



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PDGS – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

**ANA ARAÚJO DE VASCONCELOS**

**EDUCAÇÃO INTEGRADA AO DESENVOLVIMENTO LOCAL**  
**Possibilidades e desafios para a gestão municipal**

Salvador, BA

2014

**ANA ARAÚJO DE VASCONCELOS**

**EDUCAÇÃO INTEGRADA AO DESENVOLVIMENTO LOCAL**  
**Possibilidades e desafios para a gestão municipal**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Tânia Maria Diederichs Fischer Doutora em Administração - USP

Salvador – BA

2014

Escola de Administração - UFBA

V331 Vasconcelos, Ana Araújo de.

Educação integrada ao desenvolvimento local: possibilidades e desafios para a gestão municipal / Ana Araújo de Vasconcelos. – 2014. 74 f.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Maria Diederichs Fischer.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Administração municipal. 2. Educação integral. 3. Educação e desenvolvimento econômico. 4. Desenvolvimento econômico – Efeito da educação. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 379.81

**ANA ARAÚJO DE VASCONCELOS**

**EDUCAÇÃO INTEGRADA AO DESENVOLVIMENTO LOCAL**

**Possibilidades e desafios para a gestão municipal**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

**Banca Examinadora**

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Tânia Maria Diederichs Fischer

Doutora em Administração (USP)

Universidade Federal da Bahia – (UFBA)

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Lúcia Gomes da Silva

Doutora em Educação (BAHIA)

Universidade do Estado da Bahia – (UNEB)

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Claudiani Waiandt

Doutora em Administração (BAHIA)

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Esp. Durval Machado dos Santos

Articulador do Comitê Territorial Baiano de Educação Integral Integrada

Salvador - BA, 31 de outubro de 2014.

Este trabalho é dedicado a dois grupos de sujeitos:  
às crianças, adolescentes e jovens, sujeitos de  
direito a uma escola pública de qualidade e a uma  
educação integral que viabilize sua aprendizagem  
significativa partindo das experiências da sua vida e  
da vida do seu lugar;  
Aos gestores(as) municipais e educadores(as) que  
abraçam esta causa com amor e responsabilidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço ao Pai Maior e aos espíritos de luz pela benção da vida, da saúde, do trabalho, do amor e da paz. Agradeço ainda a dádiva de, a cada amanhecer, ter uma nova oportunidade de recomeço.

Agradeço em especial aos meus amores: meus filhos, por quem busco melhoria constante para deixar como exemplo, à minha mãe, pelo legado de ser guerreira e ao meu marido pelo apoio incondicional aos meus sonhos.

Agradeço a minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Tânia Fischer, a quem admiro pelo ser humano iluminado que é, pela doçura e firmeza com que me conduziu, e pelo seu compromisso com a educação.

A todos os companheiros da Secretaria de Educação do Estado da Bahia - SEC, de onde sou servidora, Prof. Osvaldo Barreto, Prof<sup>a</sup> Amélia Teresa, Prof<sup>a</sup> Ana Lúcia Gomes e Prof. Gilson Alves responsáveis pela minha liberação para dar voos para além da SEC. Ao Prof. Analdino Filho e equipe da Coordenação de Educação Integral - CEDI, onde sou lotada, pela coragem de matar um leão por dia em prol da educação integral pública.

Ao Gestor do Colégio Kleber Pacheco, Prof. Ivanildo, a quem devo muito.

Aos meus amigos queridos, pelo incentivo e admiração, em especial Cláudia Cristina e Francisco Nascimento com quem aprendi os primeiros passos da Educação Integral Pública na árdua e rica experiência com os sujeitos sociais do Colégio Estadual Casa Jovem.

Aos colegas da turma 05, pela convivência de dois aniversários meus festejados em sala de aula...

Aos Professores do Mestrado, companheiros desta viagem ímpar.

Aos colaboradores do CIAGS: Rodrigo, Marcela, Gisele, Mardel, Hugo, Raniere e Lígia, que me acolheram tão carinhosamente para um ano de trabalho dividindo responsabilidades e alegrias.

A Equipe da Secretaria de Educação do Município de Eusébio - CE, pela experiência da Residência Social.

Muito Obrigada!!

*“A educação e a sociedade são dois processos fundamentais da vida, que mutuamente se influenciam.”*

A. Teixeira

## RESUMO

VASCONCELOS, A. A. **EDUCAÇÃO INTEGRADA AO DESENVOLVIMENTO LOCAL – Possibilidades e desafios para a gestão municipal.** (Dissertação) Mestrado Profissional e Multidisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social. Programa de Desenvolvimento e Gestão Social. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia - UFBA, 69 f. Salvador, BA, 2014.

A presente dissertação se propôs a indicar caminhos possíveis, aos gestores de municípios de pequeno porte, para integrar educação básica ao desenvolvimento local. A metodologia utilizada foi casos de ensino que permite o pesquisador transformar situações reais da administração pública em narrativas a fim de ampliar o conhecimento de estudantes de gestão fomentando assim a capacidade e criatividade para resolver problemas do setor público. O trabalho apresenta como tema central a capacidade da educação integral em desenvolver o ser humano em todas suas dimensões e assim contribuir para o desenvolvimento do seu território a partir da implantação de um currículo integrado às especificidades locais e cuidadosamente estruturado para este fim. A base teórica está ancorada no legado de John Dewey, filósofo norte-americano, orientador de Anísio Teixeira, mentor intelectual da Escola Nova, defensor da escola enquanto ambiente de prática da vida social. A pesquisa deu-se em dois municípios de realidades distintas, um município baiano de nome fictício Xaperé e outro (real) do estado do Ceará de nome Eusébio. O produto deste trabalho, a Tecnologia de Gestão Social – TGS, é uma publicação que reúne estratégias para implantação e implementação da Educação Integrada ao Desenvolvimento Local – EIDL direcionada aos gestores municipais que desejam impulsionar o desenvolvimento e acreditam que a educação é uma ferramenta de transformação social.

**Palavras-chave:** Gestão municipal. Educação integral. Desenvolvimento local.



## **ABSTRACT**

This dissertation proposes to indicate possible paths, the managers of small municipalities to integrate basic education to local development. The methodology was teaching cases that allows the researcher to transform real situations of public administration in narratives in order to expand knowledge of management students thus fostering creativity and ability to solve public sector problems. The paper presents as its central theme the ability of comprehensive education to develop the human being in all its dimensions and thus contribute to the development of its territory from the implementation of an integrated local and carefully structured curriculum for this specific purpose. The theoretical basis is rooted in the legacy of John Dewey, American philosopher, advisor Teixeira, mastermind of the New School, defender of the school while the practice of social living environment. The research took place in two cities of different realities, a bahian city of fictitious name Xaperé and other (real) state of Ceará Eusébio name. The product of this work, the Social Management of Technology - TGS, is a publication that brings together strategies for deployment and implementation of the Integrated Education Local Development - EIDL directed to municipal managers who want to boost development and believe that education is a tool for transforming social.

**Keywords:** Municipal management. Integrated education. Local development.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Educação Integral

Figura 2 – Educação em T. Integral

Figura 3 – Educação Integrada ao Desenvolvimento Local

Figura 4 – Indagações do Currículo

Figura 5 – Currículo EI x DL

Figura 6 – Anísio Teixeira

Figura 7 – Darcy Ribeiro

Figura 8 e 9 – Fotos das Dependências e alunos da Escola Municipal Oscar Feitosa com autorização da Gestora Vanda.

Figura 10 – Apresentação de alunos no Prêmio Escola Nota Dez

Figura 11 – Totem do Prêmio Escola Nota Dez

Figura 12 – Apresentação no Prêmio Escola Nota Dez

Figura 13 – Capa da T.G.S.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Tipos e usos de casos em gestão

Quadro 2 – Fluxo x aprendizado em Xaperé

Quadro 3 – Ideb 2011 – Xaperé

Quadro 4 – Características do Município de Eusébio

## LISTA DE ABREVIATURAS:

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CEU – Centros Educacionais Unificados  
CIEP – Centro Integrado de Educação Pública  
D.E – Dedicção Exclusiva  
ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente  
EI – Educação Integral  
EIDL – Educação Integrada ao Desenvolvimento Local  
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública  
FNDE – Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação  
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
I x S – Distorção idade x série  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação  
MEC – Ministério da Educação  
Nasf – Núcleos de Apoio a Saúde da Família  
PAIC – Programa de Alfabetização na Idade Certa  
PBF – Programa Bolsa Família  
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola  
PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação  
PIB – Produto Interno Bruto  
PME – Programa Mais Educação  
PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar  
PNE – Plano Nacional de Educação  
PPP – Plano Político Pedagógico  
ProEI – Projeto de Educação Integral do Estado  
RMS – Região Metropolitana de Salvador  
SEB – Secretaria de Educação Básica  
SEC – Secretaria de Educação do Estado da Bahia  
SEDUC – Secretaria de Educação do Município do Eusébio  
SIMEC – Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação  
SME – Secretaria Municipal de Educação de Olinda

SPAECE – Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Estado do Ceará

TGS – Tecnologia de Gestão Social

T.O – Tarefa Orientada

UFC – Universidade Federal do Ceará

UNDIME – União dos Dirigentes Municipais de Educação

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância, em inglês "*United Nations Children's Fund*"

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	14
2. METODOLOGIA – CASOS DE ENSINO .....	19
3. RETROSPECTIVAS E CONTEXTOS DE EDUCAÇÃO INTEGRAL .....	22
3.1. O QUE É EDUCAÇÃO INTEGRAL .....	22
3.2. EDUCAÇÃO EM TEMPO INTEGRAL .....	27
3.3. EDUCAÇÃO INTEGRAL E INTEGRADA COM VISTAS AO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL .....	28
4. A LINHA DO TEMPO DA EDUCAÇÃO INTEGRAL E SEUS MARCOS REGULATÓRIOS .....	35
5. UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA DA EDUCAÇÃO INTEGRAL .....	40
6. CASO DE ENSINO 1 – MARIANA .....	47
6.1. CONTEXTUALIZAÇÃO .....	47
6.2. MARIANA .....	49
6.3. A GESTÃO DA EDUCAÇÃO EM XAPERÉ .....	50
6.4. RELAÇÃO: FAMÍLIA X ESCOLA .....	52
6.5. RELAÇÃO: A EDUCAÇÃO INTEGRAL .....	52
6.6. REFLETINDO SOBRE O CASO .....	55
6.7. NOTA DE ENSINO .....	55
1. RESUMO .....	55
2. OBJETIVO DE APRENDIZAGEM .....	55
3. COLETA DE DADOS .....	56
4. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO .....	56
5. POSSÍVEIS USOS DO CASO .....	56
6. AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM.....	57
7. CASO DE ENSINO 2 – EUSÉBIO .....	58

7.1	EUSÉBIO – UMA GESTÃO COMPROMETIDA .....	58
7.2	COMO ACONTECEU .....	60
7.3	OS DESAFIOS.....	61
7.4	OS RESULTADOS.....	62
7.5	PERSPECTIVAS .....	64
7.6	NOTAS DE ENSINO .....	64
1.	RESUMO .....	64
2.	OBJETIVO DE APRENDIZAGEM .....	64
3.	COLETA DE DADOS .....	65
4.	QUESTÕES PARA DISCUSSÃO .....	65
5.	POSSÍVEIS USOS DO CASO .....	65
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	66
9.	T.G.S. ....	68

## 1. INTRODUÇÃO

O professor educador é um gestor social: seu trabalho é transformar vidas, é enxergar possibilidades em dificuldades, é buscar o equilíbrio em meio ao conflito, é motivado a fazer o outro se ver capaz de protagonizar sua própria vida e agir coletivamente para o bem comum.

O contato com a realidade de coletivos sociais carentes de tudo, principalmente de se autorreconhecer como seres pensantes e atuantes em sua própria vida, do Colégio Estadual Casa Jovem e seu entorno, no município de Igrapiúna – Baixo Sul da Bahia despertou em mim a necessidade de avançar para além da sala de aula.

Há 15 anos sou professora de língua portuguesa da rede pública estadual de ensino. Comecei a lecionar em Salvador, no bairro Tancredo Neves, famoso pelas frequentes manchetes de violência veiculadas nos jornais. Meus alunos, em sua maioria, adolescentes negros, ávidos por descobrir o mundo, enxergar oportunidades e romper com o ciclo perverso da juventude local: gravidez precoce e aliciamento pelo tráfico de drogas. O trabalho desenvolvido em sala de aula sempre foi para além da gramática, a tônica era interpretar as condições sociais em que eles viviam e as situações enfrentadas e com isso produzir textos e peças teatrais como ferramentas para amenizar os efeitos da desigualdade social local, partindo sempre da perspectiva de que eles e elas não eram “coitadinhos” e podiam sim mudar a sua realidade.

Aqueles meninos e meninas necessitavam de outra dinâmica educacional, algo que fosse amplo e que os contemplasse de forma a mostrar-lhes não só os conteúdos disciplinares da “grade” curricular, mas novos mundos (o da arte, da cultura, do esporte, da cidadania, dos valores, do trabalho, do olhar crítico), enfim um mundo de novas possibilidades. Na verdade eles precisavam de um currículo integrado à sua vida e à sua perspectiva de futuro. Com esta constatação busquei servir aos bastidores da educação, onde se pensa a educação pública como política universal, na Secretaria de Educação. Lá tive a oportunidade de ser indicada para fazer parte da equipe de implantação da educação em tempo integral no Colégio Estadual Casa Jovem, no Baixo Sul da Bahia, a 300 km de Salvador.

Desde então minha atuação na Secretaria de Educação do Estado da Bahia – SEC-BA tem sido exclusivamente à educação integral, tanto no Programa Mais

Educação (PME), do Governo Federal que é uma política indutiva de educação integral, quanto ao Projeto de Educação Integral do Estado (ProEI).

Durante esse tempo viajei por muitos municípios e tenho percebido que estes têm condições de ofertar uma educação engajada ao seu desenvolvimento. Não existe fórmula, nem modelo pré-definido, é a vontade política associada a outros fatores que fazem a diferença e podem transformar a realidade social local a partir do que se tem. Aprendi durante o mestrado que gestão social do território<sup>1</sup>, não é gestão da pobreza, é a gestão do território como ele é. E a educação é uma das muitas possibilidades de transformação que os municípios dispõem.

Embora o Brasil seja a 7ª economia do mundo, conforme relatório do Banco Mundial<sup>2</sup>, isso não reflete a condição real dos sujeitos que habitam os muitos municípios, já que este mesmo país ocupa 80ª posição na distribuição de renda.

Há uma disparidade entre o Brasil dos dados oficiais e o Brasil real, o Brasil que produz muito e o Brasil que não detém a riqueza desta produção. O que é uma constante entre os “brasis” é o fato de que a educação precisa mudar para confluírem estas duas realidades.

A sociedade está passando por um processo de mudança que a educação não está acompanhando. O acesso ao ensino superior está cada vez mais facilitado até pela explosão das universidades particulares e financiamento público, o ensino médio profissional tem sido implementado com sucesso em muitos estados, a educação básica tem tido o apoio de programas federais para melhorar a formação do professor e outros para ampliar a carga horária do aluno na escola, porém tudo isso ainda não dialoga com as características e vocações do espaço local onde o jovem está inserido.

---

<sup>1</sup> Território aqui compreendido como um lugar onde diversos atores sociais compartilham vida comum. (SANTOS, 2004)

<sup>22</sup>O estudo considera o critério de paridade de poder de compra (PPP, na sigla em inglês). O cálculo é considerado a melhor maneira de comparar o tamanho de diferentes economias, por refletir melhor o custo de vida. O último relatório do BM tinha sido baseado em dados de 2005; o atual leva em conta informações sobre os países em 2011.

