mesma

ordem, por segmentos do Conselho Escolar e por escolas. Na primeira escola: no primeiro quesito, foram assim expressas: representante dos pais: “Participa. Através das reuniões, onde é conversado sobre tudo isso aí que você está falando”. Da representante de professores da mesma escola: Participa sim. “Através das reuniões de extras regências e reuniões do Conselho Escolar. Foram várias reuniões só nesse ano para atualizar o PPP. Já o Regimento Escolar, ainda não houve muitas discussões sobre o tema.” Na fala da presidente do Conselho: “Participamos. Primeiro levamos para as discussões para a reunião do Conselho Escolar. O projeto Político Pedagógico, nós construímos juntos. O Regimento nós atualizamos no ano passado. Ao final é apreciado pelo Conselho para aprovar. Do mesmo jeito, o plano de aplicação, o Regimento e o Projeto Político Pedagógico”. E na declaração da gestora, que afirma: “Acompanham sim. Participam de todos os encontros, com opiniões e sugestões”.

As respostas dos participantes da Escola Rodolfo Fernandes ao mesmo questionamento: representante de pais: “Faz o acompanhamento bem detalhado de tudo que acontece na escola. Deixa todos bem informados”. Os próximos depoimentos estão mais esclarecedores quanto à questão.

> Participamos sim. Os professores participam de forma bem direta, a partir das reuniões de extras regências, que eles trazem as questões para a atualização, através das atividades que realizamos. Os pais eles colaboram com opiniões, tanto dentro do Conselho com as sugestões, como também nas reuniões de pais. Porque a gente tem a sensibilidade de nas reuniões de pais, está ouvindo, escutando os anseios, escutando o que eles acham que está legal e o que não está e, a partir disso, fazemos uma filtragem das ideias e tentar recebemos como um *feedback*. Esses são os mecanismos que utilizamos para atender as necessidades e anseios dos pais. As vezes eles nem sabem que contribui tanto, mas a partir da escuta, tentamos incorporar as necessidades citadas. (Representante dos professores da Escola Rodolfo Fernandes).

> No Projeto Político Pedagógico, o Conselho contribuiu com um adendo para a gestão democrática, que foi construído no coletivo. Participamos de oficinas para a atualização do PPP e uma das oficinas foi planejada e executada pelo Conselho. Quanto ao Regimento, nesse ano não desenvolvemos nenhuma atividade, mas já está previsto para o próximo ano. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Rodolfo Fernandes).

> O ano passado nós promovemos oficinas dentro da escola, para essa atualização do PPP, com a formadora da Secretaria Municipal de Educação, em quais, tivemos representantes de todos os segmentos e setores. Além do Conselho Escolar, chamamos representantes de todas as atividades que são desenvolvidas na escola, como, futebol feminino, grupo de karatê, foram convidados. Então, dessa forma eles participam da reelaboração, da atualização, da aprovação. Se eles participam da aplicação dos recursos, da avaliação do bimestre, se todos os meses o Conselho se reúne para

> apresentar as atividades que são desenvolvidas para o processo ensino aprendizagem, com certeza, o Conselho Escolar está fazendo o acompanhamento do PPP, através das reuniões e da forma que avaliamos as atividades desenvolvidas, bem como as deficiências são avaliadas nesse momento. Tudo que é planejado no PPP é executado e avaliado pelo Conselho Escolar, bimestralmente. Quanto ao Regimento, foi entregue à presidente do Conselho para avaliar com o Conselho Escolar, como estava o Regimento e as atualizações necessárias para convocarmos a comunidade e realizarmos o estudo nesse ano (2020). (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

Sobre a periodicidade de atualização e monitoramento do Projeto Político Pedagógico, as respostas foram bem variadas e estão descritas aqui por Escola e, respectivamente, as falas de representante de pais, de professores, e presidente do Conselho e gestora, como mostramos a seguir: “Lembro que há diversas reuniões e as discussões. Mas, não lembro o período”. “Temos encontros quinzenais, nas extras regências. E nesses encontros discutimos tudo, questões pedagógicas e administrativas”.

