



**PROGRAMA DE DOUTORADO MULTI-INSTITUCIONAL E MULTIDISCIPLINAR  
EM DIFUSÃO DO CONHECIMENTO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA – IFBA  
LABORATÓRIO NACIONAL DE COMPUTAÇÃO CIENTÍFICA – LNCC/MCT  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA – UEFS  
CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC**

**ROSARIA DA PAIXÃO TRINDADE**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA:  
PERCURSOS E PERCALÇOS PARA A SUA DIFUSÃO**

Salvador  
2018

**ROSARIA DA PAIXÃO TRINDADE**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA:  
PERCURSOS E PERCALÇOS PARA A SUA DIFUSÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Difusão do Conhecimento (UFBA) – Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento – DMMDC (UFBA / LNCC / UNEB /UEFS / IFBA / SENAI-CIMATEC), como requisito para a obtenção do título de Doutora em Difusão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Trazíbulo Henrique Pardo Casas

Salvador  
2018

Trindade, Rosaria da Paixão.

Gestão democrática na escola : percursos e percalços para a sua difusão / Rosaria da Paixão Trindade. - 2018.

152 f.

Orientador: Prof. Dr. Trazíbulo Henrique Pardo Casas.

Tese (Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento) – Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Salvador, 2018.

1. Gestão democrática. 2. Legislação. 3. Participação. 4. Difusão. 5. Memética. I Casas, Trazíbulo Henrique Pardo. II Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação. Programa de Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento. III Título.

CDD 371.2 - 23. ed.

## **ROSARIA DA PAIXÃO TRINDADE**

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: PERCURSOS E PERCALÇOS PARA A SUA DIFUSÃO**

Tese apresentada como requisito para obtenção do grau de Doutora em Difusão do Conhecimento, Programa de Pós-graduação em Difusão do Conhecimento, UFBA, LNCC, UNEB, UEFS, IFBA e SENAI-CIMATEC.

Aprovada em .... de ..... de 2018.

Trazíbulo Henrique Pardo Casas – Orientador - \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. em Informática na Educação, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil.  
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS.

Ana Maria Ferreira Menezes - \_\_\_\_\_  
Profa. Dra. em Administração Pública, pela Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Amali de Angelis Mussi - \_\_\_\_\_  
Profa. Dra. em Educação, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil.  
Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS.

Hernane Borges de Barros Pereira - \_\_\_\_\_  
Prof. Doutor em Ingeniería Multimedia pelo Universidad Politécnica de Cataluña, Espanha.  
Universidade do Estado da Bahia – UNEB.

Ivan Luiz Novaes - \_\_\_\_\_  
Doutorado em Educação pelo Université de Sherbrooke, Canadá.  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

## AGRADECIMENTOS

À Deus.

Aos meus pais, Paulo (*in memoriam*) e Guiomar, à Família Trindade e aos amigos, pelo incentivo, torcida e apoio.

Ao Professor Dr. Trazíbulo Henrique Pardo Casas, pela orientação e contribuições na pesquisa, e pela parceria que começou na Secretaria Municipal de Educação e, agora, se consolida, no doutorado.

À Banca examinadora, nas pessoas dos Professores Doutores Ana Maria Ferreira Menezes, Amali de Angelis Mussi, Hernane Borges de Barros Pereira e, especialmente, ao Professor Ivan Luiz Novaes, com quem, no mestrado, aprendi a pesquisar.

Aos Professores e colegas do Doutorado, turma de 2013.

À educação municipal de Feira de Santana, especialmente a Secretaria Municipal de Educação, Conselho Municipal de Educação, escolas municipais e pessoas que contribuíram com a pesquisa.

À UEFS.

Só as leis não bastam. Os lírios não nascem da lei.

Carlos Drummond de Andrade (1945)

## RESUMO

No Brasil, o princípio da gestão democrática é assegurado na legislação, nas esferas federais, estaduais e municipais, como por exemplo na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, além dos planos educacionais. Tal princípio passa a ser replicado e ratificado na legislação federal de estados e municípios brasileiros. Durante cerca de três décadas, o princípio da gestão democrática vem sendo replicado em leis, diretrizes e documentos da educação brasileira. Neste contexto, a pergunta norteadora desta investigação é: A legislação e documentos educacionais brasileiros garantem a difusão do princípio da gestão democrática na escola? Esta questão problema encaminhou este estudo para seus objetivos. O objetivo principal busca: analisar a difusão do princípio da gestão democrática em escolas públicas municipais de Feira de Santana. E, através de três objetivos específicos, procura: discutir os mecanismos e/ou instrumentos de difusão, fomento e acompanhamento da gestão democrática nas escolas públicas municipais de Feira de Santana; analisar o alinhamento e desdobramentos da temática gestão democrática nessas escolas públicas municipais, a partir da legislação e documentos oficiais da educação; bem como compreender os sentidos atribuídos à gestão democrática pelos diversos segmentos envolvidos no processo educacional das escolas públicas municipais de Feira de Santana. Este estudo fundamenta-se nos temas: Gestão Democrática e Participação, Difusão, Memética, além da legislação educacional e diretrizes nacionais brasileiras. Para alcançar os objetivos propostos, optou-se por uma metodologia que privilegiasse ouvir os sujeitos e explorar documentos e leis. Seguindo esta dinâmica, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, por entender que esta pode contribuir para uma maior aproximação entre o pesquisador, os sujeitos e o objeto de investigação, seu contexto e sua complexidade. Os resultados alcançados revelaram que, o princípio da gestão democrática é bem difundido entre documentos e legislação educacional dos sistemas, porém há lacunas e dissipação das informações nos documentos no âmbito das escolas. No que se refere à difusão entre documento - pessoas e pessoas-pessoas, a dissipação é mais acentuadas. Segmentos como alunos e funcionários desconhecem a legislação educacional e são, também, os que menos participam da tomada de decisões na escola.

Palavras-Chave: Gestão democrática na escola. Legislação. Participação. Difusão. Memética.

## **ABSTRACT**

In Brazil, the principle of democratic management is ensured in legislation at the federal, state and municipal levels, such as the Federal Constitution of 1988, the Law on the Guidelines and Bases of National Education of 1996, and educational plans. This principle is now replicated and ratified in the federal legislation of Brazilian states and municipalities. For about three decades, the principle of democratic management has been replicated in laws, directives and documents of Brazilian education. In this context, the guiding question of this research is: Do Brazilian legislation and educational documents guarantee the diffusion of the principle of democratic management in school? This issue has guided this study to its objectives. The main objective is to analyze the diffusion of the principle of democratic management in municipal public schools in Feira de Santana. And, through three specific objectives, it seeks: to discuss the mechanisms and / or instruments for the diffusion, promotion and monitoring of democratic management in the municipal public schools of Feira de Santana; to analyze the alignment and unfolding of the democratic management theme in these municipal public schools, from the legislation and official education documents; as well as to understand the meanings attributed to democratic management by the various segments involved in the educational process of the municipal public schools of Feira de Santana. This study is based on the themes: Democratic Management and Participation, Diffusion, Memetics, besides the educational legislation and national Brazilian guidelines. To reach the proposed objectives, a methodology was chosen that privileged to listen to the subjects and to explore documents and laws. Following this dynamic, a qualitative research was carried out, since it could contribute to a closer approximation between the researcher, the subjects and the research object, its context and its complexity. The results revealed that the principle of democratic management is well disseminated among educational documents and systems legislation, but there are gaps and dissipation of information in the documents within the schools. As far as the diffusion between document - people and people - people, the dissipation is more accentuated. Segments such as students and staff are unaware of educational legislation and are also the least involved in decision making in school.

**Key-Words:** Democratic management in school. Legislation. Participation. Diffusion. Memetics.



## RESUMEN

En Brasil, el principio de la gestión democrática en la legislación se asegura en las esferas federal, estatal y municipal a través de la Constitución Federal de 1988, la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional de 1996, además de los planes educativos. Este principio se replica y ratifica en la legislación federal de estados y municipios brasileños. Durante casi tres décadas, el principio de la gestión democrática viene siendo replicado en leyes, directrices y documentos de la educación brasileña. En este contexto, la pregunta orientadora de esta investigación es: ¿La legislación y documentos educativos brasileños garantizan la difusión del principio de la gestión democrática en la escuela? Esta cuestión problema encaminó el estudio en sus objetivos. El objetivo principal busca: analizar la difusión del principio de la gestión democrática en escuelas públicas municipales de Feira de Santana. A través de tres objetivos específicos, busca: discutir los mecanismos y / o instrumentos de difusión, fomento y seguimiento de la gestión democrática en las escuelas públicas municipales de Feira de Santana; analizar la alineación y desdoblamientos de la temática gestión democrática en esas escuelas públicas municipales, a partir de la legislación y documentos oficiales de la educación; así como comprender los sentidos atribuidos a la gestión democrática por los diversos segmentos involucrados en el proceso educativo de las escuelas públicas municipales de Feira de Santana. Este estudio se fundamenta en los temas: Gestión Democrática y Participación, Difusión, Memética, además de la legislación educativa y directrices nacionales brasileñas. Para alcanzar los objetivos propuestos, se optó por una metodología que privilegia la voz de los sujetos y la búsqueda y análisis de documentos y leyes. Siguiendo esta dinámica, se realizó una investigación de abordaje cualitativo, por entender que ésta contribuye a lograr una mayor aproximación entre el investigador, los sujetos y el objeto de investigación, su contexto y su complejidad. Los resultados alcanzados revelaron que el principio de la gestión democrática es bien difundido en los documentos de legislación educativa de los sistemas, pero hay lagunas y disipación de la información en los documentos en el ámbito de las escuelas. En lo que se refiere a la difusión entre documento - personas y personas - personas, la dispersión de la información se acentúa más. Alumnos y empleados desconocen la legislación educativa y son también, los que menos participan en la toma de decisiones en la escuela.

Palabras clave: Gestión democrática en la escuela. Legislación. Participación. Difusión. Memética.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Características de um bom replicador	36
Quadro 2	Pesquisas que abordam a Memética, no Brasil (até 2017)	41
Quadro 3	Estado da Arte: Gestão Democrática e Participação (1987–2016)	47
Quadro 4	Termos relacionados à Democracia na legislação brasileira	48
Figura 1	Classes da Democracia, segundo Platão	51
Quadro 5	Formas de governo, segundo Aristóteles	52
Quadro 6	Disciplinas sobre Gestão ofertadas nos cursos de licenciatura da UEFS	63
Quadro 7	Condicionantes da participação na Gestão da Escola	70
Quadro 8	Resultados do IDEB 2015 (escolas públicas)	75
Quadro 9	Participantes e suas Denominações da/na pesquisa	76
Figura 2	Difusão do Princípio da Gestão Democrática na Legislação	85
Figura 3	Difusão do princípio da Gestão Democrática nas Diretrizes e Planos de Educação	86
Quadro 10	Programas e ações do Governo Federal para a difusão e fomento da Gestão Democrática	89
Quadro 11	Documento e legislação que abordam a temática da Gestão Democrática da escola, segundo os entrevistados	94
Quadro 12	Difusão: Responsabilidades e Objetivos da Educação na legislação (Brasil, Bahia e Feira de Santana)	96
Quadro 13	Difusão: Princípio da Gestão Democrática na legislação (Brasil, Bahia e Feira de Santana)	98
Quadro 14	Difusão: Regime de Colaboração	99
Quadro 15	Difusão: Planejamento na legislação	100
Quadro 16	Conselhos na Legislação	101
Quadro 17	Alinhamento: Gestão Democrática	102
Quadro 18	Ocorrência do termo Gestão Democrática nos Planos Educacionais	103
Quadro 19	Desdobramento da legislação em relação à gestão democrática da escola em Feira de Santana	104

Quadro 20	Dados dos últimos 2 (dois) pleitos eleitorais para Gestores	105
Quadro 21	Documentos disponibilizados pelas Escolas	110
Quadro 22	Sentido da Gestão Democrática - palavras evocadas a partir da ALP	113
Quadro 23	Agrupamento por conteúdo Semântico das palavras evocadas	114

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
ALP	Associação Livre de Palavras
APM	Associação de Pais e Mestres
BIRD	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CE	Constituição Estadual
CEE	Conselho Estadual de Educação
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e Caribe
CF	Constituição Federal
CME	Conselho Municipal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
DMMDC	Doutorado Multi-Institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
ILPES	Instituto Latino-americano de Planificação Econômica e Social
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LOM/FSA/BA	Lei Orgânica do Município de Feira de Santana
MEC	Ministério da Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDE-Educação	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola

PEE	Plano Estadual de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PMFS	Prefeitura Municipal de Feira de Santana
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEDUC	Secretaria Municipal da Educação
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

# SUMÁRIO

<b>PRÓLOGO</b>	<b>16</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>21</b>
1.1 OBJETIVOS	25
1.1.1 Objetivo Geral	25
1.1.2 Objetivos Específicos	25
<b>2 DIFUSÃO, MEMÉTICA E GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>	<b>27</b>
2.1 O QUE É DIFUSÃO	27
2.2 DIFUSÃO: AS CONTRIBUIÇÕES DA MEMÉTICA	35
2.2.1 Do Gene ao Meme: Contribuições de Dawkins	35
2.2.2 Contribuições de Susan Blackmore e Daniel Dennett	39
2.2.3 Estudos sobre a Memética no Brasil	40
2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA: UM MEME?	46
<b>3 ALGUNS SENTIDOS DA DEMOCRACIA</b>	<b>50</b>
3.1 DEMOCRACIA NA GRÉCIA ANTIGA	50
3.2 ESTADO DEMOCRÁTICO MODERNO	53
3.3 IDEAIS DEMOCRÁTICOS NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	56
3.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR	59
3.4.1 Alguns elementos que compõem a gestão democrática	61
3.5 GESTÃO DEMOCRÁTICA, CONSELHO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO	68
<b>4 METODOLOGIA</b>	<b>73</b>
4.1 LOCAL DA PESQUISA	74
4.2 OS ATORES DA PESQUISA	77
4.2.1 Dinâmica da Investigação: Passos trilhados	78
4.3 FLUXO DAS ANÁLISES SEGUNDO OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	79
4.3.1 Eixo I – Mecanismos e instrumentos da difusão, fomento e acompanhamento da Gestão Democrática na Escola	79
4.3.2 Eixo II - Alinhamento e desdobramento da temática Gestão Democrática na Escola, a partir da legislação e documentos oficiais da educação	81
4.3.3 Eixo III – Sentidos de Gestão Democrática dos diversos atores sociais envolvidos no processo educacional, nas escolas	82
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS/INFORMAÇÕES</b>	<b>85</b>

5.1	MECANISMOS E INSTRUMENTOS DA DIFUSÃO, FOMENTO E ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA	85
5.2	GESTÃO DEMOCRÁTICA E MEMÉTICA: ALINHAMENTO E DESDOBRAMENTOS	95
5.2.1	<b>Alinhamento e desdobramentos na legislação</b>	<b>96</b>
5.2.2	<b>Alinhamento e desdobramentos nos Planos Educacionais</b>	<b>102</b>
5.2.3	<b>Desdobramentos em Feira de Santana</b>	<b>104</b>
5.2.3.1	<i>Desdobramento na escola</i>	110
5.3	SENTIDOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA	112
5.3.1	<b>Evidências da Gestão Democrática na Escola</b>	<b>115</b>
5.3.2	<b>Aproximação da Escola com Pais e Comunidade</b>	<b>117</b>
5.3.3	<b>Conselho Escolar e tomada de decisão</b>	<b>118</b>
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>122</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>127</b>
	<b><u>APÊNDICES</u></b>	<b>135</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA</b>	<b>136</b>
	<b>APÊNDICE B - Roteiro para a entrevista 2</b>	<b>137</b>
	<b>APÊNDICE C - Roteiro para a entrevista 3</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE D - Roteiro para a entrevista 4</b>	<b>141</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>142</b>
	<b>ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b>	<b>143</b>
	<b>ANEXO B – Parecer de aprovação da pesquisa no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos</b>	<b>145</b>
	<b>ANEXO C – Informativo do CME – 2014</b>	<b>146</b>
	<b>ANEXO D – Pauta da Reunião do CME</b>	<b>148</b>
	<b>ANEXO E – Plano de Ação do CME – 2016</b>	<b>149</b>
	<b>ANEXO F – Portaria de Criação e Implementação dos Conselhos Escolares</b>	<b>157</b>

## PRÓLOGO

Apresento, aqui, um pouco das minhas memórias e trajetória acadêmica e profissional.

A gestão escolar é um tema que, desde muito cedo, me despertou interesse. Inicialmente, porque estudei durante nove anos em uma escola pública estadual, cuja gestão era altamente centralizadora e autoritária e, posteriormente, porque me envolvi profissionalmente com a temática, conforme descrevo a seguir, de maneira contextualizada, com alguns eventos da educação brasileira.

A década de 80 foi marcada pelo processo de democratização, ou redemocratização, em alguns países da América Latina. No Brasil, assistimos ao fim do longo período do regime militar e as mobilizações em prol das eleições diretas. Foi o início de uma nova era democrática. Nesta década, ingressei os estudos em uma escola pública estadual, na primeira série do antigo 1º grau, onde permaneci até o 1º ano do extinto 2º grau.

Foi nesta escola que comecei a inquietar-me, principalmente com o fato de nós, estudantes, sermos obrigados a aceitar e acatar todas as decisões tomadas na escola, sem a nossa participação. Lembro-me de certo acontecimento que mobilizou o município, e a professora, para fazer um comentário sobre isto, observou a área externa, para ver se tinha alguém que pudesse ouvir e, em seguida, fechou a porta, para que o seu comentário não chegasse aos ouvidos da direção da escola. Professores, funcionários e alunos “temiam” a direção.

Em 1988 o Brasil assistiu, com euforia, a promulgação de mais uma Constituição Federal, que decretou que o ensino é um direito de todos e dever do Estado e da família. A referida Constituição propôs os princípios de cidadania e democracia.

Na década de 1990, conclui o curso de Magistério em outra escola pública estadual, onde percebi um modelo de gestão diferente da escola anterior. Essa diferença era notada nas relações interpessoais, no processo de ensino e aprendizagem e na gestão como um todo. A direção passeava pelos corredores, não



com o intuito de punir professores e alunos, mas para dialogar, para conhecer os alunos. Para mim, que até então, não conhecia esse modelo de gestão, foi uma mudança que marcou a minha vida.

A década de 1990 é, para o Brasil, o marco dos pactos educativos. As reformas educacionais, que se intensificaram no final do século passado, tiveram forte influência no planejamento e na gestão educacional (OLIVEIRA, 1997; SHIROMA, MORAES e EVANGELISTA, 2007). Foi neste contexto que ingressei como professora da Rede Municipal de Educação de Feira de Santana.

Em 1990, a Lei Orgânica do município de Feira de Santana foi promulgada e previa eleições diretas para diretores das escolas. Pela Lei, diretor escolar, antes uma indicação política, passava a ser escolhido mediante eleições diretas e secretas, com a participação de pais, alunos, professores e funcionários. (FEIRA DE SANTANA, 1990).

No entanto, a escolha de diretores escolares não pôde ser vista como um caminho para a efetivação da democracia no âmbito da escola. O que presenciei, em alguns momentos, no período de escolha de diretores, foram brigas e conflitos, tudo isso em nome de poder. Algumas vezes eu me perguntava: de que processo democrático estávamos falando?

Ingressei no curso de Licenciatura em Pedagogia, na Universidade Estadual de Feira de Santana, nesta mesma década. Confesso, porém, que durante todo o curso não houve momento dedicado às discussões acerca da gestão da escola e, muito menos, da gestão democrática da escola.

No ano de 2000, fui convidada para trabalhar na Secretaria da Educação do município. Foi um passo muito significativo para a minha vida profissional. Como coordenadora pedagógica, tive a oportunidade de participar de algumas ações ligadas diretamente à gestão das escolas.

Uma das ações estava relacionada a uma proposta de trabalho com foco na direção das escolas de 5ª à 8ª séries do Ensino Fundamental. Nesta ação, foram estabelecidas algumas temáticas que seriam desenvolvidas, enfocando tanto a vertente política, quanto a administrativa da gestão escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9.394/96, estabelece a gestão democrática como um dos princípios da educação nacional, no entanto,

presenciei, em algumas escolas, um distanciamento entre o que propunha a legislação e o que era praticado na escola. Isso pode ser explicado em Bittar e Oliveira (2004, p. 39), porque, apesar da garantia legal, “[...] no Brasil o novo paradigma de gestão educacional, apesar de experiências bem-sucedidas, ainda se confronta com obstáculos de caráter histórico, político e cultural.” Em algumas escolas, as garantias legais (gestão democrática e participação, por exemplo) não conseguiram romper com as questões políticas e históricas vivenciadas. Em algumas escolas, o gestor achava-se o “dono da escola”, com poder absoluto para mandar e desmandar. Havia casos de interferências de políticos em algumas decisões da escola.

Passei a observar que é necessário mais que uma garantia legal para que a gestão democrática se efetive nas escolas. Observei, ainda, um grande paradoxo no que se refere à gestão. O gestor com discursos democráticos, mas com práticas autoritárias.

É importante destacar que o município deu um grande salto em favor da gestão democrática, ao romper com práticas e indicações políticas e garantir, a partir de 1990, eleições diretas para escolha de diretores das escolas. Entretanto, estas mesmas escolas não dispunham, na época, dos Conselhos Escolares, um importante mecanismo na promoção da democratização da gestão. O Conselho Escolar é um mecanismo que deve promover a participação da comunidade escolar, e local, na gestão da escola e no processo educativo, pois, pensar na gestão democrática é pensar em participação.

Na década de 2000 iniciei uma especialização em Gestão Escolar, que tinha uma metodologia diferenciada, que proporcionava um contato constante entre Secretária de Educação, cursistas e algumas escolas municipais.

Neste período, na Secretaria Municipal de Educação, fui designada para coordenar a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), das escolas municipais. Mais uma vez estava trabalhando com a gestão escolar, com destaque para o planejamento.

O ingresso, em 2007, no mestrado do programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), estreitou ainda mais os laços com a temática. A minha pesquisa foi sobre gestão, com um recorte para o planejamento. Durante o mestrado, realizei o Tirocínio Docente

Orientado. Foi a minha primeira experiência na docência do ensino superior, na disciplina “Prática Educativa: Gestão”.

Atuei, entre 2010 e 2011, como professora do Curso de Especialização em Gestão Escolar, Programa Nacional Escola de Gestores, na Universidade Federal da Bahia (UFBA), na disciplina Projeto Vivencial (Metodologia e Trabalho de Conclusão de Curso - TCC). Além disso, também atuei como orientadora de TCC. Um fato importante neste programa foi que os cursistas eram todos gestores de escolas públicas e desenvolveram os seus respectivos TCC abordando a temática da gestão. Então, foi mais um espaço de aprendizagem e discussão sobre o tema.