Em um ranking baseado no PIB per capita, que também usa o critério de Paridade do Poder de Compra, a situação é bastante diferente. O PIB per capita é um critério mais confiável para medir a distribuição de renda. Por este parâmetro, o Brasil ocuparia apenas a 80ª posição em um ranking mundial. Os Estados Unidos aparecem em 12º lugar e a China, em 99º. (<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2014/04/30/ranking-do-banco-mundial-traz-brasil-como-a-7-maior-economia-do-mundo.htm>)



É necessário que as políticas públicas de educação pensem em como atender os anseios deste estudante que não se sente atraído por teoremas matemáticos, tratados históricos ou gramática normativa, mesmo porque a comunicação hoje dispensa qualquer sofisma, ela é direta, rápida e sintética.

A cultura não é mais local, é global; os valores morais estão equivocados; as famílias mudaram de perfil; a diversidade de gênero e orientações sexuais precisam ser acolhidas e respeitadas; o consumismo precisa ser freado; as relações de trabalho e com o trabalho mudaram, bem como as relações sociais e econômicas; a preservação das tradições está ameaçada; os ofícios, as artes e o artesanato perdem espaço; o meio ambiente não é considerado.

O estudante da escola pública está inserido neste caldeirão efervescente e precisa que esta seja reformulada a fim de organizar sua aprendizagem de forma significativa, integral e integrada com todas estas especificidades atuais.

Os currículos ainda não avançaram para associar ensino básico e desenvolvimento local, ensino básico e mudanças sociotecnológicas, entre outras. O trabalho que ora apresento se contrapõe a este fato. Sua intenção é tocar os gestores de municípios de pequeno porte<sup>3</sup> no sentido de dizer-lhes que é possível intervir nos currículos escolares implantando e implementando Educação Integral com vistas a mudar o perfil do estudante cidadão local e assim fomentar o desenvolvimento territorial através de bases calcadas na educação básica. Trata-se de estratégias de gestão pública e social para este fim.

As propostas de desenvolvimento territorial decorrem da identificação de problemas de educação, saneamento, habitação, saúde e outras que, por sua vez estão imbricadas em produção de bens, serviços, conectadas com organizações de mercados plurais (empresas, cooperativas, associações de produtores). (FISCHER,2012)

A questão que norteia este trabalho é: **Em que medida a educação básica integrada à realidade local pode apoiar o desenvolvimento do território?**

O **objetivo principal** desta dissertação é formular estratégias para implantação e implementação da educação integral em municípios de pequeno porte em apoio ao

---

<sup>3</sup> De acordo com dados populacionais do IBGE/2010: Municípios de Pequeno Porte 1: até 20.000 habitantes; Município de Pequeno Porte 2: de 20.001 até 50.000 habitantes; Município de Médio Porte: de 50.001 até 100.000 habitantes; Município de Grande Porte: de 100.001 até 900.000 habitantes.

desenvolvimento local, que será denominada Educação Integrada ao Desenvolvimento Local (EIDL).

Para que este fosse atingido, os **objetivos secundários** abaixo foram realizados.

- Análise situacional da rede de educação;
- Mapeamento das áreas físicas das escolas e seus entornos;
- Identificação da linha de pensamento pedagógico que orienta o PPP do município;
- Investigação do grau de conhecimento dos atores sociais acerca da Educação Integral e seus impactos positivos;
- Caracterização da rede de professores e suas nuances;
- Identificação dos potenciais, vocações e indicadores locais;
- Identificação das principais ações políticas implementadas ou não pelos municípios;
- Investigação da vontade de mudança nos atores sociais;
- Elaboração de um roteiro de intervenção.

Este trabalho traz de forma inovadora o uso de casos de ensino como metodologia de pesquisa. Esta metodologia, praticada principalmente pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), faz-se interessante por transformar um dilema real e desafiador numa história para a qual se pensa em várias possibilidades de desfecho ou solução. Roesch (2006) afirma que o caso para ensino não busca construir histórias tão somente; é elaborado com objetivos de ensino definidos. Ou seja, o caso representa um ou vários conceitos ou modelos, ou situações a serem exploradas em sala de aula. Do contrário, uma história ainda que interessante, deixa de cumprir seu papel pedagógico. A grande vantagem do método é oferecer aos estudantes a oportunidade de se colocarem na situação de quem toma decisões.

Casos para ensino são relatos de situações da vida organizacional, construídos com propósitos educacionais específicos e, então, trazidos para discussão em sala de aula. Seu intuito é desenvolver nos participantes habilidades e comportamentos considerados chave para o sucesso gerencial, bem como conhecimentos sobre organizações e seu ambiente. (ROESCH, 2006, p.89)

Neste sentido é prudente lembrar que Mestrados Profissionais, de acordo com a Portaria Normativa Nº 7, de 22 de junho de 2009 que dispõe sobre os mestrados profissionais no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em seu Art. 7º § 3º reza que:

O trabalho de conclusão final do curso poderá ser apresentado em diferentes formatos, tais como dissertação, revisão sistemática e aprofundada da literatura, artigo, patente, registros de propriedade intelectual, projetos técnicos, publicações tecnológicas; desenvolvimento de aplicativos, de materiais didáticos e instrucionais e de produtos, processos e técnicas; produção de programas de mídia, editoria, composições, concertos, relatórios finais de pesquisa, softwares, estudos de caso, relatório técnico com regras de sigilo, manual de operação técnica, protocolo experimental ou de aplicação em serviços, proposta de intervenção em procedimentos clínicos ou de serviço pertinente, projeto de aplicação ou adequação tecnológica, protótipos para desenvolvimento ou produção de instrumentos, equipamentos e kits, projetos de inovação tecnológica, produção artística; sem prejuízo de outros formatos, de acordo com a natureza da área e a finalidade do curso, desde que previamente propostos e aprovados pela CAPES. (CAPES,2009)

Serão apresentados neste trabalho dois casos de ensino que se contrapõem. O primeiro tem sua pesquisa realizada em município do Recôncavo Baiano que receberá o nome fictício de Xaperé. O segundo onde foi realizada também a Residência Social<sup>4</sup>, trata-se de um município cearense de nome real Eusébio. Este município foi escolhido pelo fato de ter 100% das escolas ofertando educação em tempo integral há 02 gestões com prefeitos diferentes, isto é, o governo recém eleito está dando continuidade a política pública implementada pelo anterior.

Antes de adentrar nos casos de ensino propriamente ditos, faz-se necessária uma revisão teórica e esclarecimentos sobre esta metodologia e outros conceitos aqui tratados.

---

<sup>4</sup>A **Residência Social** é uma tecnologia de ensino voltada à formação de gestores sociais, desenvolvida no âmbito do Programa de pós-graduação em Desenvolvimento e Gestão Social da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, com o apoio do Fundo Verde Amarelo da FINEP.

Esta tecnologia de ensino propõe a inserção continuada do aluno em uma realidade prático-organizacional de gestão que funcione como um contexto de aprendizagem para o desenvolvimento de competências em gestão a partir de novas demandas.

A Residência Social, hoje, implementada e validada em cursos de extensão, graduação, especialização e mestrado profissional, tem sido, desde o início, uma tecnologia aplicada ao Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, em formato de atividade curricular obrigatória.

Para este Mestrado, a Residência Social consiste numa imersão continuada do mestrando em uma instituição/organização/projeto, **por 160h, preferencialmente fora do país**, que possa proporcionar ao aluno um contexto de aprendizagem capaz de ajudá-lo a reorganizar e ampliar antigos e novos conhecimentos e saberes em sintonia com seu percurso de formação tecnológica.

## 2. METODOLOGIA – CASOS DE ENSINO

Para Fisher (2002) o gestor social “é um mediador multiquilificado, situando-se em um contínuo que vai da capacidade de dar respostas eficazes e eficientes às situações cotidianas à de enfrentar problemas de alta complexidade” (FISCHER, 2002, p.30).

Quando se fala em formação deste gestor social para enfrentar toda esta nova ordem contemporânea, lança-se mão dos estudos de casos para trazer ao ambiente de sala de aula, situações reais e assim capacitar estes gestores a refletir e tomar decisões frente aos vários desafios.

Segundo Roesch (2006), na literatura mundial sobre gestão, constata-se a utilização do caso como estratégia de pesquisa para descrição de processos e práticas na avaliação de políticas e de programas, para a divulgação de *bestpractices* ou para o desenvolvimento gerencial. Entretanto, a distinção entre estudos de caso e casos para ensino nem sempre é compreendida, possivelmente, dada a semelhança vocabular, ou porque vários tipos de casos são usados para ensino.

Para a autora a principal razão para destacar suas diferenças reside em oferecer subsídios para sua construção. Referindo-se ainda ao caso como estratégia de pesquisa, Roesch (2006) pontua que uma série de autores tem criado tipologias para expressar sua diversidade:

- Eckstein (1975) propõe 5 maneiras pelas quais o caso tem capacidade de contribuir o pensamento teórico;
- Stake (1994) diferencia estudos de casos intrínsecos e instrumentais;
- Yin (1994) defende a utilização do caso com propósitos exploratórios, descritivos ou explicativos;
- Stablein (1996) classifica os estudos de caso em etnográficos, casos que geram teoria e casos exemplares.

Quanto aos casos para ensino, o modelo dominante é o Método do Caso concebido na Universidade de Harvard, também definido como caso-problema.

Com base na literatura, e na sua própria experiência de ensino e produção de casos Sylvia Roesch propõe a seguinte tipologia para tipos e usos de casos em Gestão, conforme quadro 1:

Quadro1 - Tipos e usos de casos em gestão

<b>I. TIPOS E USOS DE CASOS EM GESTÃO</b>	
<b>1. Casos pesquisa</b> – buscam desenvolver conhecimento teórico e prático e são utilizados na pesquisa acadêmica tanto para descrever, como explicar fenômenos, com base num aporte conceitual e em pesquisa empírica.	Descritivos
	Explicativos
<b>2. Casos práticos</b> – são utilizados para descrever ou divulgar políticas e práticas da gestão.	Descritivos
	Casos exemplares
<b>3. Casos para ensino</b> – relatos de situações ou problemas organizacionais construídos, tendo em vista objetivos educacionais.	Casos-problema
	Casos-demonstração
	Histórias, incidentes
<b>II. MATERIAIS UTILIZADOS COMO CASOS PARA ENSINO</b> qualquer material ilustrativo utilizado em sala de aula.	

*Fonte: Autora, 2014, a partir de ROESCH, 2006, p.85*

O presente trabalho aborda dois tipos de casos de ensino. O primeiro caso: **MARIANA – A coragem de uma menina na tentativa de mudar a própria sorte** se enquadra na categoria dos casos-problema e o segundo: **EUSÉBIO – uma gestão comprometida com a educação em tempo integral**, na categoria de casos-demonstração.

Os dois casos foram construídos de maneiras diferentes porque assim o são na sua essência.

O primeiro atende a uma metodologia de construção já testada (Abell,1997*apud* ROESCH 2006), enumera as características de um caso-problema. A maioria destas está presente no caso apresentado:

- Conter uma ou mais questões gerenciais a serem confrontadas e selecionadas, por meio de debate;
- Tratam de tópicos relevantes para área;
- Proporcionam uma *viagem de descoberta* que permite separar sintomas de problemas mais fundamentais;
- Levantam controvérsias proporcionando diferentes interpretações, decisões e planos de ação;

- Contêm contrastes e comparações;
- Permitem aos participantes generalizar lições e conceitos subjacentes no caso para outras situações;
- Contêm dados apropriados para tratar dos problemas: descrição do produto, indústria e mercado, pessoas envolvidas e dados quantitativos;
- Têm um toque pessoal: incluem a fala dos participantes e a descrição de processos organizacionais formais e informais;
- São bem estruturados e bem relatados;
- São curtos ( máximo de 8 páginas)

A estrutura do caso corresponde às premissas de relato adaptadas do Manual de Elaboração de Casos, 1983 (*apud* ROESCH, 2006, p. 97): título; parágrafo inicial; corpo do caso incluindo antecedentes, problema ou situação; parágrafo final e notas de ensino.

A coleta de dados se deu através de entrevistas (APÊNDICE A), pesquisa digital, observação e anotações do diário de bordo. “Entrevistas com informantes-chave e pesquisa documental são os principais instrumentos de coleta de dados para preparação de casos de ensino” (ROESCH, 2006, p.97). A autora ainda contribui:

Em casos-problema predominam a entrevista e coleta de dados secundários. Mas, fugindo um pouco de métodos de coletas convencionais, sugere-se que as entrevistas possam ser conduzidas num ambiente mais descontraído [...] Para que o caso pareça real, recomenda-se que a descrição de eventos venha a conter todos os sentidos, por isso é importante ouvir o entrevistado, anotar seus aspectos físicos, seus gestos, suas falas, bem como prestar atenção a detalhes do cenário organizacional, (ROESCH, 2006, p.100)

O segundo caso, trata-se de um caso-demonstração e são utilizados para demonstrar práticas gerenciais e ilustrar aulas expositivas. Segundo Böcker (*apud* ROESCH, 2006, p.90), “o propósito de escrever um caso-demonstração é mostrar como um gestor específico agiu corretamente no passado”. Neste sentido, é importante informar que este caso tem uma forma mais livre.

### 3. RETROSPECTIVAS E CONTEXTOS DE EDUCAÇÃO INTEGRAL

#### 3.1 O QUE É EDUCAÇÃO INTEGRAL

Para compreender a relevância social da Educação Integral, antes é necessário conhecer e distinguir o que é:

- Educação Integral
- Tempo Integral
- Educação Integrada ao Desenvolvimento Territorial

A ambiguidade entre estes conceitos gera muita confusão no momento de se escolher a melhor forma de ofertar uma educação condizente com o objetivo que se quer atingir, com o sujeito que se quer preparar. Se gestores públicos, gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores são inseguros na concepção da educação integral e o que deve ser ensinado nesta proposta, ampliando ou não a jornada escolar, o que se pode dizer sobre alunos e família. Educação Integral nas palavras de Guará (2006, p.16):

A concepção de educação integral que a associa à formação integral traz o sujeito para o centro das indagações e preocupações da educação. Agregase à ideia filosófica de homem integral, realçando a necessidade de desenvolvimento integrado de suas faculdades cognitivas, afetivas, corporais e espirituais, resgatando, como tarefa prioritária da educação, a formação do homem, compreendido em sua totalidade.

A autora vem reforçar que Educação Integral não se circunscreve apenas nas necessidades cognitivas do indivíduo, mas também para os aspectos intelectuais, de valores, da auto-estima do sujeito, do biológico, do corporal, do afetivo, do social e também do político e o interessante é que não deve haver hierarquia entre estas dimensões.

É justo sempre mencionar, embora haja neste trabalho uma seção sobre a educação integral na linha do tempo, que Anísio Teixeira na década de 29, tendo voltado dos Estados Unidos onde fora orientando de John Dewey, trouxe uma nova concepção de educação pública. Ele sempre defendeu que a escola primária, hoje, ensino fundamental, não poderia ser parcial, pois esta não seria apenas uma “escola de letras”, mas de formação de hábitos de pensar e de fazer, de conviver e participar em uma sociedade democrática:

Não se pode conseguir essa formação em uma escola por sessões, com os curtos períodos letivos que hoje tem a escola brasileira. Precisamos

restituir-lhes o dia integral, enriquecer-lhes o programa com atividades práticas, dar-lhes amplas oportunidades de formação de hábitos de vida real [...] (TEIXEIRA, 1994, p.63)

Refletindo Anísio Teixeira, a educação escolar primária deveria voltar-se para a formação integral da criança. Esta modalidade pode acontecer em turno único de 7 ou 8h, com matrícula única ou em apenas um turno manhã ou tarde, sem corrupção do tempo escolar, pois quem vive no ofício de professor bem sabe que dos 50 minutos padrão, pouco destes realmente é convertido em ensino-aprendizagem significativa. O cerne da questão não é bem o tempo, mas como se aproveita este tempo. É necessário concentrar-se no “integral”, o “tempo” é apenas mais um desafio da gestão da educação integral, não é o único. Neste sentido, Miguel Arroyo observa que:

[...] se um turno já é tão pesado para tantos milhões de crianças e adolescentes condenados a opressivas reprovações, repetências, evasões, e extensos deveres de casa, mais uma dose do mesmo será insuportável. (ARROYO, 2012, p.33)

É indispensável citar que a base teórica deste trabalho e de toda a mudança na filosofia de uma nova educação é o legado de Jonh Dewey, filósofo e pedagogo norte americano que faleceu aos 92 anos, considerado um dos maiores educadores do século XX, fonte inspiradora de Anísio Teixeira que por sua vez revolucionou a educação brasileira e em especial, a baiana com a fundação da Escola Parque onde pôs em prática tudo que aprendeu com seu mestre.