> Mensal. Nós fazemos sempre isso nas extras regências. Muitos professores até reclamam e dizem que a extra regência era para planejar. Poxa vida, estamos planejando. Porque fica a discussão dentro do Projeto político pedagógico e muitos acham que deveriam ficar planejando a semana ou o mês. Nas reuniões mensais do conselho estamos sempre trazendo as discussões realizadas na extra regência. (Presidente do Conselho da Escola Anna Floriano).

Já a gestora respondeu de forma bem resumida e afirma que: “Constantemente. Trabalhamos, diariamente, com o PPP em cima da mesa. Nós trabalhamos nos encontros pedagógicos com os professores e em planejamentos”.

Na Escola Rodolfo Fernandes, conseguimos as respostas de todos os participantes e descrevemos na mesma sequência descrita na escola anterior: “Eu não me lembro de quanto em quanto tempo é feita a atualização”.

> Eu não sei dizer exatamente o tempo. Mas sempre que há a necessidade de atualizações, nós nos reunimos e atualizamos. No sábado passado, a nossa extra regência foi uma ação para atualização do PPP. Há dois meses fizemos outra. No início do ano, fizemos atualizações. Então, acontece sempre que é necessário. (Representante de professores da Escola Rodolfo Fernandes).

> O PPP é um projeto aberto. Mesmo que a gente coloque de seis em seis meses, surgindo a necessidade dentro do período, fazemos a reunião com a comunidade e atualizamos. Desse modo, o PPP é atualizado quando surge a necessidade. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Rodolfo Fernandes).

> Anualmente nós fazemos reuniões para discutir sobre esses eixos norteadores. Como eu falei sobre as questões das exigências para ir pontuando na plataforma Conviva, no ano passado fizemos avaliação do PPP, de algumas partes, porque não deu para fazer do todo, tendo em vista, as demandas que existem dentro da escola, então vamos atendendo também essas demandas, que têm relação com as prioridades. No ano passado, nós demos bastante ênfase à educação especial, tendo em vista que a escola a cada ano aumenta o número de alunos com necessidades especiais que procuram vagas na nossa escola e esse ano também já foi elencada com formação para a equipe de professores e de estagiários as discussões com relação à algumas prioridades que devemos está vendo no PPP, dos objetivos e concepções que foram colocadas na plataforma Conviva já nesse ano (2020). Então, anualmente nós temos no mínimo uma formação que dê ênfase a essas questões [...]. (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

No terceiro aspecto de discussão sobre o PPP, perguntamos aos entrevistados se as ações do PPP são consideradas no plano de aplicação dos recursos financeiros do PDDE. Estamos seguindo a mesma sequência das respostas. Na escola Anna Floriano, os participantes assim responderam: “Considera. O plano é feito pelos projetos que a escola vai desenvolver”. A representante do corpo docente afirma que: “Sim, porque precisa ver o que a escola deseja e planeja enquanto projeto de escola e para isso precisamos planejar a partir dos recursos que temos, priorizando as necessidades mais urgentes”. Na resposta da presidente do Conselho, temos o seguinte sobre essa questão:

> Com certeza. Quando se planeja os projetos da escola, das salas de aula. Quando se planeja um projeto necessita ter o material. Isso vem desde a elaboração do plano de aplicação. Já se planeja o que se vai investir nos projetos escolares a serem desenvolvidos. (Presidente do Conselho Escolar da Escola Anna Floriano).

E a gestora afirma: “Consideramos sim. Planejamos os recursos sempre de acordo com as necessidades e as ações do Projeto Político Pedagógico.”

