

## A DEMOCRACIA NO ÂMBITO DO CONSELHO ESCOLAR: UM ESTUDO EM ESCOLAS PÚBLICAS DO ENSINO FUNDAMENTAL DO DISTRITO FEDERAL

*Otilia Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas\**, *Erika Rodrigues de Freitas\*\**  
*Simone da Conceição Rodrigues da Silva\*\*\**, *Lívia Gonçalves de Oliveira\*\*\*\**

### RESUMO

Este artigo visa refletir sobre a atuação do Conselho Escolar a partir da visão de gestores de três escolas públicas de Ensino Fundamental (séries iniciais) da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, analisando sua função, importância, o papel do gestor, bem como as ações desse Conselho no cotidiano escolar. O estudo é de natureza qualitativa, documental e de campo. Os fundamentos teóricos que abordam democracia, gestão escolar, Conselho Escolar e escola pública foram pautados em Apple e Beane (1997), Cabral Neto (2009), Cury (2005), Dourado (2007), Libâneo (2017), entre outros. Os resultados apontam que as escolas públicas analisadas estão em constante atualização, promovendo mudanças de hábitos e posições, e nesse percurso têm adotado como cultura escolar as práticas coletivas de democracia. As conclusões ressaltam que o Conselho Escolar tem se constituído em um importante espaço de exercício da democracia, tendo em vista o envolvimento e a participação dos representantes da comunidade escolar, o que reflete, democraticamente, nos modos de pensar e agir. Portanto, os gestores atuantes das escolas/instituições de ensino pesquisadas vêm assumindo um caráter democrático no Conselho Escolar, expressando-se criticamente em prol da transformação da escola pública.

**Palavras-chave:** Conselho escolar. Gestão democrática. Escola pública.

\* Doutora, mestra e graduada em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). PhD em Educação pela Universidade de Brasília (UnB). Professora efetiva da Faculdade de Educação da UnB. ORCID: 0000-0002-5164-2543. Correio eletrônico: otiliadantas@gmail.com

\*\* Mestre em Educação e graduada em Pedagogia pela Universidade de Brasília (UnB). Professora da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (DF). ORCID: 0000-0001-5716-643X. Correio eletrônico: erika.freitas@edu.se.df.gov.br

\*\*\* Mestre em Educação pela Universidade de Brasília (UnB). Graduada em Pedagogia pela Faculdade Fortium. Professora da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (DF). ORCID: 0000-0001-8569-5689. Correio eletrônico: simonne.conceicao@gmail.com

\*\*\*\* Mestre em Educação pela Universidade de Brasília (UnB). Graduada em Pedagogia pelo Instituto Superior de Educação e em Letras-Português pela Faculdade Projeção. Professora da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (DF). ORCID: 0000-0003-2909-2917. Correio eletrônico: liviagoliveira03@gmail.com

## DEMOCRACY IN THE SCOPE OF THE SCHOOL COUNCIL: A STUDY IN PUBLIC SCHOOLS OF FUNDAMENTAL EDUCATION OF THE FEDERAL DISTRICT

### ABSTRACT

*This article aims to reflect on the performance of the School Council, from the perspective of managers of three public elementary schools (initial grades) of the State Secretariat of Education of the Federal District, analyzing its function, its importance, the role of the manager, as well as the actions of this Council in the school routine. The study is of a qualitative, documentary and field nature. The theoretical foundations that address: democracy, school management, School Council and public school were guided by Apple and Beane (1997), Cabral Neto (2011), Cury (2005), Dourado (2007), Libâneo (2017), among others. The results show that the public schools analyzed are constantly updated, changes in habits and positions and that along their course they have adopted the collective practices of democracy as a school culture. The conclusions point out that the School Council has become an important space for the exercise of democracy, in view of the involvement and participation of representatives of the school community, reflecting, democratically, ways of thinking and acting. Therefore, the managers of the schools/educational institutions surveyed have assumed a democratic character in the School Council, expressing themselves critically in favor of the transformation of the public school.*

**Keywords:** School council. Democratic management. Public school.

## LA DEMOCRACIA EN EL MARCO DEL CONSEJO ESCOLAR: UN ESTUDIO EN ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO FEDERAL

### RESUMEN

*Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre el desempeño del Consejo Escolar, desde el punto de vista de los administradores de tres escuelas primarias públicas (grados iniciales) de la Secretaría de Estado de Educación del Distrito Federal, analizando su función, su importancia, el rol del administrador, así como la actuación de este Consejo en la vida escolar cotidiana. El estudio es de carácter cualitativo, documental y de campo. Los fundamentos teóricos que abordan: democracia, gestión escolar, Consejo Escolar y escuela pública se basaron en Apple y Beane (1997), Cabral Neto (2011), Cury (2005), Dourado (2007), Libâneo (2017), entre otros. Los resultados muestran que las escuelas públicas analizadas se están actualizando constantemente, cambiando hábitos y posiciones, y en su camino ha adoptado prácticas colectivas de democracia como cultura escolar. Las conclusiones destacan que el Consejo Escolar se ha convertido en un importante espacio para el ejercicio de la democracia, considerando la implicación y participación de los representantes de la*

*comunidad escolar, reflejando, democráticamente, formas de pensar y actuar. Por tanto, los gestores activos de las escuelas/instituciones educativas investigadas vienen asumiendo un carácter democrático en el Consejo Escolar, expresándose críticamente a favor de la transformación de la escuela pública.*

**Palabras clave:** Consejo escolar. Gestión democrática. Escuela pública.

## 1 INTRODUÇÃO

Ainda ontem, o discurso oficial opunha as virtudes da democracia ao horror totalitário, ao passo que os revolucionários recusavam suas aparências em nome de uma democracia real ainda por vir. Esse tempo passou. Enquanto certos governos se empenham em exportar a democracia pela força das armas, nos *intelligentsia* não se cansa de apontar, em todas as esferas da vida pública e privada, os sintomas funestos do “individualismo democrático” e as injúrias do “igualitarismo”, que destroem os valores coletivos, forjam um novo totalitarismo e conduzem a humanidade ao suicídio. (RANCIÈRE, 2014, p. 4).