Dewey acreditava na escola transformadora, onde o aluno não seria apenas um depósito de conhecimento e o professor o detentor do saber. Isto é, suas ideias negavam a dualidade de dois mundos: a teoria e a prática; o mundo sensível e o inteligível; a incerteza e a verdade etc, porém não desprezava os dois mundos, mas aproveitava o que cada um tem de positivo e acreditava que o homem e sociedade estão embricados.

A Escola Nova inaugurava um momento de mudanças na filosofia da educação: Dewey pregava o pragmatismo, não como sinônimo de utilitarismo, egoísmo, mas como ênfase nas coisas práticas vinculadas ao coletivo. E assim, juntamente com sua esposa, fundou uma escola laboratório em Chicago, onde as crianças aprendiam a fazer sua merenda, a regar plantas, pois a concepção deweyniana não

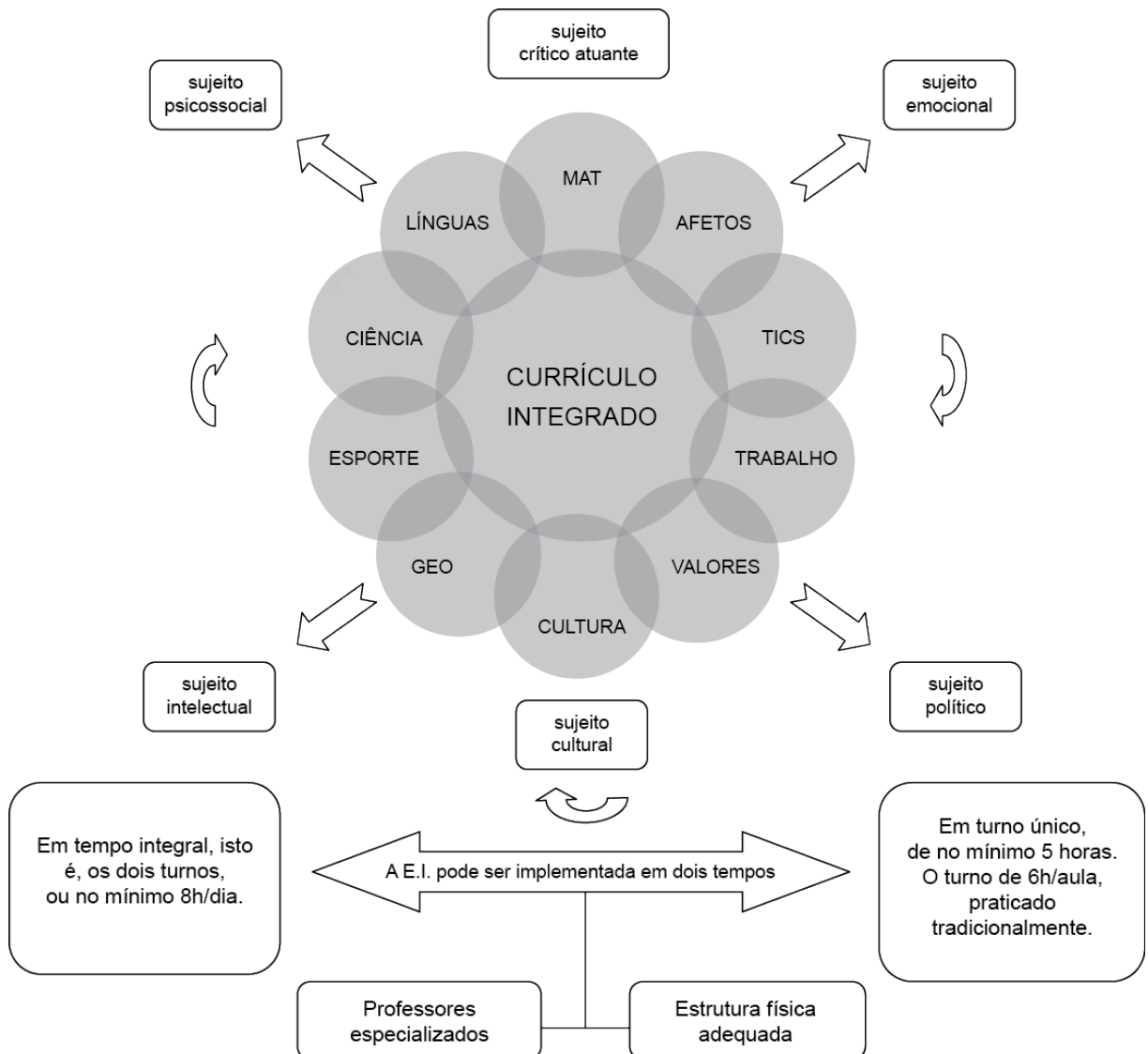


acreditava que a escola deveria ser um ambiente de preparação para a vida, é a própria vida, e portanto seria uma miniatura de sociedade, ou um embrião da vida social. A escola possibilitaria então a prática de uma verdadeira vida comunitária, e é lá que o estudante aprenderia a ser cidadão, é na escola que professor e aluno, numa ação de consenso coletivo, definiriam regras, exporiam os saberes de cada um, gerando conhecimento e aprendendo a viver democraticamente (DEWEY,1959).

Democracia para Dewey, não seria um sistema de governo, mas uma forma de se viver, de se organizar para a ação em coletividade tendo como princípio básico a liberdade para o diálogo, para a análise, para a contestação, para a experiência e para o consenso. Afinal nada é estático e neste sentido o professor precisa ser reflexivo para estar avaliando e reformulando sua prática dia após dia. Tudo que for ensinado na escola precisa ter significado para o aluno, a escola precisa representar a vida presente e real o quanto possível (DEWEY,1959).

O grande diferencial é o CURRÍCULO INTEGRADO, conforme mostra a figura abaixo.

Figura 1 Educação Integral



(Fonte: Autora, 2014)

A figura 1 mostra que o currículo integrado precisa ir para além das disciplinas da base comum, precisa estar integrado às diversas dimensões da vida: afetividade, tecnologias modernas, ao trabalho, a valores, cultura, às especificidades locais etc, atendendo às necessidades de um sujeito que é holístico, integral, diverso. Tudo isso em movimento circular, de entrelaçamento. A figura também indica que a educação integral pode ser desenvolvida em dois tempos, com base em pilares importantes: professores qualificados, estrutura física adequada e gestão comprometida.

Este currículo, parte do Projeto Político Pedagógico (PPP)<sup>5</sup> da escola e deverá dar conta de todas as necessidades pedagógicas dos alunos, avançando inclusive para a identidade do local a que pertencem, desenvolvendo nestes, habilidades e competências para atuar na gestão e fomentar transformações coletivas e individuais. Daí a importância de ter a educação integral uma proposta curricular eficaz e eficiente com todos os atores envolvidos trabalhando na perspectiva interdisciplinar e transdisciplinar. Compreendendo currículo como trajetória, caminho a percorrer, é necessário que estes atores (gestores, coordenadores pedagógicos, educadores e comunidade escolar) trabalhem com a vivência dos estudantes, considerando seus saberes prévios e a realidade do local onde a escola está inserida e quais objetivos se quer atingir com esta ou aquela escolha de currículo. O que não se deve é considerá-lo como elemento neutro, pois a educação em si carrega um propósito político, uma ideologia. O currículo é um mecanismo de poder que deve ter seus objetivos e pressupostos claros e direcionados para a emancipação dos cidadãos e desenvolvimento do território. Arroyo contribui:

Quando os currículos são pobres em experiências sociais seus conhecimentos se tornam pobres em significados sociais, políticos, econômicos e culturais para a sociedade. (ARROYO, 2011, p.119)

Aliado a isso, as disciplinas da Base Nacional Comum<sup>6</sup>, ditadas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), não são suficientes para ampliar o currículo de crianças e adolescentes que historicamente tiveram negados direitos de conhecer as diversas formas de arte, os diversos esportes, conhecer e valorizar a sua cultura, compreender sua ação no ambiente em que está inserido, tudo isso sempre foi privilégio de quem podia pagar. Educação Integral é educação de qualidade, conseqüentemente requer investimento financeiro, pensar na sua oferta em rede pública, exige desafios.

---

<sup>5</sup> PPP - documento produzido como resultado do diálogo entre os diversos segmentos da comunidade escolar a fim de organizar e planejar o trabalho administrativo-pedagógico, buscando soluções para os problemas diagnosticados. O PPP, além de ser uma obrigação legal, deve traduzir a visão, a missão, os objetivos, as metas e as ações que determinam o caminho do sucesso e da autonomia a ser trilhado pela instituição escolar.

É **projeto** porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo.

É **político** por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir.

É **pedagógico** porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem.

<sup>6</sup> Base Nacional Comum - Expressão utilizada para caracterizar o currículo escolar estabelecido a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996. Segundo a LDB, em todas as escolas deverá ser garantida a igualdade de acesso dos alunos a uma base nacional comum, de forma a legitimar a unidade e a qualidade da ação pedagógica na diversidade nacional.

### 3.1. EDUCAÇÃO EM TEMPO INTEGRAL

Em virtude ainda da isipiência acerca da educação integral, faz-se confusão entre esta e a educação em tempo integral. A figura 2, abaixo, mostra a educação desenvolvida em tempo integral nas escolas estaduais da Bahia (as que ofertam o Programa Mais Educação) partindo da vivência cotidiana da autora. Trata-se do ensino tradicional executado no 1º turno, e no 2º são desenvolvidas atividades artísticas, culturais, esportivas ou apenas reforço escolar, tudo isso com o objetivo de manter o aluno numa escola mais prazerosa e ressignificar a aprendizagem, porém esta prática é sem diálogo com o currículo da base nem com a cultura local, muito menos com vistas ao desenvolvimento.

O Programa Mais Educação será explicado em detalhes no capítulo sobre a contemporaneidade da Educação Integral.

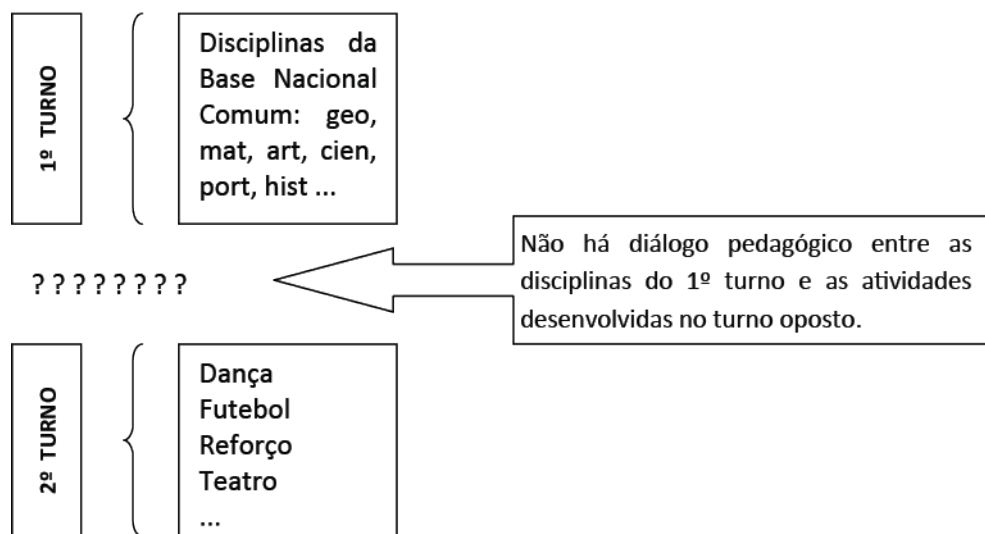


Figura 2 - Educação em tempo integral

(Fonte: Autora, 2014)

A experiência de trabalhar em escola que oferta o Programa Mais Educação e de fazer parte da gestão do programa em nível de secretaria de educação fez a autora presenciar muitas vezes que há a cultura de distinguir um turno do outro como “o sério” sendo o da base comum e o da “bagunça”, o turno oposto. Há ainda o fato de

que alunos e professores conferem ao contraturno o excesso de cansaço por permanecer muito tempo na escola.

### **3.2. EDUCAÇÃO INTEGRAL E INTEGRADA COM VISTAS AO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL**

Nesta pesquisa esta modalidade de educação é denominada Educação Integrada ao Desenvolvimento Local (EIDL), e evidencia que sua implementação e implantação é um desafio para os gestores municipais, porém mostra que há caminhos e possibilidades reais de integrar, através do currículo escolar ancorado na Base Nacional Comum, as dimensões necessárias para apoiar o desenvolvimento do território:

- Características locais - (cultura, economia, ocupação do espaço, vocação ou vocações profissionais, meio ambiente, culinária, artesanato, tradições, vestimentas, etc);
- Indicadores que o município precisa melhorar para gerar qualidade de vida coletiva;
- Perfil de cidadão que a sociedade local deseja formar.

A educação integral abordada neste trabalho, não necessariamente precisa ser executada em turno único, o tempo integral, mesmo porque ampliar o tempo do estudante na escola não garante qualidade de ensino nem aprendizagem significativa, muitas vezes há um preenchimento do tempo com atividades diversas e aleatórias, todas desconectadas com a realidade local. Quanto aos espaços de aprendizagem, sim, o território pode oferecer alternativas além dos muros da escola. A respeito disso Gadotti se posiciona:

Todas as escolas precisam ser de educação integral, mesmo que não seja de tempo integral. Trata-se de oferecer mais oportunidades de aprendizagem para todos os alunos. Daí o caráter inovador dos chamados projetos de escola em tempo integral. Porque a escola burocrática, aquela que só cumpre normas, não inventa, não é rebelde. [...] de nada adiantará esticar a corda do tempo: ela não redimensionará, obrigatoriamente, esse espaço. E é nesse contexto, que a educação integral emerge como uma perspectiva capaz de re-significar os tempos e os espaços escolares. (GADOTTI, 2009, p. 37-39)

A urgência do momento é a decisão política de intervir na educação local com profissionalismo e efetividade. É implantar uma política pública de educação diferenciada.

E quando se fala em intervenção, não significa abandonar o que foi construído e simplesmente adotar o novo como fórmula mágica de solução do problema. Intervir é redirecionar as ações em busca de melhorias, é fazer uma análise real do presente (diagnóstico), investigar o passado e planejar mudanças para o futuro próximo.