Quanto à mesma indagação, na Escola Rodolfo Fernandes a representante dos pais diz o seguinte: “É sim. Considera minuciosamente. Cada ponto encaixa um com outro”. Nos relatos seguintes obtivemos:

> [...] Quando a gente trabalha suprindo a necessidade da escola já está trabalhando de acordo com o planejamento anterior e o PPP faz parte desse planejamento, é a base principal que a gente segue. Desde a estrutura física, até da pedagógica, por exemplo: mais livro para trabalhar tal gênero, jogos para trabalharmos matemática, tudo isso está associado com as demandas do PPP, é com o objetivo de atender as metas traçadas e até superá-las. (Representante de professores da Escola Rodolfo Fernandes).

> Sim. Principalmente no plano de aplicação, os projetos que são desenvolvidos, a forma como o PPP foi atualizado, vai necessitar ainda mais de investimentos, de estar colocando mais coisas que necessitam de recursos. Realmente é algo que está ligado, o PPP com o plano de aplicação. Você tem que projetar aquilo que a escola vai poder financiar e desenvolver. Não podemos colocar no projeto algo mirabolante, que não esteja dentro do orçamento da escola. Mesmo o Conselho estando acompanhando e vendo que há o planejamento dos recursos, que são consideradas as prioridades, muitas vezes se faz necessário a redução de muitas coisas, no sentido de não perder a qualidade educação e da manutenção. Mas, diante disso, ela não pode tá planejando acima do que ela possa executar. (Presidente do Conselho da Escola Rodolfo Fernandes).

> Sem dúvida nenhuma, até porque o PPP se ele é o projeto norteador para a escola nós temos que está elencando quais são as ações de grande importância para a nossa escola. Então as ações que são colocadas no PPP elas são desenvolvidas a partir da aplicação dos recursos do PDDE. Se a gente fala em processo ensino aprendizagem e na melhoria da educação, todos os itens que foram elencados lá na primeira questão dos investimentos, a gente está trazendo o que consta lá no PPP e tendo uma melhor visão de como está acontecendo o desempenho das crianças e como promover uma educação de qualidade e aulas que realmente despertem o interesse da criança nesse processo ensino aprendizagem. Todas as ações apresentadas no PPP são desenvolvidas durante o ano e para serem desenvolvidas precisam de recursos. Os projetos que a gente desenvolve e que estão elencados no PPP são desenvolvidos a partir do recurso do PDDE. (Gestora da Escola Rodolfo Fernandes).

Diante dos depoimentos, percebemos que os Conselhos Escolares das duas escolas participam da elaboração, atualização e monitoramento do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar. No entanto, percebemos que o primeiro documento é mais citado nas falas. A participação da comunidade escolar é fundamental na construção do Projeto Político Pedagógico. Sobre a importância dessa construção coletiva Veiga (2004, p 157) assim define:

> [...] A primeira ação que me parece fundamental para nortear a organização do trabalho da escola é a organização do Projeto político pedagógico assentado na concepção de sociedade, educação e escola que vise a emancipação humana. Ao ser claramente delineado, discutido e assumido coletivamente ele se constitui como processo. E, ao constituir - como processo, o Projeto político pedagógico reforça o trabalho integrado e organizado da equipe escolar, enaltecendo a sua função primordial de coordenar a ação educativa da escola para que ela atinja o seu objetivo político pedagógico.

Quanto à periodicidade de atualização do PPP, as respostas foram variadas: anualmente ou sempre que necessário. Quanto ao monitoramento, percebemos que acontece nas reuniões de planejamentos, de estudos e de Conselho Escolar. Já o

Regimento Escolar não foi atualizado no ano de 2019. Sobre a atualização e monitoramento do PPP, encontramos em Veiga (2003 p. 38), que o referido documento deve ser considerado como um processo sempre em construção, cujos resultados são gradativos e mediatos. Portanto, é importante que sejam criadas as condições para que aconteçam as discussões criativas e críticas em torno do assunto.