Nada mais apropriado do que introduzir este artigo com uma citação de Jacques Rancière sobre a democracia, tema que abordamos aqui sob o enfoque do Conselho Escolar. Para Renato Janine Ribeiro (2014), que prefacia a obra de Rancière (2014), a democracia é um Estado inacabado que vive, constante e conflitivamente, em expansão. É, logo, algo que vem de baixo, subestimado desde os gregos por se constituir em atrevimento dos pobres em ocupar o espaço dos melhores, ou seja, dos bem-dotados.

No Brasil, a democracia, desde longa data, constitui as cores que pintam a nossa bandeira, para além de qualquer ideologia política. Este termo ratifica os direitos humanos expressos na Carta Magna.

Partindo desta proposição, o presente artigo tem como objetivo refletir sobre a atuação do Conselho Escolar, a partir da visão de gestores de três escolas públicas de Ensino Fundamental (séries iniciais) da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, de modo a analisar sua função, importância, o papel do gestor, bem como as ações desse Conselho no cotidiano escolar. O objetivo foi delineado a partir de algumas problematizações na visão dos gestores: qual é a função do Conselho Escolar e sua importância? Qual o papel do gestor no Conselho Escolar e quais são as ações desse conselho no cotidiano da escola?

Indagamos ainda as reais intenções do Conselho Escolar, que vem operando no âmbito da gestão escolar, cujas atribuições incluem deliberação, consultoria, fiscalização e mobilização. A metodologia aplicada neste estudo, de natureza qualitativa, pautou-se por uma pesquisa documental e de campo, permitindo-nos atender ao objetivo e vislumbrar a materialização do Conselho Escolar a partir de um diálogo com a escola pública, sob a ótica do gestor.

Retomando o conceito de democracia, situamo-la no chão da escola pública para analisá-la pelas relações de forças que permeiam a gestão democrática. Nesse sentido,

[...] tais relações, muitas vezes, criam obstáculos para um dos aspectos essenciais para a realização da democracia, uma vez que essa só pode ser realizada se os indivíduos forem autônomos. Portanto, a autonomia é uma das bases para o exercício democrático [...] a palavra autonomia tem origem nas palavras gregas *autos*, que significa eu mesmo, e *nomos*, que significa lei. Logo, autonomia significa dar a lei a si mesmo, ou seja, seguir a resultado de sua reflexão ou consciência. (DURGANTE JÚNIOR, 2018, p. 38).

A autonomia compõe a base da Gestão Democrática da escola pública. Assim, ressaltar o conceito de democracia é demonstrar plenitude no fazer docente na escola pública. Todavia, a democracia tem seu gérmen no homem; é dele que nasce o poder de decidir e lutar, de exercer um direito e uma cidadania.

Partindo dessa premissa, acreditamos que, em essência, o Conselho Escolar se origina de uma democracia participativa. Sob esse viés, a democracia

[...] amplia e aprofunda a perspectiva do horizonte político emancipador, isto é, uma democracia em que todos os cidadãos, como sujeitos históricos conscientes, lutam pelos seus direitos legais, tentam ampliar esses direitos, acompanham e controlam socialmente a execução desses direitos, sem deixar de cumprir, em contrapartida, os deveres constitucionais de todo cidadão. (BRASIL, 2004, p. 18).

Nesse sentido, cabe às escolas públicas a efetivação e perenidade do Conselho Escolar como órgão de diferentes atribuições, como se mencionou anteriormente. Sua ação se concentra em discutir as demandas escolares, os dilemas e expectativas, tais como os seguintes: qualidade da educação formal, criminalidade, violência, gastos, compras, dívidas, questões familiares, entre outras demandas relacionadas aos professores, aos estudantes e à comunidade escolar. Assuntos a serem discutidos à luz da democracia, dado que “[...] entendemos ser o Conselho Escolar o órgão legitimador desta construção e o grupo articulador de fortalecimento, o meio de apoio e assessoria mais próximos das secretarias municipais e estaduais de educação.” (ARCENIO; LUIZ; CLERIS, 2014, p. 143).

## 2 O CONSELHO ESCOLAR E A ESCOLA PÚBLICA

Para Alves *et al.* (2014, p. 57), o “[...] conselho escolar promove um diálogo com todos os envolvidos na comunidade escolar e por meio deste diálogo se constrói a cidadania e toda ação para atuar.” Trata-se de um órgão colegiado da escola que, por meio de seus representantes, elege, a cada ano, de 5 a 21 membros da comunidade escolar, como docentes, servidores administrativos, pais e estudantes. Compete a esses membros o que segue:

- [...]
- I - elaborar seu regimento interno;
  - II - analisar, modificar e aprovar o plano administrativo anual elaborado pela direção da unidade escolar sobre a programação e a aplicação dos recursos necessários à manutenção e à conservação da escola;
  - III - garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar na elaboração do projeto político-pedagógico da unidade escolar;

- IV - divulgar, periódica e sistematicamente, informações referentes ao uso dos recursos financeiros, à qualidade dos serviços prestados e aos resultados obtidos;
- V - atuar como instância recursal das decisões do Conselho de Classe, nos recursos interpostos por estudantes, pais ou representantes legalmente constituídos e por profissionais da educação;
- VI - estabelecer normas de funcionamento da Assembleia Geral e convocá-la nos termos desta Lei;
- VII - estruturar o calendário escolar, no que competir à unidade escolar, observada a legislação vigente;
- VIII - fiscalizar a gestão da unidade escolar;
- IX - promover, anualmente, a avaliação da unidade escolar nos aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos;
- X - analisar e avaliar projetos elaborados ou em execução por quaisquer dos segmentos que compõem a comunidade escolar;
- XI - intermediar conflitos de natureza administrativa ou pedagógica, esgotadas as possibilidades de solução pela equipe escolar;
- XII - propor mecanismos para a efetiva inclusão, no ensino regular, de alunos com deficiência;
- XIII - debater indicadores escolares de rendimento, evasão e repetência e propor estratégias que assegurem aprendizagem significativa para todos. (DISTRITO FEDERAL, 2012, p. 7).