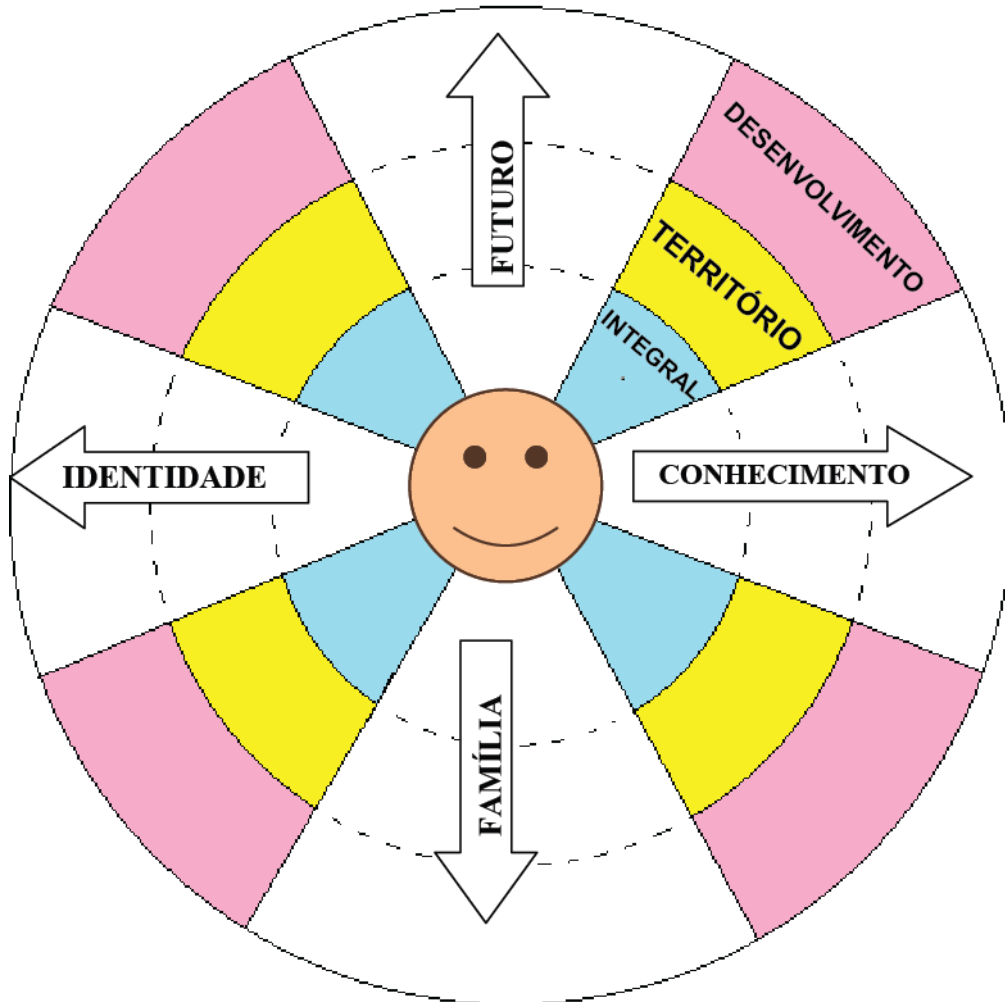
O município pode fazer isso uma vez que é ente federado, autônomo e senhor das suas decisões. As políticas públicas locais não podem ser orientadas por condições ou situações exógenas, mas de uma intencionalidade entre os atores sociais envolvidos. A educação é um ato político intencional e sem educação básica não há outro tipo de educação (profissional, emocional, ambiental, financeira, etc).

A educação integral proporciona aos estudantes autonomia, independência e desenvolvimento e se o currículo escolar for integrado às características territoriais, esta escola vai gerar um cidadão com sentimento de pertença local, apto a intervir no seu lugar em todas as áreas: culturais, políticas, ambientais, econômicas, etc. Este currículo precisa aproximar ao máximo conhecimento e realidade, mundo da escola e mundo externo, isto dará condições de desenvolver integralmente a criança, o adolescente, o jovem e conseqüentemente desenvolver também o seu território.

*O princípio geral da educação integral é, evidentemente, como vimos, o da integralidade. O conceito de integralidade refere-se à base da educação, que deve ser integral, omnilateral não parcial e fragmentada. Uma educação integral é uma educação com qualidade sociocultural. A integração da cultura, da saúde, do transporte, da assistência social etc. com a educação possibilita a integralidade da educação, mas de ter a possibilidade de desenvolver todas potencialidades humanas, que envolvem o corpo, a mente, a sociabilidade, a arte, a cultura, a dança, a música, o esporte, o lazer etc. (GADOTTI, 2009, p.97, grifos do autor).*

A figura 3 ilustra o objetivo da EIDL:

Figura 3 **Educação Integrada ao Desenvolvimento Local**



(Fonte: Autora, 2014)

A base da figura é uma mandala por simbolizar a totalidade, a integração e harmonia entre o interior (pensamento, sentimento, emoção) e o exterior (a natureza, o espaço, o território), o que vem coadunar com os princípios da educação integral, e em específico neste trabalho, a EIDL.

Na figura, o ser humano está ao centro e vem se desenvolvendo em sucessivas ondas de maturação desde a educação no seio familiar evoluindo através da educação integral inserida no território e gerando desenvolvimento, sendo fortalecidas as dimensões:

- Família – o estudante da EIDL em contato com novos conhecimentos, os leva para a família influenciando comportamentos e transformando a realidade.
- Identidade – ao passo que o estudante da EIDL conhece sua cultura, os valores da terra, as tradições, os potenciais e até as fraquezas, este estudante fortalece sua identidade.
- Conhecimento – nas atuais relações sociais, avança no desenvolvimento pessoal, financeiro, político, quem domina o conhecimento.
- Futuro – o estudante que participa do processo da EIDL, suas experiências e atividades, caminha com segurança para um futuro promissor, não só para si, mas como para o seu território.

A educação vigente na maioria dos municípios brasileiros ainda é a tradicional e como se vê na mídia ofertada precariamente. Os gestores, a quem é direcionado esta pesquisa, precisam ver esta educação desconectada como um desafio a ser vencido com seriedade. Entende-se neste trabalho que quando se tem um problema algo deve ser feito para mudar a situação.

A EIDL é uma política pública que precisa ser implantada gradativamente a fim de se ir controlando o processo e assim favorecer uma ampliação de qualidade.

DYE (1972 apud BOULLOSA, 2014) diz que política pública é tudo que o governo decide fazer ou deixar de fazer, segundo este autor a política pública trata da ação, bem como, da omissão dos atores públicos, ou seja, o não fazer também é considerado uma opção de não ação. Consequentemente, como uma política pública. A política pública da negação (BOULLOSA, 2014) acrescenta que os problemas públicos existem mesmo sem o reconhecimento e a intervenção do governo.

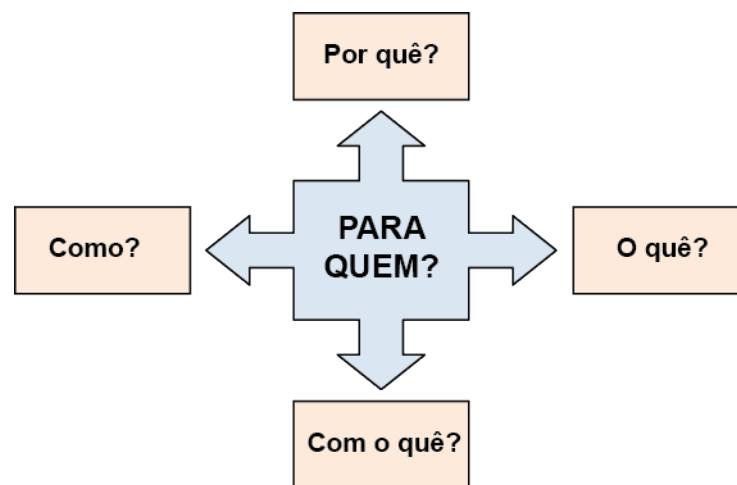
Considera-se **atores sociais** todos os envolvidos no processo: governo, categoria dos professores, empresas, associações, pais, estudantes, comunidade escolar, etc. Não significa porém que todos buscam um mesmo objetivo: uns são contra e outros a favor, embora todos interagem. O grau de influência no problema e sua capacidade de tomar decisões variam de acordo com o poder de cada um,



chamando atenção para os estudantes, crianças, adolescentes e jovens beneficiários, os chamados *stakeholders* desta política pública.

Neste sentido, o currículo é pensado a partir de três dimensões: a construção do conhecimento, a conversão em discurso e a projeção social desse discurso (FISCHER, 2014) e ainda acrescenta que programas de formação como pode se chamar também o currículo precisa dar respostas às seguintes indagações:

Figura 4 Indagações do currículo



*Elaboração a partir de Fischer, 2014.)*

É inquestionável para aplicabilidade do currículo da educação integral no sentido de tecnologia social, a figura do professor, isto é: tudo isso sendo mediado **Por quem?**

Embora seja um conceito ainda em construção, entende-se neste trabalho, **tecnologia social** como produtos, técnicas ou metodologias reaplicáveis desenvolvidas na interação com a comunidade e que representam efetivas soluções de transformação social.

O professor, para qualquer modalidade de ensino, deve ser um profissional diferenciado. Para a educação integral e em especial para a educação integral com vistas ao desenvolvimento territorial este ator social precisa ter formação profissional continuada e específica além de um perfil de educador pesquisador, reflexivo, comprometido e humano não só para fazer frente a novos cursos e conteúdos, mas para compreender a dimensão da proposta e estar sempre reavaliando sua prática.

Pedro Demo, 2007 alerta que a questão mais duvidosa é a pretensão de educação integral com posturas tradicionais, a começar pelo mesmo professor:

Considero isso o erro mais palmar, porque inovação só pode provir de gente inovadora. O risco de apenas aumentar aula ou atividades laterais é quase fatal, como ocorreu em experiências anteriores. Não se trata, porém, de “culpar” o professor, mas de apostar nele como peça chave da qualidade da Educação de Tempo Integral (ETI)”. (DEMO, 2007)

A figura 5 se apresenta como uma versão da fig.4 adaptada para EIDL. Nesta, o centro é representado pelo próprio currículo convergindo para si as dimensões:

- Para quem? – Quem é este sujeito que vai estar imerso neste currículo?
- Para quê? – Qual a intencionalidade deste currículo?
- O quê? – O que deve compor este currículo para que o objetivo seja atendido?
- Como? – Qual a metodologia a ser usada para a prática?
- Com o quê? – Qual o inventario de equipamentos que se dispõe para esta prática?
- Por quem? – Quem deve ser este professor que irá ministrar as aulas?

Figura 5 Currículo EI x DL



(Fonte: Autora, 2014)

Finalizando, Fischer (2014) se posiciona ainda a respeito das diferentes perspectivas que caracterizaram os currículos de formação em todos os níveis educacionais ao longo do tempo, dando destaque a educação integral.

Currículos orgânicos como os da Escola Parque da Bahia, os modelos de Educação Integral e a proposta pedagógica dos Centros Integrados de Educação Pública (CIEPS) de Darcy Ribeiro são feitas a partir de conexões de saberes e práticas orientados à solução de problemas sociais. (FISCHER, 2014)

E ilustra com propriedade que mudanças na educação ganharam voz e vez a partir de lutas e reivindicações proveniente da vontade popular. Essa mesma vontade, agora numa múltipla arena social, pode revolucionar a educação de municípios de pequeno porte se houver uma reformulação desta política pública com vistas ao desenvolvimento local.

As múltiplas propostas de Educação Popular exercitadas no Brasil desde o Movimento de Cultura Popular do Recife (1960-1964), a Teologia da Libertação, a educação no campo, a educação nos movimentos sociais e a educação para a economia solidária são consideradas por Carlos Rodrigues Brandão como exemplares da educação que o povo cria, ao transitar de baixo para cima e de dentro para fora, de um sujeito econômico criador do capital e de um sujeito político criador da sociedade e da vida em que vive. (FISCHER, 2014)

Para Paulo Freire, o agente consciente e crítico é uma pessoa criativamente ativa, corresponsável e de gestão e transformação de sua pólis (Brandão, 2013, p. 13 apud FISCHER, 2014).

Estes posicionamentos levam a um contraponto: no caso da proposta aqui apresentada para mudança na concepção da educação municipal, esta demanda nasce da necessidade de impulsionar o desenvolvimento local e não necessariamente da vontade popular. Ao contrário, esta decisão é exclusiva da gestão municipal a partir do estudo situacional local.

#### 4. A LINHA DO TEMPO DA EDUCAÇÃO INTEGRAL E SEUS MARCOS REGULATÓRIOS

##### 1932 – Pioneiros da Escola Nova - Escolanovismo Brasileiro

O Escolanovismo foi um movimento de renovação do ensino que foi especialmente forte na Europa, na América e no Brasil, na primeira metade do século XX. No Brasil, as ideias da Escola Nova foram inseridas em 1882 por Rui Barbosa (1849-1923). O grande nome do movimento na América foi o filósofo e pedagogo norte americano John Dewey (1859-1952) que influenciou a elite brasileira. Para Dewey (1959), a escola teria uma natureza moral e social e poderia funcionar como uma espécie de comunidade em miniatura a participar da recriação permanente da sociedade; propunha um modelo de escola em que a própria vida estivesse presente dentro dela, e não apenas a preparação para a vida.

Este movimento educacional desenvolveu-se no Brasil sob importantes impactos de transformações econômicas, políticas e sociais e tinha como representantes no Brasil, Fernando de Azevedo, Anísio Teixeira, Afrânio Peixoto, Lourenço Filho, entre outros. A pedagogia da Escola Nova nasce da crítica à Educação Tradicional, apontando como necessidade a construção de uma outra identidade para a escola pública brasileira.



##### 1950 – Anísio Teixeira – Centro Educacional Carneiro Ribeiro - Escola Parque – Bahia

A idealização, construção e inauguração do Centro Educacional Carneiro Ribeiro ou simplesmente a Escola Parque, representou a concretização do pensamento de Anísio Teixeira .

**Figura 6** Anísio Teixeira

(Fonte: <http://www.infoescola.com/educacao/a-influencia-de-anisio-teixeira-na-educacao-brasileira/>)

A Escola Parque completava o conjunto educacional projetado e representava importante função no alcance do objetivo da educação integral. Nela, os alunos tinham acesso a um setor de trabalho: artes aplicadas, industriais e plásticas; setor de educação física e recreação; setor socializante: grêmio, jornal, rádio-escola, banco e loja; setor artístico: música instrumental, canto, dança e teatro e o setor de extensão cultural e biblioteca com atividades de leitura, estudo, pesquisa.com relação a uma escola capaz de preparar os indivíduos para participarem plenamente na vida social e econômica da sociedade.



### **1980 – Darcy Ribeiro – Centro Integrado de Educação Pública (CIEP) – Rio de Janeiro**

Os CIEPs foram criados na década de 80 por Darcy Ribeiro, quando era Secretário da Educação no Rio de Janeiro, no governo de Leonel Brizola.

**Figura 7** Darcy Ribeiro

(Fonte: <http://jairantinguiboto.wordpress.com/os-grandes-defensores-da-causa-indigena/>)

O objetivo era proporcionar educação, esportes, assistência médica, alimentos e atividades culturais variadas, em instituições colocadas fora da rede educacional regular. Além disso, estas escolas deveriam obedecer a um projeto arquitetônico uniforme. Alguns estudiosos acreditam que, para criar os CIEPs, Darcy Ribeiro havia se inspirado no projeto Escola-Parque de Salvador, de Anísio Teixeira, datado de 1950.

### **1988 – Constituição Federal, em seus Artigos:**

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

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais.

Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. (Redação dada Pela Emenda Constitucional nº 65, de 2010) (BRASIL, 1988).

### **1990 – Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA – Lei 8.069/90**

Busca garantir à criança e ao adolescente a proteção integral e todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, a fim de facultar o desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e dignidade.

### **1996 – Lei de Diretrizes e Bases – LDB – Lei 9.394/96, em seu Artigo:**

Art. 34. A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola.

§ 2º O ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral, a critério dos sistemas de ensino.” (BRASIL, 1996).

### **2001 – Plano Nacional de Educação – PNE – Lei nº 10.179/01, em seu Artigo:**

Art. 21. Ampliar, progressivamente a jornada escolar visando expandir a escola de tempo integral, que abranja um período de pelo menos sete horas diárias, com previsão de professores e funcionários em número suficiente (BRASIL, 2001).

## **2007 – Programa Mais Educação – PME**

Instituído pela Portaria Interministerial 17/2007 e pelo Decreto Presidencial 7083/2010 e integra as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE. O programa é uma estratégia do Governo Federal para induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular, na perspectiva da educação integral.

O Programa Mais Educação (PME) tem como bases conceituais

- Confluência do pensamento de Paulo Freire, Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro na perspectiva da construção da escola republicana e democrática;
- Ampliação de tempos, espaços e oportunidades educativas;
- Reinvenção do tempo escolar na perspectiva da compreensão do processo de mudança paradigmática na educação escolar;
- Compreensão da cidade como território educativo-educador;
- Construção da intersectorialidade entre Educação, Direitos Humanos, Meio Ambiente, Inclusão Digital, Assistência Social, Saúde, Cultura e Esporte e outros campos;
- Estabelecimento da jornada escolar e da organização curricular, na perspectiva da Educação Integral;
- Legitimação de saberes comunitários e dos saberes do mundo da vida;

O PME é hoje a única política indutora da educação integral em nível nacional responsável pela expansão do modelo. Em 2014, estão sendo atendidas aproximadamente 60 mil escolas por todo o país, o que será melhor explicado em seção a seguir.