No terceiro ponto, indagados se as ações do PPP são contempladas no plano de aplicação dos recursos do PDDE, todos concordam que o referido plano considera as ações do PPP e apontam que o planejamento e execução das atividades, principalmente os projetos escolares, só são executados com a existência dos recursos advindo do Programa. Ainda relatam que, no Conselho, são definidas as prioridades para a realização do trabalho. De acordo com Veiga (2001, p. 12), “Ao construirmos o projeto de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscamos o possível”.

Assim sendo, concluímos neste quesito que o PDDE representa o suporte financeiro para o desenvolvimento das ações do PPP nas duas instituições escolares, que as ações são planejadas de acordo com as necessidades e prioridades, que o planejamento acontece com a participação da comunidade escolar e, principalmente, que o Conselho Escolar acompanha e viabiliza as discussões que envolvem o Projeto Político Pedagógico da escola, garantindo assim a participação da comunidade na dinâmica da gestão da escola, como aponta Werle (2003, p. 133):

> A relevância dos conselhos escolares diz respeito a administração da escola, numa perspectiva participativa e viabilizadora da formação democrática. Os conselhos escolares devem ser um espaço de formação pluralista, criativa, em que concorram alunos, professores e pais para as decisões referentes à organização escolar.

Através dos relatos dos entrevistados observamos que os recursos advindos do Programa Dinheiro Direto na Escola são de fundamental importância para as instituições Outro aspecto considerado de grande relevância é a forma descentralizada de recebimento desses recursos, que oportuniza a participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Destacamos ainda a atuação dos Conselhos Escolares das duas escolas na execução do Programa e do Projeto

Político Pedagógico, garantindo assim os processos democratizantes em escolas da rede municipal de ensino de Mossoró.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa discutiu a contribuição do Programa Dinheiro Direto na Escola para a construção da gestão democrática e participativa no contexto de escolas da rede municipal do ensino de Mossoró/RN. Dessa forma, apresentamos como elementos principais dessas conclusões a atuação do Conselho Escolar e a construção e atualização do Projeto Político Pedagógico, propiciando, no contexto escolar, a participação coletiva da comunidade escolar nos processos decisórios e nas práticas democráticas.

O Programa Dinheiro Direto na Escola-PDDE, é um programa do Governo Federal, criado em 1995, inicialmente com a nomenclatura de Programa de manutenção de desenvolvimento do ensino fundamental - PMDE e em 1998 foi denominado de PDDE, que presta assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica, das redes Estadual, Municipal e Distrito Federal. Tem por finalidade contribuir para manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica, visando à elevação do desempenho escolar. Apresenta como objetivos promover o fortalecimento da participação social, a autogestão escolar e a gestão democrática na escola pública.

Com base nas pesquisas e estudos realizados, observa-se que desde a sua criação, em 1995, o PDDE vem se consolidando como uma política pública de caráter redistributivo, que vem sofrendo diversas alterações ao longo dos anos, entre elas a sua ampliação para demais etapas e modalidades de ensino, uma vez que de início destinava-se a atender tão somente ao ensino fundamental. Nesse sentido, constata-se que apesar de se tratar de um recurso que não supre todas as necessidades, se configura como importante recurso para as escolas públicas.

Entre os aspectos positivos do PDDE, destacamos questões relacionadas à viabilização dos processos democratizantes para a execução do programa, tais como: descentralização dos recursos e da gestão, autonomia da escola na tomada de decisões financeiras, a possibilidade do envolvimento da comunidade escolar através da participação efetiva na tomada de tais decisões, opinando e decidindo sobre as necessidades da escola em relação às suas demandas. Diante do exposto, a nossa pesquisa analisou as contribuições do PDDE para a construção dos processos democráticos em escolas públicas.