Atualmente (e não me atrevo a usar a palavra finalmente), a gestão continua a fazer parte da minha trajetória acadêmica, no Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento (DMMDC), onde realizei esta pesquisa, que apresento a seguir, e, também, o meu posicionamento e as minhas crenças a respeito deste tema.

Me questiono então: Por que apresentei a minha trajetória e o lugar de onde falo?

Donna Haraway (2005) afirma que a ciência, ao estabelecer uma separação entre o sujeito e objeto da pesquisa, expulsou a subjetividade e o corpo do processo de pesquisa. Assim, a mente pesquisa, mas o sujeito foi descorporificado. No entanto, Haraway assegura que o corpo interfere na pesquisa. Observa, também que, a ciência apresenta movimentos de poder e questiona quem são os guardiões da ciência. Entretanto, a sua posição é de defesa da objetividade da/na pesquisa. A objetividade a que se refere deve privilegiar a contestação, a desconstrução e as conexões em rede, relacionadas ao posicionamento do pesquisador. Segundo a autora, é o posicionamento crítico que produz ciência. E o conhecimento é mais ético e político que epistemológico.

Logo, o posicionamento é a base do conhecimento e implica responsabilidade. Para Haraway (2005), é preciso que o pesquisador nomeie o lugar de onde fala/está e de onde não está, fortalecendo assim um conhecimento que é situado e corporificado. Isto, certamente, vai favorecer, não apenas as vozes da periferia, mas, também, uma visão da periferia. Ela fala de uma ciência que reconhece as suas limitações, no discurso e a parcialidade na visão. No entanto, tem clareza que os

sujeitos compartilham as suas visões parciais, mas destaca que a visão é de algum lugar. Haraway assinala que corpo e objeto do conhecimento devem ser vistos como atores e agentes do processo de conhecer, que se materializam na interação social.

Lüdke e André lembram que, “[...] como atividade humana e social, a pesquisa traz consigo, inevitavelmente, a carga de valores, preferências, interesses e princípios que orientam o pesquisador.” (LÜDKE & ANDRÉ, 1986, p. 3)

É, portanto, do lugar do sujeito que acredita na gestão democrática da escola que eu falo.

## 1 INTRODUÇÃO

A democratização política de alguns países da América Latina, aliadas às mudanças dos sistemas educacionais dos mesmos, foi, sem dúvida, fruto de grandes mobilizações sociais e representa uma grande conquista para a sociedade. Entretanto, não se pode esquecer que, no que se refere à educação, muitas mudanças ocorreram, também, por pressões internacionais que desencadearam diversas reformas que, nem sempre, tinham fins educacionais.

As reformas educacionais começaram a se intensificar a partir da década de 1970, decorrentes das exigências de organismos internacionais, que tiveram forte influência no planejamento da educação de diversos países da América Latina. Entre estes organismos, ganharam relevância o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), ou Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL) e o Instituto Latino-americano de Planificação Econômica e Social (ILPES).

De acordo com Fonseca, tais organismos internacionais requeriam que estes países estabelecessem “[...] os princípios, as diretrizes e as prioridades educativas para a concessão de seus créditos.” Assim, os financiadores tinham influência sobre projetos e agendas do setor, além de informações sobre o desempenho educacional e “[...] das experiências na área de gestão.” (FONSECA, 1997, p. 49)

No Brasil, essas reformas estavam ligadas a uma “política desenvolvimentista”, que vinculava a educação a interesses econômicos, em um contexto de crise econômica e frustração política. (SHIROMA; MORAES; EVANGELISTA, 2007, p. 29)

Na década de 1970, o descontentamento com este cenário fortaleceu um movimento que reivindicava mudanças no sistema educacional. Entre as bandeiras de luta defendidas pelo movimento estavam: (i) melhoria da qualidade da educação; (ii) valorização e qualificação dos profissionais da educação; (iii) democratização da gestão; (iv) financiamento da educação; (v) ampliação da escolaridade obrigatória. (SHIROMA; MORAES; EVANGELISTA, 2007, p. 41).

Um novo modelo de gestão passa a ser requerido para a administração dos órgãos públicos e, conseqüentemente, para a educação brasileira. A partir da década de 1980, no Brasil, foi institucionalizado, o princípio democrático na gestão educacional. Tal princípio passa a ser utilizado nas legislações federal, de estados e de municípios brasileiros. O que se pressupunha é que este novo modelo de gestão pudesse provocar rupturas com modelos de gestão com os quais as organizações educacionais conviveram durante muito tempo.

No que se refere à legislação, no Brasil, a Constituição Federal (CF) de 1988, estabelece o regime de colaboração entre os três poderes para organização dos seus sistemas de ensino, e, no seu artigo 206, aponta para o princípio da gestão democrática do ensino público (BRASIL, 1988). Princípio este, que é ratificado pela Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB) 9.394/96, nos seus artigos 14 e 15, quando destacam a perspectiva de gestão democrática e autonomia da escola pública (BRASIL, 1996). A LDB de 1996, bem como o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em 2014, ratificam tal princípio, ressaltando a importância da participação. (BRASIL, 2001).

No cenário estadual, na Bahia, a Constituição Estadual (CE) de 1989 e o Plano Estadual de Educação (PEE) de 2014 estabelecem a gestão democrática como um dos princípios do ensino público. A referida CE assegura, ainda, a criação dos Colegiados Escolares. (BAHIA, 2006)

No município de Feira de Santana, a Lei Orgânica (LOM/FSA/BA) de 1990, também apresenta a gestão democrática como um dos princípios da educação. A referida lei inova, na época, ao estabelecer “[...] eleição direta e secreta para o exercício de cargo de Diretor e de Vice-Diretor de escola municipal para mandato de dois anos [...]”, com a participação de professores, alunos, servidores e pais de alunos. (FEIRA DE SANTANA, 1990).

Aqui, ressalta-se que o município de Feira de Santana, com a referida Lei, estabelece as eleições diretas para escolha dos gestores. A rede estadual só realiza o processo eleitoral para escolha dos gestores depois de mais de uma década.

O Plano Municipal de Educação de Feira de Santana, aprovado através da Lei nº 3.651, de 2016, alinhado com o PNE, traz a “[...] promoção do princípio da gestão democrática da educação pública [...]” como uma das suas diretrizes (FEIRA DE

SANTANA, 2016). A referida Lei tem, como uma das suas metas, assegurar a efetivação da gestão democrática da educação e da escola. Para tanto, apresenta estratégias que visam assegurar o fortalecimento dos conselhos escolares e dos grêmios estudantis. Além disso, destaca a importância da participação da comunidade escolar e local, na formulação de documentos e diretrizes da escola, e da formação dos conselheiros dos diversos conselhos de acompanhamento das políticas públicas no município.

Essa tentativa de apresentar um modelo de gestão democrática, no Brasil, está alinhada ao processo de (re)democratização do país, que se intensificou a partir da década de 1970. Para Gadotti (2005), a democracia de um país tem uma estreita relação com o seu sistema educacional. Logo, um sistema educacional democrático requer uma gestão democrática, em todos os níveis. A participação, neste contexto se configura como instrumento de fortalecimento deste modelo de gestão.

A gestão democrática, que propõe um destaque para a participação, como ressalta Lima (2002), se dá em planos diferentes: um plano que envolve a orientação para a ação organizacional, fazendo referência à legislação; e outro plano que envolve a ação praticada, ou seja, como acontece na prática, a partir das ações e envolvimento dos atores sociais. É preciso, pois, identificar quais os meios de acompanhamento dessa efetivação.

Algumas estratégias e ferramentas podem contribuir para a promoção e fortalecimento dessa participação, a exemplo da eleição direta para escolha dos gestores, os grêmios estudantis e os Conselhos Escolares.

Os Conselhos Escolares, segundo Vasconcellos (2002), devem ser vistos como o espaço de decisão na escola. Neste sentido, o Ministério da Educação (MEC) apresenta o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que visa a implantação e fortalecimento dos conselhos escolares. (BRASIL, 2004) Segundo as diretrizes do MEC, o papel dos conselhos

[...] é o de ser o órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, não como instrumento de controle externo, como eventualmente ocorre, mas como um parceiro de todas as atividades que se desenvolvem no interior das escolas. (BRASIL, 2004, p. 18)

O fato de existir em forma de lei, não garante que a gestão democrática se efetive, na prática. Bittar e Oliveira (2004), afirmam que é possível observar, no Brasil, experiências exitosas de gestão educacional, seguindo o novo paradigma. No entanto, enfrenta-se, ainda, problemas, limitações e lacunas de caráter cultural, político e histórico.

Neste processo, um aspecto que merece atenção refere-se à difusão do princípio da gestão democrática na escola. É importante saber como este princípio, garantido nos diversos documentos oficiais e na legislação, chega aos atores sociais na escola. Segundo Rogers (1983), a difusão, seja de ideias, de uma lei, de processos, é uma ação social. Nesta transmissão de informação, deve-se observar se/quais informações se difundem e se dissipam entre documentos-documentos, entre os documentos- pessoas e entre pessoas-pessoas.

De acordo com Wiener (1968):

O processo de transmitir informação pode envolver diversos estágios consecutivos de transmissão, um após outro, além do estágio final e efetivo; e entre dois deles, quaisquer que sejam, haverá um ato de translação, capaz de dissipar informação. (WIENER, 1968, p. 77).

As mobilizações feitas por sindicatos, educadores e estudantes em prol da democratização da gestão, por si só, não foram suficientes para a difusão de tais princípios. Foi necessário um registro (em forma de leis e documentos) para garantir a sua difusão. Infere-se, neste contexto, que isso vai ao encontro das ideias de Goody (1988), no que se refere ao registro escrito. Para o autor, a escrita gera um aumento de possibilidades de acumular conhecimento, bem como, aumento de possibilidades de críticas desse conhecimento. Com a CF de 1988, o princípio da gestão democrática passa a se replicar nos documentos e legislações educacionais como verdadeiros Memes.

Dawkins (1979, p. 214), usa o termo Meme, fazendo uma analogia ao Gene, para definir “[...] o novo replicador, um substantivo que transmita a ideia de uma unidade de transmissão cultural, ou uma unidade de imitação.”

Dawkins (1979), aponta que a qualidade geral dos replicadores bem-sucedidos é caracterizada pela longevidade, fecundidade e fidelidade da cópia. O autor acrescenta que a difusão de um Meme dependerá da aceitabilidade pela comunidade



em questão. E, acrescenta que, a sua propagação pode estar relacionada “[...] à grande durabilidade em potencial dos registros escritos.” (DAWKINS, 1979, p. 216).

Durante cerca de três décadas, o princípio da gestão democrática vem sendo replicado em leis, diretrizes e documentos da educação brasileira. Neste contexto, a pergunta que se pretende responder é:

- A legislação e documentos educacionais brasileiros garantem a difusão do princípio da gestão democrática na escola?

Esta questão problema norteou este estudo e encaminhou a elaboração dos seus objetivos.

## 1.1 OBJETIVOS

Se, na legislação, o Brasil tem assegurado, entre outros, o princípio da gestão democrática da educação pública, busca-se, aqui, analisar como tal princípio se difunde nos diversos segmentos e qual o sentido disto para os diversos atores sociais, na escola. Esta é a pretensão desta pesquisa, e, nesta perspectiva foram definidos seus objetivos: geral e específicos.

### 1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar a difusão do princípio da gestão democrática em escolas públicas municipais de Feira de Santana.

Para alcançar os resultados esperados com esta investigação, este objetivo maior foi desmembrado em objetivos específicos, categorias de análise da problemática em estudo, os quais apresenta-se a seguir.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Discutir os mecanismos e/ou instrumentos de difusão, fomento e acompanhamento da gestão democrática nas escolas;

- Analisar o alinhamento e desdobramento da temática da gestão democrática na escola, a partir da legislação e de documentos oficiais da educação;
- Compreender os sentidos atribuídos à gestão democrática pelos diversos segmentos envolvidos no processo educacional, nas escolas.

Os resultados obtidos são apresentados nesta Tese, que está assim organizada:

O Prólogo apresenta um resumo da trajetória e memórias da autora, relacionado à gestão escolar, como estudante da educação básica e ensino superior e da sua atuação profissional. O Capítulo 1 apresenta a “Introdução” da tese, a questão problema e os objetivos da pesquisa.

Os dois capítulos seguintes trazem a fundamentação teórica da investigação. O Capítulo 2, “Difusão, Memética e Gestão Democrática”, discorre sobre a temática da difusão, apresentando o seu conceito e elementos que a compõe. Aborda, ainda, o papel da comunicação e do registro escrito no processo de difusão e como os estudos sobre a Memética podem contribuir com a difusão do conhecimento do princípio da gestão democrática na escola.

O Capítulo 3, “Alguns sentidos da democracia”, apresenta alguns sentidos para o termo democracia, enfatizando alguns autores, como Teixeira, Freire, Gadotti e outros, e fazendo alguns recortes temporais. Também faz uma abordagem teórica sobre a gestão democrática na educação, de maneira geral, para, em seguida, chegar à escola.

No Capítulo 4, “Metodologia”, é traçado o percurso metodológico da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados/informações utilizados e os eixos norteadores da pesquisa. São apresentados, ainda, o local da pesquisa, as organizações participantes e os envolvidos.

Os Capítulos 5 e 6, apresentam, respectivamente, a “Análise da Dados/Informações”, com os resultados da pesquisa, e as “Considerações Finais”. Em seguida, apresenta-se as Referências, os Apêndices e os Anexos.

## 2 DIFUSÃO, MEMÉTICA E GESTÃO DEMOCRÁTICA

A sociedade contemporânea convive com a nova dinâmica de mudanças constantes e a mundialização (ou globalização) das economias e culturas. O pensamento e o conhecimento saem de uma análise apenas local e passam a ser analisados a partir de uma ótica global. (CARNOY, 2003; GIDDENS,1991). Esta dinâmica parece exigir uma maior qualificação das pessoas, fazendo com que estas busquem cada vez mais informações. Mas não só isso, existe uma demanda maior, para que essas informações sejam transformadas em conhecimento, e, que o conhecimento seja difundido entre as pessoas e as organizações.

### 2.1 O QUE É DIFUSÃO

Muito tem se discutido sobre a importância da difusão do conhecimento. É preciso, pois, entender não apenas como ocorre a difusão, mas antes, entender o que é difusão e quais os seus elementos.

Apesar de ser confundida ou ser utilizada como sinônimo de transmissão, a difusão é um processo mais amplo e complexo. De acordo com Galeffi (2011), a transmissão de uma mensagem não garante a sua compreensão, enquanto ferramenta que pode gerar transformação. Já a difusão, pode ser definida como a

[...] disponibilização pragmática de um processo produtivo sistematizado tendo em vista a operação de apropriação da parte de todos os que possam acessar o que está sendo difundido como conhecimento do fazer e do saber fazer, ou do conhecer e do saber conhecer próprio de determinado setor das atividades humanas. (GALEFFI, 2011, p. 31)

Rogers (1983) considera a difusão, seja de inovações ou de uma forma geral, como um processo social. Para o autor, a comunicação entre os pares, ou os mais semelhantes, propicia uma maior difusão do conhecimento. Isto ocorre porque quanto

mais próximas as pessoas são, maiores são as chances das mensagens transmitidas serem mais compreendidas entre elas.

A difusão é definida por Rogers (1983), como o processo pelo qual uma inovação é comunicada entre membros de um sistema, utilizando-se de determinados canais de comunicação, ao longo do tempo. Esta definição traz os quatro elementos que compõem a difusão: inovação, canais de comunicação, tempo e sistema social.

O primeiro elemento, a inovação, “[...] é uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção.” (ROGERS, 1983, p. 11). (Tradução nossa). Não importa se essa ideia é nova, de fato. O que importa é que seja novidade para quem a percebe. Para Rogers, é inovação se parece nova para o indivíduo. Esta inovação pode ser desejável ou não, pode ser, ainda, prejudicial ou antieconômica, desmitificando a ideia de que toda inovação é benéfica e desejada por um indivíduo ou sistema social. A mesma inovação pode, também, ser desejada por um grupo e rejeitada por outro. A gestão democrática, por exemplo, pode ser desejada por muitos, mas é possível que possa, também, ser rejeitada por algumas pessoas. Algumas experiências com esse modelo de gestão podem desencadear a rejeição por parte de algumas pessoas ou alguns grupos.

O segundo elemento da difusão são os canais de comunicação. A difusão “[...] é um tipo particular de comunicação em que as informações trocadas dizem respeito a novas ideias.” A troca de informações entre os indivíduos, onde um indivíduo, ou sistema social, comunica nova ideias a outro(s) indivíduo(s), ou outro(s) sistema(s), é a essência do processo de difusão, e envolve, de acordo com Rogers: (i) uma inovação; (ii) um indivíduo ou sistema que tenha o conhecimento ou experiência com a inovação; (iii) um indivíduo ou sistema que não tenha o conhecimento ou experiência com a inovação; (iv) um canal de comunicação que os ligue. (ROGERS, 1983, p. 17). (Tradução nossa)

A relação entre o emissor e receptor determinará se haverá ou não a difusão e como se dará a transferência. Vale ressaltar que alguns canais de comunicação são mais eficientes que outros, a exemplo dos canais de mídia de massa. Apesar de tal afirmação, Rogers (1983) destaca que, os canais interpessoais podem ser mais influentes, quando se trata de grupos próximos. Muitas pessoas preferem adotar uma inovação que já foi adotada por alguém próximo. Isso revela que pode existir uma “[...] dependência sobre a experiência comunicada de pares próximos [...]”, indicando que

o “[...] cerne do processo de difusão é a modelação e imitação por adotantes de seus parceiros de rede que adotaram anteriormente.” (ROGERS, 1983, p. 18). Tradução nossa

O terceiro elemento da difusão é o tempo, que é importante em qualquer comunicação. Segundo Rogers (1983), a dimensão temporal que envolve a difusão pode ser evidenciada:

- (1) no processo de decisão da inovação pelo qual um indivíduo passa do primeiro conhecimento de uma inovação através da sua adoção ou rejeição,
- (2) na inovação de um indivíduo ou outra unidade de adoção – isto é, a antecipação relativa / atraso com que uma inovação é adotada – comparada com outros membros de um sistema, e
- (3) na taxa de adoção de uma inovação em um sistema, geralmente medido como o número de membros do sistema que adotam a inovação em um determinado período de tempo (ROGERS, 1983, p. 20). (Tradução nossa)

O quarto elemento da difusão é um sistema social, “[...] definido como um conjunto de unidades inter-relacionadas na resolução conjunta de problemas para alcançar um objetivo comum.” De acordo com Rogers, “[...] os membros ou unidades de um sistema social podem ser indivíduos, grupos informais, organizações e/ou subsistemas.” (ROGERS, 1983, p. 24) Tradução nossa. A unidade analisada pode ser o sistema, bem como cada subunidade pode ser um sistema.

Para Oliveira (2009), um sistema é o que está sendo estudado ou considerado. Esse sistema pode conter subsistemas, que são as partes identificadas que formam o sistema, e fazer parte de um supersistema ou ecossistema, que é o todo maior que o sistema considerado, e que o inclui. (OLIVEIRA, 2009). Ao considerar a escola como exemplo de um sistema, suas classes e/ou segmentos (pais, professores, gestão, estudantes e funcionários) serão os subsistemas, e, a Secretaria de Educação será o supersistema. As mudanças ocorridas no sistema terão impactos nos seus subsistemas, bem como as mudanças ocorridas no supersistema afetarão o sistema. Isso ocorre porque o sistema considerado influencia os seus subsistemas e sofre influência do supersistema.

Katz e Kahn (1987) afirmam que uma das características dos sistemas é a ausência de uma estrutura física que possa ser facilmente identificável. Entretanto, há uma estruturação de um conjunto de acontecimentos. Trazendo-se, mais uma vez, a

escola como exemplo, pode-se afirmar que a escola tem um espaço físico definido, mas a sua estrutura é muito mais ampla, pois abrange outros sistemas e subsistemas, onde há inter-relações e interdependência. As relações com outros órgãos como conselhos (escolares, de educação, do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) e secretária de educação, assim como relações com pais dos alunos e comunidade local traduz a amplitude da estrutura da escola.

Os sistemas sociais, segundo Katz e Kahn (1987), se caracterizam pela inexistência de fronteiras bem definidas entre si (por exemplo, sobrepõem-se sempre que um mesmo indivíduo pertence em simultâneo a dois sistemas sociais). É o grau de permeabilidade destas fronteiras que determinará o maior ou menor grau de abertura do sistema em relação ao ambiente.

Nos sistemas abertos, as relações entre indivíduos – indivíduos, indivíduos – organizações, organizações – e organizações revelam que não há isolamento, mas um movimento constate de troca, interdependência e colaboração. Esta relação pode ser comprovada com algumas evidências: o professor que trabalha em uma determinada escola é designado pela Secretaria de Educação; o calendário escolar é estabelecido pelo Conselho de Educação; alguns serviços essenciais para o bom funcionamento da escola são fornecidos por outras organizações (água, energia elétrica, telefone etc.).

Mas, nessas relações pode haver tanto a colaboração como dificuldades, complicadores e desajustes. Ressalta-se que essa relação entre os sistemas, entre sistemas e subsistemas nem sempre é saudável. Podem haver conflitos, a colaboração pode ser em maior ou menor grau, o que pode comprometer, inclusive, o funcionamento do sistema. Libâneo, Oliveira e Toschi (2005), afirmam que:

Os vários sistemas existentes na sociedade articulam-se e relacionam-se com o sistema educacional. Sofrem influência dele e o influenciam. Os vários tipos de contatos, de inter-relações, de conflitos entre os vários sistemas são frutos das condições históricas, ideológicas e políticas existentes na sociedade – o que significa que, em certos momentos, um ou outro sistema passa a ter influência maior sobre os demais. (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2005, p. 229)

Em um sistema social os seus membros trabalham para o alcance de um objetivo comum. E, segundo Rogers (1983), é esse objetivo que permite a ligação do

sistema em conjunto. A estrutura desse sistema pode favorecer ou dificultar a difusão de uma inovação. O autor destaca que há um aspecto importante neste processo: nem sempre haverá consenso. As divergências podem ocorrer e, mesmo assim, haverá comunicação. Assim, difusão e comunicação são conceitos que se complementam, visto que a difusão é um tipo especial de comunicação, onde inovação é a peça chave.