O programa exige, para além da compreensão conceitual do termo, a efetiva busca de um projeto pedagógico articulado ao todo da escola, sem diferenciar turno e contraturno, abordando a ideia de uma formação mais completa. Esta deve dialogar com os saberes escolares e comunitários, integrar a comunidade escolar nas práticas educativas, visualizar os espaços da cidade como espaços em potencial educativos e propor uma articulação dos conhecimentos, uma educação intercultural (MOLL, 2009)

## **2014 – Projeto de Educação Integral (ProEI) – Sec. Educação do Estado da Bahia**

O **Programa de Educação Integral – ProEI**, conforme site oficial(<http://escolas.educacao.ba.gov.br/educacaointegral>), é:

uma das estratégias da Secretaria da Educação do Estado, no âmbito dos 10 Compromissos para Fortalecer a Escola Pública na Bahia<sup>7</sup>, do Programa Todos pela Escola<sup>8</sup>, visando consolidar a política da Educação Integral para o Ensino Fundamental II e para o Ensino Médio da Rede Estadual, a partir da ampliação dos espaços e tempos de formação dos estudantes na escola. Portaria de implantação do ProEI: 249/2014, D.O. de 22 de janeiro de 2014 e Portaria de alteração: 2439/2014 D.O. de 29 e 30 de março de 2014.

O ProEI procura efetivar a integralização dos diversos programas indutores da Educação Integral e a sinergia de suas ações com vistas à melhoria da qualidade do ensino nas escolas da rede estadual. Esta proposta procura garantir o direito à educação e ao aprender das crianças, dos adolescentes e dos jovens baianos, ressignificando a importância social e institucional da escola na formação plena dos cidadãos. Seu principal objetivo é o de contribuir para a formação do sujeito na sua integralidade e para sua emancipação humana e social.

Além de promover reflexões sobre vários aspectos que caracterizam o cenário da educação na Bahia, este programa sistematiza ideias, concepções e perspectivas acerca da Educação Integral, além de constituir um documento-referência que estabelece marcos legais, diretrizes curriculares, pressupostos pedagógicos e princípios operacionais para o desenvolvimento do Programa da Educação Integral da Secretaria da Educação nas escolas da rede estadual, tendo como horizonte os sujeitos sociais que compõem o sistema público de ensino.

Dada a natureza dinâmica e democrática da práxis educativa, o ProEI também se constitui como um plano aberto e fomentador do debate acerca da Educação Integral, sinalizando como necessária participação ativa dos estudantes, dos professores e da comunidade baiana em geral nessa construção.

---

<sup>7</sup> Os Compromissos 2 (Fortalecer a inclusão educacional), 4 (Combater a repetência e o abandono), 6 (Valorizar os profissionais da educação), 8 (Inovar e diversificar os currículos escolares), 9 (Estimular as inovações e os estímulos das tecnologias) e o 10 (Garantir o desenvolvimento dos jovens para uma inserção na vida social e no mundo do trabalho) apontam, diretamente, para uma proposta de promoção da Educação Integral em todo o Estado.

<sup>8</sup> O Programa Todos Pela Escola conta com a adesão das prefeituras, a colaboração dos gestores, educadores e a parceria com as famílias.



## 5. UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA DA EDUCAÇÃO INTEGRAL

Este trabalho traz como referencial para discussões prática e teórica acerca da educação integral contemporânea o Programa “Mais Educação”, e todo o debate que se constituiu no país a partir deste marco.

O MEC através do seu portal apresenta o Programa Mais Educação: criado pela Portaria Interministerial nº 17/2007 e regulamentado pelo Decreto 7.083/10, constitui-se como estratégia do Ministério da Educação para indução da construção da agenda de educação integral nas redes estaduais e municipais de ensino que amplia a jornada escolar nas escolas públicas, para no mínimo 7 horas diárias, por meio de atividades optativas nos macrocampos: acompanhamento pedagógico; educação ambiental; esporte e lazer; direitos humanos em educação; cultura e artes; cultura digital; promoção da saúde; comunicação e uso de mídias; investigação no campo das ciências da natureza e educação econômica.

De acordo com o projeto educativo em curso na escola, são escolhidas seis atividades, a cada ano, no universo de possibilidades ofertadas. Uma destas atividades obrigatoriamente deve compor o macrocampo acompanhamento pedagógico. O detalhamento de cada atividade em termos de ementa e de recursos didático-pedagógicos e financeiros previstos é publicado anualmente em manual específico relativo à Educação Integral, que acompanha a resolução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) do FNDE. O caderno Passo a Passo Mais Educação detalha de forma objetiva, dentre outras orientações, o público alvo do Programa, os profissionais responsáveis, o papel do professor comunitário/professor coordenador, os macrocampos e as atividades.

Diferentes experiências pedagógicas indicam o papel central que a escola tem na construção de uma agenda de Educação Integral articulando, a partir da ampliação da jornada escolar, políticas públicas, equipamentos públicos e atores sociais que contribuam para a diversidade e riqueza de vivências que tornam a Educação Integral uma experiência inovadora e sustentável ao longo do tempo. O Texto de Referência para o Debate Nacional e o caderno Gestão Intersetorial no Território aprofundam tal abordagem.

O Programa conta, em sua estrutura, com Comitês Metropolitanos ou Regionais, constituídos por representantes das secretarias, gestores escolares e outros parceiros, entre os quais as universidades, e Comitês Locais, formados por sujeitos do Programa Mais Educação na escola e representantes da comunidade escolar e do entorno. Esta estratégia de implementação e fortalecimento do Mais Educação constitui-se como espaço

de articulação das ações e experiências e de construção de planos de ação coletivos.

A definição de um paradigma contemporâneo de educação integral entende que o território da educação escolar pode expandir-se para além dos muros da escola, alcançando seu entorno e a cidade em suas múltiplas possibilidades educativas. É desejável que os conteúdos da base nacional curricular, Lei 9.394/96 (LDB), dialoguem organicamente com temas estruturantes e contemporâneos para a vida em uma sociedade que se afirma como republicana e democrática.

O Programa Mais Educação é coordenado pela Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC), em parceria com as Secretarias Estaduais e/ou Municipais de Educação. Sua operacionalização é feita por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Os territórios do Programa foram definidos inicialmente para atender, em caráter prioritário, as escolas que apresentam baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), situadas em capitais e regiões metropolitanas.

As atividades tiveram início em 2008, com a participação de 1.380 escolas, em 55 municípios nos 26 estados e no Distrito Federal, atendendo 386 mil estudantes. Em 2009, houve a ampliação para 5 mil escolas, 126 municípios, de todos os estados e no Distrito Federal com o atendimento a 1,5 milhão de estudantes, inscritos pelas escolas e suas respectivas redes de ensino. Em 2010, o Programa foi implementado em 389 municípios, atendendo cerca de 10 mil escolas e beneficiando 2,3 milhões de alunos a partir dos seguintes critérios: escolas contempladas com PDDE/Integral no ano de 2008 e 2009; escolas com baixo IDEB e/ou localizadas em zonas de vulnerabilidade social; escolas situadas nas capitais e nas cidades das nove regiões metropolitanas, bem como naquelas com mais de 90 mil habitantes.

Em 2011, aderiram ao Programa Mais Educação 14.995 escolas com 3.067.644 estudantes a partir dos seguintes critérios: escolas estaduais ou municipais de baixo IDEB que foram contempladas com o PDE/Escola 2009; escolas localizadas em territórios de vulnerabilidade social e escolas situadas em cidades com população igual ou superior a 18.844 habitantes.

O processo de adesão, desde 2009, acontece por meio de formulário eletrônico de captação de dados gerados pelo Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação (SIMEC).

Para o desenvolvimento de cada atividade, o governo federal repassa recursos para ressarcimento de monitores, aquisição dos kits de materiais, contratação de pequenos serviços e obtenção de materiais de consumo e permanentes. De acordo com as atividades escolhidas, as escolas beneficiárias também podem receber conjuntos de instrumentos para banda fanfarra, hip hop e rádio escolar, dentre outros, conforme Manual PDDE – Educação Integral.

Compreende-se que a educação integral em jornada ampliada no Brasil é uma política pública em construção e um grande desafio para gestores educacionais, professores e comunidades que, ao mesmo tempo, amplia o direito à educação básica e colabora para reinventar a escola. (Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=16689&Itemid=1115](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=16689&Itemid=1115)>, com acesso em outubro de 2014)

Críticas severas são atribuídas ao PME no sentido de que é um programa que vem fomentar o descomprometimento do estado em ofertar educação de qualidade quando apresenta novas funções para a escola, professores/as e sociedade civil. Sugere a ampliação dos espaços educativos; o incentivo ao voluntariado (monitores das atividades), desprofissionalizando a função do professor; do recurso financeiro sempre demorar muito; de muitas escolas praticarem o turno “chato” e o “legal”; de haver ainda muito desconhecimento de como integrar o currículo, entre outros desafios.

Em relação ao que está posto, faz-se aqui contrapontos, até pela minha vivência profissional de participar da implantação do programa na rede pública do estado: embora todas as fragilidades, ainda assim, o Programa Mais Educação tem sido a mais recente e inovadora ação no sentido de garantir uma educação de melhor qualidade, proteção social e aprendizagem significativa direcionada às crianças, adolescentes e jovens, estudantes da escola pública brasileira. O desenvolvimento, a efetividade e os impactos dependem do comprometimento da gestão e comunidade escolar, aliás, o grande diferencial do PME é a gestão escolar.

É tempo de se compreender que a sociedade é também responsável pela educação de suas crianças e adolescentes, e que política pública não precisa ser feita apenas pelo governo, “qualquer um” ou “todos nós” podemos fazer.

Quanto às atividades serem desenvolvidas por monitores voluntários é preciso deitar outro olhar. Os monitores, geralmente pessoas da comunidade, podem não ter o

conhecimento acadêmico, mas trazem o saber de suas experiências de vida, de seus ofícios e práticas, que são comuns aos alunos, além de terem uma forma peculiar de se comunicar com os estudantes, estabelecendo uma relação próxima e horizontal.

Há sim um descompasso na descentralização do recurso, porém quando o gestor sabe bem administrar o recurso de um ano para outro, este impacto é sensivelmente amenizado.

Por fim, é sempre bom lembrar que o Mais Educação é um “programa” de governo e assim sendo, tem início, meio e fim. Portanto os gestores municipais e estaduais precisam desenvolver projetos de educação integral com musculatura de se sustentar após se desacoplar do PME, pois como é de conhecimento geral, este é apenas um indutor da educação integral.

### **Exemplos de municípios que mudaram a educação a partir da educação integral e adesão ao PME.**

**Olinda – Pernambuco**, o PME começou com o desejo das equipes gestoras da Secretaria Municipal de Educação – SME e da Diretoria de Ensino, de ampliar a jornada dos alunos. Uma importante preocupação era integrar ao Mais Educação as várias esferas do poder público municipal. Para isso, foram convidadas todas as secretarias e órgãos do poder público para fazer parte do comitê gestor da Educação Integral.

***Por Ana Cristina e equipe do Mais Educação na Secretaria Municipal de Educação de Olinda (adaptação).***

**Osasco – São Paulo** vem desenvolvendo, desde 2006, uma política educacional que tem como diretrizes a democratização do acesso e a garantia da permanência na escola, a democratização da gestão, a valorização dos trabalhadores e a efetivação da qualidade social da educação.

Busca-se construir na rede municipal um projeto escolar comprometido com a realidade do aluno, incentivando uma prática curricular que possibilite o enfrentamento dos problemas e desafios locais, tornando a escola capaz de garantir

que todos, adultos e crianças, apropriem-se dos conhecimentos produzidos pela humanidade e percebam como sujeitos da história.

**Por Priscila Yuri Yoshi**, *pedagoga, coordenadora do Programa Mais Educação em Osasco (SP)* (adaptação).

**Palmas – Tocantins** - Tudo começou em 2003, quando um grupo com diferentes profissionais reuniu-se para realizar uma análise crítica da política educacional então vigente no município.[...] Para construir uma Proposta Pedagógica que abarcasse o direito a uma educação igualitária e equitativa, o grupo de estudos reuniu-se semanalmente, buscando compreender a maneira pela qual a concepção de Educação Integral se desenvolve no Brasil. Além de embasamento teórico, a elaboração da Proposta envolveu conhecer experiências de Educação Integral em desenvolvimento em cidades como Pato Branco e Cascavel, no Paraná, nos Centros Educacionais Unificados (CEU) de São Paulo e no CIEP Trajano de Moraes, no Rio de Janeiro.

O desafio consistia em articular espaços arquitetônicos e tempos pedagógicos em um projeto de Escola de Tempo Integral. A estrutura física dessa escola é composta por 20 salas de aulas, quatro laboratórios (informática, artes, ciências e matemática), complexo esportivo (salas de dança, artes marciais e xadrez), refeitório, biblioteca, quadra de esportes coberta, campo de futebol, duas piscinas, consultório odontológico e auditório. Um local que não poderia ser reduzido a um somatório de salas de aulas ou de espaços onde os professores, na solidão individual do fazer pedagógico, desenvolvem suas atividades.

**Por Roneidi Pereira de Sá Alves**, *Diretora de Ensino Fundamental da Sec. Municipal da Educação e Coordenadora do Programa Mais Educação da Rede Municipal de Ensino de Palmas (TO)* (adaptação).

Na Bahia quase todos os municípios aderem ao PME, este trabalho dá destaque para **Camaçari**:

O Programa Mais Educação no Município de Camaçari iniciou suas atividades em outubro de 2009, em 28 escolas, atendendo 3.447 alunos e recebendo repasse do

MEC/FNDE no valor de R\$ 660.000,00. Em 2014 já são 56 escolas, atendendo 7.230 alunos e repasse de R\$ 1.509.146,56.

Nesses cinco anos do Programa no município de Camaçari já foram atendidos aproximadamente 36.366 alunos, nas diversas unidades escolares, com o município recebendo recursos repassados pelo MEC/FNDE, através das escolas no montante de R\$ 8.364.095,80.

Para execução do programa, também são necessários mais recursos humanos: profissionais da educação, educadores populares, estudantes e agentes culturais. Eles são os responsáveis pela monitoria das atividades.

Uma figura central para o desenvolvimento do programa na escola é o professor comunitário. De acordo com a proposta do MEC, cada escola deve designar entre seus docentes um professor com 40 horas semanais. Esse profissional deve coordenar a oferta e a execução das atividades da Educação Integral, estabelecendo o diálogo com o currículo escolar. Cabe ainda ao professor comunitário realizar a articulação entre a escola e a comunidade.

Em seguida listaremos o que podemos chamar de resultados exitosos os quais observamos durante esse tempo de desenvolvimento das atividades do Programa Mais Educação, assim como as dificuldades encontradas e ainda não superadas.

Resultados exitosos do PME:

- Disponibilidade dos espaços das comunidades no entorno das escolas;
- Entrosamento e cumplicidade dos alunos principalmente no horário do almoço;
- Atividades culturais e esportivas realizadas nas diversas unidades escolares;
- Envolvimento dos alunos nas atividades demonstrando interesse e entusiasmo;
- Diminuição dos atos de indisciplina entre os alunos e melhoria no relacionamento coletivo;
- Maior integração dos pais dos alunos participantes do programa com a escola;

- Realização de parcerias como a do Dentista do Posto de Saúde que doou um kit de escovação para cada aluno fazer a higiene bucal após o almoço;
- Elevação do nível de desempenho da maioria dos alunos do PME;
- Maior procura das escolas do PME no período de matrícula;
- Apresentações culturais e esportivas das escolas;
- Melhoria na média do IDEB.