Quanto à pergunta de partida: “Quais as contribuições do Programa Dinheiro Direto na Escola para a construção da gestão democrática e participava a partir do planejamento e aplicação dos recursos, em escolas públicas da rede municipal de ensino de Mossoró/RN?”. Podemos constatar durante a pesquisa que o Programa Dinheiro Direto na Escola contribui para a construção da gestão democrática e participativa por meio de dois instrumentos importante nos contextos escolares: o Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico.

Partindo da nossa pergunta, realizamos a revisão bibliográfica com o objetivo de após o levantamento bibliográfico no repositório da BDTD, foram selecionados e analisados 14 (quatorze) trabalhos, sendo: 13 (treze) dissertações de mestrados e 01 (uma) tese de doutorado em diferentes áreas de formação, sendo a maioria, trabalhos de Programas de Pós-Graduação em Educação.

Em síntese, a pesquisa foi bastante significativa, pois os trabalhos lidos e analisados serviram de aporte teórico para a nossa pesquisa, pois abordam questões relevantes e diversas sobre o PDDE, tais como aplicação dos recursos, os efeitos e os impactos gerados a partir dos recursos, a transparência na aplicação dos recursos, descentralização da gestão escolar, a participação democrática e o impacto na gestão escolar, a formação para gestores escolares na plataforma do PDDE Interativo, a autonomia da escola com o PDDE, entre tantas outras discussões relevantes sobre o Programa. As abordagens se relacionam com o nosso objeto de pesquisa, no entanto, a nossa proposta investiga as contribuições do Programa para os processos democráticos em escolas da rede municipal de ensino da cidade de Mossoró-RN.

A partir dos relatos dos entrevistados foi possível obtermos as respostas para a questão que levantamos e, por conseguinte, alcançarmos os objetivos da pesquisa, que é: analisar as contribuições do Programa Dinheiro Direto na Escola, apontando suas potencialidades e fragilidades, no contexto escolar, com foco na gestão democrática e participativa, a partir planejamento e aplicação dos recursos. Para tal, elencamos as categorias: Gestão democrática, Participação, Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico, contudo, nas análises relacionamo-las ao Programa Dinheiro Direto na Escola.

Quanto às potencialidades do Programa Dinheiro Direto na Escola, destacamos que o Programa está consolidado como uma política pública educacional, que houve a ampliação da assistência para demais etapas e

modalidades de ensino, a extensão do Programa com as suas ações agregadas e a contribuição para a melhoria da qualidade do ensino e da participação da comunidade nos processos decisórios.

No tocante às fragilidades, elencamos questões importantes para a viabilização da gestão democrática, tais como: a gestão democrática não está implantada nas escolas da rede municipal de ensino; os diretores das escolas são indicados por políticos e nomeados pelo gestor municipal; e a participação das comunidades escolar e local nos processos decisórios referentes ao programa, na maioria das vezes, acontece no Conselho Escolar, através dos representantes dos segmentos.

O Programa Dinheiro Direto na Escola é considerado pelos membros do Conselho Escolar das duas escolas, como fundamental para a manutenção da estrutura física, para o desenvolvimento das atividades pedagógicas, para a execução do Projeto Político Pedagógico e, portanto, para a melhoria da qualidade do ensino. Funciona como indutor da participação da comunidade escolar, pela descentralização dos recursos e pelo formato da execução, no qual o plano de aplicação é elaborado através da participação coletiva, de acordo com as necessidades da escola.

Sobre a gestão democrática nas duas instituições, a pesquisa revela que ainda não está consolidada. Contudo, foi possível observar processos democratizantes, o que nos justifica os entrevistados considerarem já existir, quando indagados sobre a possibilidade de gestão democrática na instituição.

É importante enfatizar que os conselheiros necessitam ampliar seus conceitos sobre a gestão democrática no interior de escolas públicas, considerando que os remete apenas à participação no colegiado, à escuta do outro, ao direito de opinar, de sugerir entre outros. Contudo, consideramos que ainda há um longo caminho a ser percorrido, mas as escolas caminham desenvolvendo princípios democráticos e há a possibilidade para a implementação da gestão democrática nas duas instituições de ensino.