A comunicação, segundo Rogers, não pode ser considerada um ato linear, onde um indivíduo transfere uma mensagem para outro indivíduo, mas, definida como

[...] um processo no qual os participantes criam e compartilham informações entre si, a fim de alcançar um entendimento mútuo. Esta definição implica que a comunicação é um processo de convergência (ou divergência) quando dois ou mais indivíduos trocam informações [...] atribuindo significados a certos eventos. (ROGERS, 1983, p. 5). (Tradução nossa)

O autor apresenta uma diferenciação entre o sistema de difusão centralizado e o descentralizado. No primeiro, um pequeno grupo de pessoas, entre técnicos e especialistas, decidem como e quando e por quais canais vão difundir uma inovação, bem como quem vai avaliar esse processo. No segundo, um maior número de pessoas vai decidir sobre o processo, incluindo possíveis usuários da inovação. As redes, neste último, são horizontais, favorecendo a difusão. Mas é preciso ressaltar que nem sempre a difusão de uma ideia ou inovação é um processo rápido. Em alguns casos, pode ser um processo bem lento. As estruturas sociais e a comunicação social, neste sentido, têm papel importante nesta difusão de inovação. Na escola, a história, a cultura e as experiências vivenciadas podem determinar a velocidade e a aceitação de uma novidade.

Os sistemas de comunicação, segundo Wiener (1968), podem ocorrer entre máquina e entre seres humanos. Para o autor, entre os humanos, há uma rede de comunicações que pode ser analisada em três níveis: (i) fonético – o ouvir; (ii) semântico – o significado; (iii) tradução das experiências do indivíduo – as ações da pessoa: ações brutas (como qualquer animal), e do sistema codificado e simbólico (como linguagem falada e escrita). Pode haver divergências entre a emissão e a recepção de uma mensagem, pois os indivíduos podem dar significados diferentes às mensagens recebidas.

Wiener (1968) acrescenta que, ao longo da história, a comunicação entre as pessoas foi ampliada com a introdução e utilização de instrumentos como telefone, telégrafo etc. Esta ampliação foi responsável, segundo o autor, pela criação do que ele denominou “Estado Mundial”, ou, o que hoje costuma-se chamar de mundo globalizado. Esses instrumentos contribuíram, e ainda contribuem, para a difusão do conhecimento. Os eventos acontecidos em determinado local ganham, com muita velocidade, uma conotação global. Giddens (1991) afirma que esta é uma das características da globalização, senão a maior.

Os instrumentos de comunicação podem ser muito eficientes, mas, no processo de transmissão podem perder informações, a menos que haja um controle externo. (WIENER, 1968). Quando estas informações chegam aos indivíduos, este controle se torna mais difícil, visto que os significados são atribuídos pelos próprios sujeitos.

A gestão democrática da educação pública é um princípio estabelecido pela Constituição Federal de 1988, por vários documentos e diretrizes da educação brasileira. Mas são os sujeitos que atribuem sentido a esse princípio e agem de acordo com isto. E, estes sentidos dados podem ter relação com as organizações que frequentam, com o pensamento dos grupos e as experiências vivenciadas. O sentido atribuído ao princípio da gestão democrática na escola pode se diversificar, de acordo com as experiências e vivências de cada sujeito.

Wiener (1968), chama a atenção para o fato de que as informações recebidas podem gerar ação. Para o autor,

[...] não é a quantidade de informação enviada que é importante para a ação, mas, antes, a quantidade de informação que, penetrando num instrumento de comunicação e armazenagem, sejam o bastante para servir como disparador de ação. (WIENER, 1968, p. 92)

No entanto, as ações geradas nesse processo de informação não devem estar à margem da lei. Wiener (1968) afirma que há conexão entre comunicação e legislação. Para ele,

[...] a lei pode ser definida como o controle ético aplicado à comunicação, e à linguagem enquanto forma de comunicação, especialmente quando tal aspecto normativo esteja sob mando de alguma autoridade suficientemente poderosa para dar às suas decisões o caráter de sanção social efetiva. (WIENER, 1968, p. 104)



Para o autor, a lei pode ser considerada como um contrato, onde as partes interessadas precisam agir de forma a não quebrar a equidade do pacto estabelecido entre elas. Mas, para que isto ocorra, é preciso que as partes envolvidas compreendam o significado do pacto e esse significado tenha o mesmo valor, caso seja julgado, em qualquer tribunal. Wiener acrescenta que “[...] o primeiro dever da lei é cuidar de que as obrigações e direitos conferidos a um indivíduo numa certa situação estabelecida sejam inequívocos.” Para o autor, “[...] a reprodutibilidade antecede a equidade, pois sem ela não poderá haver equidade.” (WIENER, 1968, p. 106)

Em qualquer organização, inclusive a escola, há normas a serem seguidas e os pactos são estabelecidos. Mas, para que sejam seguidos é preciso que todos tenham conhecimento do que foi estabelecido. O que a lei diz precisa ser compreendido por todos, seja no tribunal, seja na escola. Não pode haver divergência entre o que prevê a lei e o que acontece na prática. Por exemplo, na educação brasileira, os 200 (duzentos) dias letivos são garantidos por lei. Não deve haver outra interpretação por parte da escola. É direito de todos ter conhecimento do que determina a lei e compreender qual o significado do dever de cumprimento e da garantia do direito do aluno. Mas é preciso saber que, as ações de uma organização terão influência sobre outras organizações. Assim,

[...] no sentido administrativo, ao qual as leis educacionais se referem, entende-se a expressão ‘sistema de ensino’ como o conjunto de instituições de ensino que, sem constituírem uma unidade ou primarem por seu caráter coletivo, são interligadas por normas, por leis educacionais, e não por uma intencionalidade (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2005, p. 159) (Grifo dos autores)

Galeffi (2011) ressalta que, em educação, a difusão do conhecimento “[...] está atrelada aos meios proeminentes dominantes de construção do conhecimento e requer ser investigada em suas múltiplas dimensões, inclusive naquelas ocultas.” (GALEFFI, 2011, p. 32). Para o autor, toda difusão é demarcada por processos sociais complexos e envolve interesses políticos e relações de poder. Além disto, conclui ele, a difusão do conhecimento em educação implica em três movimentos distintos, mas que se complementam: lançar; espalhar; fundar. Portanto, a difusão do conhecimento “[...] é um meio através do qual um processo sistematizado de construção do conhecimento percorre canais ou vias de espalhamento.” (GALEFFI, 2011, p. 34)

Assim sendo, as leis e diretrizes da educação precisam estar disponíveis e acessíveis, para todos que tenham interesse e desejem conhecê-las. Sua difusão está atrelada ao lançamento e espalhamento a toda a comunidade escolar, para que ali possa fundar-se. Isto é necessário para que haja um alinhamento entre teoria e prática, entre o que é estabelecido e o que é vivenciado na escola. O registro escrito, neste contexto, contribui para que ocorra esta difusão.

A escrita é, sem dúvida, um fator importante para a atividade humana e difusão do conhecimento. Para Goody. (1988, p. 25), “[...] a palavra escrita não substitui a fala, assim como a fala não substitui o gesto, no entanto, acrescenta uma dimensão importante a grande parte da acção social”. Segundo ele, a escrita mudou os modos de comunicação e pode ser considerada como determinante para a mudança de pensamento, o que provocou a passagem da sociedade dita “selvagem” para a sociedade domesticada.

Sem negar a importância da oralidade, Goody (1988) afirma que, uma das principais funções da escrita é a de “[...] armazenamento, que permite a comunicação através do espaço e do tempo e fornece ao homem processo de referência, mnemônicas e de registro.” (GOODY, 1988, p. 90).

Com isto, histórias de vida e da sociedade, leis, documentos, conhecimentos vão se difundindo ao longo do tempo e em vários espaços. O registro garante não apenas o armazenamento, mas, também, a sua difusão.

É pela difusão que esses registros ganham vida, no sentido de serem úteis e não se perderem no tempo e no espaço. O desenvolvimento da linguagem foi o grande propulsor da difusão, pois “[...] essa linguagem desenvolvida permitiu a propagação de novos replicadores: os memes.” (FAGUNDES, 2009, p. 101).

Para Fagundes (2009), a linguagem e a escrita contribuíram para a imitação e, conseqüentemente, a proliferação dos Memes, visto que permitem o aumento da fidelidade, fecundidade e longevidade da cópia e do que pode ser copiado (sons, imagens, ideias etc.).

## 2.2 DIFUSÃO: AS CONTRIBUIÇÕES DA MEMÉTICA

Atualmente, a palavra Meme é muito utilizada nos meios de comunicação. Acontecimentos bons ou ruins, frases, vídeos, imagens são copiados, reproduzidos, imitados (com alterações, ou não). As redes sociais, sobretudo, são os principais meios de replicação. Costuma-se usar, nestes casos, o termo Meme, para indicar que algo virou uma febre<sup>1</sup>.

A Universidade Federal Fluminense criou o “Museu de Memes”, um projeto que envolve professores e alunos de graduação e pós-graduação, com o intuito de divulgar a Memética, principalmente relacionada às redes sociais. (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, 2017). Mas, questiona-se: o que é Meme? Apresenta-se a seguiras ideias de alguns estudos sobre esta temática.

### 2.2.1 Do Gene ao Meme: Contribuições de Dawkins

Richard Dawkins é o pioneiro nos estudos sobre a Memética. Na sua obra: “O gene egoísta” (1979), o autor aborda amplamente a temática da genética para chegar ao conceito de Memética. Dawkins fala, também, sobre as contribuições da Teoria da Evolução, de Darwin, para os estudos sobre a evolução humana.

Nesta obra, o autor discorre sobre a formação do mundo, a partir da replicação de moléculas e adverte que este processo de cópia não é perfeito. Portanto, erros ocorrem, mas não comprometem a continuidade das cópias. Pelo contrário, tornam a evolução possível.

Neste sentido, o “gene” tem um papel fundamental: o de transmitir características que asseguram a perpetuação das espécies. Dawkins (1979), utiliza uma definição de G. C. Williams (s.d.), para definir Gene. Williams defende que, “[...] um gene é definido como qualquer porção do material cromossômico que dura potencialmente por um número suficiente de gerações para servir como unidade da seleção natural.” O autor acrescenta que “[...] o gene é um replicador com alta fidelidade de cópia. Dizer fidelidade de cópia é outra maneira de dizer longevidade

---

<sup>1</sup> Termo muito utilizado, anteriormente, para se referir a algo que era muito replicado ou imitado.

sob a forma de cópias e abreviarei simplesmente para longevidade.” (DAWKINS, 1979, p. 21).

Dawkins (1979) chama a atenção para dois conceitos relacionados ao Gene, o de egoísmo e altruísmo. Diferente dos conceitos sociais, onde altruísmo está relacionado ao bem-estar do(s) outro(s), para o gene, o altruísmo é uma característica altamente maléfica enquanto que o egoísmo é uma característica benéfica. Isto porque os genes vivem em competição e importa que cada um lute pela sua própria sobrevivência. Assim, “[...] o gene é a unidade básica do egoísmo.” (DAWKINS, 1979, p. 25).

Neste processo de competição pela/para a sobrevivência, Dawkins (1979), afirma que os genes não são agentes livres e que há uma complexa e grande interação entre eles e, também, com o ambiente externo.

Competição, egoísmo, interação são essenciais para que um gene contribua para a replicação, ou cópias, e, conseqüentemente, para a perpetuação da espécie. Essas características, presentes no processo de replicação, contribuíram para a diversificação das cópias. Dawkins (1979), apresenta as características de um bom replicador (conforme apresenta-se abaixo, no Quadro 1).

**Quadro 1**– Características de um bom replicador

<b>LONGEVIDADE</b>	A variação (ou erro) das cópias contribui para que as mesmas sejam mais estáveis que outras, contribuindo para que sejam mais resistentes. Assim, tornar-se-iam mais longas, e, portanto, com mais disponibilidade de tempo para copiar a si mesmas, com tendências a tornar-se mais numerosas. Viver muito é uma característica importante.
<b>FECUNDIDADE</b>	A velocidade de replicação, ou fecundidade, está relacionada ao número de cópias que um gene pode produzir, em um menor tempo.
<b>FIDELIDADE</b>	A precisão da replicação contribui para uma menor incidência de erros, contribuindo para uma maior fidelidade da descendência.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Dawkins (1979).

Para Dawkins, a natureza biológica do homem pouco contribui para a construção de uma sociedade onde se busca o bem comum. Este papel é atribuído à

cultura. É a cultura que domina o homem, quer pelas influências aprendidas ou transmitidas. (DAWKINS, 1979)

Linguagem, moda, arte, são alguns dos exemplos para o que o autor chama de “evolução cultural”. Essa evolução pode ser progressiva, e, não se configura apenas como mudanças, mas como melhoramentos.

Assim como o “gene” pode transmitir as informações genéticas, há um responsável pela transmissão das informações culturais. Para o autor, algumas espécies, como as aves, podem imitar algumas características culturais. Logo, essa transmissão não está restrita aos seres humanos.

Richard Dawkins, usou o termo “Meme”, fazendo uma analogia ao gene, para definir “[...] o novo replicador, um substantivo que transmita a ideia de uma unidade de transmissão cultural, ou uma unidade de imitação.” (DAWKINS, 1979, p. 214) O autor define um replicador como sendo “[...] informação codificada que faz cópias exatas de si mesma, junto com cópias inexatas ocasionais, ou ‘mutações’.” (DAWKINS, 2007, p. 204)

Se o gene se replica de corpo em corpo, o Meme se replica de cérebro em cérebro. Para Dawkins, um Meme fértil plantado em um cérebro é semelhante a um parasita, tornando-se um veículo de propagação. Estes replicam-se por imitação, e, assim como os genes, nem todos conseguem êxito.

O autor acrescenta que, as características de um bom replicador, seja o Gene ou o Meme, são iguais:

- (i) longevidade, característica que tem pouca importância;
- (ii) fecundidade, a mais importante das características;
- (iii) fidelidade de cópia, que é considerada a característica mais frágil, visto que “[...] à primeira vista parece que os memes não são, de forma alguma, replicadores de alta fidelidade.” Cada pessoa que transmite uma ideia, o faz apresentando algumas alterações. “Um ‘meme de ideia’ pode ser definido como uma entidade capaz de ser transmitida de um cérebro para outro.” (DAWKINS, 1979, p. 114). (Grifo do autor).

Alguns “memes” podem se espalhar rapidamente, mas não conseguem durar muito tempo. Assim acontece com algumas músicas, vestimentas, tipos de decoração

etc. Outros podem perdurar por anos, décadas, séculos e, até mesmo, por milênios. É preciso ressaltar que alguns deles podem ser benéficos para a sociedade, enquanto outros podem trazer grandes malefícios e/ou prejuízos.

Para Dawkins, “[...] a transmissão dos memes está sujeita à mutação contínua e também à mistura.” (DAWKINS,1979, p. 114) Apesar da mutação, espera-se que a essência seja preservada. Esta transmissão ocorre de cérebro para cérebro. Portanto, para Dawkins, o cérebro humano é a morada dos “memes”. Assim como os “genes”, os “memes” são egoístas e replicadores inconscientes, ou seja, sem capacidade de previsão.

Genes e Memes evoluem e interagem com o ambiente, em prol de vantagens próprias. É no ambiente que eles buscam meios para sobreviver. Os mais aptos têm mais possibilidade de sobrevivência. A mutação, a partir dos erros, é responsável pelo desenvolvimento dessa aptidão. (DAWKINS,1979)

Segundo o autor, a herança transmitida pelos Genes vai se tornando imperceptível, como o passar das gerações. Ao contrário, com os Memes essa herança pode se prolongar por gerações. O autor cita como exemplo as ideias de alguns filósofos. (DAWKINS,1979, p. 116)

A relação direta entre Genes e Memes está no fato dos primeiros “[...] fornecerem às suas máquinas de sobrevivência cérebros capazes de imitação rápida [...]”, a partir daí os últimos assumem o controle. Com a capacidade de imitar, o Meme tende a evoluir cada vez mais. (DAWKINS,1979, p. 117). Os mais eficazes se firmarão e viverão por mais tempo, enquanto que os menos eficazes desaparecerão com mais brevidade.

O autor adverte que o homem, mesmo com a herança egoísta dos Genes e Memes, tem o poder de ir de encontro aos replicadores egoístas e buscar promover o altruísmo.

Os estudos sobre os Memes têm a contribuição de autores como Dennett (1995), Blackmore (1999) e Toledo (2009), entre outros.

### 2.2.2 Contribuições de Susan Blackmore e Daniel Dennett

O criador do termo "Meme", Richard Dawkins (2007), afirma que Susan Blackmore foi a responsável pela ampliação e discussões sobre a teoria Memética. (DAWKINS, 2007, p. 209) Na sua obra "The meme machine", Blackmore (1999) mostra que, a teoria da Memética, muito melhor que outras teorias, pode explicar alguns aspectos da natureza humana. Além disso, ela busca uma compreensão da mente humana.

A autora enfatiza que há muita confusão em relação à o que é "Meme". Ela defende a ideia de que este só pode ser passado por imitação, ou seja, uma cópia exata de um padrão de comportamento. Assim, a imitação é a cópia de ideias e comportamentos passados de pessoa para pessoa. Portanto, se os Memes são transmitidos por imitação ela conclui que, apenas os seres humanos são capazes da transmissão Memética.

Blackmore estabelece a diferença entre: (i) contágio (como o riso e a tosse, ou olhar para um acontecimento ou lugar que várias pessoas estão olhando); (ii) imitação (aprender, ou comportar-se, a partir da observação dos outros); (iii) e aprendizado social (aprender sobre o ambiente através da observação dos outros, como andar de bicicleta, por exemplo, que envolve tentativas e erros).

Fica claro que nem tudo é Meme, e, mais ainda, nem tudo que as pessoas aprendem ou fazem é Meme. Novos Memes podem surgir através de variação e/ou combinação de antigos.

Susan Blackmore (1999) afirma que, tudo que é transmitido pelo processo de cópia é um Meme, e este, para cumprir o seu papel replicador precisa atender a três condições necessárias:

- HEREDITARIEDADE - copiar forma e detalhes do comportamento;
- VARIAÇÃO - as cópias podem conter erros ou variações;
- SELEÇÃO - apenas alguns comportamentos são copiados.

Blackmore (1999), traz o conhecimento da psicologia para entender e/ou explicar um pouco mais sobre os Memes, como por exemplo, o fato dos sistemas sensoriais humanos trabalharem a favor de alguns deles.

Como afirma-se anteriormente, esta autora é uma das defensoras da Memética. Ela apresenta as suas contribuições, e também, esclarece algumas das lacunas da teoria. Para ela, ainda não se tem definido a menor unidade do Meme e não se sabe qual o mecanismo para copiá-los e armazená-los. Entretanto, esses aspectos não podem desmerecer a teoria, visto que, a compreensão acerca dos mecanismos cerebrais pode contribuir para as soluções destas e de outras indefinições. Outros estudiosos da “Memética” também apresentam contribuições, como por exemplo Daniel Dennett.

Toledo (2009), considera Dawkins como o criador dos Memes, mas para ele, “[...] foi Dennett que lhe deu a devida importância, tornando-o um conceito fundamental dentro da sua teoria [...]”, além de ampliar as discussões sobre o tema, a partir de uma visão filosófica. (TOLEDO, 2009, p. 160)

Na obra “Darwin's dangerous Idea: evolution and the meanings of life”, Dennett (1995) afirma que, a evolução cultural é muito mais rápida que a evolução genética; e ainda que, os seres humanos são muito mais uma consequência da cultura. Em seus estudos, ele estabelece relações entre cultura, consciência e memética.

Dennett (1995), afirma que os Memes, assim como os Genes, são invisíveis e utilizam-se de algumas ferramentas para se transportar a linguagem, livros, imagens etc. Embora defenda a linguagem como sendo o principal meio de transmissão cultural.

### **2.2.3 Estudos sobre a Memética no Brasil**

As pesquisas sobre a Memética no Brasil são muito recentes. Observa-se, no entanto, o aumento do número delas. Entre os anos de 1999 e 2009, foram realizadas 9 (nove) pesquisas sobre o tema. Entre 2010 e 2016 foram realizadas 19 (dezenove) pesquisas. Quando consultado o banco de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), aparecem apenas 28 (vinte e oito) títulos sobre o tema, sendo :16 (dezesesseis) pesquisas de mestrado e 12 (doze) de doutorado (conforme apresenta-se no Quadro 2 abaixo).

Muitas dessas pesquisas não têm a Memética como tema central, mas trazem uma correlação entre esta e outras temáticas, como a antropologia, a comunicação etc. Nenhuma pesquisa foi encontrada na área de Educação. Na Filosofia, encontra-



se as pesquisas que mais se focam no tema. Entretanto não foram encontradas pesquisas que enfoquem e se relacionem aos temas difusão, memética e gestão escolar. Esta pesquisa busca estabelecer esta relação e preencher esta lacuna.

Fagundes (2009), na sua pesquisa “A consciência vista de fora: a perspectiva de Dennett”, aborda as questões contemporâneas da consciência, buscando uma compreensão do ser humano, a partir das dimensões biológicas e culturais. Nesta última, a autora apresenta as contribuições da imitação e linguagem para o processo de evolução cultural.

**Quadro 2 – Pesquisas que abordam a Memética, no Brasil (até 2017)**

<b>Nº</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível do curso</b>	<b>Curso</b>	<b>Autor</b>	<b>Título</b>
01	1999	Mestrado	Comunicação e Semiótica	Betencourt, Maria Goreti Baptista	Ecossistemas ancestrais da árvore dos efeitos - estudo memético do genograma de família
02	2003	Doutorado	Direito	Machado, Sulamita Crespo Carrilho	O Direito Enquanto Instrumento de Propagação Memética
03	2007	Doutorado	Ciências	Pachi, Clarice Gameiro da Fonseca	Modelo matemático para o estudo da propagação de informações por campanhas educativas e rumores
04	2008	Mestrado	Engenharia Elétrica	Dias, Tiago Macedo	Algoritmos heurísticos em separação cega de fontes
05	2009	Doutorado	Filosofia	Toledo, Gustavo Leal	Controvérsias Meméticas: a ciência dos memes e o darwinismo universal em Dawkins, Dennett e Blackmore
06	2009	Mestrado	Filosofia	Fagundes, Juliana de Orione Arraes	A Consciência Vista de Fora: A Perspectiva de Dennett
07	2009	Mestrado	Ciências das religiões	Gondim, Gilson Marques	Memética e "heresias" no mormonismo. Uma viagem pelos memes da "Grande Heresia contemporânea", tais como expressos em seu catecismo
08	2009	Doutorado	Computação	Araújo, Ricardo Matsumura de	Memetic networks: problem-solving with social network models

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com dados da CAPES (2017).