Dessa forma, percebemos o rigor legal de toda gestão democrática, cujo Conselho Escolar prima por uma participação democrática entre os diferentes setores representados nesta instituição. Não há como gerir e executar projetos pedagógicos sem uma parceria mútua entre os sujeitos que compõem o cotidiano escolar. Vale salientar que os aspectos culturais, sociais, políticos e econômicos delineiam a elaboração e execução dos projetos e parcerias na escola. O Conselho Escolar “[...] tem um papel fundamental na promoção do respeito e de valorização do saber e da cultura do aluno, da sua família e da comunidade, favorecendo o encontro e o diálogo de saberes, dentro de uma pedagogia do respeito, da inclusão e da emancipação.” (REIS *et al.*, 2014, p. 81).

Não se pode esquecer que a democracia e a emancipação são metas fundamentais no Conselho Escolar. A liberdade permite tomada de decisões cabíveis, a partir da realidade da sua comunidade. Nesse sentido,

[...] pelo conselho escolar podem e devem passar todos os debates atinentes à qualidade da educação, à organização da escola, aos tempos escolares e às atividades desenvolvidas no ambiente escolar, inclusive no que tange à aprendizagem e à avaliação, enfim, englobando a discussão sobre o aproveitamento significativo do tempo pedagógico. (REIS *et al.*, 2014, p. 82).

Pelo Conselho Escolar, a liberdade é garantida à escola, pois as decisões são tomadas a partir dos diversos atores envolvidos no âmbito escolar. Assim, o Conselho recebe demandas todos os dias; as reuniões acontecem uma vez por mês ou sempre que houver necessidade. Sendo o órgão máximo da instituição de ensino, este requer autonomia por meio de ação-reflexão-ação dos membros e, assim, é possível tomar decisões refletidas em grupo, as quais devem levar à transformação do cotidiano da escola (FREIRE, 2007).

A prática desenvolvida no Conselho Escolar tende a fortalecer a formação de sujeitos sociais comprometidos com a educação, além de criar projetos que desenvolvam nos estudantes a aprendizagem cognitiva, motora, afetiva, social e crítica. Assim, “[...] como seres ‘abertos’, os sujeitos são capazes de realizar a complexa operação de transformar o mundo através de sua ação, captar a realidade e expressá-la por meio de uma linguagem criadora – a educação.” (FREIRE, 2007, p. 77).

### 3 O CONSELHO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O espaço escolar é um ambiente democrático, participativo e descentralizado. A descentralização possibilita a organização no próprio sistema de ensino. Nesse contexto, para viver o projeto político-pedagógico com essa característica, é necessário prezar pela democracia, bem como saber aplicar os recursos e incentivar a participação da comunidade, tendo em vista a qualidade da educação (CASASSUS, 1995). Para tanto, a escola necessita imprimir uma identidade significativa e própria, pois

[...] tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir este país democraticamente. (BRASIL, 2004, p. 9).

Estimular esse debate se delinea pelo fomento do papel da Gestão Democrática na escola. A palavra gestão nos remete a “gestar, nascer o novo”; para tal, Cury (2005, p. 1) menciona que “[...] a gestão implica um ou mais interlocutores, com os quais se dialoga pela arte de interrogar e a paciência de buscar respostas que possam auxiliar o governo da educação, segundo a justiça.” Nessa perspectiva, a gestão assume o diálogo como forma de buscar soluções em meio a um contexto específico. Assim, concebendo o ato de gerir/gestar, partimos para o entendimento de uma forma de gestão na qual os indivíduos possam participar ativamente das decisões e conflitos presentes no ambiente escolar.

Desse modo, a gestão escolar é vista, sob a ótica de Cury (2005), como uma forma participativa dos diversos sujeitos que agem no ato educativo. Nesse contexto, entendemos a gestão em sua forma democrática; para tanto, faz-se necessário lembrar que essa forma de gestão é regida pela Lei n.º 9.394 de 1996, a qual define a “[...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino [...]”, como consta no inciso VIII do art. 3.º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996). Para Gadotti (2002, p. 15),

[...] a gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, seja os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

Deste modo, a gestão democrática conduz os indivíduos à ação participativa, de tomada de decisões, bem como expõe suas ideias e reflexões. Porém, suas

opiniões e deliberações são empregadas demonstrando que a gestão se configura como participativa, compreensiva e democrática. Esse movimento dialético é o que define seu caráter democrático. Para tanto, é preciso compreender a concepção da democracia na gestão democrática da escola:

[...] Apple e Beane (1997, p. 20) falam de democracia como um movimento em construção que resulta de tentativas explícitas de educadores para pôr em prática acordos e oportunidades que darão vida à democracia. Esses acordos e oportunidades envolvem duas linhas de trabalho. Uma é criar estruturas e processos democráticos, por meio dos quais a vida escolar se realize. A outra é criar um currículo que ofereça experiências democráticas aos jovens. Na tentativa de pensar e definir gestão democrática da educação para uma formação humana, acrescento: contemplar o currículo escolar com conteúdos e práticas baseadas na solidariedade e nos valores humanos que compõem o construto ético da vida humana em sociedade. (FERREIRA, 2000, p. 172).

No ideal de um caminho de uma educação que venha viabilizar a construção da formação humana dos sujeitos, entendemos que a gestão democrática deve ser constituída por meio do diálogo, ligada à participação dos indivíduos, como princípio de cidadania, conforme destaca Vilas (2004, p. 21):

[...] como quer que seja definida (mesmo em seu minimalista, procedimental sentido), a democracia é um regime inclusivo. Envolve a participação de todos os cidadãos na *polis* e é vista como pertencente a todos [...] Mas a *polis* pode dificilmente ser considerada como pertencente a todos quando o princípio de cidadania [...] deve coexistir com as desigualdades profundas e crescentes da maioria dos países.