Quanto à participação da comunidade escolar nos processos decisórios, e em particular quanto à execução do programa, observamos que ela acontece, no entanto, se consolida com mais êxito através do Conselho Escolar e das representações em cada segmento. Apesar de percebemos que toda a comunidade escolar é convocada à participação na tomada de decisão dos processos,

percebemos que são mais participativos aqueles que atuam na escola, como gestores, professores, supervisores e os funcionários. Ficou evidenciado que há dificuldade para promover o engajamento das famílias, expressada na fala dos entrevistados. Desse modo, a participação ativa dos pais nos processos decisórios acontece com mais frequência através dos colegiados.

Sobre os Conselhos Escolares, nas duas instituições, são atuantes, parceiros da gestão e desenvolvem os princípios da gestão democrática, primando pela participação ativa dos seus membros, pela descentralização, transparência dos seus atos, pela liberdade de expressão e pela igualdade entre os conselheiros.

Em relação à execução do PDDE, há a participação efetiva do Conselho Escolar na gestão dos recursos quanto à elaboração, execução e monitoramento do plano de aplicação e na prestação de contas na qual a comunidade escolar através de seus representantes participam dos processos decisórios elencando as necessidades da escola e priorizando aquelas mais urgentes. Ressaltamos ainda que os colegiados consideram as ações do Projeto Político Pedagógico das instituições na elaboração e execução do plano de aplicação dos recursos do PDDE.

No tocante ao Projeto Político Pedagógico das escolas pesquisadas, consideramos que o Conselho Escolar participa da sua elaboração, atualização e monitoramento. Constatamos ainda, pelos relatos, que a atualização e monitoramento do referido documento acontece sempre que necessário com a participação efetiva da comunidade escolar e local e não apenas com os representantes dos segmentos nos Conselhos Escolares, mas que este viabiliza todo o processo, através de reuniões, assembleias e oficinas. No entanto, percebemos que os pais entrevistados apresentaram dificuldade em falar sobre o Projeto Político Pedagógico, demonstrando pouco entendimento sobre o documento e o que significa para as instituições escolares.

Diante do exposto, concluímos que o Programa Dinheiro Direto na Escola contribui para a construção dos processos democratizantes e de participação da comunidade, na dinâmica da gestão escolar, através de importantes instrumentos de participação coletiva: o Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico, em escolas da rede municipal de ensino de Mossoró/RN. Apesar da gestão democrática não está consolidada, dos diretores escolares das escolas da rede ainda serem nomeados por indicação do gestor municipal, as instituições caminham baseadas em princípios democráticos e de participação coletiva.

Concluímos que ainda há um longo caminho a ser percorrido para a implantação da gestão democrática nas escolas públicas da rede municipal de ensino de Mossoró/RN. Apontamos como caminhos de viabilização para esta gestão a participação efetiva de toda a comunidade escolar e local em todos os processos decisórios, a promoção por parte dos gestores e dos Conselhos Escolares para a participação efetiva da comunidade e, ainda, de oferecer as condições necessárias à disseminação dos conhecimentos relativos aos processos educativos para garantir a participação, principalmente, dos pais e da comunidade local, de forma mais eficaz.

Por fim, ressaltamos que, em que pese todos esses processos possibilitados pela existência do PDDE, e considerando que a participação - elemento fundamental para a realização da gestão democrática - é um processo de conquista infindável. Ainda, se faz necessário que sejam implementados, pelo poder público, políticas e mecanismos diversos que viabilizem os processos de decisão coletiva e muita luta por parte da sociedade, em geral, e da comunidade escolar, em particular, para a conquista da gestão democrática, no interior da escola pública.