**Quadro 2 – Pesquisas que abordam a Memética, no Brasil (até 2017) (contin.)**

<b>Nº</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível do curso</b>	<b>Curso</b>	<b>Autor</b>	<b>Título</b>
09	2009	Doutorado	História Das Ciências e das Técnicas e Epistemologia	Moraes, Carolina Pereira de	O "Meme" no processo genealógico das ideias: um estudo aplicado à Neurociência
10	2010	Doutorado	Artes Cênicas	Guimarães, Maria Sofia Villas-Boas	O meme dança moderna na Bahia: processos de transmissão cultural na criação e consolidação da Escola de Dança da UFBA
11	2010	Mestrado	Comunicação e Semiótica	Barbosa, Rogério Troiani	O corpomídia do ator como endosso da marca no filme publicitário
12	2011	Mestrado	Engenharia Elétrica	Simões, Jairo Celso	Gestão das relações psicossociais no ensino: potencializando a dinâmica do aprendizado através da memética e da teoria dos jogos
13	2012	Doutorado	Ciência da Informação	Junior, Romualdo Alves Pereira	Uma proposta de arquitetura genética da informação
14	2012	Mestrado	Arquitetura e Urbanismo	Nucci, Andre Luiz Carrilho	DNA como metáfora: conceitos de design aplicados ao método para reabilitação do espaço da arquitetura
15	2012	Doutorado	Engenharia Elétrica	Silva, Deam James Azevedo da	Algoritmos culturais com abordagem memética e multipopulacional aplicados a problemas de otimização
16	2013	Mestrado	Administração de Empresas	Medeiros, Nathan Scortegagna de	Memes: conceito de conteúdo de informação como alternativa de pesquisa de posicionamento de marca
17	2014	Doutorado	Ciências da Religião	Franco, Clarissa de	O ateísmo de Richard Dawkins nas fronteiras da ciência evolucionista e do senso comum
18	2014	Mestrado	Filosofia	Caleiro, Diego Coelho	Simulando Dennett: ferramentas e construções de um naturalista
19	2014	Mestrado	Letras	Junior, Jaime De Souza	Memes pluralistas - práticas linguístico-midiáticas em fenômenos bilíngues: um estudo sistêmico-funcional e multimodal sobre propagação via corpora digitais

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com dados da CAPES (2017).

**Quadro 2 – Pesquisas que abordam a Memética, no Brasil (até 2017) (contin.)**

Nº	Ano	Nível do curso	Curso	Autor	Título
20	2014	Doutorado	Engenharia e Tecnologia Espaciais	Albuquerque, Bráulio Fonseca Carneiro de	A multi-objective memetic approach for the automatic design of optical systems (uma abordagem memética e multiobjetiva para o projeto automático de sistemas ópticos)
21	2015	Mestrado	Linguística e Letras	Pereira, Paulo de Tarso Irizaga	O aspecto viral das mídias sociais: uma abordagem pragmática
22	2015	Mestrado	Comunicação e Culturas Midiáticas	Inocencio, Luana Ellen de Sales	O meme é a mensagem: cultura memética, entretenimento digital e estética remix na cultura participativa
23	2015	Doutorado	Linguística	Barreto, Kricia Helena	Os memes e as interações sociais na internet: uma interface entre práticas rituais e estudos de face
24	2015	Doutorado	Engenharia Elétrica e Informática Industrial	Lamboia, Fabiany	Modelo de otimização multiobjetivo baseado em algoritmo Shuffled Frog Leaping para transporte de produtos em redes de dutos
25	2016	Mestrado	Jornalismo	Sekula, Ricardo Jose	Os memes como exercício de contrapoder a discursos político-midiáticos: uma reflexão a partir dos debates eleitorais de 2014
26	2016	Mestrado	Filosofia	Karasinski, Murilo	Da sociobiologia aos temas: ciborgues, cognição e pós-humanismo
27	2016	Mestrado	Informática	Silveira, Lucas Angelo da	Ordenação por translocação de genomas sem sinal utilizando algoritmos genéticos
28	2016	Mestrado	Comunicação	Neta, Juracy Pinheiro de Oliveira	A imagem técnico-minética no Facebook

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com dados da CAPES (2017).

A pesquisa que se centra, de fato, no tema é “Controvérsias Meméticas: a ciência dos memes e o darwinismo universal em Dawkins, Dennett e Blackmore”. Nesta pesquisa/tese, Gustavo Toledo (2009), defende a “memética”, a partir das contribuições de Dawkins, Dennett e Blackmore.

Toledo (2009) inicia sua obra afirmando que tudo o que o ser humano é, culturalmente falando, existiu anterior a ele e foi transmitido por outros seres humanos.

No entanto, essa herança não é imutável. A regra da cultura é a variação, a mudança. Logo, os traços culturais, ou “memes”, devem ser definidos a partir de uma perspectiva histórica do seu desenvolvimento.

Como afirma Toledo (2009), a Memética ainda não se constitui como ciência e sofreu, e ainda sofre muitas críticas. A intenção da sua pesquisa é analisar as contribuições de alguns teóricos para memética, bem como, ressaltar as críticas à temática.

Os estudos sobre a memética envolvem vários conceitos, como “adaptação” e “evolução”. Porém, o autor defende que os dois conceitos mais importantes para a temática são “imitação” e “cultura”.

Sobre a cultura, o autor ressalta que algumas áreas do conhecimento, como a sociobiologia, a psicologia evolutiva, a co-evolução, entre outras, podem se confundir com a Memética, mas, apesar de terem algumas aproximações, elas são marcadas por diferenças. Isto porque “[...] a memética se opõe à maioria destas teorias, pois propõe estudar o comportamento e a cultura de maneira independente dos genes.” (TOLEDO, 2009, p. 239)

No que se refere à imitação, Toledo (2009) afirma que a mesma pode garantir a hereditariedade, a partir da transmissão do Meme de mente para mente. Como o espaço da mente é limitado, os memes competem por esse espaço. Neste contexto, eles podem contar com valorosa ajuda de auxiliares, visto que:

Memes podem ser passados de mente para mente não só através de cópias do comportamento, como, por exemplo, quando se aprende a dançar valsa, mas também através de outros meios como livros, e-mails, cartas, internet, propagandas, televisão, rádio e tudo mais que é capaz de passar cultura. Eles também competem por estes meios de informação, como competem pela produção e pela publicação. (TOLEDO, 2009, p. 145)

Para o autor, os memes podem ser pensados como padrões de comportamento, assim, a imitação é, sobretudo, a cópia de um padrão de comportamento.

O ambiente pode, e muito, contribuir para a sobrevivência do Meme. Segundo Toledo (2009), os mais eficientes serão os mais comuns e os que melhor se adaptarem a este ambiente. O autor acrescenta que, “[...] do ponto de vista dos

memes os seres humanos são o ambiente ao qual eles devem se adaptar.” (TOLEDO, 2009, p. 180)

No seu processo de construção e afirmação, a Memética vem recebendo adeptos, mas, também, muitas críticas. Uma das críticas, segundo Toledo (2009, p. 386), é que “[...] falta à memética o conhecimento psicológico e neurológico que seria capaz de dizer quais memes têm uma melhor chance de se replicar.”

O autor acrescenta as críticas de Jablonka e Lamb, sobre perguntas que ainda não foram respondidas pela memética:

É necessário perguntar não apenas quem se beneficia, ou o que é selecionado, mas também como e por que um novo comportamento ou ideia é gerado, como ele se desenvolve, e como é passado adiante. (JABLONKA & LAMB, 2005, apud TOLEDO, 2009, p. 222). (Tradução do autor)

Ainda na lista dos críticos, Toledo apresenta: Dan Sperber (2000), Richerson e Boyd (2005; 2006), dizendo que: para Sperber, os memes não são verdadeiros replicadores; e que Richerson e Boyd refutam o “[...] conceito de unidade e de replicação dos memes, defendendo que o que realmente acontece é uma espécie de mistura recriada em cada mente e não uma transmissão por replicação de unidades discretas.” (TOLEDO, 2009, p. 369)

Para Toledo, essa é uma questão pragmática, tanto um refrão de uma música, quanto a música podem ser Meme, desde que possam prosperar.

Apesar de receber muitas críticas, Toledo (2009) afirma que, a perspectiva é que futuras pesquisas empíricas possam contribuir para o estabelecimento da memética enquanto ciência. Por ora, ela é muito mais que uma promessa, é uma realidade em construção.

Neste processo, ela pode contribuir para a compreensão de diversos estudos, nas diversas áreas de conhecimento. Nesta pesquisa, a intenção é utilizar um pouco da teoria da memética para compreender a evolução do princípio da gestão democrática na escola.

### 2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA: UM MEME?

Dawkins (1979) aponta que, a qualidade geral dos replicadores bem sucedidos é caracterizada pela longevidade, fecundidade e fidelidade da cópia. Se na obra “O gene egoísta”, Dawkins afirmou ser o cérebro o ambiente de replicação dos memes, posteriormente, na sua obra “O relojoeiro cego” (1986), o autor amplia esse ambiente para livros e computadores. Constata-se isto quando o autor explana que,

[...] dado que cérebros, livros e computadores existem, esses novos replicadores, a que atribuí a designação de memes para os distinguir dos genes, podem propagar-se de cérebro para cérebro, de cérebro para livro, de livro para cérebro, de cérebro para computador, de computador para computador. (DAWKINS, 1986, p. 185)

O autor acrescenta que a difusão de um Meme dependerá da aceitabilidade pela comunidade em questão, e a sua propagação pode estar relacionada “[...] à grande durabilidade em potencial dos registros escritos.” (DAWKINS, 1979, p. 216)

No que se refere a relação entre difusão, memética e gestão democrática da escola, lança-se algumas questões:

- Será que a gestão democrática da escola pública, no Brasil, caracteriza-se como um meme?
- E, em caso positivo, este meme é aceito pela comunidade escolar?
- Os documentos estão sendo bons replicadores do princípio da gestão democrática na escola?
- Qual o sentido do princípio da gestão democrática que chega à escola?
- Na escola, a difusão do princípio da gestão democrática tem se mostrado eficaz na sua efetivação?

Nos últimos anos (1987-2016), muitas pesquisas têm se debruçado sobre o tema da gestão democrática. O Banco de Teses e Dissertações da CAPES apresenta milhares de pesquisas sobre o tema. No Quadro 3, a seguir, apresenta-se alguns dados/informações sobre tais pesquisas. Diante destas, é possível observar que já são realizadas pesquisas que envolvem a temática da gestão democrática desde 1987, antes mesmo da promulgação da CF de 1988.

**Quadro 3 – Estado da Arte: Gestão Democrática e Participação (1987-2016)**

<b>Temas pesquisados</b>	<b>Resultados Gerais</b>	<b>Área de concentração / Quantidade encontrada/</b>	
Gestão + democrática + escola	163209	Educação	4452
Gestão escolar + democracia + participação	163355	Educação	4251
Gestão + memética	28	Educação	0

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com dados da CAPES (2017).

O termo “democrático” aparece na legislação brasileira a partir da Constituição de 1946. Nesta lei, os constituintes propuseram a realização de um “regime democrático”. Nesta Constituição, destaca-se o parágrafo 13, do Art. 141, que, com o intuito de garantir alguns direitos, veda “[...] a organização, o registro ou o funcionamento de qualquer partido político ou associação, cujo programa ou ação contrarie o regime democrático, baseado na pluralidade dos Partidos e na garantia dos direitos fundamentais do homem”. (BRASIL, 1946, s.p.)

Em 1964, o Brasil sofre um golpe civil-militar e passa por um período de mais de duas décadas de ditadura. Apesar deste período de ditadura, o termo democrático aparece, na Constituição Brasileira de 1967. O Art 148 da referida lei aponta para a necessidade de preservação do regime democrático. Em seguida, o Art. 149 traz o “regime representativo e democrático” como um dos princípios da organização política do país. (BRASIL, 1967, s.p.)

No Art. 151 da mesma lei, o termo “ordem democrática” aparece, fazendo menção às punições para quem atentasse contra este princípio. Percebe-se, desta forma, que o termo “democrática” é utilizado na Constituição, mesmo em um contexto de ditadura e repressão. (BRASIL, 1967, s.p.)

Nas buscas realizadas nas Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 4.024, de 1961, e 5.692, de 1971, não foram encontradas palavras relacionadas à democracia.

A mobilização social e política em prol da democratização do país, se intensifica, no Brasil, a partir da década de 1970, e tem sua culminância com a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988. Na Constituição Federal, termos

relacionados à democracia aparecem dezessete vezes, na Constituição Estadual da Bahia (CE/BA) de 1989, aparecem oito vezes e na Lei Orgânica do Município de Feira de Santana (LOM/FSA/BA), aparecem quatro vezes, conforme apresenta-se no Quadro 4, a seguir.

Tal processo tem forte influência na educação brasileira. O princípio da gestão democrática, a partir da década de 1980 passa a ser reproduzido, ou replicado, na legislação e documentos educacionais, nas esferas federal, estaduais e municipais.

**Quadro 4** – Termos relacionados à Democracia na legislação brasileira

Palavras	Quantidade de vezes		
	CF 1988	CE/BA 1989	LOM/FSA/BA 1990
Caráter democrático	1	--	--
Democráticas	1	--	--
Democráticos	--	1	--
Democratização	2	--	--
Estado democrático	5	--	--
Forma democrática	--	1	1
Gestão democrática	1	2	2
Instituições democráticas	3	--	1
Ordem jurídica democrática	--	1	--
Regime democrático	4	3	--
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2015), conforme CF de 1988, CE / BA de 1989, Lei Orgânica FSA, de 1990.

Acredita-se ser importante saber como o princípio da gestão democrática, registrado nos diversos documentos oficiais, chega aos documentos e atores sociais, na escola. Nesse processo de transmissão de informação, cabe observar quais as informações que se dissipam, quais as que evoluem e quais as que se fixam entre documentos-documentos, entre os documentos-pessoas e entre pessoas-pessoas. De acordo com Wiener (1968, p. 77), “[...] o processo de transmitir informação pode envolver diversos estágios consecutivos de transmissão, um após outro, além do



estágio final e efetivo; e entre dois deles, quaisquer que sejam, haverá um ato de translação, capaz de dissipar informação.” Esta ideia não vai de encontro ao pensamento de Dawkins, ao afirmar que, na difusão do Meme pode haver mutações, desde que a essência seja preservada.

Ressalta-se que, essa dissipação não compromete o processo de comunicação. Mas, quando envolve pessoas, os sujeitos atribuem significados às informações.

### 3. ALGUNS SENTIDOS DA DEMOCRACIA

O conceito de democracia vem sofrendo uma variação de sentidos, ao longo da história. A democracia é, aqui, entendida não como valor universal e atemporal, mas como valores diferentes que existem em alguns espaços e épocas.

#### 3.1 DEMOCRACIA NA GRÉCIA ANTIGA

Partindo da Grécia Antiga, encontra-se uma definição de democracia, apresentada por Platão (1997), na sua obra “A República”. Além da definição, o autor apresenta várias ideias relacionadas às formas de governo, onde eleger a melhor e a pior forma de governo.

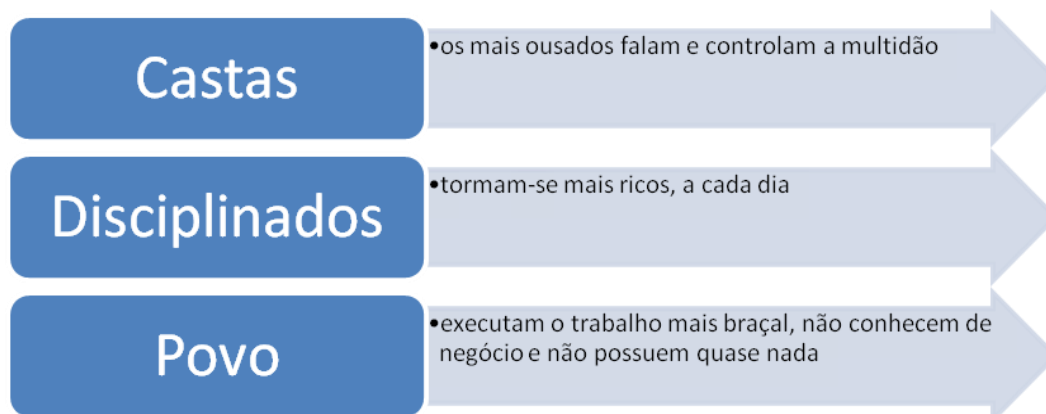
Platão (1997) idealiza, nesta obra, a cidade, a forma de governo e o homem ideal. Tem como foco destacar a imagem da justiça, o que, para ele, se resume no fato de que cada trabalhador deve exercer bem a sua profissão, sem se intrometer em outras profissões.

Além disso, ele fala de uma cidade ideal, onde existe uma clara e, para ele, imutável separação de classes. Assim, o escravo seria sempre escravo, o artesão sempre artesão, bem como os seus descendentes.

No que se refere à democracia, o autor não a considera uma boa forma de governo, mas, muitas vezes, como uma forma anárquica de governar, visto que ninguém é obrigado a mandar ou obedecer. E o exercício da magistratura não está atrelado às leis, mas ao desejo de cada um.

Segundo Platão (1997), há três classes na democracia (ver Figura 1). Sobre essas classes, ele observa que, o povo trabalha com as mãos, não está familiarizado com os negócios e não possui quase nada. No entanto é classe mais numerosa e, se unida, mais poderosa que as demais.

**Figura 1** – Classes da Democracia, segundo Platão



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Platão (1997).

Acredita-se importante ressaltar aqui que, tais definições estão atreladas a um contexto histórico, onde as classes sociais estavam definidas e regulamentadas. Admitia-se a escravidão e a busca dos próprios interesses, e, algumas destas classes, não apenas apoiavam, mas legislavam para que o quadro assim se mantivesse.

Comungando com estas ideias, Aristóteles (s.d.), na sua obra “Política”, traz a sua concepção de governo democrático. Começa destacando o homem enquanto animal político, pelo fato de viver em sociedade. Essa sociedade, tida como política, se compunha tendo em vista algum bem. Nesta sociedade há vários tipos de governo, que se diferem pela sua especificidade e pelo seu modo de autoridade. Aristóteles acrescenta ainda que, a forma de governo pode ser estabelecida de acordo com o nível e/ou número de participação dos cidadãos. Assim sendo, o governo pode estar na mão de um, nas mãos de poucos ou nas mãos de muitos cidadãos, sendo que a governança deve ter o objetivo do bem comum. O autor chama de “desvio” as formas de governo que tem como objetivo o interesse privado, ou de uma(s) parcela(s) da sociedade (conforme apresenta-se no Quadro 5).

Destaca-se aqui que, o autor trata a democracia como um desvio da forma de governo que ele intitula “Constituição”. Em seus argumentos Aristóteles (s.d.), defende a ideia de que é natural, na convivência entre os seres humanos, ter alguém que mande e alguém que obedeça. Para ele, a inteligência era reservada aos senhores e a força física aos escravos. Fica assim estabelecida uma clara divisão entre quem pensa e quem operacionaliza. Não é difícil, ainda hoje, encontrar algumas organizações que pensem e atuem, segundo esse modelo.

**Quadro 5** – Formas de governo, segundo Aristóteles

<b>FORMAS DE GOVERNO</b> <b>PARTICIPAÇÃO DOS CIDADÃOS</b>	<b>DENOMINAÇÃO</b>	<b>DESVIOS</b>
Governo de um	Monarquia	Tiranía
Governo de poucos	Aristocracia	Oligarquia
Governo de muitos	Constituição	Democracia

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Aristóteles (s.d.).

O papel do governo, nesse contexto, é legislar de forma que tais padrões sejam conservados e o bem comum se estabeleça. Logo, nenhum governo pode estar a serviço de minorias ou majorias. E, quando isso ocorre, há um desvio na função do governar. E, é dessa forma que Aristóteles classifica a democracia, como um desvio de governo

A democracia, para este autor, se caracteriza como o governo das massas. Contrária à oligarquia, que governa para poucos e na garantia da riqueza para poucos, a democracia é o governo de muitos, com o objetivo de favorecer as massas. Ambas, consideradas por ele como desvio de governo. Esse desvio é visto, principalmente, porque, para Aristóteles (s.d.), nem todos têm o direito e a competência para governar. Assim sendo, há, para ele, restrições para ao ato de governar. Assim, o governo é impossível, por exemplo, para um artesão, sem falar nas mulheres e escravos. O autor considera uma inconveniência que pessoas que ele considera inferiores tenham autoridade sobre cidadãos que ele considera superiores. (ARISTÓTELES, s.d).

O conceito de democracia, para o autor, é, portanto, uma forma de governo onde os homens livres formam a maioria e podem exercer o poder soberano. (ARISTÓTELES, s.d.) Observa-se então que, até este ponto, a ideia era legitimar o poder das classes dominantes. Um conceito, portanto, de uma democracia excludente, para algumas “classes”, onde nem todos eram considerados cidadãos com direitos. Mas, o conceito de democracia vai se transformando, assim como acontece com a sociedade.

### 3.2 ESTADO DEMOCRÁTICO MODERNO

Sobre estas transformações, Bobbio (2000) ressalta que não estão associadas à um sentido negativo ou positivo e destaca o processo de alargamento da democratização em alguns países, onde mais pessoas passam a ter direito ao voto.

Para o autor, existem modelos diferentes de democracia, mais ou menos sólidas, mais ou menos vulneráveis, mais ou menos próximas do modelo ideal, mas nenhuma pode ser confundida com modelos autocráticos ou autoritários. Os antigos pensaram e defenderam uma democracia direta, entretanto a democracia moderna é representativa. Eis aí o seu dinamismo.

Segundo Paixão (2014), o Estado Democrático moderno é demarcado pelas lutas contra o absolutismo. Passa-se, a partir daí, a afirmar-se os direitos naturais da pessoa humana. Para o autor, três marcos destacam-se, enquanto movimentos político-sociais, na condução ao Estado Democrático:

1. A Revolução Inglesa, fortemente influenciada por LOCKE e que teve sua expressão mais significativa no Bill of Rights (a carta/lista de direitos) de 1689;
2. A Revolução Americana, cujos princípios foram expressos na Declaração de Independência das treze colônias americanas, em 1776;
3. A Revolução Francesa, que teve sobre os demais a virtude de dar universalidade aos seus princípios, os quais foram expressos na Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, de 1789, sendo evidente nesta a influência direta de Rousseau. (PAIXÃO, 2014, p. 108)

Ressalta o autor que, dois nomes se sobressaem como grandes influentes do pensamento democrático, Locke e Rousseau, apesar de nenhum dos dois propor tal forma de governo.