Dificuldades encontradas na execução do programa:

- Liberação dos professores comunitários (preferencialmente 40 h.);
- Regularização dos produtos da alimentação escolar;
- Melhoria da infra-estrutura das escolas do PME;
- Contratação de pessoal (auxiliar de disciplina, merendeira e serviços gerais) para atendimento das novas demandas;
- Disponibilização de veículo para acompanhamento sistemático das escolas;
- Criação de uma Coordenação ou Núcleo de Educação Integral;
- Revisão do currículo regular na perspectiva da educação integral;
- Material de limpeza não atende a demanda das escolas principalmente com o PME;
- A constante falta de água o que dificulta o preparo da alimentação dos alunos em diversas escolas;
- A dificuldade de conseguir os monitores foi grande devido ao valor do ressarcimento, com a carga horária que se estende, pois existe a necessidade de planejamento e não é computada como atividade extraclasse, a falta de capacitação prévia para os monitores;
- Dificuldade de conciliar a proposta do programa com a rotina da escola;
- Problemas com a regularidade da distribuição dos gêneros da alimentação escolar e com a licitação dos produtos e a aquisição dos produtos da agricultura familiar.

*Por Durval Machado dos Santos, Coordenador interlocutor do Programa Mais Educação da Rede Municipal de Ensino de Camaçari (BA) (adaptação).*

## **6. CASO DE ENSINO 1**

### **MARIANA – A CORAGEM DE UMA MENINA NA TENTATIVA DE MUDAR A PRÓPRIA SORTE.**

Frequentemente ao chegar da escola, Mariana encontrava sua mãe ora na porta do bar, ora jogada na sala, afundada no sofá roto que insistia em permanecer contribuindo com a feiúra do espaço e a precariedade de vida daquela família.

Na efervescência de seus hormônios adolescentes, Mariana não conseguia ter a mesma vida que a maioria de suas amigas, isto é, como toda adolescente queria apenas se divertir com os amigos, curtir um “som”, ir à praia, se arrumar, “ficar” com aquele “gato” e na medida do possível estudar, já que isto não é uma necessidade de primeira ordem na cabeça dos adolescentes, embora Mariana não fosse má aluna, apenas era dispersa, retraída e só estudava quando a recuperação batia na porta.

#### **6.1. CONTEXTUALIZAÇÃO**

Esta história aconteceu de fato em 2012 e foi transformado em caso de ensino em dezembro de 2013. O caso dá-se em numa cidade de caracterização intrigante e aspecto físico muito feio, considerando as alterações feitas pelo homem, pois a natureza foi até muito generosa com a região. Xaperé<sup>9</sup>, município da Região Metropolitana de Salvador – RMS, faz parte do Recôncavo Baiano<sup>10</sup>, é o menor do estado da Bahia, com apenas 11,2 Km<sup>2</sup>, destes apenas a metade são ocupados pela população de 17.376 habitantes (IBGE, 2010) com uma densidade demográfica de

---

<sup>9</sup>Xaperé – Nome fictício para uso exclusivo neste Caso de Ensino

<sup>10</sup>Geograficamente, o Recôncavo Baiano inclui a Região Metropolitana de Salvador, onde está a capital do estado da Bahia, Salvador e outras cidades circundantes à Baía de Todos os Santos, entre elas, as de maior representatividade histórica e econômica são: Santo Antônio de Jesus, Candeias, São Francisco do Conde, Madre de Deus, Santo Amaro, Cachoeira, São Félix, Maragojipe e Cruz das Almas. Entretanto, o termo Recôncavo é constantemente utilizado para referir-se às cidades próximas à Baía de Todos os Santos, limitando-se ao interior, ou seja, excetuando-se a capital do estado, Salvador. ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Rec%C3%B4ncavo\\_baiano](http://pt.wikipedia.org/wiki/Rec%C3%B4ncavo_baiano) acesso em 02.03.2014)



539,58 hab/ Km<sup>2</sup> (IBGE, 2010), com PIB (Produto Interno Bruto) R\$ 282.744,00 e renda per capita de R\$ 16.264,62 (IBGE, 2010).

Uma das limitações desta pesquisa é a inexatidão de dados como a taxa de mortalidade por arma de fogo dos jovens entre 15 a 25 anos, porém nas escutas foi ouvido que o tráfico tem disputado os jovens “palmo a palmo” com a escola e muitas vezes tem sido vencedor.

Foi escolhido este território justamente apresentar características específicas: município com boa arrecadação; gestão municipal jovem e com desejo de mudança; rede de ensino pequena; professores bem remunerados; possível parceria público-privada com uma grande empresa; meio ambiente em degradação pela poluição aparente e agressiva; entre outros fatores.

A marca forte desta contextualização é que a outra parte do território que não é ocupada pelos habitantes, é ocupada por uma grande empresa de refino e transporte de derivados de petróleo. Além do seu grande território conquistado, a empresa é responsável por transformar o visual de toda a cidade com seus tanques enormes de produtos químicos e inflamáveis, com as tubulações externas impostas a conviver com os transeuntes, purgadores de ácidos fazendo barulhos amedrontadores, enfim Xaperé é uma cidade industrial, além de ser uma verdadeira bomba relógio, em termos de risco por acidentes industriais e ambientais, haja vista que toda a generosidade da natureza (orla turística, belas ilhas, lençol freático, manguezais, crustáceos e mariscos, etc) vive ameaçada desde as perfurações dos poços até hoje quando já há sinais de extinção de espécies da fauna e flora marítima o que gera também o desaparecimento da pesca artesanal e por consequência um ofício a menos.

Esta mesma empresa colabora em muito para acomodação e sentimento de conformismo da população em geral, pois como é convenção legal, a cidade recebe *hoyalties* pela exploração de petróleo em seu território, o que vem beneficiar a maior parte das famílias, além dos programas de distribuição de renda do Governo Federal. Ambos acabam por incentivar a ociosidade, o alcoolismo, a não valorização do trabalho, da educação, da cultura local e da participação comunitária ativa,

condição *sinequa non* para ação coletiva com vistas à gestão<sup>11</sup> do desenvolvimento territorial<sup>12</sup>.

## 6.2. MARIANA

Já se conhece um pouco dos desejos da jovem Mariana, mas a sua história é intensa ao se identificar suas angústias, medos e coragem. Pode-se dizer que Mariana teve de fazer a gestão do dano menor na sua vida. Pois bem, a jovem cresceu sem saber quem era o pai, a única e vaga informação era a de que este era um funcionário de um das firmas “encostadas” à grande empresa já citada, o irmão mais velho sumira sem maiores explicações há 02 anos e sua mãe, beneficiária do Programa Bolsa Família – PBF e da bolsa que a prefeitura dá por conta dos *hoyaltes*, se tornara uma alcoólatra, vivia nos bares, sem perspectivas de mudança de vida: a casa, de aluguel, os móveis velhos e amontoados, alimentação precária e muitas contas vencidas, sem falar na auto-estima, porém o vício sempre foi garantido pelas programas de distribuição de renda e pela frequência escolar de Mariana que nunca aceitou nem se acostumou com a situação. O assistencialismo predomina em Xaperé, e as pessoas não valorizam o que, de graça, recebem.

Aluna do 7º ano, antiga 6ª série, de uma das escolas do município, na sua evolução como sujeito social, inconsciente ainda do seu poder de protagonizar sua própria vida, mas determinada a mudar aquela realidade, resolveu que ia abandonar a escola. Para educadores sérios e comprometidos com a educação pública isto foi um choque, principalmente pela força do relato de Mariana quando indagada do motivo.

Mariana triste, mas firme no seu propósito, disse que estava se afastando da escola porque precisava ajudar sua mãe a sair do vício da bebida. Se a mãe não tivesse mais o atestado de sua frequência perderia o direito de receber as bolsas, assim não teria dinheiro para gastar com cachaça e voltaria ao normal.

Mesmo aconselhada a desistir e continuar seus estudos, ela retrucou que não achava graça em estar naquela escola, nem via que aquilo ia mudar sua vida, que

---

<sup>11</sup> Gestão, segundo (FISCHER,2012) um ato relacional que se processa entre atores sociais em tempos e espaços territorialmente delimitadas. A gestão é uma manifestação de poder ou uma forma sensível de poder em qualquer tempo e qualquer espaço.

<sup>12</sup>O conceito de desenvolvimento territorial é hoje percebido por Mangabeira Unger (2009,p.11) apud(FISCHER,2012) como "ampliação de oportunidades para aprender, trabalhar e produzir".

era melhor ir pra Salvador e tentar ganhar a vida fazendo unhas ou quem sabe casaria?

Mariana ainda ia fazer 15 anos, e a professora que relatou o caso nunca mais soube dela, apenas que a mãe tinha dado-lhe uma grande surra por ter saído da escola e Mariana havia sumido.

### **6.3. A GESTÃO DA EDUCAÇÃO EM XAPERÉ**

Xaperé possui apenas 07 unidades escolares, a gestão atual, na verdade, volta ao poder para o resgate de uma experiência exitosa no passado que, por rivalidades político partidárias, acabou sendo destruída.

Os equipamentos públicos (escolas) constam de prédios próprios, no geral bem conservados considerando o perfil dos sujeitos de direito que deles fazem uso, boa área física para desenvolvimento de atividades pedagógicas (salas de aula, quadras, refeitório, campinho, etc) merenda de boa qualidade, farda, livros e mochila gratuitas no início do ano e professores bem pagos, aliás umas das características fortes de Xaperé é o salário decente dos professores concursados, principalmente os que são de Dedicação Exclusiva – D.E, que giram em torno de R\$ 5 a 7mil reais, algo raro nas gestões municipais. O que se estranha quando se conversa com os gestores da Secretaria de Educação – SEDUC é que, apesar de ter um dos melhores planos de carreira do Brasil, os professores, até os de Dedicação Exclusiva - D.E, mantêm outra atividade, além de um número excessivo de licenças médicas. A maior parte destes profissionais mora em Salvador ou em outras cidades circunvizinhas.

Com todo este aparato a qualidade da educação fica a desejar. Os alunos ouvidos, jovens de 15 a 17, todos com distorção idade- série, todos da mesma escola de Mariana, foram categóricos em dizer que não tinham perspectiva de melhoria atrelada à escola, que vinham para aquele espaço por outros interesses. Quando um dos alunos falou isto, houve uma crise de risada coletiva.

Na escuta qualitativa com a gestão desta mesma unidade, foi ouvido que aqueles meninos não têm jeito, não gostam de estudar, a evasão é alta por serem envolvidos com drogas, vivem ameaçados, que a maior carência da cidade é a de educar os pais, as famílias, os filhos não têm referenciais de valores, por isso destroem tudo

(as dependências da escola) rasgam livros, jogam fora as mochilas e os tênis recebidos da rede, enfim não valorizam aquilo que recebem de graça e que ela (a gestão) não acredita numa escola segregada por idade x série – esta escola acolhe 400 alunos, todos com distorção I x S – sua opinião é que o aluno que já está perdido na “vida”, influencia os outros.

O curioso desta escola, em especial, é que ela é bonita, ampla, mas triste, um tanto depredada, mobiliário quebrado, salas escuras, pichadas, porém tem um espaço que é um jardim suspenso, feito de garrafas “pet”, bem cuidado, limpo e com cada planta identificada nominalmente e por série. Indagado ao vice gestor, professor de biologia e mentor do projeto o motivo daquela disparidade no ambiente ele explicou que *Esta parede jardim foi construída por eles (os alunos), cada sala tem um número “x” de plantas e um dos critérios de avaliação no projeto é a manutenção e conservação do ambiente. Eles brigam entre si por estas plantas.*

Outra curiosidade incrível desta escola é que na frente do prédio existe uma pracinha, bem acolhedora, com parquinho infantil e quadra de esportes. Uma das técnicas da SEDUC informou que ali acontece o “narcobaba”, com horário marcado e tudo o mais!

Xaperé, em 2011, atingiu 4,2 no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB<sup>13</sup>, sua meta era de 4,4 e para 2013 a projeção é 4,7. Entendendo que a composição dos 4,2 é:

FLUXO – 0,82	X	APRENDIZADO- 5,10	=	4,182
De cada 100 alunos, 18 não foram aprovados		Nota padronizada de português e matemática		Ideb 2011

**Quadro 2** Fluxo x aprendizado em Xaperé (Fonte: Autora, 2014. Elaboração própria a partir de dados - INEP, 2011.)

<sup>13</sup> O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado pelo Inep/MEC, em uma escala de zero a dez, e busca representar a qualidade da educação a partir da observação de dois aspectos: o fluxo (progressão ao longo dos anos) e o desenvolvimento dos alunos (aprendizado). (<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb> acesso em 03.03.2014.)

Xaperé em relação ao estado da Bahia e ao Brasil.

Ideb 2011	SÉRIES INICIAIS		SÉRIES FINAIS	
	Meta	Atingido	Meta	Atingido
XAPERÉ	4,4	4,2	3,0	3,4
BAHIA	4,6	4,2	3,9	3,3
BRASIL	5,0	4,6	3,9	4,1

*Quadro3* Ideb 2011 – Xaperé (Fonte: Autora, 2014. Elaboração própria a partir de dados - INEP, 2011.)

A escola de Mariana atingiu IDEB de 3,9 nas séries iniciais e não há registro nas séries finais. (INEP, 2011)

#### **6.4. RELAÇÃO: FAMÍLIA X ESCOLA**

Questionados os gestores tanto da SEDUC, quanto os das escolas a respeito do diálogo entre as escolas e as famílias com vistas a identificar possíveis caminhos para melhoria do comportamento, do rendimento escolar e da evolução dos seus filhos ou dependentes como sujeitos sociais, críticos e conscientes das suas forças de ascensão e transformação de suas vidas, a resposta foi desestimulante: as reuniões nas unidades são sempre muito vazias. Os pais que aparecem são sempre os pais cujos filhos não “dão trabalho”. Uma das técnicas da SEDUC informou que a nova gestão iniciou um projeto de ir nas casa das famílias e assim compreender melhor a realidade do aluno, porém o trabalho emperra na falta de servidor e qualificação deste servidor, pois, acrescentou a técnica: *As famílias de Xaperé não estão nem aí para os filhos, a droga está tomando conta dos meninos, se o exemplo de casa (dos pais) é ficar jogando ou bebendo o dia todo e no fim de mês ter o dinheiro certo? Os meninos até têm jeito, são crianças e adolescentes, mas se a família não age, a escola que precisa agir, mas como?*

#### **6.5. A EDUCAÇÃO INTEGRAL – TRANSFORMANDO VIDAS MARIANAS E DESENVOLVENDO XAPERÉS. Um projeto possível ao alcance da Gestão Municipal.**

Como forma de enfrentamento ao cenário de vida das diversas “Marianas” ou “Marianos” de Xaperé ou de qualquer parte deste país, pode-se lançar mão de

conhecimentos e práticas experimentadas há algumas dezenas de anos, embora esquecidas por se tratar de educação de qualidade, e como tal, muito cara. Cara em recursos financeiros, cara em recursos pessoais e mais cara ainda porque vem preparar o aluno da escola pública para vida cidadã e assim lutar contra as desigualdades sociais a que são impostas. A educação integral vai para além de uma educação rotulada ou de modismo. Trata-se de educação libertadora, emancipadora, conscientizadora, crítica e reflexiva. Conforme Paulo Freire:

Não basta saber ler que Eva viu a uva. É preciso compreender qual a posição que Eva ocupa no seu contexto social, quem trabalha para produzir a uva e quem lucra com esse trabalho. *Paulo Freire (Educação na Cidade/1991)*

Projetos de educação integral pública não são inéditos, já foram pensados e executados por educadores e gestores públicos visionários que não concordavam com o sistema educacional da época e quiseram inovar. Estes projetos foram de extrema relevância e tiveram sua efetividade social comprovada diante das transformações que causaram, porém poucos continuaram, outros tiveram seus objetivos e nomes modificados e outros tantos nem foram à frente pela falta de continuísmo político partidário de projetos realizados por governos anteriores.