REFERÊNCIAS

BENETTI, Andreza Regina Nave. **A gestão e a política do programa de apoio financeiro escolar da rede municipal de Limeira na perspectiva dos diretores escolares**. 2014. 134 f. Dissertação (Mestrado profissional em gestão e avaliação da educação pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/688. Acesso em: 12 out. 2018.

BORDENAVE. Juan E. Diaz. **O que é participação**. Coleção Primeiros passos. São Paulo. Braziliense, 2013.

BURAKI, Gislaine. **A Gestão democrática e os Conselhos Escolares na rede pública municipal de Ensino de Cascavel – PR**: implantação, limites e possibilidades. 2017. 171 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, 2017. Disponível em: http://tede.unioeste.br/handle/tede/3419. Acesso em: 4 nov. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 2 jun. 2018.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 4 jun. 2018.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.794, de 14 de dezembro de 1998. Altera as Leis nºs 6.368, de 21 de outubro de 1976, e 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 1998.

BRASIL. Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF 10 jan. 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos. **Conselhos Escolares**: democratização da escola e construção da cidadania. Elaboração de Genuíno Bordignon. Brasília: MEC/SEB, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos. **Conselhos Escolares**: uma estratégia de Gestão Democrática da Educação Pública. Elaboração de Genuíno Bordignon. Brasília: MEC/SEB, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos. **Conselho Escolar e aprendizagem na escola**. V. 2 Brasília: MEC/SEB, 2004.

BRASIL. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Lei n.11.947, de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 jun. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm. Acesso em: 30 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Programa Dinheiro Direto na Escola**. Disponível em: http://www.fnde.gov.br/programas/dinheiro-direto-escola/dinheiro-direto-escola apresentação. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Secretaria de Educação Básica. Resolução nº 9, de 02 de março de 2011. Brasília, DF, 2011. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 10, de 18 de abril de 2013. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 11, de 7 de maio de 2013. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 19, de 21 de maio de 2013. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 31, de 22 de julho de 2013. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 32, de 2 de agosto de 2013. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 33, de 9 de agosto de 2013. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 34, de 6 de setembro de 2013. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 4, de 31 de março de 2014. Brasília, DF, 2014 Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 10 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 15, de 10 de julho de 2014. Brasília, DF, 2014. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 18, de 3 de setembro de 2014. Brasília, DF, 2014. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em 15 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 8, de 16 de dezembro de 2016. Brasília, DF, 2016 Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 06, de 26 de fevereiro de 2018. Brasília, DF, 2014 Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Resolução nº 7, de 22 de março de 2018. Brasília, DF, 2018 Disponível em: https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/legislacao. Acesso em: 10 jun. 2018.

CARDOSO, José Carlos Martins. **O PDDE como instrumento de democratização da gestão escolar no Pará**. 2009. 157 f. Dissertação (Mestrado acadêmico em Educação) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2009. Disponível em: http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/2989. Acesso em: 12 out. 2018.

COSTA, Nilson do Rosário. **Políticas públicas, justiça distributiva e inovação**: saúde e saneamento na agenda social. São Paulo: Hucitec, 1998.

CUNHA, Edite da Penha; CUNHA, Eleonora Schettini M. Políticas públicas sociais. *In*: CARVALHO, Alysson; SALLES, Fátima, GUIMARÃES, Marília; UDE, Walter. **Políticas públicas** (org.) Belo Horizonte: UFMG; PROEX, 2002, p. 11-26.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1998.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, 2007.

FERREIRA, Sérgio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e políticas públicas**, Ipea, n. 21, p. 211-259, jun. 2000.

GONÇALVES, Andréa. **O Programa Dinheiro na Escola (PDDE) Interativo como ferramenta de Gestão Escolar**: uma proposta de formação para a rede pública municipal de ensino de Barueri-SP. 2016. 151 f. Dissertação (Mestrado em educação) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2016. Disponível em: https://tede2.pucsp.br/handle/handle/19384. Acesso em: 4 out. 2018.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios da participação coletiva. São Paulo: Papirus, 2012.