Locke foi contrário ao absolutismo. Para ele, a monarquia absoluta era contraditória com a sociedade civil. (LOCKE, 1994) Na sua obra “Segundo tratado sobre o governo civil”, o autor discorre sobre o início das sociedades civis e políticas, e sobre as regras de viver em comunidade, sendo uma delas o consentimento e a submissão a decisões da maioria. Segundo o autor,

[...] quando qualquer número de homens, através do consentimento de cada indivíduo, forma uma comunidade, dão a esta comunidade

uma característica de um corpo único, o que significa agir somente segundo a vontade e a determinação da maioria. Pois o que move uma comunidade é sempre o consentimento dos indivíduos que a compõem, e como todo objeto que forma um único corpo deve se mover em uma única direção [...]. (LOCKE, 1994, p. 139)

De acordo com Locke, era importante que, em uma sociedade civil, o poder fosse exercido sob leis claras e aceitas pelos que a compõem, visto que “[...] todo o poder que o governo detém, visando apenas o bem da sociedade, não deve seguir o arbitrário ou a sua vontade, mas pelas leis estabelecidas e promulgadas.” (LOCKE, 1994, p. 166)

Para Paixão (2014), Rousseau foi, também, um grande influente do pensamento democrático. Não porque acreditasse na democracia, mas porque algumas das suas ideias influenciaram o pensamento democrático moderno. Sobre as formas de governo, Rousseau afirma que, a verdadeira democracia nunca existiu e nunca poderá existir.

Para Rousseau (2014), a democracia era (no seu contexto) uma forma de governo impossível para grandes estados, visto que o mesmo não acreditava na possibilidade da representatividade. Afirmava que, sendo a vontade geral, não era possível representar a soberania, pois a vontade de todos não poderia ser representada por alguns. Ou era a vontade de todos ou não era democracia. (ROUSSEAU, 2014). Para o autor, o povo deixa de ser povo, no momento em que aceita ser representado. Apesar de ser contrário a esta forma de governo, ele traz ideias que influenciaram o pensamento democrático moderno.

Uma de suas posições que aqui se destaca, é a sua oposição à escravatura. Rousseau defende a liberdade como condição e/ou direito fundamental de todo ser humano. Segundo o autor, as “[...] palavras escravatura e direito são contraditórias, excluem-se mutuamente.” (ROUSSEAU, 2014, p. 9-10) Destaca ainda que, a vontade particular e a vontade geral podem até coincidir, mas a primeira não deve prevalecer sobre a segunda, visto que esta última é geradora da igualdade.

É neste sentido que o autor ressalta a importância do contrato social, que não tem outra finalidade senão promover a equidade. Logo, o papel do governo é o de manter a liberdade civil e política, além de fazer prevalecer a vontade soberana do povo.

Se, para Rousseau (2014), o governo democrático não era tido como a melhor forma de governo, os princípios de liberdade, equidade e soberania do povo, foram bandeiras por ele defendidas, que fundamentam os ideais democráticos atuais.

Para além dos fundamentos, ao passo que Bobbio (2000, p. 51-52), assinala os problemas enfrentados e não solucionados dos regimes democráticos, também aponta alguns importantes ganhos que esse modelo de regime proporciona: (i) o ideal de tolerância; (ii) o ideal da não-violência; (iii) o ideal da renovação gradual da sociedade através do livre debate das ideias de mudança das mentalidades e do modo de viver; (iv) o ideal da irmandade.

Na primeira metade do século XX, segundo Westbrook e Teixeira (2010), a democracia foi propagada e muito defendida pelo filósofo norte-americano John Dewey. Segundo os autores, Dewey tece algumas críticas ao sentido de democracia e educação proferido por Platão, que via a educação como algo estático e que existia apenas para conservar determinadas formas de governo e de sociedade.

Segundo Dewey (2014), a vida em sociedade já é uma ação educativa, visto que o meio social educa os seres. O autor acrescenta que a sociedade constituída democraticamente caracteriza uma grande variedade de interesses comuns compartilhados e interação de grupos sociais, na busca de soluções para os problemas decorrentes dessas interações. (WESTBROOK & TEIXEIRA, 2010)

A relação entre democracia e educação é vista, na sua obra, como algo intrínseco. Para Dewey (2014), a democracia é muito mais que uma forma de governo. São, sobretudo, experiências vividas de forma associativa, onde cada indivíduo orienta e é orientado pela ação dos outros, independente da classe social, da raça e do local.

Observa-se assim que, prática, participação, coletividade, ação e diversidade estão presentes na definição de democracia defendida por Dewey.

Neste sentido, o filósofo coloca a importância do papel da educação, na perspectiva de oferecer e assegurar oportunidades intelectuais iguais para todos. Suas ideias influenciaram muitos educadores, ao redor do mundo. Entre eles, merecem destaque, aqui, Anísio Teixeira e Paulo Freire.

No Brasil, país que vivenciou alguns regimes de governo e durante mais de três séculos legitimou a escravidão, hoje, tais ideais são defendidos e estão garantidos na

legislação vigente. Entretanto, tais garantias não chegaram sem grandes batalhas e mobilizações.

Tais mobilizações não ficaram restritas ao campo político. A história da educação brasileira, sobretudo a partir da década de 1930, é demarcada por grandes mobilizações.

### 3.3 IDEAIS DEMOCRÁTICOS NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

O movimento dos pioneiros da Escola Nova, em 1932, pode ser considerado um marco no processo de democratização da educação pública brasileira. Entretanto, esclarece-se que, neste período, a mobilização se voltava para a democratização do acesso, visto que este era restrito a uma pequena classe dominante, e pela laicidade do ensino. Segundo Azevedo (2004, p. 30), esses pioneiros lutaram “[...] pela universalização e laicidade do ensino primário e por sua efetiva assunção por parte do Estado.”

Este movimento, sem dúvida, foi um grande percussor dos ideais democráticos, no Brasil, e, particularmente, para a educação, pois, chama a atenção para se perceber a instituição educacional no contexto social, e não fora deste. Entre os aspectos abordados pelo movimento que merecem destaque nesta pesquisa, estão:

- a luta pelo fim da segregação na escola pública;
- a necessidade do estabelecimento de diretrizes para a educação nacional;
- a educação vista e praticada numa perspectiva sistemática, global e contínua, e não fragmentada;
- o papel do estado na manutenção da escola pública e na aproximação da escola com a família;
- a defesa da laicidade, gratuidade, obrigatoriedade e coeducação nos estabelecimentos de ensino público;
- proposta da autonomia escolar, a partir da instituição de um fundo escolar;



- proposta da descentralização, a partir da autonomia técnica, administrativa e econômica.

Se muito do que foi proposto por este grupo de intelectuais se configura hoje como realidade na educação brasileira, não se pode, aqui, deixar de colocar que este mesmo grupo também propunha a possibilidade da escola privada, para determinada classe. Isto traduz o pensamento de um grupo que, de um lado defendeu uma educação pública para “todos”, e, de outro defendeu uma educação diferenciada para os que quisessem (e pudessem) pagar.

Compunha o grupo dos pioneiros, o baiano Anísio Spínola Teixeira, educador, considerado como um dos responsáveis pela introdução de ideias democráticas e por significativas reformas na educação brasileira. (MONARCHA, 2001).

Para Teixeira (1977, p. 78), as democracias podem ser definidas como “[...] regimes de igualdade social e de povos unificados, isto é, com igualdade de direitos individuais e sistema de governo de sufrágio universal.” Isto para ele, depende de uma “[...] sólida educação comum.”

Anísio Teixeira defende a ideia de uma educação obrigatória, pública e universal comum e cita o dever democrático, constitucional e imprescritível do estado em ferece-la. (TEIXEIRA, 1956; 1977) Sugere, também, a ampliação do número de escolas, com a criação de mais unidades administrativas escolares, bem como de “[...] conselhos de administração escolar, representativos da comunidade [...] com poderes reais e não fictícios de gestão autônoma do fundo escolar municipal e direção das escolas local.” (TEIXEIRA, 1977, p. 41). Aqui, começa-se a observar uma defesa em prol da participação de outros atores sociais, além de educadores, nos processos educacionais.

Teixeira foi um dos defensores da descentralização da educação. Propunha a municipalização da escola, a partir de uma administração local, de um programa local e de professores da localidade, o que, certamente, fortaleceria os princípios democráticos. Para ele, era importante confiar no país e nos brasileiros, entregando-lhes a direção dos seus negócios e, sobretudo, da sua mais cara instituição – a escola, cuja administração e cujo programa devem ser de responsabilidade local, assistida e aconselhada tecnicamente pelos quadros estaduais e federais. (TEIXEIRA, 1977, p. 37-38).

Para o autor, era importante promover a igualdade política, no sentido de oportunidades iguais de participação social para contribuir com a sociedade. (TEIXEIRA, 1977, p 149–150). Daí a relação entre um governo democrático e a educação, visto que, esta última é um espaço de preparação do homem para utilizar as novas liberdades asseguradas pelos governos democráticos. Assim, se um governo democrático pede um bom sistema escolar, é pela educação (democrática) que se produz o homem democrático.

Comungando de tais ideais, ressalta-se, também, as grandes contribuições de Paulo Freire para a democratização da educação brasileira. Freire discute, em muitas de suas obras, a importância da democracia como prática. Na sua obra “Educação como prática de liberdade” (1967), Freire discorre sobre a fase de transição pela qual passa o Brasil à época, saindo de uma sociedade fechada, focada na economia, e não no povo, em busca de uma sociedade mais aberta e democrática.

O autor fala, é verdade, da democracia aliada a fatores econômicos. Mas, adverte que todo trabalhador deve ter uma consciência crítica acerca do seu trabalho e da sociedade, dos problemas do seu tempo e espaço. (FREIRE, 1959). É esta consciência que, segundo ele, contribuirá para o processo de mudança que o país precisa. Esta mudança para uma democratização é caracterizada pela participação do povo. Neste caso, o papel da educação é de suma importância para a promoção da libertação e da criticidade.

Assim como Anísio Teixeira, Freire defende a descentralização do ensino. Para ele, entretanto, tal descentralização não pode ser realizada sem um planejamento. A importância do plano é articular e otimizar as ações, visto que há diretrizes a serem seguidas.

Sendo o planejamento uma das ações/atribuições da gestão, ressalta-se o papel da gestão para a promoção e viabilização da democracia na educação. No Brasil, a partir da década de 1980, o princípio da gestão democrática passa a integrar a legislação educacional. Paro (2001) tece uma crítica ao fato da lei reservar este princípio à educação pública, resguardando à educação privada o direito de ter uma gestão autoritária, por exemplo.

### 3.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR

Falar de gestão democrática escolar é falar das leis, mas, também, compreender como isso se materializa no cotidiano escolar, e entender qual o sentido da gestão democrática para os sujeitos da escola. Segundo Novaes e Carneiro (2012, p. 97), os gestores (e aqui acrescenta-se os demais segmentos da escola) “[...] executam os procedimentos de gestão a partir de referências diversas, não apenas orientações das políticas oficiais, mas também o sentido constituído a partir de aspectos subjetivos, como suas próprias experiências e visão de mundo.”

Compreende-se desta forma que, a legislação apresenta e oferece as garantias, mas é na vivência que este modelo de gestão pode, ou não, se concretizar. Não é possível então impor uma gestão democrática, visto que seria contraditório ao próprio princípio do que é democracia. As leis e diretrizes servem, portanto, para fundamentar, fortalecer e subsidiar as práticas.

Na década de 1950, Paulo Freire já chamava a atenção para a nossa inexperiência democrática. Porém, ainda hoje é possível afirmar que a experiência democrática brasileira, no interior da escola pública, é incipiente. Seria leviano dizer que não houve avanços ou não há experiências exitosas no Brasil, mas, isoladas, não se pode afirmar que tal princípio já esteja consolidado.

Se observado o contexto político-histórico do Brasil, e, mais especificamente, da Bahia, constata-se décadas de imposições e ações centralizadoras que fizeram da escola pública instrumentos a serviço dos interesses políticos. O cenário começa a mudar com a Lei 8.261, de 2002, a qual estabelecia que a ocupação do cargo de gestor ocorreria através de “[...] aprovação prévia em processo seletivo interno e certificação.” (BAHIA, 2002) A possibilidade da comunidade escolar escolher os gestores, só foi estabelecida em 2008, com o Decreto 11.218, de 2008. (BAHIA, 2008)

Se os educadores não eram convidados para participar do planejamento e/ou decisões importantes no âmbito escolar, a participação da comunidade local era algo incomum. Tal cenário começa a modificar-se com a LDB 9.394/96, que assegura aos estabelecimentos de ensino a incumbência de elaborar e executar a sua proposta pedagógica e, aos professores, a participação na elaboração e cumprimento desta. (BRASIL, 1996)

De fato, a ausência da participação da comunidade foi um dos fatores que contribuiu para um afastamento da escola com a comunidade local, por um longo período. Segundo Freire (1967), a história do Brasil é pautada em experiências negativas, no que se refere às experiências democráticas. O autor acrescenta que:

De um modo geral, os analistas de nossa formação histórico-cultural, têm insistido direta ou indiretamente na nossa 'inexperiência democrática'. Na ausência, no tipo de formação que tivemos, daquelas condições necessárias à criação de um comportamento participante, que nos tivesse levado à feitura de nossa sociedade, com 'nossas próprias mãos [...]'. (FREIRE, 1967, p. 66) (Grifo do autor)

Acredita-se que a gestão democrática da educação pública não se resume à legislação, mas é, sobretudo, prática que inclui a participação da comunidade escolar. A ideia restritiva em relação ao governo, deve, pois, ceder lugar à um governo de inclusão. Pois, segundo Teixeira (1956b), só um governo democrático poderá formar para a democracia.

O planejamento da educação e da escola deve revelar, também, os desejos, necessidades e participação da comunidade. No entanto, essa participação deve ser algo desejado e não imposto por meio de um decreto. Espera-se que, a comunidade deseje participar e tenha espaço e condições de materializar esta participação. É preciso, então, que a comunidade perceba que a escola é uma organização que lhe pertence e, assim, compartilhe as responsabilidades desta e com esta. Acredita-se que o sentimento de pertencimento desencadeará o interesse e desejo de participar. Para isto, é preciso que estratégias sejam adotadas para promover e favorecer a participação da comunidade escolar e local na gestão da escola.

Assim, a definição de gestão democrática da escola pública aqui adotada refere-se à **condução da organização escolar, dirigida por um representante escolhido pela comunidade escolar, que envolva igualdade de oportunidades, competência, transparência, compromisso com a qualidade da educação, amparo legal, participação, diálogo, inclusão e respeito às diferenças, representação dos diversos segmentos na tomada de decisão, envolvimento com as questões da localidade e descentralização.**

### 3.4.1 Alguns elementos que compõem a Gestão Democrática

E escolha dos gestores escolares foi uma das bandeiras dos movimentos educacionais em prol da gestão democrática. Esperava-se com isso, além da participação da comunidade escolar e local na escolha dos seus dirigentes, que esta ação acabasse com algumas posturas de clientelismo e imposição, por parte de autoridades e políticos.

Observa-se, no entanto que, a mera eleição não é determinante para acabar com tal prática. Visto que a eleição de gestores, por si só, não é garantia de uma gestão democrática na escola. Embora seja a possibilidade da comunidade escolar e local exercer o seu direito de escolha, em alguns casos, escolas abrem mão desse direito conquistado e deixam a escolha a cargo de autoridades. Em outros, mesmo onde há eleições, observa-se a ausência da comunidade escolar e local nos processos de tomada de decisão. Essas práticas, entretanto, não tiram de forma alguma o mérito da conquista das eleições para gestores, visto que:

O fato, entretanto, de a incipiente prática política introduzida pelas eleições de diretores não ter sido capaz de eliminar por completo essas expectativas e comportamentos clientelistas não pode levar a que se impute às eleições as causas desses males que nada são, na verdade, do que remanescentes de uma cultura tradicionalista que só a prática da democracia e o exercício autônomo da cidadania poderá superar. (PARO, 2001, p. 66).

Paro (2001) afirma que, a eleição para gestores é uma possibilidade de fortalecimento do processo democrático, mas não o garante. O fato é que, a passagem de um modelo de gestão para outro não ocorre de maneira abrupta. Como afirma Freire (1950), temos anos de inexperiência democrática e os resquícios ficaram. Mas, é na prática cotidiana escolar que as mudanças acontecem. Portanto, reafirma-se que, estratégias precisam ser adotadas para que as transformações ocorram.

O papel do gestor, neste contexto é muito importante, pois o mesmo pode adotar uma prática que reforce um modelo autoritário ou, ao contrário, propicie abertura para a implementação de um modelo democrático. Mas, tal mudança não depende exclusivamente da pessoa do gestor. É um processo que envolve não apenas as questões legais, mas, também o desejo e envolvimento da comunidade escolar e local.

Faz-se necessário, porém, lembrar que o cargo de gestor é sempre ocupado por um professor, coordenador pedagógico ou especialista em educação. Então, muitas vezes, a pessoa que vem a ocupar o cargo não tem conhecimento de todas as atribuições que terá que enfrentar. Em alguns casos, bons professores, ao assumirem a gestão, se revelam gestores despreparados. Presume-se que, um bom professor nem sempre será um bom gestor.

O gestor escolar não nasce com a competência para tal. Mas, acredita-se que a competência gestora pode ser construída antes e durante a própria gestão. Logo, não é qualquer indivíduo despreparado que pode assumir a gestão de uma escola. Além disso, é preciso que o próprio gestor também procure esta formação. Não que a responsabilidade da formação recaia apenas sobre ele, nem se espera que o gestor seja, ou torne-se, um *expert* em administração e finanças, por exemplo. Mas, que construa conhecimentos mínimos que possam juda-lo na função. Entre as competências mínimas esperadas, destacam-se: a administrativa, a de relações interpessoais, a de mediação de conflitos e a financeira.

Assim, cabe aos órgãos, como Ministério da Educação e secretarias estaduais e municipais, promoverem tal formação inicial e continuada, com ênfase nas reflexões sobre as práticas. Não se pode esquecer que, a própria escola, seus conflitos e vivências se configuram como um espaço de formação.

O papel das universidades também é de grande importância, neste contexto. O cargo de gestor escolar é ocupado por professores licenciados, formados nas universidades e faculdades. Se, no passado, disciplinas sobre gestão eram raras, senão inexistentes, nos cursos de licenciatura, hoje já se percebe algumas iniciativas neste sentido.

Na Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), das licenciaturas ofertadas, apenas os cursos de Física e Matemática não oferecem disciplinas sobre gestão (ver Quadro 6).

**Quadro 6 – Disciplinas sobre Gestão ofertadas nos cursos de licenciatura da UEFS**

<b>Curso</b>	<b>Componente curricular</b>	<b>Semestre</b>	<b>Carga Horária</b>
Licenciatura em Pedagogia	Política e Gestão Educacional E	3º	75
	Prática Pedagógica em Gestão e Coordenação do Ensino	4º	75
	Estágio Supervisionado em Gestão e Coord. Do Ensino	5º	105
	Gestão da Unidade de Ensino	optativa	
Licenciatura em Letras Vernáculas	Política e Gestão Educacional	5º	60
Licenciatura em Letras com Francês	Política e Gestão Educacional	7º	60
Licenciatura em Letras com Inglês	Política e Gestão Educacional	7º	60
Licenciatura em Letras Com Espanhol	Política e Gestão Educacional	7º	60
Licenciatura em Ciências Biológicas	Política e Gestão Educacional	1º	60
Licenciatura em Química	Políticas Públicas e Gestão Educacional	5º	60
Licenciatura em Física	Não Tem		
Licenciatura Em Educação Física	Política e Gestão Educacional	4º	60
Licenciatura Em Geografia	Política e Gestão Educacional I	3º	60
Licenciatura Em História	Gestão e Política	2º	45
Licenciatura Em Matemática	Não tem		
Licenciatura Em Música	Gestão e Política Educacional	5º	45
Licenciatura Em Filosofia	Política e Gestão Educacional	6º	75

Fonte: UEFS (2018).

Outro fator importante para o fortalecimento da gestão democrática da escola pública está associado a transparência na utilização dos recursos públicos, bem como na prestação de contas. A escola, sendo pública, requer que as suas ações e

resultados sejam da mesma forma públicos. Se dados e fatos são divulgados, a comunidade escolar e local pode ter conhecimento disto. Esse conhecimento vai melhor fundamentar as discussões e tomada de decisões.

Mas a transparência vai além da aplicação e prestação de contas dos recursos financeiros. A transparência é essencial aos processos de eleição, seja de gestor, representantes do conselho escolar, ou qualquer outro. À gestão compete divulgar, para a comunidade escolar e local, as decisões tomadas, as parcerias estabelecidas e, principalmente, os resultados de avaliação, internos e externos, obtidos pela unidade escolar. Esse compartilhamento contribui para que todos se sintam responsáveis pelos progressos e fracassos da escola. Essa responsabilidade deve acontecer não apenas para resultados, mas, também nas ações. Isto ocorre quando a gestão é descentralizada.

O centralismo, segundo Freire (1959), é uma das manifestações da nossa inexperiência democrática. A democracia opõe-se à centralização. É preciso que a escola tenha certo grau de autonomia financeira, administrativa e pedagógica. Assim, os problemas e necessidades locais poderão ser melhor resolvidos. Mas, é preciso ainda que, o gestor tenha consciência de que sozinho não pode responder e resolver todas as demandas da escola.

Anísio Teixeira (1956<sup>a</sup>), também defensor dessa ideia, argumenta que a descentralização favorece uma melhor ligação entre escola e comunidade, e, conseqüentemente, gera uma responsabilidade mútua entre elas. Além disso, a descentralização pode gerar a difusão de poder, esta última, segundo Teixeira (1956<sup>a</sup>), “[...] gera, inevitavelmente, a democracia.”

Conforme Paro (2001, p. 57), a descentralização “[...] se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão.” E, isso é bem diferente de uma mera divisão ou execução de tarefas. Comungando com essas ideias, Lima (2002) ressalta que, é preciso investir em uma modalidade de participação que ele denomina “participação-ingerência”, onde o poder de decisão desloca-se para as periferias, e, as escolas e seus atores sociais constroem a sua autonomia.



A atuação da gestão escolar não acaba em si mesma, mas tem função “meio” na promoção da qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem. Assim, compete à gestão da escola o fortalecimento e a viabilização de tais processos, estreitamento de laços entre a escola e a comunidade escolar e local, com o objetivo de oferecer uma educação de qualidade. Democracia, educação e qualidade é uma tríade, onde cada elemento completa, impulsiona e fortalece os demais.