O que muda na atualidade é o **contexto social** – que, neste trabalho, é compreendido como o coletivo das condições econômicas, políticas, educacionais, culturais, tecnológicas, afetivas e sociais, isto é, pode-se resumir ao momento histórico em que se vive. O contexto social contemporâneo exige mudanças nos sistemas de ensino, pois se vive um tempo histórico marcado por valores que cada vez mais consolidam o individualismo, o consumismo, a violência, a exclusão, etc. O cenário real da ordem pública está efervescente. Nos últimos anos os jovens têm ido para a rua reivindicar uma nova ordem social. Não satisfeitos com o que está posto, se manifestam destruindo o patrimônio público, fazendo arruaças, praticando violência, perturbando o direito de ir e vir de todos. É fato que se quer mudanças, que se quer políticas públicas (educação, saúde, segurança, moradia, etc) de qualidade, como diz o jargão tipo “padrão FIFA”, mas não é desta forma que o país vai mudar, muitas vezes estes jovens são apenas “massa de manobra” de pessoas ou grupos ardilosos e inteligentes que buscam alterar a ordem social para atingir fins escusos. A respeito disso FISHER indaga:

Quais os significados da gestão social do desenvolvimento territorial nos espaços e temporalidades de um país continental? (FISCHER, 2014)

Esta pergunta vem de uma inquietação diante da complexidade, das tensões e dos conflitos ocorridos nos últimos acontecimentos. Há de ser formado um novo jovem para atuar nesta diversidade, bem como inaugurada uma nova forma de gestão para estes territórios.

Em 2013, multidões foram às ruas e praças públicas expressarem inconformidade, revolta e o desejo de viver em um país com melhor qualidade de vida, considerando-se os direitos essenciais à habitação, à mobilidade urbana, à saúde e educação.

No início de 2014, os movimentos sociais escolhem como território preferencial os shoppings centers das capitais, templos do consumo, mas também percebidos como espaços de uso público e de disputa de direitos. Neste momento, eventos esportivos de alta complexidade interorganizacional criam expectativas extraordinárias sobre a competência em gestão, em paralelo com as disputas eleitorais em âmbito federal e estadual, que induzem a sociedade a redefinir os perfis ideais dos gestores públicos.” (FISCHER, 2014)

Este trabalho defende que a base para uma mudança desta realidade, a longo prazo, mas efetiva, é a educação. Caso contrário dar-se-á continuidade ao “salve-se quem e como puder”, e pior a violência será uma constante, uma “coisa” banal. Nesse contexto, são pertinentes as palavras do professor Miguel Arroyo (2007, p.38)

Ainda, guiados pelo imperativo ético do respeito aos educandos, como sujeitos iguais de direitos, seremos obrigados a reconhecer que o direito à educação, ao conhecimento, à cultura e à formação de identidades não se dá isolado do reconhecimento e da garantia do conjunto dos direitos humanos. (ARROYO, 2007, p.38)

Não há mais condições de enfrentar a nova realidade com o modelo educacional vigente no qual o estudante passa todo o ensino fundamental e médio chegando às universidades sem adquirir domínio da leitura e da escrita o que impacta diretamente nas outras disciplinas. E se não se interpreta um texto, também não interpretará uma propaganda, um filme, uma mensagem, uma situação de vida em que haverá dilemas e terá que tomar decisões, a exemplo de Mariana, de Xaperé.

## **6.6. REFLETINDO SOBRE O CASO**

- Como a gestão municipal pode intervir na educação com o objetivo de mudar a trajetória de vida destes sujeitos de direito?
- Quais os desafios para uma nova gestão deste território?
- Qual a tomada de decisão por parte da gestão acerca de uma nova visão de assistência social e não de assistencialismo para com os cidadãos de Xaperé?
- Como estabelecer uma relação de “ganha-ganha” com a grande empresa ali sediada?

## **6.7. NOTAS DE ENSINO**

### **1. Resumo**

Este caso aborda o dilema de uma jovem, Mariana, de 15 anos que abandona a escola para por fim a vida de alcoolismo da mãe. Ela mora numa cidade (município de pequeno porte) que oferta um grau elevado de assistencialismo à população. Existe uma grande empresa sediada no local. A rede de ensino é pequena, os professores bem remunerados, as escolas amplas, porém a queixa maior dos estudantes é que não vêem “futuro” nenhum em permanecer naquele ambiente. As escolas são bonitas, porém sem vida e os profissionais de educação, grande parte, não acreditam no resgate destes jovens que são disputados pelo tráfico de drogas. A gestão municipal é recém-empossada e dispõe de vontade para mudar este cenário.

### **2. Objetivos de aprendizagem**

2.1. Estimular uma discussão acerca das quatro dimensões que norteiam a narração do caso:

- Política Pública de Educação Municipal
- Gestão de territórios
- Assistencialismo



- Parceria público-privada

2.2. Produzir estratégias de intervenção na educação local implementando um **Projeto de Educação Integrada ao Desenvolvimento do Território.**

### **3. Coleta de dados**

Foram feitas 03 visitas ao município e observado o ambiente: seus aspectos físico, geográfico, social, ambiental, seus espaços de convivência. Durante as visitas foram realizadas entrevistas com a equipe da SEDUC local, inclusive com o secretário de educação. Entrevistas individuais e coletivas com gestores de escolas, professores e alunos. Produzido anotações específicas quanto a estruturas física das escolas e seus arredores. Observadas nuances fisionômicas e discursivas dos entrevistados.

### **4. Questões para discussão**

- Como a gestão municipal pode intervir na educação com o objetivo de mudar a trajetória de vida destes sujeitos de direito?
- Quais os desafios para uma nova gestão deste território?
- Qual a tomada de decisão por parte da gestão acerca de uma nova visão de assistência social e não de assistencialismo para com os cidadãos de Xaperé?
- Como estabelecer uma relação de “ganha-ganha” com a grande empresa ali sediada?

### **5. Possíveis usos do caso**

O presente caso poderá ser usado em atividades de equipe dos seguintes cursos:

- Cursos de graduação em gestão pública, em diversas disciplinas;
- Cursos de especialização em gestão pública municipal;
- Formações para gestores municipais;
- Cursos de especialização em educação integral.

## **6. Avaliação da aprendizagem individual e coletiva**

O trabalho pedagógico com este caso deverá ser acompanhado de uma avaliação acerca da aprendizagem nos dois níveis:

**Individual** – Através dos posicionamentos a respeito do caso; da produção de material; e da postura quanto à qualidade da tomada de decisão.

**Coletiva** – Através da riqueza dos debates; das relações estabelecidas com a realidade; de um painel que pode ser construído ao final da atividade com o “antes e o depois” do caso.

## **7. CASO DE ENSINO 2**

### **7.1 EUSÉBIO – UMA GESTÃO COMPROMETIDA COM A EDUCAÇÃO EM TEMPO INTEGRAL.**

Localizado a 15 minutos de Fortaleza, o município do Eusébio vem se consolidando pelo seu desenvolvimento social e econômico. Hoje 100% das escolas já contam com tempo integral onde os alunos permanecem por 10 horas com a educação formal e complementar, com esporte, lazer, cultura e reforço escolar.

Na Saúde, foi criada uma rede completa desde as Unidades Básicas em 17 localidades, um Hospital de média complexidade, uma Policlínica de Especialidades Médicas, com 12 especialidades, um Centro de Especialidades Odontológicas, um Centro de Atenção Psicossocial, Núcleos de Apoio a Saúde da Família (Nasf), dentre outros equipamentos. No Eusébio, exames laboratoriais e ultrassom são realizados nos Postos de Saúde, algo inédito no país.

No Desenvolvimento Social o Eusébio conta com o maior projeto de distribuição de renda do Ceará, o “Renda Mínima”, que complementa os benefícios já recebidos do Governo Federal, até o valor de R\$ 600,00, com a contrapartida de dedicação de 100 horas de serviço voluntário para a comunidade, manutenção dos filhos na escola e direcionamento de 40% do valor do benefício para compra de alimentação, dentro do próprio município.

Eusébio é o único município do Brasil que tem o Transporte Público gratuito. Basta ser morador do município ou servidor público para ter direito a utilizar os ônibus do Transporte Urbano do Eusébio que roda todo município. Na área de Segurança o Eusébio foi o terceiro município do Brasil que criou sua Secretaria Municipal de Segurança Pública que atua em conjunto com a Polícia Civil e Militar, Justiça e Ministério Público no combate ao crime, reduzido em mais de 60% a criminalidade na cidade.

No cuidado com a criança e adolescente, o Eusébio foi o quarto município do Brasil a criar uma Assessoria Especial Sobre Drogas que realiza um atendimento exemplar a prevenção e combate às drogas, o que motivou o reconhecimento nacional pela Secretaria Nacional de Políticas Sobre Drogas, do Ministério da Justiça, que concedeu ao Eusébio o diploma de honra ao mérito.

<b>CARACTERÍSTICAS DO MUNICÍPIO DO EUSÉBIO - CE</b>	
População: 46.033 mil	Área: 79 Km <sup>2</sup>
Domicílios: 11.216	Serviço de água: 84% da população
Beneficiários do Bolsa Família: 4.615	Escolas de Ensino Fundamental: 32
Escolas de Ensino Infantil: 5	Escolas de Ensino Médio: 3
IDH (Índice de Desenvolvimento Humano): 64,86 (4º lugar)	Escolas de Ensino Profissional: 1

**Quadro 4** Características do Município de Eusébio  
(Fonte: Autora, 2014. Elaboração própria a partir de dados - IBGE, 2010.)

Este é o cenário da gestão municipal atual, porém nem sempre foi assim. Nos anos que antecederam 2009 a gestão do município de Eusébio enfrentava uma situação crítica na área social que tinha raízes na educação. Havia muitas crianças na rua; as mulheres não tinham como trabalhar fora por não ter onde deixar os filhos acima da idade de creche; muitos jovens evadiam da escola e gravitavam na vulnerabilidade social; as salas de aula apresentavam um alto nível de distorção idade x série (I x S); índice de reprovação muito alto; os prédios escolares deteriorados; entre outras adversidades.

Faz-se necessário informar que o estado do Ceará no período concomitante (2004 – 2007) esteve planejando seu Programa de Alfabetização na Idade Certa – PAIC. Este programa tem como objetivo apoiar os municípios cearenses, através de um pacto de cooperação, na melhoria da qualidade do ensino, da leitura e da escrita nas séries iniciais do ensino fundamental, mais tarde foi implantado também para as séries finais, o PAIC + 5.

O pacto de cooperação tem a finalidade de comprometer os municípios com as seguintes metas:

- priorizar a alfabetização de crianças, redimensionando recursos financeiros para os programas da área;
- estimular o compromisso dos professores alfabetizadores com a aprendizagem da criança, por meio da valorização e profissionalização docente;

- rever os planos de cargos, carreira e remuneração do magistério municipal, priorizando incentivos para a função de professor alfabetizador de crianças a partir de critérios de desempenho;
- definir critérios técnicos para a seleção de núcleos gestores escolares, priorizando o mérito;
- implantar sistemas municipais de avaliação de aprendizagem de crianças e desempenho docente;
- ampliar o acesso a educação infantil, universalizando progressivamente o atendimento de crianças de 4 e 5 anos na pré-escola;
- adotar políticas locais para incentivar a leitura e a escrita.

Em 2007, o Governo do Estado do Ceará, por meio da SEDUC, assumiu a execução do PAIC, tornando o programa uma política pública. Em parceria com a UNDIME/CE, UFC e UNICEF.

Partindo desta política pública macro os municípios cearense começaram um movimento para mudar os cenários locais da educação e o Eusébio foi além, pois não só abraçou o PAIC, como avançou para universalizar a educação em tempo integral.

Como aconteceu? Quais foram os desafios? Quais foram os resultados? O que ainda precisa melhorar?

Estas respostas foram coletadas a partir da imersão no universo da Secretaria de Educação Municipal do Eusébio, chamada Residência Social pela pesquisadora autora deste caso de ensino.

A Residência Social ocorreu durante 20 dias e foi uma experiência ímpar, pois a coleta de dados não foi uma técnica de pesquisa e sim uma vivência na realidade daqueles gestores, tanto da SEDUC quanto das escolas.

## **7.2 COMO ACONTECEU**

O processo de resgate da qualidade da educação eusebiense deu-se a partir de 2009, quando o então prefeito fez uma reviravolta na equipe de educação local para

que, daquele momento em diante, houvesse acompanhamento *de per se* a cada escola, a cada aluno e cada professor tivesse formação adequada para atingir aquele fim. E mais: para aquelas escolas que não tivessem área suficiente para acolher as atividades do turno oposto que fossem alugados containers e ainda, as mães e pais participantes do programa “Renda Mínima”, dariam as horas voluntárias às escolas de seus filhos, que não tivessem servidores de apoio suficiente.

### 7.3 OS DESAFIOS

Os desafios foram muitos, mas um bem impactante foi o salário dos professores. Os docentes de Eusébio não têm um salário correspondente à qualidade de ensino gerada por eles. Não há professores de dedicação exclusiva, nem adicionais por lecionarem em educação de tempo integral. Porém Eusébio foi o primeiro município cearense a institucionalizar 1/3 da carga horária do professor exclusivamente para estudo e planejamento dentro da escola, além de formação específica e continuada.

O segundo grande desafio foi implementar duas coordenações por unidade, isto é, toda escola tem uma coordenação de educação em tempo integral e uma coordenação pedagógica geral e ambas trabalham com uma única matriz curricular comum a todas escolas municipais.

O terceiro e não menos impactante foi envolver as famílias. Aquelas que tinham interesse de ter seu filho protegido para a mãe trabalhar aderiam e concordava, mas aquelas que não acreditavam ou seus filhos já faziam alguma atividade remunerada, resistiam. Aos poucos a confiança foi sendo conquistada. A gestão escolar tem muita responsabilidade nesta conquista, pois sua criatividade e vontade de transformar suas escolas trouxeram estas famílias para se certificar da efetividade e melhoria da aprendizagem em tempo integral.

Um desafio crucial para o sucesso do programa foi a avaliação. O município, participante do pacto de cooperação para o PAIC, é submetido ao Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Estado do Ceará<sup>14</sup>- SPAECE, mas isso não era o suficiente para atingir os objetivos da gestão, então a SEDUC

---

<sup>14</sup>O SPAECE, na vertente Avaliação de Desempenho Acadêmico, caracteriza-se como avaliação externa em larga escala que avalia as competências e habilidades dos alunos do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, em Língua Portuguesa e Matemática. As informações coletadas a cada avaliação identificam o nível de proficiência e a evolução do desempenho dos alunos.

local criou um sistema de avaliação próprio que acontece periodicamente a cada dois meses numa matriz de níveis psicogenéticos (pré-silábico, silábico, silábico-alfabético e alfabético) para garantir a alfabetização. Criou também uma equipe itinerante na SEDUC para monitorar as escolas.

Por fim, não sendo o último, é necessário citar que a gestão criativa também venceu o desafio da falta de espaço para banho da criançada, já que os containers não atendiam a esta situação. A hora do almoço também é um momento de extrema responsabilidade e cuidado, mas os pequenos comem à mesa em pratos de louça, garfo e faca de metal. O cardápio é planejado por um profissional de nutrição do município responsável pela formação das merendeiras. Outro dado relevante é que todas as salas são climatizadas. Para isso as fotos a seguir demonstram com mais fidelidade.



**Figura 8e 9** Fotos das Dependências e alunos da Escola Municipal Oscar Feitosa com autorização da Gestora Vanda Câmara

#### 7.4 OS RESULTADOS

Os resultados são fantásticos! Os índices melhoraram muito. Não é necessário planilhas oficiais para esta certificação: ao se andar nas ruas de Eusébio não se vê meninos e meninas na rua, “perambulando”; a evasão está no patamar de 0,4%; a distorção I x S diminuiu bastante e “ao vivo e a cores” se percebe o prazer dos estudantes em estar na escola. Destaca-se aqui um resultado institucional: O Prêmio

Escola Nota Dez – Em junho de 2009, com o objetivo de fortalecer, valorizar e ampliar o trabalho que vem sendo empreendido pelas escolas em relação aos resultados de alfabetização, o Governo do Estado, por meio da SEDUC, instituiu o “Prêmio Escola Nota Dez”, através da Lei 14.371, de 19 de junho de 2009.