Por conseguinte, a democratização no ambiente escolar é algo construído paulatinamente. A existência de uma lei específica não garante sua implementação. É necessário reorganizar a cultura escolar, pautando-se na lei e no entendimento da escola como um espaço coletivo. Espaço este que abarca sua atuação, a tomada de decisões e a construção e/ou conhecimento da identidade deste espaço.

Por isso, “[...] a participação se metamorfoseia em uma técnica de gestão propiciadora de coesão, despolitizando, assim, o processo de participação dos sujeitos sociais na formulação, implementação e avaliação da política.” (CABRAL NETO; CASTRO, 2011, p. 751).

A participação dos envolvidos está alicerçada no gérmen da democracia. Nesse contexto, as transformações projetadas e construídas no projeto político-pedagógico da escola serão raízes fundantes para a materialidade da gestão democrática, concebida no seio autônomo e participativo da comunidade.

Autonomia é concebida como consentimento para construir, no setor público, uma cultura de empresa. A descentralização metamorfoseia-se na medida em que deixa de ser o mecanismo fundante da gestão democrática para se reconfigurar em um crescente processo de desconcentração de funções e de responsabilidades, e não do poder de decisão. A participação transforma-se em técnica de gestão que funciona, essencialmente como fator de coesão e consenso. (CABRAL NETO, 2009, p. 751).

Segundo Libâneo (2013), a cultura organizacional de uma instituição é constituída por aspectos que auxiliam a participação e atuação dos envolvidos. Para o autor, o Conselho Escolar se encontra no topo da organização expressando seu caráter prioritário na cultura organizacional (LIBÂNEO, 2013).

Democraticamente, os membros do Conselho Escolar das instituições de ensino são eleitos e se constituem da representação de docentes, especialistas em educação, funcionários, pais e alunos, observando a proporcionalidade do quantitativo entre os integrantes da escola. O Conselho Escolar toma as decisões amparado pelas políticas públicas de organização da sociedade brasileira. Peroni (2012, p. 26) compreende que estas ações fazem parte do projeto político-pedagógico da escola:

A gestão democrática é parte do projeto de construção da democratização da sociedade brasileira. Nesse sentido, a construção do projeto político-pedagógico, a participação em conselhos, a eleição para diretores, a autonomia financeira, são processos pedagógicos de aprendizagem da democracia.

Como ação e parte de um projeto político-pedagógico, o Conselho Escolar se configura em um espaço de discussão conjunta, envolvendo a comunidade local e os problemas de acesso ao ensino. A permanência e o sucesso da aprendizagem dos alunos na escola são temáticas relevantes que devem ser discutidas nos conselhos, pois não se pode ofertar apenas o acesso ao ensino, mas oferecer condições de permanência a esses estudantes. As escolas precisam refletir sobre o tema, para oferecer soluções que favoreçam a ampliação da qualidade da educação a partir das diversas necessidades da comunidade. Para Dourado (2007, p. 941), o Conselho Escolar é

[...] um conjunto de fatores intra e extraescolares que se referem às condições de vida dos alunos e de suas famílias, ao seu contexto social, cultural e econômico e à própria escola - professores, diretores, projeto pedagógico, recursos, instalações, estrutura organizacional, ambiente escolar e relações intersubjetivas no cotidiano escolar.

Na perspectiva do autor, o Conselho Escolar embasa ações e reflexões que contemplam a permanência dos estudantes no espaço educativo, alicerçando-se nos preceitos de qualidade e equidade.

A ação do Conselho Escolar proporciona uma cultura de integração da comunidade escolar no processo educativo, refletindo suas necessidades e anseios no espaço escolar, tarefa que se faz contemplada, em parte, por instrumentos de participação coletiva da comunidade. Sob esse viés, partimos para uma análise da pesquisa de campo, com o intuito de verificar a perspectiva de gestores de três escolas públicas da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF) sobre o Conselho Escolar.

#### 4 PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia é o “[...] caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, [...] inclui as concepções teóricas, o conjunto de técnicas que

possibilitam a construção da realidade.” (MINAYO, 2001, p. 16). Nesse sentido, optamos por um caminho que aborda a realidade dos sujeitos sob a ótica qualitativa. Ainda na concepção de Minayo (2001, p. 21), ressalta-se que esse tipo de pesquisa “[...] trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos.” Esse conjunto de significados nos permitiu uma visão mais nítida do objeto de estudo, auxiliando-nos na interpretação dos dados coletados.

Assim, partimos de um ensaio documental e pesquisa de campo, no intuito de compreender o Conselho Escolar materializado no “chão da escola”. Tomamos a pesquisa documental a partir do conceito de Marconi e Lakatos (2003), que a definem como aquela que envolve a coleta de dados por meio de fontes documentais escritas ou não escritas. Marconi e Lakatos (2003, p. 186) também definem a pesquisa de campo como aquela que “[...] consiste na observação dos fatos e fenômenos, tal como ocorrem na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis, que se presumem relevantes para analisá-los.”

A coleta também se baseou no instrumento da entrevista semiestruturada, com um roteiro prévio, sendo esta uma “[...] técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo da obtenção dos dados.” (GIL, 2008, p. 108). O roteiro foi desenvolvido pelas próprias pesquisadoras e adaptado para coletar as experiências e opiniões dos participantes sobre a temática em destaque.

Os dados suscitaram pontos importantes que vão ao encontro do objetivo proposto, sendo elucidados por meio de uma adaptação da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Esse tipo de análise pretende construir categorias de respostas para, então, realizar inferências sobre o fenômeno investigado: “As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico.” (BARDIN, 1977, p. 117).

Nesse contexto, Gomes (2001, p. 70) informa que as categorias se referem “[...] a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si [...] e são empregadas para estabelecer classificações.” É importante destacar que as respostas similares foram agrupadas em categorias, como, por exemplo, função do Conselho Escolar, importância, o papel do gestor e as ações do Conselho Escolar.