KALAM, Roberto Jorge Abou. **O Programa Dinheiro Direto na Escola no contexto do financiamento público da educação**: implementação de políticas e implicações na gestão escolar. 2011. 160 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/2650/1/robertojorgeaboukalam.pdf. Acesso em: 12 out. 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. São Paulo: Vozes, 2006.

LUZ, Maria Nilza Batista. **A gestão democrática nos núcleos de educação rural no município de Mossoró-RN**. 2018. 118f. (Dissertação de Mestrado em Educação) - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2018. Disponível em: http://www.uern.br/controledepaginas/poseducdissertacoes2016/arquivos/4501. Acesso em: 04 nov. 2018.

MAFASSIOLI, Andréia da Silva. **Programa Dinheiro Direto na Escola**: (re)formulações e implicações na gestão escolar e financeira da educação básica (1995 – 2015). 2017. 327 f. Tese (Doutorado em educação) Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre,2017. Disponível em: https:lume.ufrgs.br/handle/10183/36403. Acesso em: 4 nov. 2018.

MELO JÚNIOR, Salvador Soares de. **Transparência fiscal na gestão do Programa Dinheiro Direto na Escola-PDDE da escola estadual de Caraí /MG.** 2016. 94 f. Dissertação (Mestrado profissional) Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Teófilo Otoni, 2016. Disponível em: http://acervo.ufvjm.edu.br/jspui/handle/1/1435. Acesso em: 12 out. 2018.

NASCIMENTO, Luciane da Silva. **Financiamento e participação democrática na educação:** a relação entre o Programa Dinheiro Direto na Escola e o plano de desenvolvimento da educação. 2010.137 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://www.bdtd.uerj.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=7331. Acesso em: 12 out. 2018.

OLIVEIRA, David Antonio Lustosa de. **Análise da consonância dos programas nacionais de educação com os déficits de infraestrutura das escolas públicas do Brasil**: possibilidades e desafios à descentralização. 2017. 138 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão pública) - Universidade de Brasília. Brasília, 2017. Disponível em: http://repositorio.unb.br/handle/10482/23487. Acesso em: 12 out. 2018.

PARO. Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo-SP: Cortez, 2016.

PINHEIRO, Iara Ferreira. **Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) - Implicações na gestão, no financiamento e na qualidade do desempenho da educação básica:** estudo de caso - modalidade tempo integral. 2012. 81 f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. Disponível em: https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1691. Acesso em: 12 out. 2018.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 3. ed. Lisboa: Gradiva, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al*. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTANA, Kátia de Cássia. **Efeitos do Programa Dinheiro Direto na Escola na gestão escolar**. 2011. 174 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 2011. Disponível em: http://www.locus.ufv.br/handle/123456789/3422. Acesso em: 12 out. 2018.

SILVA, Aldenilse Araújo da. **Política de descentralização e apoio à gestão das escolas no Amazonas**. 2015. 119 f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2214. Acesso em: 12 out. 2018.

SILVA, Luizete Cordovil Ferreira da. **Estado e políticas de gestão financeira para a escola pública**: a autonomia da escola no PDDE. 2005. 240f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2005. Disponível em: http://www.repositorio.ufpa.br:8080/jspui/handle/2011/1655. Acesso em: 12 out. 2018.

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

SOUZA, Danielly Pinheiro Gusmão. **Efeitos dos investimentos do Programa "Dinheiro Direto na Escola- PDDE" na E. E. Comendador Murta, em Itinga-MG, na percepção da sua unidade executora**. 2017. 73 f. Dissertação (Mestrado em educação), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Teófilo Otoni, 2017. Disponível em: http://acervo.ufvjm.edu.br/jspui/handle/1/1809. Acesso em: 4 nov. 2018.
.
VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas - SP: Papirus, 2001.

WERLE, Flávia Obino Correia. **Conselhos Escolares**: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.