O prêmio funciona:

- Como política indutora para as escolas melhorarem seus resultados;
- Como política apoiadora às escolas com menores resultados;
- Está subsidiado em um modelo: a aprendizagem institucional focado na disseminação de boas práticas de gestão e pedagógica;
- Fortalece a melhoria da qualidade na aprendizagem dos alunos do 2º e 5º anos do ensino fundamental da rede pública.

Na edição de 2013, Eusébio teve 05 escolas premiadas, evento do qual a autora deste caso participou e documentou conforme fotos a seguir.



*Figura 10 Apresentação de alunos no Prêmio Escola Nota Dez*





*Figura 11 Totem do Prêmio Escola Nota Dez*

*Figura 12 Apresentação no Prêmio Escola Nota Dez*

## **7.5 PERSPECTIVAS**

**O que ainda precisa melhorar:** muito já se evoluiu, embora ainda há o que se avançar no sentido do currículo integrado. É fato que Eusébio pratica educação em tempo integral onde há um único turno, porém com ensino regular em um turno e no turno complementar atividades diversificadas inclusive a Tarefa Orientada – T.O, que são atividades diferenciadas de reforço. Já há tentativas embrionárias de integrar o currículo interdisciplinarmente com as atividades, mas sabe-se que este é um dos maiores desafios da Educação Integral e se falando de educação integrada ao desenvolvimento local, isto ainda inexistente.

## **7.6 NOTAS DE ENSINO**

Este caso de ensino pertence a categoria caso-demonstração que tem por finalidade ilustrar uma aula expositiva levando os alunos a refletirem sobre questões da administração pública e gestão social e de territórios.

### **1. Resumo**

Este caso se passa com a gestão de um município cearense de nome Eusébio, que em função de resultados ruins na área da educação resolve reformular toda sua rede inclusive implementar a educação em tempo integral. Para isso enfrentou desafios e realizou conquistas.

### **2. Objetivos de aprendizagem**

Estimular uma discussão acerca de algumas dimensões que norteiam a narração do caso:

- Política Pública de Educação Municipal
- Gestão de territórios
- Assistencialismo

### **3. Coleta de dados**

Realizada uma imersão por 20 dias no ambiente da SEDUC local. Foram realizadas várias visitas a escolas, entrevistas com gestores, analisados documentos, registros em diário de bordo e muita observação.

### **4. Questões para discussão**

- Sabendo que o prefeito anterior do Eusébio e o atual ambos são médicos, profissional que tem em sua formação o compromisso de cuidar de gente, é possível que exista alguma relação entre este fato e sua atuação enquanto gestor público?
- Em que medida houve a gestão do território partindo de um problema pontual: a educação.
- Além do Programa Bolsa Família do Governo Federal, o Eusébio oferece às famílias de baixa renda o valor R\$ 600,00 através do programa “Renda mínima”. Isso não configuraria assistencialismo?
- A decisão política de implementar a educação em tempo integral no município apresenta algumas fragilidades como o baixo salário dos professores. Quais os problemas que podem surgir a partir deste? E como poderiam ser evitados?
- A gestão de políticas públicas possui um ciclo. Identifiquem as etapas deste ciclo na tomada de decisão do gestor do município do Eusébio.

### **5. Possíveis usos do caso**

O presente caso poderá ser material de ilustração para aulas de disciplinas dos seguintes cursos:

- Cursos de graduação em gestão pública;
- Cursos de especialização em gestão pública municipal;
- Formações para gestores municipais;
- Cursos de especialização em educação integral.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas foram as impressões obtidas durante esta pesquisa a partir da coleta de dados em ambientes antagônicos, porém confluentes na mesma política pública: a educação.

Xaperé, dispõe de condições favoráveis à implantação de uma educação integral de qualidade, e integrada ao desenvolvimento local, porém seus estudantes sofrem o desencanto de uma escola que não atrai, além de viverem em famílias desequilibradas e ironicamente financiadas pelos programas assistencialistas.

Eusébio, no Ceará, não se conformando com os resultados da educação local, foi à luta e implementou seu projeto de educação em tempo integral, porém ainda não avançou para o currículo integrado com vistas ao desenvolvimento do seu território.

De acordo com a aprendizagem adquirida nestas duas experiências chega-se ao produto final desta pesquisa: a **Tecnologia de Gestão Social – TGS**, uma publicação que trará orientações gerais de como o gestor municipal pode intervir na educação local com o objetivo de fomentar o desenvolvimento territorial desde a educação básica, isto é, através da escola formar um cidadão consciente de sua importância para aquele local, com sentimento de pertença à sua terra, valorizando seu potencial, desenvolvendo valores positivos, gerando crescimento na economia e fortalecendo o social e preservando a cultura.

Vale ressaltar que são orientações gerais que poderão ser replicadas em todos os municípios brasileiros de pequeno porte, porém o projeto local é uma construção exclusiva e específica de cada município.

O resultado mais relevante desta pesquisa é a constatação de que é possível um projeto de educação integrada ao desenvolvimento local, independente de ser executado em tempo integral ou não. É mais relevante que a produção da TGS é o nível de aprendizagem para a mestranda que realizou este trabalho. O aprender profissionalmente, com a prática, e em outras realidades, possibilita-lhe, ao final desta empreitada, considerar-se apta a compor equipes de gestão pública contribuindo não só com a Secretaria de Educação do Estado, de onde é servidora, mas também na gestão social e no desenvolvimento de municípios que querem se transformar através da educação.

## **Limites**

Quando se pesquisa áreas amplas como educação e desenvolvimento, não há como se contemplar todos os aspectos, e principalmente em se tratando de mestrado profissional que oferece possibilidades de continuidade e aperfeiçoamento do trabalho na prática. Portanto são apresentados abaixo alguns limites que deverão ser atingidos em outras instâncias.

O aprofundamento na base teórica acerca da elaboração do currículo integrado.

O número de visitas a municípios em que a educação integral está impulsionando o desenvolvimento.

O tempo para se dedicar à pesquisa de campo e às vivências intramuros das escolas nos municípios visitados.

## **Impactos a serem gerados pela T.G.S**

Se o gestor municipal utilizar a TGS como uma ferramenta de orientação do trabalho e se apoiar em profissionais especializados no assunto, muitos serão os impactos positivos a serem gerados, citando alguns:

- Garantia de qualidade da educação local
- Proteção à criança e adolescente
- Melhoria nos indicadores sociais
- Credibilidade e confiança no governo municipal
- Aumento das verbas públicas
- Visibilidade pública
- Destaque do município na região
- Base para próximas eleições

## 9. T.G.S



Figura 13 Design de capa da T.G.S. desenvolvida por Pedro Paulo Queiroz. (Fonte: Autora, 2014)

Este guia destina-se aos gestores municipais que querem transformar o cenário de desenvolvimento do seu local através da política pública de educação básica. A intenção não é dar “receita mágica”, trata-se da indicação de um caminho possível. Cada território constrói seu projeto conforme seus objetivos e especificidades locais. A **Educação Integrada ao Desenvolvimento Local – EIDL** é o destino dos municípios que querem dar um salto qualitativo na sua gestão.

O objetivo principal é mostrar que existem possibilidades reais de integrar a educação das crianças, adolescentes e jovens, sujeitos de direitos, ao desenvolvimento do município. Isto pode ser conseguido através de programas indutores da educação integral financiado pelo governo federal ou por iniciativa própria demandando um processo de plano piloto com expansão gradativa da rede. Bem como pode ser implantado em jornada ampliada ou horário regular.

Para isso os gestores municipais precisam estar em consonância com os gestores escolares na perspectiva de se cadastrar em todos os programas e sistemas geradores de possibilidade de captação de recursos, principalmente federais; PDDE Básico, PDE Escola, PDDE Interativo, Programas de livros didáticos, Programas de Apoio à educação infantil, etc. Tudo isso tendo como base um diagnóstico real e um planejamento sólido e realizado de forma participativa.

Gestores de vanguarda, que foram eleitos com o objetivo de elevar a qualidade de vida de seus municípios oferecendo serviços públicos de modo a melhorar a vida de seus eleitores, não hesitam diante de tamanha empreitada, haja vista que disponibilizar bons serviços de saúde, segurança, infra-estrutura e , principalmente educação, evita gastos e desgastes com qualquer outra pasta e ainda se configura em excelente marketing político e social.

A educação é o pilar do desenvolvimento, e se o gestor público quer mudar o cenário socioeconômico do seu local, compreende os anseios do povo e busca transformação social na base e de forma efetiva, o primeiro passo é a **vontade política** do gestor municipal de colocar a pasta da educação como prioridade da sua administração.

Esta Tecnologia de Gestão Social como forma de publicação vem atender o público dos gestores municipais e traz no seu conteúdo um passo a passo iniciando com a

vontade política, que leva à **decisão política**, atitude séria e carregada de compromissos. O gestor público, neste momento precisa do apoio de seus pares, precisa saber com que forças sociais ele pode contar para planejar esta travessia, pois elevar a educação à condição de prioridade pública requer determinação e se tratando de educação inovadora como é a Educação Integrada ao Desenvolvimento Local – EIDL requer também investimento financeiro, quebra de paradigmas, saída de zonas de conforto, redefinição de papéis, investimento em profissionais qualificados, embasamento teórico, inovação curricular, enfim uma reorganização do setor, portanto uma decisão desta envergadura precisa ser uma decisão compartilhada.

Enfim, este guia busca auxiliar cada município, por menor que seja, a identificar suas riquezas, seus potenciais, força de trabalho, cultura, esporte, natureza, culinária, sua história e embutir (integrar) todos estes aspectos no currículo escolar com o objetivo de fortalecer o estudante local para que este veja na educação a capacidade de desenvolver a si e ao lugar onde vive.

A educação integrada ao desenvolvimento local favorece justamente o empoderamento dos sujeitos, que desde pequeninos vão conhecendo e compreendendo os valores locais e contribuindo para o desenvolvimento coletivo.

## 10. REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel. **Indagações sobre currículo: educandos e educadores: seus direitos e o currículo.** Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007.

\_\_\_\_\_, Miguel. O direito a tempos-espços de um justo e digno viver. In: MOLL,Jaqueline ET. AL. **Caminhos da Educação Integral no Brasil.** Porto Alegre:Penso, 2012. P. 33-45.

\_\_\_\_\_, Miguel.**Currículo, território em disputa.** Petrópolis: Vozes, 2011.

BOULLOSA, Rosana de Freitas. Políticas, In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org), **Dicionário para a formação em gestão social.** Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. P.144-148.

BRASIL.Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm).> Acesso em: 24 de outubro de 2014.

\_\_\_\_\_.Presidência da República. Lei Nº 9.394/96. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069.htm)>Acesso em: 24 de outubro de 2014.

\_\_\_\_\_.Presidência da República. Lei Nº 8069 de 13 de julho de 1990 – institui o Estatuto da Criança e do Adolescente. Brasília, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>Acesso em: 24 de outubro de 2014.

\_\_\_\_\_.Presidência da República. **Plano Nacional de Educação.** Brasília, 2001. BRASIL disponível em:



\_\_\_\_\_.Ministério da Educação. **Caderno Educação Integral**: Série Mais Educação. Moll, Jaqueline (Org.). Brasília: MEC, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade - SECAD, 2009.

CENPEC: educação, cultura e ação comunitária, n. 2, p. 15-24, 2006.

CORÁ, Elcio J.; LOSS, Adriana S.; BEGNINI, Sergio.(orgs) **Contribuições da UFFS para Educação Integral em Jornada Ampliada**. Chapecó, 2012 Impressão – Pallotti-SM.

DEMO, P. **Aposta no professor**. Mediação, Porto Alegre. 2007.

DEWEY, John. **Democracia e educação**. São Paulo: Nacional, 1959.

FISCHER, T. 2014. **Formar Gestores Sociais para o Desenvolvimento Territorial: A Criação Artesanal de Itinerários Formativos** In **Revista interdisciplinar de gestão social** / Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social. – Vol.3, no. 2 (maio./ago. 2014). - Salvador: EAUFBFA, 2014.

\_\_\_\_\_, Tânia. Gestão social do desenvolvimento de territórios.**Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 12, n. 1, abr. 2012.

\_\_\_\_\_, Tânia. M. D. (org) **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: Marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

GADOTTI, M. **Educação Integral no Brasi**:Inovações em processo. Educação Cidadã. São Paulo: Instituto Paulo Freire,2009.

GUARÁ, Isa Maria F. Rosa. **É imprescindível educar integralmente**. In: Caderno CENPEC, nº 2, 2006.

LOMONACO, Beatriz P.; SILVA, Letícia M. (coordenação editorial e textos) **Percursos da educação integral em busca da qualidade e da equidade**. São Paulo: CENPEC: Fundação Itaú Social – Unicef, 2013

MENEZES, EbenezerTakunode; SANTOS, Thais Helena dos."Base nacional comum" (verbete). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira**- EducaBrasil. São

Paulo: Midiamix Editora, 2002. Disponível em <<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=187>> Último acesso em: 6 de março de 2014.

MOLL, J. Um paradigma contemporâneo para a educação integração. **Pátio Revista Pedagógica**, Porto Alegre, n.51, p.12-15, ago./out. 2009.

\_\_\_\_\_. **Educação Integral**: texto de referência para o debate nacional. Brasília, DF, 2009. (Série Mais Educação).

**PORTARIA NORMATIVA Nº 7, DE 22 DE JUNHO DE 2009**, Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Disponível em <<http://meclegis.mec.gov.br/documento/view/id/132>> Acesso em 08 de julho de 2014.

**PORTARIA NORMATIVA Nº 17, DE 24 DE ABRIL DE 2007**, Dispõe sobre o Programa MAIS EDUCAÇÃO. Brasília, 2007.

ROESCH, S. M. A. **A Construção de Casos em Gestão Social: Diferenças entre Estudos de Casos e Casos para Ensino**. In: ROESCH, S. M. A.; FISHER, T.; MELO, Vanessa P.(orgs) *Gestão do Desenvolvimento Territorial e Residência Social – Casos para Ensino*.- Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, 2006.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**. São Paulo: Edusp, 2004.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação não é privilégio**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1994.

<<http://escolas.educacao.ba.gov.br/educacaointegral>> Acesso em 12 de outubro de 2014.

<[www.fbb.org.br/tecnologiasocial](http://www.fbb.org.br/tecnologiasocial)> Acesso em 20 de junho de 2014.

<<http://www.brasilecola.com/educacao/educacao-no-brasil.htm>> Acesso em 07 de março de 2014.

<<http://www.grupoa.com.br/revista-patio/artigo/6376/um-paradigma-contemporaneo-para-a-educacao-integral.aspx>> Acesso em 03 de julho de 2014.

<<http://www.epochtimes.com.br/especialista-novo-conceito-educacao-integral-brasil/#.U-7Hw8VdU70>> Acesso em 12 de agosto de 2014.

<<http://www.paic.seduc.ce.gov.br/index.php/o-paic/premio-escola-nota-10>> Acesso em 25 de julho de 2014.

<<http://www.seduc.ce.gov.br/index.php/comunicacao/noticias/194-noticias>> Acesso em 25 de julho de 2014.

<<http://periferiasoberana.blogspot.com.br/2013/09/download-obra-completa-de-paulo-freire.html>> Acesso em 13 de outubro de 2014.

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=16689&Itemid=1115](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=16689&Itemid=1115)> Acesso em 12 de outubro de 2014.

<<http://gestaoescolar.abril.com.br/aprendizagem/projeto-politico-pedagogico-ppp-pratica-610995.shtml>> Acesso em 09 de março de 2014.

<<http://www.sed.sc.gov.br/secretaria/ppp>> Acesso em 09 de março de 2014.

<[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2080](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=2080)> Acesso em 07 de maio de 2014.