Participaram da pesquisa seis gestores (nomeados P1, P2, P3, P4, P5, P6) de três escolas públicas (EC 1, EC 2, EC 3) da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF), ocupando cargos de direção e vice-direção. As escolas localizam-se em diferentes regiões administrativas do Distrito Federal (DF), caracterizadas por comunidades consideradas de baixa renda. O *locus* foi delimitado com base no conhecimento das pesquisadoras acerca do espaço geográfico, no qual elas já desempenharam a função docente e, assim, tinham um conhecimento prévio acerca desta comunidade e sua organização.

É importante ressaltar que as escolas pesquisadas são Escolas Classes (EC), com turmas do 1.º ao 5.º ano do Ensino Fundamental (Anos Iniciais). Para compreender o perfil desses participantes, destacamos a Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos participantes da pesquisa

ESCOLA	EC 1	EC 1	E 2	EC 2	EC 3	EC 3
PARTICIPANTE (DIRETOR E VICE-DIRETOR)	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Idade/sexo	37 (F)	34 (F)	39 (M)	46 (F)	53 (F)	40 (F)
Graduação	01	02	01	01	02	01
Tempo de serviço na educação	10	08	13	10	18	15
Tempo de serviço nos anos iniciais	10	08	13	10	18	15
Tempo de experiência na função de direção	01	03	02	02	01	01
Participação em cursos de formação continuada sobre a função que atua	01	02	01	01	01	02
Anos de atuação na SEEDF	10	08	13	10	18	15
Exerce outra atividade profissional?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Quantos anos de experiência no Conselho Escolar	01	03	02	02	01	01
Especialização	Orientação Educacional e Gestão Escolar	Gestão Pública	Psicopedagogia	Gestão Pública	Coordenação Pedagógica e Gestão Pública	Orientação Educacional e Psicopedagogia

Fonte: elaborada pelas autoras.

Os dados revelaram que a maioria dos participantes é do sexo feminino, com idade acima dos trinta anos, sendo a idade máxima apresentada de cinquenta e três anos. Os sujeitos possuem pouco tempo de experiência na gestão da escola, e grande parte encontra-se em seu primeiro mandato como diretor ou vice-diretor.

No grupo, quatro participantes (P1, P2, P4 e P5) possuem especialização em Gestão Escolar/Gestão Pública. Desta forma, consideramos a formação continuada como relevante para a desenvoltura do trabalho de gestão. Corroborando este discurso, encontramos em Carvalho (2017, p. 18) que “[...] o fato determinante é que o diretor da escola precisa de formação qualificada para o exercício da função, pois cabe a ele a responsabilidade da gestão de todas as atividades escolares.” A lei de gestão democrática no âmbito da SEEDF (DISTRITO FEDERAL, 2012), solicita dos candidatos aos cargos de gestão participar de um curso de 180 horas como requisito para assumir a função. Nesse sentido, observar que os gestores têm essa especialização é um ganho significativo para a escola, uma vez que apresentam conhecimento teórico de administração e organização do ambiente educativo.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES: UM OLHAR A RESPEITO DO CONSELHO ESCOLAR EM SEU ÂMBITO DEMOCRÁTICO

Munidos dos resultados das entrevistas com os seis participantes, foram definidas as categorias por meio do emprego da frequência simples de respostas (BARDIN, 1977), aliadas à análise contextual dos dados. No intento de apresentá-las, foram elaboradas tabelas com a frequência das respostas.

Analisamos as categorias levando em consideração o contexto sócio-histórico dos sujeitos. O primeiro item diz respeito à função do Conselho Escolar na visão dos gestores (Tabela 2). Nesta tabela, apresentamos as categorias.

Tabela 2 – Função do Conselho Escolar

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>
Órgão representativo e deliberativo	02
Realiza a tomada de decisões da escola	02
Resolve questões administrativas	01
Fiscaliza o financeiro da escola	02
Participa da gestão administrativa, pedagógica e financeira	01
Zela pela manutenção da escola	01
Faz reuniões para votar e opinar melhorias na escola	01
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: elaborada pelas autoras.

O conteúdo apresentado na Tabela 2 mostra as percepções dos gestores acerca das funções do Conselho Escolar. Observou-se, a partir das entrevistas, que o Conselho é um órgão representativo e deliberativo na tomada de decisões no âmbito educativo, contribuindo para a comunidade escolar, como salienta P1: “Nada pode ser decidido e criado na escola sem passar pelo Conselho Escolar antes. Ele é responsável por cuidar, zelar pela manutenção de todo ambiente escolar, desde a parte pedagógica, administrativa até a financeira.”

Quando se realiza a tomada de decisões dentro de um coletivo responsável por zelar pela escola, família e alunos, o gestor poderá promover não só melhorias na parte pedagógica, mas também na tomada de decisões financeiras.

Nota-se que “[...] a prestação de conta dos recursos recebidos pelo governo federal, das gincanas e festas da escola [...] devem passar pelo Conselho Escolar para análise, consultoria e deliberação dos recursos financeiros.” (P4). Compreendemos, a partir do excerto de P4, que o Conselho Escolar acompanha todo o andamento da escola, de modo a identificar falhas e, assim, solucionar os problemas.

A Portaria n.º 15, de 11 de fevereiro de 2015, regulamenta o Regimento Interno da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2015). Neste regimento, o Conselho Escolar se configura como um mecanismo de participação e se constitui como um órgão de gestão democrática, próprio das escolas públicas do Distrito Federal (DF). O artigo 24 da citada lei ressalta as competências da gestão democrática: garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar no projeto político-pedagógico, fiscalizar a gestão escolar, intermediar conflitos de natureza administrativa e pedagógica, entre outras funções.

Observou-se, em certa medida, que os gestores têm conhecimento sobre a função do Conselho Escolar e o entendem como um instrumento democrático, considerando que “[...] a escola é vista como um espaço educativo, uma comunidade de aprendizagem construída pelos seus componentes.” (LIBÂNEO, 2013, p. 32). Na Tabela 3, destacamos as categorias que mais surgiram nos discursos referentes à importância do Conselho Escolar.