No tocante à legislação, é possível que alguns integrantes da escola acreditem que determinadas leis e diretrizes não correspondam aos seus anseios e aos da comunidade escolar. Mas, nem por isso a escola sozinha pode decidir por ignorá-la. Se uma comunidade escolar se sente prejudicada ou não contemplada com alguma questão legal, pode mobilizar-se para resolver tal problema. No entanto, suas ações necessitam estar pautadas em um amparo legal.

Isto significa que uma organização escolar não pode e não deve tomar certas decisões, alegando serem decisões democráticas, se estas infringem a legislação vigente. Uma escola não tem autonomia, por exemplo, para decidir, mesmo que coletivamente, por reduzir o número de dias letivos, porque esta ação, além do descumprimento da legislação, é um desrespeito aos direitos dos estudantes. Para Locke (1994, p. 183), “[...] o objetivo do governo é o bem da comunidade [...]” e “[...] as modificações feitas visando esse objetivo não podem ser um atentado aos direitos de ninguém.”

Não é a comunidade escolar que decide se um aluno pode assumir a direção da escola, se isso vai de encontro à legislação que regulamenta a escolha dos gestores escolares. Libâneo, Oliveira e Toschi (2005) destacam que, gestão democrática não pode ser vista como ausência de responsabilidade. As decisões democráticas devem ser baseadas na legislação vigente. Tal declaração comunga com do pensamento de Bobbio (2000), que afirma que em um governo democrático há regras, o que o autor chama de regras do jogo. Essas regras não são imutáveis, mas passíveis de serem revistas, alteradas ou substituídas, desde que feitas nas instâncias apropriadas.

A escola pertence ao espaço onde está inserida, ao seu progresso e aos seus problemas. É necessário mais que dar parte à comunidade. O caminho é estar e ser a comunidade. Os problemas que atingem a comunidade dizem respeito à escola. A comunidade vai se aproximar mais da escola na medida em que a escola se aproximar

da comunidade. Segundo Freire (1967, p. 43), “[...] a partir das relações do homem com a realidade, resultantes de estar com ela e de estar nela, pelos atos de criação, recriação e decisão, vai ele dinamizando o seu mundo. Vai dominando a realidade.”

Corroborando com Freire, defende-se a ideia de que a “[...] ação democrática em geral, tem de ser feita não só com o consentimento do povo, mas com suas próprias mãos.” (BARBU, s/a, apud FREIRE, 1967), pois participação não é só presença, é ter voz e vez. É participar nos momentos decisórios, e ter corresponsabilidade com os processos escolares. Não há gestão democrática sem participação. Sedimenta-se esta questão em Freire (1967), quando este acrescenta que:

Cada vez mais nos convencíamos ontem e estamos convencidos hoje de que, para tal, teria o homem brasileiro de ganhar a sua responsabilidade social e política, existindo essa responsabilidade. Participando. Ganhando cada vez maior ingerência nos destinos da escola do seu filho. (FREIRE, 1967, p. 92)

Como dito anteriormente, participar não é só estar na escola. Participar é dialogar, ouvir e ser ouvido. À gestão cabe promover este diálogo para que a comunidade escolar e local discuta os problemas que envolvem a escola e, junto busquem, coletivamente, soluções para os mesmos.

Este aspecto da gestão envolve respeito às diversificadas opiniões e as decisões tomadas, mas carece de atentar para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Portanto, é importante promover o diálogo e, que esse, tão necessário, possa gerar ação. De acordo com Freire o diálogo não se separa da ação. (FREIRE, 1980, p. 84). A liberdade de expressão, segundo Bobbio (2000), é considerada como uma pré-condição para um sistema democrático, visto que proporciona aos atores sociais condições de exprimirem as suas necessidades. Porém, parece contraditório, mas essa liberdade não é ilimitada, assim como qualquer outra.

Cabe, ainda, à gestão escolar promover a igualdade de oportunidade de acesso e permanência dos alunos, priorizando a comunidade local e atentando às exigências e legislação vigente. Mas não só. É de igual importância a promoção da igualdade de oportunidade no processo de ensino e aprendizagem e na tomada de decisões da escola.

Pensar na igualdade, respeitando as diferenças, criar estratégias que traduzem o respeito a todos os tipos de diferenças: de opiniões, cor, raça, gênero, credo religioso, entre outras, pode contribuir para uma convivência menos conflituosa e fortalecer a gestão.

A gestão democrática pressupõe, também, a participação. Mas entende-se que há algumas dificuldades para que todos os envolvidos possam participar de todos os processos. Independentemente do número de integrantes, seja de uma escola grande, seja de uma escola pequena, é difícil, reunir todos para deliberar sobre todos os problemas. Mas cabe à escola gerenciar esta participação, onde todos possam se posicionar e contribuir, sem que alguns monopolizem as falas e/ou ações, pois “[...] a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação.” (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2005, p. 335),

Na escola, por exemplo, muitos pais têm dificuldades de acompanhar a vida escolar dos filhos. Essa dificuldade está, muitas vezes, relacionada às questões de sobrevivência. São pais que não podem faltar ao trabalho para participar de uma reunião na escola. Por outro lado, nem sempre as próprias escolas criam estratégias para facilitar e/ou promover a participação. Lima (2002, p. 87) ressalta que, essa participação não pode ser encenada ou apenas atender um mecanismo legal, mas ser “[...] espaços abertos e propiciadores de participação de educadores e educandos, de pais e mães e de outros setores da comunidade local.”

Diante da dificuldade de, a cada decisão a ser tomada, reunir alunos, professores e pais para discutirem e deliberarem, surge a importância dos Conselhos Escolares, órgão colegiado, com representação de todos os segmentos da escola: gestão, professores, alunos, funcionários e pais. É importante, também, que a própria comunidade escolar escolha quem serão os seus representantes, os que vão tomar as decisões representando a coletividade, defina as regras: para esta escolha e para procedimentos de tomada de decisões. Essas decisões devem sempre representar os anseios e necessidades da coletividade e ir ao encontro da função social da escola. Como afirma Bobbio (2002),

[...] para que uma decisão tomada por indivíduos (um, poucos, muitos, todos) possa ser aceita como decisão coletiva é preciso que seja tomada com base em regras (não importa se escritas ou consuetudinárias) que estabeleçam quais são os indivíduos

autorizados a tomar as decisões vinculatórias do grupo, e à base de quais procedimentos. (BOBBIO,2002, p. 31).

Entende-se que os elementos citados se complementam, e, juntos, traduzem a gestão democrática que se espera da escola pública brasileira, mas, sobretudo da educação aqui defendida.

### 3.5 GESTÃO DEMOCRÁTICA, CONSELHO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO

A relação entre educação e democracia no Brasil começa a se fortalecer com a aprovação de leis e planos educacionais. E, por consequência, a gestão democrática da escola ganha maior relevância. Paro (2001) acrescenta à esta relação, a cidadania. Para ele, cada um dos termos contém os demais. O autor considera que, apesar da origem remota, tanto a cidadania como a democracia ampliaram os seus significados. Afirma ainda que, “[...] neste sentido, a cidadania, com síntese de direitos e deveres, constitui-se fundamento da sociedade democrática.” (PARO, 2001, p 10). Portanto, um termo constitui com o outro, um termo contribui com o outro.

Libâneo, Oliveira e Tochi (2005), chamam a atenção para o papel da escola na formação para a cidadania crítica e participativa, onde o cidadão é capaz de interferir na sua realidade de forma crítica, para transformá-la.

Pesquisas realizadas por Paro (2001), revelam que, a gestão democrática da escola contribui para uma relação mais humana entre direção e comunidade escolar e local, onde a gestão tem compromisso com os usuários e os seus interesses. Os componentes da comunidade escolar, antes considerados objetos, doravante passam a ser sujeitos participantes do processo, visto que a participação é uma das características da verdadeira democracia.

O autor fala da participação de todos que compõem a comunidade escolar e local, mas ressalta que, em muitos casos, o que se presencia é uma fraca participação de alguns segmentos. Essa fraca participação, pode ser consequência de longos períodos de uma gestão autoritária e distante da comunidade. Neste caso, é preciso viabilizar condições de participação. É salutar que a comunidade escolar se aproxime

do seu entorno. É possível que juntos, escola, pais e comunidade local possam desenvolver um sentimento de pertencimento e buscar alcançar objetivos comuns, visto que “[...] a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade [...]” (PARO, 2006, p. 16)

Considera-se que, incentivar e promover a participação é uma atribuição da gestão. No entanto, a escola deve atentar-se para as suas normas e regras. Essa participação não deve atrapalhar ou inviabilizar o funcionamento da escola.

A gestão democrática é sinônimo de gestão participativa e pode ser definida como “[...] conjunto de ações que levam as pessoas, em uma organização, a sentirem-se responsáveis pelo resultado final da empresa [...]” (PRAZERES, 1996, p. 195), ou, como uma “[...] gestão descentralizada, em que muitas decisões são tomadas por grupos de pessoas [...]”, onde o objetivo é levar as pessoas a se responsabilizarem pelos resultados obtidos pela organização. (LACOMBE, 2004, p. 161)

Gestão democrática e participação são termos que se complementam. A participação na escola deve favorecer o processo de ensino e aprendizagem, e não o prejudicar. Esta participação não pode ficar/estar restrita a números e presença física, mas deve atentar-se para o nível de participação. (PATEMAN, 1992) A participação da comunidade escolar e local na gestão da escola pode acontecer a partir de algumas estratégias e mecanismos, entre elas: Grêmios Estudantis, Associação de Pais e Mestres (APM), reunião de pais, conselho escolar e eleições para diretores. Paro (2006) ressalta que, participar não se limita à execução de tarefas, mas tem relação com tomada de decisões.

Enquanto mecanismo e espaço de participação, o conselho escolar ganha especial relevância, apesar de perspectivas negativas em relação à sua implantação e atuação. Segundo Paro (2001), muitos dos problemas que acontecem ou chegam ao conselho escolar o antecedem. O autor considera que, mesmo que as escolas ainda não exerçam uma gestão democrática ideal e os conselhos ainda não tenham uma atuação também ideal, esta gestão desejada está se constituindo e se fortalecendo na prática, no dia-a-dia, no cotidiano escolar. É nos conflitos e na tentativa de solucionar os conflitos, no diálogo, na convivência que o conselho se fortalece.

O MEC define os conselhos escolares como “[...] órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. (BRASIL, 2004, p. 34) O Conselho Escolar é um órgão representativo que tem as funções deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora, que tem como objetivo, contribuir para que a escola cumpra o seu papel de oferecer uma educação de qualidade.

Mas não basta apenas criar os conselhos escolares. É preciso que se esclareça para a comunidade escolar e local a sua finalidade, a importância e benefícios do mesmo para a escola, para a educação. É preciso criar estratégias e condições de participação, para que pais possam participar dos conselhos, reuniões de pais e mestres, nas escolas dos seus filhos, e da escolha de dias e horários oportunos para a realização destas reuniões. Não participar nem sempre está relacionado ao não querer participar, mas muitas vezes pode estar relacionado ao não ter condições de participar.

Por que a comunidade participa ou por que a comunidade não participa da tomada de decisões da escola pode ter vários motivos, ou condições. Paro (2006) sinaliza que, a participação está atrelada à condicionantes que podem ser internas à escola, ou do seu entorno, conforme descreve-se no Quadro 7, a seguir:

**Quadro 7 – Condicionantes da participação na Gestão da Escola**

Condicionantes da participação		Características
Internos à escola	De trabalho ou materiais	A ausência de material básico e necessário para o bom funcionamento da escola tem demandado maiores esforços que poderiam ser empregados nas relações, e no fomento da participação. Mas isso não pode ser usado como desculpa. Pode, inclusive, ser motivadora da participação de todos na tentativa de resolução do problema.
	Institucionais	Organização formal, de caráter horizontal, ausência de associações e conselhos escolares podem comprometer a gestão democrática.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Paro (2006).

**Quadro 7 – Condicionantes da participação na Gestão da Escola (cont.)**

Condicionantes da participação		Características
Internos à escola	Político-sociais	Grupos que se formam com interesses diversos, conflitos de interesses entre segmentos da escola tem atrapalhado o processo de democratização da gestão. Os conflitos não podem ser ignorados, mas o processo de ensino e aprendizagem devem ser a finalidade das ações e discussões.
	Ideológicos	As ideologias tem sido motivo de entraves para as relações e para a concretização de um processo de democratização da gestão. O olhar da escola para a comunidade ou a visão negativa acerca dos pais e alunos também tem sido motivo de comprometimento.
Externos à escola	Econômico-sociais	Falta de tempo de pais e comunidade, visto que as reuniões acontecem, com frequência, em horários de trabalho dos membros do conselho. Falta de local, além do conselho escolar, para reunir-se e discutir com seus pares.
	Culturais	Geralmente, na escola há uma cultura de que os pais não se interessam pela educação dos filhos, além da cultura de autoritarismo, difundida durante muito tempo. E, fora dela, existe uma ausência de perspectiva de participação.
	Institucionais	Influência de atuações em outras esferas, instrumentos de participação e interesses imediatos.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Paro (2006).

Fica claro que não existe apenas um fator determinante de participação ou de não-participação. Existem alguns fatores que são internos e/ou externos à escola. E, cabe à esta buscar estratégias para superar as dificuldades ou empecilhos, e, conseqüentemente, promover a participação.

Carlos Drummond de Andrade (2014), no seu poema “Nosso tempo”, afirma que as leis não bastam. E não bastam leis que promovam e assegurem a gestão democrática da escola se os seus usuários não a vivenciam, não a desejam, ou que na prática não se concretizem. Segundo Paro (2006, p. 18), “[...] a democracia só se

efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta [...]”, visto que “[...] democracia não se concede, se realiza. (PARO, 2006, p. 19). Não basta a lei, não basta o discurso, é preciso a vivência. E, antes de tudo, é preciso desejar essa vivência, desejar a participação. Participar, com o objetivo de contribuir, de melhorar o processo educacional.



## 4 METODOLOGIA

Paulo Freire (1967), afirma que o nascimento e o crescimento do Brasil acontecem em um contexto de experiências nada democrático. O autor ressalta que nas camadas menos favorecidas isso se acentua. As organizações, inclusive a escola, trouxeram os resquícios dessas experiências.

As experiências democráticas no contexto educacional começam a modificar-se com mobilizações sociais e culminam com a promulgação da CF de 1988 e, posteriormente, com leis e diretrizes, assegurando a gestão democrática como princípio da escola pública. Ressalta-se que tais garantias podem, ou não, se efetivar na prática. Neste sentido, esta pesquisa tem a intenção de fazer uma análise da difusão do princípio da gestão democrática em escolas públicas municipais de Feira de Santana.

Para isto, optou-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa permite uma descrição detalhada sobre os sujeitos e local da pesquisa, favorecendo uma investigação que envolve a complexidade do objeto em estudo e valoriza as perspectivas dos sujeitos pesquisados. (BOGDAN & BIKLEN, 1994)

Os autores afirmam que são cinco as características da investigação qualitativa:

- O ambiente natural é a fonte direta dos dados e o investigador seu principal instrumento;
- A investigação é descritiva;
- Os processos têm mais relevância que os produtos/resultados;
- A análise de dados é feita de forma indutiva, à medida que os dados vão se delineando e sendo agrupados;
- O significado tem vital importância, valorizando-se as perspectivas dos sujeitos.

Em se tratando de uma pesquisa sobre a gestão democrática da escola, destaca-se a importância dessas características, no sentido de serem coerentes com

a fundamentação teórica e facilitarem o trilhar de um caminho que permita uma aproximação com os sujeitos pesquisados e com o ambiente da gestão escolar.

Para Bogdan e Biklen (1994, p. 52),

[...] seja ou não explícita, toda a investigação se baseia na orientação teórica. Os bons investigadores estão conscientes dos seus fundamentos teóricos, servindo-se deles para recolher e analisar os dados. A teoria ajuda à coerência [...]. (BOGDAN & BIKLEN, 1994. P. 52),

Desta forma, a fundamentação teórica e percurso metodológico adotado levaram em consideração essa orientação.

Lüdke e André (1986, p. 1), afirmam que, “[...] para se realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele.” E Minayo (1996, p. 22) acrescenta que, “[...] a metodologia inclui as concepções teóricas da abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador.”

Nesta pesquisa, buscou-se não apenas apresentar dados/informações, mas, promover este confronto entre o que estabelece a legislação e diretrizes educacionais, os desdobramentos das mesmas e como isso chega aos sujeitos da escola. Acreditando-se que, a utilização de mais de uma técnica de coleta de dados/informações contribui para uma melhor apreensão da realidade.

#### 4.1 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em Feira de Santana, município localizado a cerca de 100 km de Salvador, capital da Bahia. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município tem uma área de 1.337,993 km<sup>2</sup> e uma população estimada, em 2016, de 622.639 (IBGE, 2017).

O município possui a sede e mais 8 (oito) distritos. Dados do IBGE, referentes ao ano de 2010, revelam que mais de 90% da população concentra-se na zona urbana.

Sobre os dados educacionais do município, destaca-se que, a Secretaria Municipal da Educação (SEDUC) não disponibiliza alguns dados na internet, ou não são de fácil acesso. No site da Prefeitura Municipal de Feira de Santana (PMFS), é possível acessar uma página da SEDUC, com informações sobre o Conselho Municipal de Educação (CME), alguns projetos, leis, mas não traz dados estatísticos sobre matrícula, aprovação, reprovação, por exemplo.

Pelas informações da SEDUC, Feira de Santana tem 211 (duzentas e onze) escolas, e, destas, 167 (cento e sessenta e sete) possuem Conselhos Escolares. Informações coletadas no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), apontam que Feira de Santana alcançou, em 2015, a média 4,0 (quatro) no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), número abaixo do projetado para o período, que era de 4,2 (quatro vírgula dois), e, também abaixo da média nacional (ver Quadro 8 abaixo).

**Quadro 8** – Resultados do IDEB 2015 (escolas públicas)

Esfera	Modalidade	Ensino Fundamental (anos iniciais)		Ensino Fundamental (anos finais)	
		Projetada	Obtida	Projetada	Obtida
Brasil		5,0	5,3	4,5	4,2
Bahia		3,8	4,4	3,8	3,4
Feira de Santana	Toda a rede pública	4,3	4,0	3,9	3,1
	Rede municipal	4,2	4,0	4,0	3,5

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com dados do INEP (2017).

A partir destes números é possível observar que, no Ensino Fundamental, séries iniciais, a rede municipal de Feira de Santana alcançou índice abaixo da média

obtida no Brasil e na Bahia. Já nas séries finais do Ensino Fundamental o município alcançou média abaixo da média Brasil e, um pouco acima, da média estadual.

Diante destes resultados, acredita-se que estratégias precisam ser adotadas no sentido não apenas de aumentar os índices, mas, sobretudo, de melhorar a qualidade da educação no município. Neste sentido, a gestão tem o papel importante de estar a serviço do processo de ensino e aprendizagem, na promoção dessa qualidade.

Esta pesquisa envolveu a Secretaria Municipal da Educação (SEDUC), Conselho Municipal de Educação (CME) e 3 (três) escolas municipais. (Ver Quadro 9).

**Quadro 9** – Participantes e suas Denominações da/na Pesquisa

<b>Organizações</b>	<b>Sujeitos</b>		<b>Denominação na pesquisa</b>
SEDUC	2	Técnico	Técnico 1.1
		Técnico	Não participou da entrevista
CME	2	Conselheiro	Conselheiro 2.1
		Conselheiro	Conselheiro 2.2
Escola 1	2	Gestor	Gestor 3.1
		Funcionário	Funcionário 3.2
Escola 2	2	Gestor	Gestor 4.1
		Professor	Professor 4.2
Escola 3	2	Gestor	Gestor 5.1
		Aluno	Aluno 5.2
<b>Total</b>	<b>10 (sendo 9 entrevistados)</b>		

Fonte: Elaborado pela autora.

Os técnicos da SEDUC trabalham com ações voltadas para a gestão escolar. Ambos forneceram os dados e documentos solicitados, mas apenas 1 (um) participou da entrevista.

## 4.2 OS ATORES DA PESQUISA

No CME, 2 (dois) conselheiros se dispuseram a participar da entrevista. Além disto, a Presidente do Conselho forneceu alguns dados, e, a participação/observação de uma reunião do conselho.

De cada unidade escolar foram entrevistadas 2 (duas) pessoas: o gestor e mais um representante de segmentos do conselho, sendo contemplados os segmentos gestão, professores, funcionários e estudantes.

Sobre o perfil dos entrevistados, verificou-se que 11,11% tem idade entre 31 e 40 anos, 77,78% tem idade entre 41 e 50 anos, 11,11% tem idade acima dos 50 anos. Destes, quase todos se declararam do sexo feminino e 1 (um) não declarou gênero. Estes últimos números refletem uma tendência do que ocorre na educação básica, a predominância de profissionais do sexo feminino.

No que se refere à escolaridade, excluindo o estudante, os demais sujeitos informaram ter o ensino superior completo, o que representa 88,89%. E, destes, 75% declararam ter pós-graduação.

Todos os gestores escolares pesquisados estão na gestão há mais de 5 (cinco) anos. E todos chegaram ao cargo através de eleições.

Os entrevistados do CME informaram que participam do conselho há mais de 2 (dois) anos. Nas escolas, 83,34% dos entrevistados também informaram participar dos referidos conselhos há mais de 2 (dois) anos. No entanto, acredita-se ser importante salientar que, as informações da SME revelam que a institucionalização dos conselhos aconteceu, de fato, no segundo semestre 2015. Infere-se então que, os sujeitos possam ter confundido o conselho com a unidade executora da escola.

Um fato que muito tem se discutido refere-se à presidência dos conselhos serem assumidas pelos gestores. Neste sentido, o CME Feira de Santana vai de encontro à esta tendência: a atual presidência do conselho não é ocupada pelo secretário de educação, mas por um especialista em educação. A Lei nº 3388 de 2013, que institui o Sistema Municipal de Educação do município de Feira de Santana, estabelece, no Art. 6º, § 2º, que o Secretário de Educação tem direito ao voto, mas não pode ser votado, logo, não pode ser candidato. Isso é um fato muito relevante e

positivo, pois pode revelar que há mais transparência e imparcialidade em relação às funções do conselho, onde se destaca a função de fiscalizar ações da SME. No entanto, nas escolas, os conselhos escolares são presididos pelos gestores. Inclusive respaldados pela legislação.

Os Conselhos Escolares são formados por representantes (titulares e suplentes) dos segmentos direção, professores, funcionários, pais e alunos. Cada escola tem, além do representante da direção, de 1 (um) a 5 (cinco) representantes titulares de cada segmento, podendo o conselho ter no mínimo 5 (cinco) e no máximo 15 (quinze) membros, de acordo com o porte da escola (pequeno, médio, grande ou especial).

É importante apresentar os sujeitos participantes da pesquisa, bem como é importante apresentar o caminho trilhado na pesquisa.

#### **4.2.1 Dinâmica da Investigação: Passos trilhados**

Inicialmente, os aspectos gerais da pesquisa foram apresentados à Secretária Municipal de Educação, ressaltando seus objetivos e a necessidade de participação das escolas municipais. A secretária foi informada que a investigação estava qualificada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).

Nesta oportunidade, a Secretária indicou os técnicos da SEDUC que trabalham com ações direcionadas à gestão escolar e que poderiam dar informações e disponibilizar dados e documentos para o desenvolvimento do estudo. Assim sendo, um dos técnicos da SEDUC disponibilizou uma lista com o nome de algumas escolas, cujos conselhos tinham sido implantados e demonstravam ser mais ativos e participativos. A escolha por escolas com conselhos escolar ativo se justifica pelo fato de que acredita-se que este órgão colegiado representa um espaço de participação e exercício da democracia.

Após a ciência da Secretária, o projeto foi apresentado à presidente do CME, a qual sugeriu que o mesmo fosse apresentado também a todos os membros do Conselho. Neste momento, surgiu a possibilidade de, além da apresentação da

pesquisa, que fosse feita a observação/participativa de uma das reuniões do Conselho. Em seguida, os conselheiros foram informados da pesquisa e 2 (dois) membros se dispuseram a participar das entrevistas.

As escolas foram selecionadas para entrevista seguindo a lista disponibilizada pela SEDUC. Houve várias tentativas de contato com a gestão de 2 (duas) das escolas da lista, mas não foi possível falar com os gestores. Seguiu-se a lista na ordem apresentada pela SEDUC. Assim, foram agendadas visitas a 3 (três) escolas. Todas as entrevistas foram realizadas nestas escolas. Em uma delas, foram realizadas 2 (duas) visitas para as entrevistas, pois não foi possível entrevistar no mesmo dia os 2 (dois) membros do conselho. A todos os entrevistados foi apresentada uma visão geral da pesquisa e, entregue e lido, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Acredita-se ser importante enfatizar que, algumas informações coletadas e/ou observadas serão omitidas, a fim de preservar o anonimato dos participantes. Embora, todas as entrevistas tenham sido gravadas, com conhecimento dos entrevistados, por uma questão ética abstém-se aqui o direito e o dever de preservá-las.

#### 4.3 FLUXO DAS ANÁLISES SEGUNDO OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Considerando-se a amplitude do estudo, buscou-se o alcance dos objetivos propostos, a partir de eixos, assim organizados:

##### **4.3.1 Eixo I – Mecanismos e instrumentos da difusão, fomento e acompanhamento da Gestão Democrática na Escola**

Como instrumentos de coleta de dados, foram realizadas a análise de documentos e a observação. Foram utilizadas, também, entrevistas semiestruturadas com membros do CME, técnicos da Secretaria Municipal da Educação e a equipe da gestão das escolas.

No que se refere aos documentos analisados, não houve dificuldade de acesso à maiores deles, visto que grande parte está disponível na internet, sobretudo a legislação. Porém, na SME de Feira de Santana, alguns documentos não foram localizados ou disponibilizados.

Sobre a observação de uma reunião do CME, houve um agendamento prévio com o presidente do conselho. Pesquisador e membros do conselho foram apresentados e, estes últimos, informados sobre a finalidade da pesquisa. A observação não foi gravada, mas foram feitas algumas anotações do que foi realizado durante a reunião.

Para a realização das entrevistas, foi feita uma visita as escolas selecionadas, para a apresentação da pesquisa e, após o aceite da gestão, elas foram agendadas.

A entrevista é um importante instrumento de coleta de dados/informações. Por ser flexível, permite que o pesquisador possa, no ato da coleta, fazer correções, aprofundar a temática, esclarecer dúvidas. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986)

De acordo com Godoi e Mattos (2006), na pesquisa há três condições essenciais para a entrevista qualitativa:

- que o entrevistado possa expressar-se a seu modo face ao estímulo do entrevistador,
- que a fragmentação e ordem de perguntas não sejam tais que prejudiquem essa expressão livre,
- e que fique também aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participação no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista. (GODOI & MATTOS, 2006, p. 305)

Quando observadas, estas condições contribuem para que a entrevista flua com mais naturalidade, e ainda, possibilite ao entrevistador refazer perguntas, quando as mesmas não forem respondidas; e inserir questões outras, quando as respostas não forem suficientes.

Marconi e Lakatos (2010, p. 157), destacam que, “[...] a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.”

A observação, enquanto instrumento de coleta de dados/informações, tem sido muito utilizada nas pesquisas educacionais. Lüdke e André (1986) afirmam que, sozinha ou aliada à outras técnicas, a observação “[...] possibilita um contato pessoal



e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado.” A vantagem dessa aproximação permite ao pesquisador verificar, de frente, a ocorrência de certos fenômenos. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 26)

Para Rudio (2004, p. 40), “[...] observar é aplicar os sentidos a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade.” O autor acrescenta que, “[...] a observação assistemática – chamada também de ‘ocasional’, ‘simples’, ‘não-estruturada’ – é a que se realiza, sem planejamento e sem controle anteriormente elaborados, como decorrência de fenômenos que surgem de imprevisto.” (RUDIO (2004, p. 41)

Segundo Lüdke e André (1986), a preparação do investigador e a definição prévia do que será observado são de suma importância para a validação deste instrumento de coleta de dados/informações.

#### **4.3.2 Eixo II – Alinhamento e desdobramento da temática Gestão Democrática na Escola, a partir da legislação e documentos oficiais da educação**

A análise de documento foi utilizada aqui, com a finalidade de observar como a temática tem se replicado nos documentos e quais os desdobramentos no município e na escola.

Para esta análise, os documentos foram comparados, em relação à tópicos específicos. O objetivo desta comparação foi observar o quanto o princípio da gestão democrática e itens correlatos (responsabilidades, regime de colaboração, objetivos etc.) estavam alinhados e se desdobravam na legislação, planejamento e documentos nas esferas federal, estadual e municipal, e, como se difundiam na escola.

Sobre a pesquisa documental, Marconi e Lakatos (2010), ressaltam que os documentos podem ser assim classificados:

- Escritos (leis, atas, projetos, relatórios etc.) ou não (imagens ou símbolos);
- Fontes primárias (documentos de arquivos, cartas, contratos, fotografias etc.) ou secundárias (relatórios de pesquisas, pesquisas estatísticas, televisão, rádio etc.);
- Contemporâneos ou retrospectivas.

Lüdke e André (1986) afirmam que este instrumento se constitui em uma importante fonte de coleta, na medida que oferece ao pesquisador a possibilidade de ratificar ou retificar evidências encontradas.

Alguns trechos da entrevista foram utilizados, aqui, no sentido de conhecer os desdobramentos da legislação e planejamento educacionais em Feira de Santana.

#### **4.3.3 Eixo III – Sentidos de Gestão Democrática dos diversos atores sociais envolvidos no processo educacional, nas escolas**

Como instrumentos de coleta de dados/informações, utilizou-se a aplicação de entrevistas e a técnica Associação Livre de Palavras (ALP).

A entrevista foi utilizada com o objetivo de escutar os sujeitos, saber que sentidos são dados ao tema Gestão Democrática. Como esclarecem Bogdan e Biklen, (1994, p. 134), a entrevista permite ao investigador coletar “[...] dados descritivos na linguagem do próprio sujeito.” Durante a entrevista, o próprio sujeito, e não outrem, pode significar e ressignificar os conceitos e suas práticas. Segundo Alonso (1999), a entrevista tem como finalidade “[...] a obtenção de informações de caráter pragmático, de como os sujeitos diversos atuam e reconstruem o sistema de representações sociais e suas práticas individuais.” (ALONSO, 1999, apud BOGDAN & BIKLEN, 1994, p. 306)

Entrevistar os atores sociais, permite ouvir dos próprios sujeitos os sentidos dados por eles para determinada temática. Cruz Neto (1994) afirma que, a entrevista permite que o entrevistador colete dados objetivos e subjetivos. Para o autor, esta técnica possibilita que o pesquisador obtenha informações que poderiam ser coletadas com a utilização de outras técnicas, mas, durante a entrevista é possível, também, saber a opinião dos sujeitos e obter dados relacionados à atitude e valores.

Quanto a técnica ALP, é tratada por Bardin (2011), como uma associação espontânea de palavras. Nesta técnica (teste) é solicitado que, a partir de uma palavra ou expressão indutora (no caso, gestão democrática) os sujeitos relacionem outras palavras associadas à primeira (palavras induzidas). A partir daí as palavras podem ser classificadas por conteúdo semântico.

Os dados foram analisados utilizando-se a técnica da Análise de Conteúdo (AC). A AC é “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. (BARDIN, 2011, p. 37). Bardin afirma que, é possível falar em análises de conteúdo, ao invés de só análise e que não existe uma metodologia pronta para a utilização desta técnica. Franco (2005) complementa esta afirmação dizendo que, a AC “[...] é um procedimento de pesquisa [...]” (p. 20) e que “[...] os resultados da análise de conteúdo devem refletir os objetivos da pesquisa..” (p. 24)

Segundo Bardin (2011, p. 95), a AC se organiza em três fases: (i) a pré-análise, que compreende a “[...] fase de organização [...]”, com objetivo de sistematização das ideias; (ii) a exploração do material; e (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, onde dados brutos tornam-se significativos.

Para o autor, a análise de conteúdo não está restrita ao alcance descritivo, mas tem como objetivo a inferência, baseada em indicadores de frequência. (BARDIN, 2011). A inferência, segundo ele, é a fase intermediária, entre a descrição e a interpretação, na AC.

Bardin (2011) diz ainda que, a análise de conteúdo tem como funções enriquecer a tentativa exploratória e administrar as provas, servindo de diretriz. E acrescenta que, tudo que é comunicado (falado ou escrito) é suscetível a análise de conteúdo. A AC busca “[...] conhecer o que está por trás das palavras sobre as quais se debruça.” (BARDIN, 2011, p.50)

Segundo ele, este tipo de análise “[...] pretende tomar em consideração a totalidade de um ‘texto’, passando pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a presença (ou a ausência) de itens de sentido.” (BARDIN, 2011, p. 43). Esta categorização ocorre segundo os objetivos que se pretende alcançar, e, levando-se em consideração as partes observáveis: os sujeitos (suas falas) nos seus ambientes e os documentos.

Para a análise, os dados/informações foram agrupados em 3 (três) categorias:

- (1) Mecanismos e instrumentos da difusão, fomento e acompanhamento da Gestão Democrática;
- (2) Gestão Democrática e Memética: Alinhamento e desdobramentos;
- (3) Sentidos da Gestão Democrática da escola.

Sobre a categorização (ou dimensões da análise), Bardin (2011, p. 147), afirma que as mesmas “[...] são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos.”

O objetivo de fazer essa análise a partir de categorias, segundo Bardin (2011), é condensar e representar, de forma simplificada os dados brutos. A categorização, conforme ele, envolve duas etapas: (i) “[...] o inventário: isolar os elementos [...]”; (ii) “[...] a classificação: repartir os elementos e, portanto, procurar ou impor certa organização às mensagens.” (BARDIN, 2011, p. 148).

Já Gomes (1994), que trabalhar com categorias, afirma que, “[...] significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso.” Para o ele, “[...] este procedimento pode ser utilizado em qualquer tipo de análise em pesquisa qualitativa.” (GOMES, 1994, p.70).

## 5 ANÁLISE DOS DADOS/INFORMAÇÕES

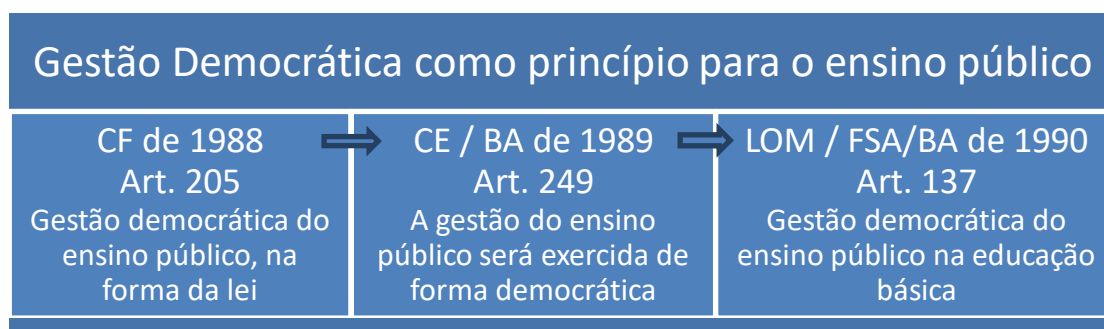
A técnica de Análise do Conteúdo foi utilizada para a análise dos dados coletados. O agrupamento dos dados em categorias foi realizado com o intuito de buscar atender os objetivos propostos e ser coerente com a metodologia adotada.

### 5.1 MECANISMOS E INSTRUMENTOS DA DIFUSÃO, FOMENTO E ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA

Conforme mencionado anteriormente, a CF de 1988 traz a Gestão Democrática como um dos princípios da educação pública brasileira. A partir desta data, tal princípio é replicado nas legislações estaduais e municipais. Apesar de algumas alterações no enunciado, a essência do princípio da gestão democrática foi mantida. Como afirma Wiener (1968), na transmissão de informação alguns elementos podem se dissipar. Porém, o importante é que seja mantida a sua essência.

Na Bahia, a CE de 1989 e, em Feira de Santana, a Lei Orgânica de 1990, ratificam tal princípio. Desta maneira, afirma-se que, o princípio da Gestão Democrática tem sido difundido na legislação que rege o Brasil, a Bahia e o município de Feira de Santana, conforme observa-se na Figura 2 abaixo.

**Figura 2** – Difusão do Princípio da Gestão Democrática na Legislação

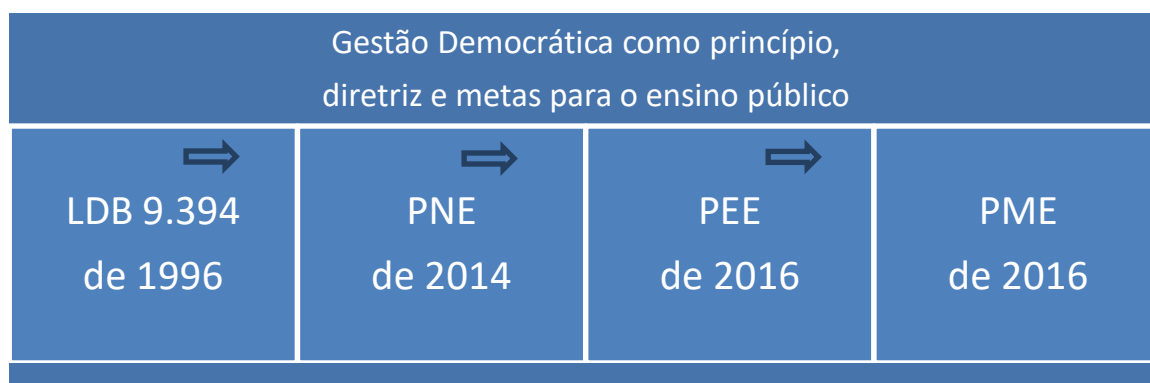


Fonte: Elaborada pela autora.

Posteriormente à promulgação da CF de 1988, o princípio da gestão democrática é difundido pela LDB 9.394 de 1996, pelo PNE aprovado pela Lei nº 10.172 de 2001, substituído pelo PNE e aprovado pela Lei nº 13.003 de 2014, e, na Bahia e Feira de Santana, respectivamente, pelo PEE da Bahia, nº 10.330/2006, substituído pelo PEE nº 13.559 de 2016, e pelo Plano Municipal de Educação (PME) de Feira de Santana, nº 3.326, de 2012, substituído pelo PME nº 3.651, de 2016. Observa-se esta difusão na Figura 3.

Observa-se que, no que se refere ao planejamento, Feira de Santana só aprova o seu plano 11 (onze) anos após a aprovação do PNE de 2001. Infere-se que, neste intervalo, tenha ocorrido um comprometimento no desdobramento das metas, visto que o município não dispunha de um plano. O Plano seguinte é aprovado 2 (dois) anos após a aprovação do Plano Nacional de 2014.

**Figura 3** – Difusão do princípio da Gestão Democrática nas Diretrizes e Planos de Educação



Fonte: Elaborada pela autora.

O novo PNE, no Art. 2º, apresenta as suas 10 (dez) diretrizes, com destaque, nesta pesquisa, para a diretriz “VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.” (BRASIL, 2014). Este plano, além de reconhecer a gestão democrática como princípio da educação pública, atenta para a necessidade da sua promoção. O Art. 9º deste plano estabelece que:

Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão

democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (BRASIL, 2014, p. 46)

Assim, Estados, o Distrito Federal e os Municípios tiveram a responsabilidade de, no máximo em 2 (dois) anos, alterar suas respectivas legislações para difundir e promover a gestão democrática de escola pública. O Plano estabelece, também, na meta 19, que a educação brasileira assegure condições para a efetivação da gestão democrática, no prazo de dois anos. Para tanto, a União deve prover os recursos técnicos e financeiros. No entanto, não fica claro como esta meta será avaliada.

O PEE de 2016 segue o PNE e traz como uma das suas diretrizes orientadoras a promoção da gestão democrática da educação. O Plano estabelece que o Estado discipline e aprimore a gestão democrática da educação pública, no âmbito estadual.

A Meta 7 do PEE, que trata da qualidade do ensino, tem como uma das suas estratégias “[...] fortalecer os processos de fomento ao apoio técnico e financeiro para a gestão escolar, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação desses recursos, visando à consolidação da gestão democrática.” (BAHIA, 2016). O apoio técnico e financeiro contribui para a autonomia da gestão da escola. Neste sentido, a participação da comunidade respalda a tomada de decisão das escolas, visto que não será uma ação de uma pessoa, mas de um grupo.

A Meta 19, deste Plano tem como pretensão:

Estimular a discussão sobre a regulamentação acerca da gestão democrática da educação, com vistas à garantia da sua consolidação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta ampla à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União, do Estado e dos Municípios. (BAHIA, 2016)

Uma das estratégias adotadas para o alcance da meta citada, acima, destaca a nomeação de diretores. Apesar de não usar o termo “eleição de diretores” a estratégia fala de critérios técnicos de mérito e desempenho e da participação da comunidade para esta escolha. No ano anterior à promulgação do PEE, o decreto nº 16.385, de 2015, regulamentava a eleição de diretores. Neste decreto é utilizada a nomenclatura “Processo Seletivo Interno” referindo-se à escolha do gestor pela comunidade, fomentando, assim, a participação. (BAHIA, 2015). Por este decreto, o

candidato a gestor a ser escolhido pela comunidade precisa de uma certificação que ateste que o mesmo foi aprovado na avaliação de conhecimento em gestão escolar.

A referida meta traz, ainda, estratégias com foco no fortalecimento dos conselhos escolares, estímulo à participação, criação e fortalecimentos do grêmios estudantis e associações de pais e mães de estudantes, entre outros. Estas estratégias reforçam a necessidade de criar diversos espaços de participação, além dos conselhos escolares. As ações para o alcance das metas não foram definidas no Plano.

Apesar do PEE deixar claro que é de competência da Secretaria Estadual da Educação (coordenação), da Comissão de Educação da Assembleia Legislativa, do Conselho Estadual de Educação (CEE) e do Fórum Estadual de Educação da Bahia a execução do PEE, seu monitoramento e avaliação, não há instrumentos explícitos de acompanhamento e avaliação das metas.

Em Feira de Santana, a Lei Orgânica do Município, no Art. 137, atenta para que, na promoção da educação, o Município observe princípios, fundamentos e diretrizes com destaque para:

- X - **gestão democrática do ensino público na educação básica**, que preserve:
  - a) **participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;**
  - b) **participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.** (FEIRA DE SANTANA, 1990) (Grifo nosso)

A gestão democrática se faz com participação. Aos profissionais de educação é resguardado o direito de participar da elaboração do projeto pedagógico da escola. Os conselhos escolares são citados como espaço de participação da comunidade escolar e local. O Art. 142 desta lei resguarda o direito de participação da sociedade civil na elaboração do plano bienal de educação. (FEIRA DE SANTANA, 1990)

Assegurar, através da legislação, o princípio da gestão democrática, pressupõe que o mesmo será difundido em outros documentos educacionais. O que se segue é que nos planos seguintes e nos documentos escolares, tal princípio é replicado.

A gestão democrática permeia o PME, aprovado em 2016. Sobre esse princípio, o PME cita a CF de 1988, a LDB de 1996 e o PNE, demonstrando uma conexão entre as leis, o fomento e a promoção deste princípio. A meta 7 deste plano



faz uma articulação da qualidade da educação básica com, entre outros aspectos, a gestão democrática, como se pode ver:

META 7- Fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, levando em consideração a infraestrutura, quadro efetivo e formação inicial e continuada dos profissionais da educação, perfil socioeconômicos dos estudantes, condições de acesso ao estudo, gestão democrática e proposta pedagógica da escola. (FEIRA DE SANTANA, 2016)

As metas 19 e 22 do PME também destacam a fortalecimento da gestão democrática, considerando-a fator de contribuição para a melhoria da qualidade da educação. (FEIRA DE SANTANA, 2016)

A legislação e o planejamento da educação brasileira têm sido bons instrumentos de difusão da gestão democrática da escola. No entanto, é preciso que esses princípios extrapolem a legislação e cheguem aos órgãos executivos, aos sistemas e, principalmente, às escolas. Neste sentido, o governo Federal, através do MEC, tem alguns programas e ações para a difusão e fortalecimento da gestão democrática, seja dos sistemas, seja da escola, conforme apresenta-se no Quadro 10, a seguir. Vale ressaltar que cada um dos programas tem um vasto material disponibilizado para os envolvidos, de fácil acesso para toda a sociedade, o que contribui para a sua difusão.

**Quadro 10** – Programas e ações do Governo Federal para a difusão e fomento da Gestão Democrática

<b>Programas e ações</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Público alvo</b>
Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública	Promover a formação (especialização lato sensu) de gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica Promover a qualificação do gestor escolar com foco na gestão democrática	Gestores escolares de escolas públicas de educação básica
Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares	Fortalecer os Conselhos Escolares, por meio de formação continuada e disponibilização de material didático específico	Técnicos das Secretarias Estaduais e Municipais de educação e conselheiros escolares

Fonte: Elaborado pela autora (2017), de acordo com informações do MEC.