Tabela 3 – Importância do Conselho Escolar

Respostas	Frequência
Representa a escola como um todo	02
Mostra a visão “de quem está fora”	02
Resolve questões administrativas	01
Contribui com a ação dos gestores	01
Assegura a gestão democrática	01
Constitui um espaço de discussão	01
Contribui para a melhoria da educação	01
<b>Total</b>	<b>09</b>

Fonte: elaborada pelas autoras.

Relacionando a informação dos dados coletados na Tabela 3 com o objetivo deste estudo, que diz respeito a delinear uma discussão sobre a atuação do Conselho Escolar, constatamos que as escolas pesquisadas possuem um modelo de Conselho marcado pela gestão democrática, pois as respostas englobam uma visão de participação, quando se diz que o Conselho “[...] constitui um espaço de discussão [...]” (P4) ou que “[...] representa a escola como um todo [...]” (P2). Essa participação compreende um dos princípios da gestão democrática, tendo em vista que sua inclusão no corpo constitucional foi fruto de embates progressistas, que visavam transformar a escola pública em uma escola popular (PAULA; OLIVEIRA, 2014), no sentido de transformá-la, para que se adaptasse ao eixo da democracia.

Neste diálogo, percebemos na Lei de Gestão Democrática, Lei n.º 4.751 (DISTRITO FEDERAL, 2012), em seu art. 35, o Conselho de Classe como um órgão colegiado, vinculado ao Conselho Escolar, relacionado à gestão democrática e destinado a acompanhar e avaliar o processo de educação, de ensino e de aprendizagem, havendo tantos Conselhos de Classe quantas forem as turmas existentes na escola. Geralmente, as reuniões do Conselho de Classe ocorrem quatro vezes ao ano ou quando houver necessidade.

Para a participante P6, uma das temáticas abordadas no Conselho é a aprendizagem dos estudantes, o que a faz considerar que essas reuniões são “[...] de suma importância para se discutir e avaliar o processo de aprendizagem dos alunos, bem como sua promoção para a série seguinte.” (P6). Apesar de ser um espaço de discussão, os gestores também encontraram alguns entraves no processo, como destacou P2 durante a entrevista. Para este gestor, “[...] aqui, na escola, é muito difícil ver os pais participando do Conselho Escolar, em virtude de as reuniões ocorrerem durante a semana, com a maioria dos pais trabalhando no momento das reuniões.” (P2).

Diante disso, acreditamos que é preciso pensar o Conselho Escolar como parte da educação, entendendo que a comunidade pode fazer a diferença na escola. Mediante conscientização, as decisões deliberativas em conjunto impulsionam o Estado a mover-se na ação transformadora, como destaca o Participante 3:

[...] o conselho escolar é de grande importância para contribuir com as ações dos gestores que estão à frente da escola, no intuito de viabilizar uma segurança maior na qualidade do ensino, como, por exemplo, aumentando o índice do IDEB, diminuindo a reprovação,

aumentando o número de crianças alfabetizadas, bem como da gestão democrática. (P3).

Além disso, questionamos os gestores sobre o seu papel no Conselho. Dessa forma, foram destacadas as seguintes categorias: mediador, analista de prioridades, organizador de reuniões, aquele que acompanha e executa as ações propostas, redator da ata da reunião, aquele que mobiliza a comunidade escolar. Assim, foi possível delinear diversas competências que o gestor considera implicar direta e indiretamente na gestão educativa, tanto do ponto de vista administrativo, quanto pedagógico.

As funções executadas pelo Conselho implicam a escola como um todo e refletem no modelo de gestão: “[...] o estilo de gestão adotado pela direção influencia as interações entre as pessoas (professores, alunos, funcionários), determinando as mais variadas práticas.” (LIBÂNEO, 2013, p. 32). O Participante 4 depõe sobre isto:

O gestor deve organizar as reuniões, planejar, liderar, promover a gestão democrática, incluir as demandas dos sujeitos envolvidos no processo do Conselho Escolar, para que a ação educativa se desenvolva de forma eficaz, visando alcançar uma escola que promova igualdade e emancipação aos que ali estão garantindo uma educação de qualidade. (P4).

Tendo como ponto de partida os discursos dos participantes e as legislações que envolvem o Conselho Escolar, como a Lei de Gestão Democrática (DISTRITO FEDERAL, 2012), consideramos que o gestor exerce um papel de grande importância. Segundo Ferreira (2003), o papel do gestor se fundamenta no atendimento dos objetivos educacionais, levando em consideração a especificidade do próprio processo pedagógico da escola.

Desta forma, foi possível entender, com os diferentes discursos, que a gestão, assim como a coordenação ou direção, se concretiza no ambiente escolar por meio do planejamento. Há a necessidade de planejar, para que se coloque em prática a verdadeira gestão participativa e democrática. Assim, o gestor tem de apresentar

Responsabilidade financeira, que é gerenciar os recursos financeiros que chegam à escola, a responsabilidade humana, significa ser o responsável pelos servidores e alunos, responsabilidade com o ensino, em relação a melhorar a qualidade da educação e do ensino na escola. Para isso acontecer, tem uma articulação e um planejamento, que vai acontecer por meio do Conselho Escolar. (P7).

Para Libâneo (2013), as funções e responsabilidades do gestor estão relacionadas ao planejamento, à organização, à direção, à coordenação e à avaliação. Para o gestor P5, a sua responsabilidade se situa em três eixos: financeiro, humano e de ensino.

O gestor planeja para melhorar a aplicabilidade e o investimento do recurso financeiro, bem como para aumentar os índices da qualidade da educação. Ele atua com os diferentes setores da escola, sendo um deles o Conselho Escolar. Para os pesquisados, trabalhar em conjunto com o Conselho deve ser um de seus obje-

tivos maiores, pois com ele é possível articular e atender várias demandas e setores da escola.

Os gestores ainda afirmaram que as ações do Conselho perante a prática educacional concentram-se em convidar a comunidade escolar para participar do Conselho, auxiliar a escola nas decisões, auxiliar na aprovação do calendário escolar e propor e direcionar ações administrativas e pedagógicas. Desta forma, os gestores citaram algumas incumbências relevantes realizadas na escola.

Inferimos, com base na pesquisa documental e de campo, que a dimensão do Conselho vai além de atribuições; o funcionamento do Conselho é uma prática democrática, que procura representar os anseios da comunidade. Assim, “[...] os conselhos podem contribuir para o estreitamento dos laços entre a comunidade e a escola e a conscientização sobre a política educacional em curso no país e sobre o cotidiano escolar.” (PAULA; OLIVEIRA, 2014, p. 119).

Notamos que as Tabelas 2 e 3, bem como os excertos com os discursos dos pesquisados, apresentaram alguns pontos importantes para esta discussão: a) as funções do Conselho Escolar sob a ótica dos gestores, destacando este órgão como representativo, deliberativo e de tomada de decisões, munido da gestão democrática; b) o Conselho constitui um espaço de discussão e contribui para a melhoria da qualidade da educação, por meio de ações pedagógicas em um espaço democrático de ensino.

Assim, entendemos que as funções do Conselho estão em consonância com a gestão democrática da escola pública da SEEDF, trazendo um significado que identificamos no discurso dos sujeitos, delimitados a partir de duas categorias centrais (gestão e democracia), as quais têm sido ressaltadas por Libâneo (2013).

Desta forma, compreendemos, a partir da pesquisa de campo, que, quando o gestor exerce a democracia em sua instituição, por meio da atuação do Conselho Escolar, consegue administrar, organizar e se comunicar com os atores envolvidos no contexto escolar: professores, alunos, pais e demais servidores. Vale salientar que as categorias administração, organização e comunicação foram evidenciadas nos dados da pesquisa. Considera-se que a organização é uma prática importante para a gestão democrática. Para Libâneo (2013, p. 85), “[...] organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação.”

Assim, a organização, para um bom gestor, oportuniza uma relação dialética entre o “eu” e o “outro”. É esse movimento dialético que vai permitir que o gestor tome decisões coletivamente, pois a escola que se quer é construída a cada dia e, portanto, não se dá no “eu”, e sim no “nós”. Assim, vimos que os atores do Conselho Escolar representam a escola como um todo, em colaboração com o gestor, e “juntos” podem fazer a diferença no contexto escolar.

No que tange à administração escolar, esta assume um caráter descentralizador, tendo o Estado como provedor no processo de organização da instituição educacional. Nesse sentido, os discursos dos sujeitos pesquisados revelaram que o gestor está cumprindo o seu papel ao “[...] acompanhar e auxiliar na gestão, bem como executar as ações pedagógicas junto ao Conselho Escolar da escola.” (P2). Logo, de acordo com Libâneo (2013, p. 85), “[...] administrar é o ato de governar, colocar em prática um conjunto de normas e funções.”

Entendemos que a administração se torna relevante no contexto escolar, pois não se configura como uma gestão padronizada nas escolas públicas do DF. Cada escola tem a sua identidade, sua cultura e suas especificidades; além disso, o espaço geográfico é outro, bem como os elementos condicionantes psicológicos e sociológicos variam de região para região.

A cultura organizacional envolve o cotidiano escolar; ela se configura como o estilo de vida de determinada escola. Para P5, “[...] a cultura organizacional da escola se dá mediante os setores organizados: pelo administrativo (composto pela direção, vice-direção, supervisão pedagógica e coordenadores) e pelo setor pedagógico (composto pelos professores).” “Há também o Conselho Escolar que auxilia na consultoria e deliberações das ações que acontecem na escola (P2)”. Nota-se que essa organização delineada pela SEEDF permite ao gestor, apoiado pelo Conselho Escolar, exercer a gestão com autonomia de acordo com todos os envolvidos no processo escolar. Conforme Araújo (2012, p. 41-42),

A autonomia da escola só pode existir se, por outro lado, existirem sujeitos sociais que venham conferir sentido a esse processo, pois autonomia é resultado de uma construção social que se faz pela ação política de sujeitos concretos, não sendo, assim procedimento meramente técnico-administrativo desconectado do real, que tende a prevalecer, como tem sido na perspectiva conservadora.

Portanto, a autonomia é um conceito importante que define a gestão democrática, pois uma gestão revigorada de autonomia fortalece a escola e os sujeitos nela envolvidos.

Todavia, podemos refletir: como promover uma gestão democrática na escola pública, se as políticas, o Estado e a sociedade ainda se alimentam de idiosincrasias que envenenam tais práticas educativas? Assim, parafraseando Rancière (2014), cremos que a “sociedade democrática” é apenas uma pintura fantasiosa, destinada a sustentar tal princípio do bom governo. As sociedades, tanto no presente quanto no passado, sempre foram organizadas pelo jogo das oligarquias. Não existe governo democrático propriamente dito. Os governos se exercem sempre na minoria sobre a maioria. Logo, o “poder do povo” é necessariamente heterotópico à sociedade não igualitária, assim como ao governo oligárquico. “Ele é o que desvia o governo dele mesmo, desviando a sociedade dela mesma. Enfim, é igualmente o que separa o exercício do governo da representação da sociedade.” (RANCIÈRE, 2014, p. 4).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo que ora encerramos partiu do seguinte questionamento: qual a visão do gestor acerca do Conselho Escolar enquanto órgão democrático? Para tanto, munimo-nos do seguinte objetivo: refletir sobre a atuação do Conselho Escolar, a partir da visão de gestores de três escolas públicas de Ensino Fundamental (séries iniciais) da SEEDF, analisando a sua função, sua importância, o papel do gestor, bem como as ações desse Conselho no cotidiano escolar.

A pesquisa nos permitiu compreender que investigar a gestão democrática em uma cultura organizacional e dentro de uma instituição de ensino da Secretaria

de Estado de Educação do Distrito Federal não é simples. Trata-se de uma prática que envolve tomada de decisão e de ação reflexiva, ancoradas nas decisões do Conselho da Escolar. No entanto, há uma contradição evidenciada nos discursos no que se refere ao pertencimento da comunidade como corresponsável pelo ambiente escolar e suas demandas. Para o gestor, na prática, esse sentimento não se evidencia devido à ausência da comunidade no planejamento, execução e avaliação das ações.

Considerando o processo de construção de um ambiente democrático em que os indivíduos possam participar ativamente das propostas e ações em prol de uma cultura organizacional sólida, concluímos que o Conselho Escolar vem se apresentando como um importante meio para tal prática, mesmo que a autonomia se constitua até onde não afete os interesses do Estado. Todavia, a democracia não se institui na gestão como algo pronto e acabado, mas como um processo que se configura a partir de um emaranhado de movimentos em direção ao concreto pensado.

Enfim, a gestão e a participação no Conselho Escolar refletem o modo de pensar, agir e mover o mundo na escola. Assim, entendemos que uma verdadeira gestão democrática se estabelece com a coparticipação de todos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, A.; SOARES, C. S. M. R.; ESTOLANO, L. C. C.; PAULA, L. A. L. de; RODRIGUES, R. R. Conselhos escolares e perspectivas formativas: experiências de tutoria em educação a distância na UFRRJ. In: PAULA, L. A. L.; OLIVEIRA, L. M. T. (org.). *Conselho escolar: formação e participação*. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2014. p.19-34.
- APPLE, M.; BEANE, J. (org.). *Escolas democráticas*. São Paulo: Cortez, 1997.
- ARAÚJO, A. C. *Gestão, avaliação e qualidade da educação: políticas públicas reveladas na prática escolar*. Brasília: Liber Livro, 2012.
- ARCENIO, D.; LUIZ, M. C.; CLERIS, S. Grupo articulador de fortalecimento dos conselhos escolares: lutas, conquistas, participação e mobilização da sociedade civil. In: PAULA, L. A. L.; OLIVEIRA, L. M. T. (org.). *Conselho escolar: formação e participação*. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2014.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL. *Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 30 jun. 2021.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania*. Brasília: MEC/SEB, 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf). Acesso em: 30 jun. 2021.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselho escolar e a aprendizagem na escola*. Brasília, DF, 2004.

- CABRAL NETO, A. Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, M.; BEZERRA, M. C. (org.). *Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Líber livro, 2009.
- CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. *Educação e sociedade*, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul./set. 2011. DOI: 10.1590/S0101-73302011000300008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/35zWgbwzyNc8dddjmJdsGhF/?lang=pt>. Acesso em: 30 jun. 2021.
- CARVALHO, A. L. *Princípios, prática e utopia*. Curitiba: CRV, 2017.
- CASASSUS, J. A centralização e a descentralização da educação. *Caderno de pesquisa*, São Paulo, n. 95, p. 37-42, nov. 1995.
- CURY, C. R. J. O princípio da gestão democrática na educação. In: BRASIL. Ministério da Educação. *Gestão democrática da educação: boletim 19, série programa salto para o futuro*. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <https://cdnbi.tvescola.org.br/contents/document/publicationsSeries/151253Gestaodemocratica.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2019.
- DISTRITO FEDERAL. *Lei nº 4. 751, de 07 de fevereiro de 2012*. Dispõe sobre o sistema de ensino e a gestão democrática do sistema de ensino público do Distrito Federal. Brasília, DF: Governo do Estado, 2012. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/70523/Lei\\_4751.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/70523/Lei_4751.html). Acesso em: 30 jun. 2021.
- DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. *Portaria nº 15, de 11 de fevereiro de 2015*. Regulamenta o regimento interno da rede pública de ensino do Distrito Federal. Brasília, DF: SEEDF, 2015. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/79276/Portaria\\_15\\_11\\_02\\_2015.pdf](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/79276/Portaria_15_11_02_2015.pdf). Acesso em: 30 jun. 2021.
- DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. *Educação e sociedade*, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007. DOI: 10.1590/S0101-73302007000300014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/w6QjW7pMDpzLrFRD5ZRkMWr/?lang=pt>. Acesso em: 30 jun. 2021.
- DURGANTE JÚNIOR, L. R. M. *Gestão democrática da educação básica na rede municipal de ensino de Alegrete (RS): concepções e práticas de gestores escolares*. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) - Universidade Federal do Pampa, Jaraguá, 2018. Disponível em: <https://dspace.unipampa.edu.br/handle/rii/3324>. Acesso em: 30 jun. 2021.
- FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2003.
- FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. *Em aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, fev./jun. 2000.
- FREIRE, P. *Ação cultural para a liberdade e outros escritos*. 12. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.
- GADOTTI, M. *Escola cidadã*. São Paulo: Cortez, 2002.

- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, R. A análise dos dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 67-79.
- LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2013.
- LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2017.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINAYO, M. C. de S. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- PAULA, L. A. L.; OLIVEIRA, L. M. T. (org.). *Conselho escolar: formação e participação*. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2014.
- PERONI, V. M. V. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. *Pró-posições*, Campinas, v. 23, n. 2, p. 19-31, maio/ago. 2012. DOI: 10.1590/S0103-73072012000200003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pp/a/tpC76cg8bvZGYZJW5BwSfKR/?lang=pt>. Acesso em: 30 jun. 2021.
- RANCIÈRE, J. *O ódio à democracia*. São Paulo: Boitempo, 2014.
- REIS, A. S. B. dos; MIRON, A. L. M.; OLIVEIRA, M. L. de; PAULA, L. A. L. Formação continuada em conselhos escolares: construindo experiências participativas. In: PAULA, L. A. L.; OLIVEIRA, L. M. T. (org.). *Conselho escolar: formação e participação*. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2014. p. 75-94.
- VILAS, C. Participation, inequality and the whereabouts of democracy. In: CHALMERS, D. HITE, K.; MARTIN, S.B.; PIESTER, K.; SEGARRA, M. *The new politics of inequality in Latin America: rethinking participation and representation*. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 3-43.

Recebido em: 4 set. 2020

Aceito em: 10 maio 2021