**Quadro 10** – Programas e ações do Governo Federal para a difusão e fomento da Gestão Democrática (cont.)

Programas e ações	Objetivo	Público alvo
Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação (Pró-Conselho)	Estimular a criação de novos conselhos municipais de educação Fortalecer os Conselhos Estimular a participação da sociedade civil na avaliação, definição e fiscalização das políticas educacionais Promover a qualificação de gestores e técnicos das secretarias municipais de educação e representantes da sociedade civil	Conselheiros Municipais de Educação, Gestores municipais e técnicos das secretarias municipais de educação.
Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (PRADIME)	Fortalecer e apoiar os dirigentes municipais de educação, tanto nos sistemas como das políticas educacionais Promover formação dos dirigentes e equipes técnicas que atuam na gestão Contribuir para o desdobramento e implementação das metas do Plano Nacional de Educação (PNE) e do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE-Educação).	Secretários Municipais de Educação e equipes técnicas que atuam na gestão da educação e do sistema municipal

Fonte: Elaborado pela autora (2017), de acordo com informações do MEC.

Os programas e ações estão articulados com estados e municípios e vão desde a formação de dirigentes das secretarias de educação à formação dos conselheiros escolares. Há, também, articulação com universidades, no processo de formação do público alvo.

No âmbito municipal, durante a entrevista com o técnico da SEDUC, foi perguntado quais as ações adotadas pela Secretaria para fortalecer a gestão democrática da escola. O técnico elencou:

- A eleição para diretores;
- O Conselho escolar;
- Formação em parceria com o MEC e com uma universidade estadual.

O técnico entrevistado relata que, mesmo com os esforços despendidos, a SEDUC ainda enfrenta entres para a efetivação da gestão democrática na escola. Entre eles, destaca que encontra resistência de alguns gestores, pois os mesmos não

aceitam compartilhar ideias e que “[...] eles acham ainda que o diretor da escola é quem pensa e quem decide e que executa sozinho as ações da escola.” (TÉCNICO 1.1, ANO).

Essa resistência pode estar relacionada ao fato de que muitos dos gestores estão há muito tempo na gestão e estavam acostumados a decidir sozinhos sobre todos os assuntos da escola. Pesquisa realizada em 2009, revela que 71% dos gestores escolares municipais de Feira de Santana estavam no cargo há mais de 5 (cinco) anos. (TRINDADE, 2009) Até 2013, o gestor, eleito ou indicado, poderia permanecer no cargo por tempo indefinido. A mudança começou com a Lei nº 3.392, de 2013, que estabelece que o mandato do gestor será de 4 (quatro) anos, podendo ser reconduzido por mais um mandato. (FEIRA DE SANTANA, 2013a)

Quando perguntado se há formação promovida pela própria SEDUC, o entrevistado respondeu positivamente, mas citou apenas as formações promovidas pelo MEC. A SEDUC não tem planejada ações que estejam voltadas para a formação e acompanhamento dos gestores e/ou dos conselheiros escolares. Pelo menos não foram citadas na entrevista ou encontradas na página da Secretaria, na internet.

Sobre a aproximação com os gestores, algumas ações adotadas pela SEDUC foram citadas pelo técnico entrevistado:

- Programa Mediador, onde a coordenação pedagógica da SEDUC visita as escolas;
- Visitas às escolas pela coordenação dos programas federais;
- Escolas em Rede, onde representantes de vários setores da SEDUC se reúnem com um grupo de escolas para tratar de “assuntos específicos” desse grupo.

O CME, apesar da intenção, que consta no informativo 01, de 2014 (ANEXO A, p. 143) e declarada pelo conselheiro entrevistado, também não dispõe de uma proposta sistematizada de formação dos seus membros. No entanto, os conselheiros têm participado de encontros que tratam da temática e o próprio Conselho tem disponibilizado material e a legislação, para o conhecimento de todos.

No seu Regimento Interno, o Conselho se apresenta como “[...] órgão representativo da sociedade na gestão democrática do Sistema Municipal de Educação.” (CME, 2014).

Considerando a sua finalidade e formação, o CME pode ser considerado como mecanismo de difusão e promoção da gestão democrática no município, além de ser um espaço de formação em gestão democrática. Ao agregar representantes do executivo, do sindicato, de vários segmentos da escola e da sociedade, o Conselho oportuniza o diálogo, a convivência com a diversidade, a tomada de decisão coletiva. Isso fortalece a gestão do próprio conselho e a gestão da escola, possibilitando que vários olhares pensem e atuem em prol da qualidade da educação. Essa participação dos diversos segmentos, segundo os membros do CME entrevistados, tem contribuído para fortalecer a gestão democrática da escola.

Outro item que merece destaque no Regimento Interno do CME é o Art. 32, que considera a função do Conselheiro como prioritária sobre as demais funções que possa exercer. Para alguns segmentos isso é muito relevante, pois deixa claro que participar do Conselho deve estar, em importância, acima da função de gestor, especialistas e docência, por exemplo. No entanto, o documento não aborda dois pontos importante: (i) como o professor será substituído para participar do CME, anulando, assim, os prejuízos para os alunos; (ii) como garantir isso para os representantes da comunidade, incluindo os pais.

Segundo os conselheiros entrevistados, o CME tem adotado estratégias para fortalecer a sua gestão e a da escola, porém, tem se deparado com alguns entraves. Entre eles, citam que, apesar de considerar os conselheiros bastante comprometidos, enfrentam problemas com a disponibilidade de tempo dos mesmos, visto que o conselheiro é também gestor, professor, etc.

Um dos membros do CME considera que algumas ações poderiam ser adotadas para promover uma maior participação dos conselheiros, a exemplo de uma redução da carga horária dos professores que são membros do Conselho. Assim, eles poderiam dedicar uma parte da sua carga horária para se debruçar sobre as questões do Conselho. Outra questão citada é uma ajuda de custo para os membros. Para o entrevistado, os conselheiros arcam com os custos para participar das atividades do CME. Ele considera que deveria haver uma ajuda para reduzir essas despesas.

Durante a observação realizada na reunião do CME de Feira de Santana, em maio de 2016, destaca-se alguns pontos relevantes na promoção do princípio da gestão democrática:

- Há uma agenda de reuniões ordinárias, divulgada e de conhecimento de todos os membros e que funciona. Desta forma, as pessoas podem se planejar para participar das reuniões. Isso evita o esvaziamento e favorece a participação. Outro aspecto importante é que as pautas não se acumulam e os problemas e demandas mais urgentes que surgem podem ser discutidos e resolvidos no prazo de um mês.
- Existem regras explícitas que devem ser observadas e seguidas por todos para o bom andamento das reuniões. Entre essas regras estão: definição de tempo por ponto de pauta; evitar interromper a fala do outro; evitar interrupção com uso de celulares etc. (ver pauta no ANEXO B, p. 145).
- Há um grande incentivo para que todos participem. Em muitas oportunidades, o segmento pais foi convidado a participar, dar sua opinião. Isto revela que este segmento pouco participa, mas revela, também, que há incentivo para que todos participem e não aja monopólio nas discussões.
- A pauta apresentada demonstra uma boa aproximação entre CME e escolas, com destaque para: o CME tem feito visitas às unidades escolares, com escala pré-definida; propostas de discussão do calendário com as escolas municipais, a partir do projeto “Calendário: articulando discursos e práticas”. O Conselho saí do seu espaço físico e vai ao encontro das unidades escolares, onde é possível acompanhar seu cotidiano, progressos e dificuldades. Após as visitas, tudo é relatado e discutido com os outros membros do Conselho, e, quando necessário, ações são tomadas. Discutir a proposta do calendário escolar com e nas próprias escolas possibilita que os atores sociais das escolas percebam a necessidade de garantir o cumprimento da legislação, que determina o mínimo de dias letivos e carga horária, bem como expor as suas demandas e necessidades de ajustes.
- O CME apontou para a necessidade de fazer uma articulação com os conselhos escolares, o que poderá contribuir para a difusão e promoção do princípio da gestão democrática, tanto do Conselho como da escola.

- Percebeu-se, em alguns momentos da reunião, que há divergências e conflitos. O que não tira o mérito de uma proposta de gestão democrática. Considerando que participam do Conselho diversos segmentos, há de se esperar que os interesses possam divergir, em alguns momentos. No entanto, o que não se pode perder de vista é a finalidade do Conselho: ser um espaço de participação, onde todos devem agir em prol de uma educação de qualidade para o município.

No ano de 2016, o CME de Feira de Santana apresentou o seu Plano de Ação, onde destaca ações que contribuem para a difusão da gestão democrática, bem como o desdobramento de alguns aspectos da legislação e planejamento educacionais. Entre as ações pode-se destacar: acompanhamento da implantação dos conselhos escolares; acompanhamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) [das escolas]; acompanhamento e participação na elaboração da Proposta Curricular [da rede municipal], entre outras. (ver ANEXO C, p. 146)

Nas escolas, os principais documentos de difusão do princípio da gestão democrática são o PPP e o Regimento Interno, para a maioria dos sujeitos entrevistados. Durante as entrevistas, foi perguntado a estes sujeitos, que documentos e legislação da escola tratam, ou abordam, a temática da gestão democrática. As respostas foram (Quadro 11):

**Quadro 11** – Documento e legislação que abordam a temática da Gestão Democrática da Escola, segundo os entrevistados

RESPONDENTE	DOCUMENTO CITADO		
	PPP	Regimento interno	Outros
Gestor	X	--	X
Gestor	X	X	X
Gestor	X	X	X
Professor	X	X	--
Funcionário	--	--	--
Aluno	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O PPP é o documento mais citado pelos entrevistados como o documento de difusão da gestão democrática. Outros documentos foram citados, como o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Parâmetros Curriculares Nacionais e até o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Este último é um programa do Governo Federal, e não da escola, cuja finalidade é prestar apoio financeiro às escolas. Os segmentos funcionários e alunos, apesar de afirmarem conhecer várias leis, não citaram nenhuma. Isso demonstra que estes segmentos estão alheios à legislação educacional e aos documentos da escola.

Os documentos, nas esferas Federal, Estadual e Municipal, e nas escolas, têm sido bons difusores do princípio da gestão democrática, quando se trata da difusão entre documentos. Quando se trata da difusão entre “documentos X pessoa” e entre “pessoas X pessoas”, é possível observar que, no processo de difusão, algumas informações são dissipadas, distorcidas ou interrompidas. Os segmentos funcionários e alunos, por exemplo, demonstram desconhecimento da legislação que aborda tal temática. O conhecimento dos documentos da escola é um direito de todos os segmentos, logo precisam ser compartilhados. Infere-se que este conhecimento pode proporcionar à comunidade escolar e local uma maior clareza do papel da escola e do seu próprio papel.

## 5.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E MEMÉTICA: ALINHAMENTO E DESDOBRAMENTOS

Dawkins (1979), afirma que um Meme se difundiria se fosse aceito pela comunidade onde está inserido e, que os registros escritos seriam um dos grandes responsáveis pela sua propagação.

Aqui, será analisada esta difusão, entre legislação e documentos, do princípio da gestão democrática na escola, como acontece o seu alinhamento e os desdobramentos, observando-se as características de um bom replicador.

### 5.2.1 Alinhamento e desdobramentos na Legislação

Partindo da CF de 1988, os princípios democráticos passam a ser difundidos na legislação e documentos educacionais, nas esferas federal, estaduais e municipais. Será apresentada a seguir a difusão deste princípio (Meme), seguindo uma ordem cronológica.

Observou-se não apenas o Princípio da Gestão Democrática, mas, também, alguns termos relacionados, como: Responsabilidades e Objetivos da Educação Brasileira; Regime de Colaboração; Orientações e responsabilidades em relação à elaboração e execução de Planos e Conselhos.

No que tange às responsabilidades e objetivos da Educação Brasileira, nas leis citadas é possível identificar a sua difusão, a partir da CF de 1988. O direito de todos à educação e a responsabilidade do Estado e da família é replicado, na íntegra da CF para a CE da Bahia. (Quadro 12, que segue).

**Quadro 12** – Difusão: Responsabilidades e Objetivos da Educação na legislação (Brasil, Bahia e Feira de Santana)

<b>RESPONSABILIDADES E OBJETIVOS</b>			
<b>Constituição Federal /88</b>	<b>Constituição Estadual/89</b>	<b>Lei Orgânica/1990</b>	<b>LDB/96</b>
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. 244 - 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. 134 - A educação, direito de todos e dever do Poder Público e da família, tem como objetivo o pleno desenvolvimento da pessoa, inclusive para o exercício da cidadania, tornando-a capaz de refletir criticamente sobre a realidade e qualificando-a para o trabalho.	Art. 2º. A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora.



A Lei Orgânica do Município de Feira de Santana não apresenta uma cópia fiel das responsabilidades e objetivos da educação, assim como faz a CE da Bahia em relação a CF. A LOM/FSA/BA substitui o termo “Estado” por “Poder Público”. O próprio Dawkins (ANO), afirma que a fidelidade é a característica mais frágil de um replicador. Ele afirma também que, os “memes” não são replicadores de alta fidelidade. No entanto, observa-se que as demais características se fazem presentes. Blackmore (ANO), salienta que as cópias podem variar ou conter erros, o que não tira o papel de replicador do Meme. A LOM/FSA/BA acrescenta, no parágrafo único, do Art. 134, o regime de colaboração com União e Estado, e a importância da participação da sociedade. (FEIRA DE SANTANA, 1990).

A LDB inclui os princípios de liberdade e ideais de solidariedade humana, apresentando uma variação da cópia. A educação como direito público subjetivo só aparece no Art. 5º. Apesar das variações na Lei Orgânica e na LDB, o dever da educação e a sua finalidade, que aborda o desenvolvimento da pessoa, o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho são difundidos.

O princípio da gestão democrática demonstrou, através da legislação (CF, CE/BA, LOM/FSA/BA e LDB), que tem sido um bom replicador. É interessante destacar que é um princípio para o ensino público (ver Quadro 13). A característica fecundidade, que Dawkins (1979), considera a mais importante para um bom replicador, se destaca aqui. Apesar das alterações feitas ao longo do período, a legislação mantém esse princípio, trazendo uma das condições para a transmissão: a hereditariedade.

Alguns elementos que são constitutivos da gestão democrática também são replicados, como a participação e os órgãos colegiados.

**Quadro 13** – Difusão: Princípio da Gestão Democrática na legislação (Brasil, Bahia e Feira de Santana)

<b>PRINCÍPIO – GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>			
<b>Constituição Federal /88</b>	<b>Constituição Estadual/89</b>	<b>Lei Orgânica/1990</b>	<b>LDB/96</b>
<p>Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei.</p>	<p>Art. 249 - A gestão do ensino público será exercida de forma democrática, garantindo-se a representação de todos os segmentos envolvidos na ação educativa, na concepção, execução, controle e avaliação dos processos administrativos e pedagógicos. § 1º- A gestão democrática será assegurada através dos seguintes mecanismos: I - Conselho Estadual de Educação; II - Colegiados Escolares.</p>	<p>Art. 137 - Na promoção da educação pré-escolar e do ensino fundamental e médio, o Município observará os seguintes princípios, fundamentos e diretrizes: X - gestão democrática do ensino público na educação básica, que preserve: a) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; b) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.</p>	<p>Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;</p> <p>Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

No que se refere à educação, o regime de colaboração entre União, estados e município está prescrito na CF e replicado na CE, conforme a competência de cada um. Entretanto, a Lei Orgânica de Feira de Santana não faz menção a este regime, mas faz referência, no Art. 134, parágrafo Único, à cooperação técnica entre o município, o Estado e a União, na expansão do ensino médio (conforme Quadro 14).

**Quadro 14 – Difusão: Regime de Colaboração**

<b>REGIME DE COLABORAÇÃO</b>			
<b>Constituição Federal /88</b>	<b>Constituição Estadual/89</b>	<b>Lei Orgânica/1990</b>	<b>LDB/96</b>
<p>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.</p> <p>Art. 211. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.</p> <p>§ 4º Na organização de seus sistemas de ensino, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório.</p>	<p>Art. 245 - O Estado organizará, em colaboração com a União e os Municípios, o sistema público estadual de ensino, abrangendo as redes estadual e municipal que, além do que determina a Constituição Federal, obedecerá ao seguinte:</p> <p>I - observância de diretrizes comuns estabelecidas na legislação federal, estadual e no Plano Estadual de Educação;</p> <p>II - exercício, pelo Poder Executivo Estadual e pelos Conselhos Estadual e Municipais de Educação, do controle de qualidade dos serviços educacionais prestados, segundo padrões estabelecidos em lei;</p> <p>III - descentralização e regionalização de ações de competência do Poder Público;</p> <p>IV - integralidade de prestação dos serviços de ensino e sua intercomplementariedade nos diversos níveis;</p> <p>V - colaboração entre os diferentes sistemas referidos pela Constituição Federal;</p> <p>VI - universalização de normas e princípios para todo o Estado.</p>		<p>Art. 8º. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.</p> <p>Art. 9º. A União incumbir-se-á de:</p> <p>I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;</p> <p>IV - estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O planejamento da educação foi replicado na legislação, nas esferas Federal, estadual e municipal. Só não há consenso em relação ao período de duração, visto que em cada lei é usado um termo referente ao período: plano decenal, duração

plurianual e plano bienal (Quadro 15). Apesar da divergência na nomenclatura, todos os planos aprovados recentemente (PNE, PEE/BA e PME/FSA), determinam 10 (dez) anos para o prazo de execução. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2005), “[...] a duração de 10 anos possibilita a continuidade das políticas educacionais independentemente do governo, caracterizando-o mais como plano de Estado do que como plano governamental, o que é uma das vantagens de sua aprovação como lei.” (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2005, p. 159),

**Quadro 15** – Difusão: Planejamento na legislação

PLANOS			
Constituição Federal /88	Constituição Estadual/89	Lei Orgânica/1990	LDB/96
Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a: [...]	Art. 250 – A Lei estabelecerá o Plano Estadual de Educação, de duração plurianual, proposto pelo Poder Executivo, com vistas à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do Poder Público, que conduzam aos objetivos previstos na Constituição Federal.	Art. 142 – O Município elaborará plano bienal de educação, visando à ampliação e melhoria do atendimento de sua obrigação para com a oferta de ensino público gratuito.	Art. 9º. A União incumbir-se-á de:  I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A legislação e planejamento educacionais visam a melhoria da qualidade da educação. Cabe ao poder executivo e aos conselhos este controle. Os conselhos são mecanismos que contribuem para a promoção da gestão democrática, seja dos sistemas, seja da escola, com a participação dos diversos segmentos. A CF traz a gestão democrática como princípio do ensino público, mas não faz referência aos

conselhos de educação ou da escola. A LOM/FSA/BA não cita o CME, mas faz referência ao conselho escolar (Quadro 16).

**Quadro 16 – Conselhos na Legislação**

<b>CONSELHOS</b>			
<b>Constituição Federal /88</b>	<b>Constituição Estadual/89</b>	<b>Lei Orgânica/1990</b>	<b>LDB/96</b>
	<p>Art. 245 - O Estado organizará, em colaboração com a União e os Municípios, o sistema público estadual de ensino, abrangendo as redes estadual e municipal que, além do que determina a Constituição Federal, obedecerá ao seguinte:</p> <p>II - exercício, pelo Poder Executivo Estadual e pelos Conselhos Estadual e Municipais de Educação, do controle de qualidade dos serviços educacionais prestados, segundo padrões estabelecidos em lei;</p> <p>Art. 249 - A gestão do ensino público será exercida de forma democrática, garantindo-se a representação de todos os segmentos envolvidos na ação educativa, na concepção, execução, controle e avaliação dos processos administrativos e pedagógicos.</p> <p>§ 1º- A gestão democrática será assegurada através dos seguintes mecanismos:</p> <p>I - Conselho Estadual de Educação;</p> <p>II - Colegiados Escolares.</p> <p>§ 2º- O Conselho Estadual de Educação, órgão representativo da sociedade na gestão democrática do sistema estadual de ensino, com autonomia técnica e funcional, terá funções deliberativas, normativas, fiscalizadoras e consultivas.</p> <p>§ 3º- A lei definirá as competências e a composição do Conselho Estadual de Educação e dos Colegiados Escolares</p>	<p>Art. 137 - Na promoção da educação pré-escolar e do ensino fundamental e médio, o Município observará os seguintes princípios, fundamentos e diretrizes:</p> <p>X - gestão democrática do ensino público na educação básica, que preserve:</p> <p>a) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;</p> <p>b) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.</p>	<p>Art 9</p> <p>§ 1º. Na estrutura educacional, haverá um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão e atividade permanente, criado por lei.</p> <p>Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:</p> <p>II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os conselhos aparecem, de forma geral, como espaço de participação e exercício da democracia. A exceção da CF, há um alinhamento da legislação – Brasil, Bahia e Feira de Santana, quando apresentam a gestão democrática como princípio para a educação pública.

### 5.2.2 Alinhamento e desdobramentos nos Planos Educacionais

O planejamento da educação está alinhado com a CF de 1988, mas, também se configura como um dos desdobramentos. A CF de 1988, no seu Art. 214, estabelece que seja elaborado e implementado o PNE. A CE/BA, de 1989, Art. 250, estabelece a criação do PEE. A LOM/FSA/BA de 1990, Art. 142, estabelece a criação do Plano Plurianual de Educação. Essas determinações têm como objetivo articular os respectivos sistemas de educação e definir metas e estratégias para o ensino.

O PNE apresenta a gestão democrática como uma das suas diretrizes, que é replicado no PEE e no PME (ver Quadro 17). Para manter o alinhamento entre as esferas Federal, estaduais e municipais, o PNE, no Art. 9º, determina que:

Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (BRASIL, 2014)

**Quadro 17 – Alinhamento: Gestão Democrática**

<b>DIRETRIZES DO PLANO: GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>		
<b>PNE/2014</b>	<b>PEE/2016</b>	<b>PME / 2016</b>
Art. 2º São diretrizes do PNE: VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;	Art. 2º - São diretrizes orientadoras do PEE-BA: VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação no Estado;	Em consonância com o Plano Nacional de Educação, estabelecemos as seguintes diretrizes para o Plano Municipal de Educação de Feira de Santana: VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em quase todas as metas/estratégias é possível observar o alinhamento e/ou desdobramentos da legislação e planos de outras esferas. O termo “gestão democrática”, por exemplo, aparece nas metas e em vários espaços dos planos, conforme observa-se no Quadro 18.

**Quadro 18** – Ocorrência do termo “Gestão Democrática” nos Planos Educacionais

<b>Gestão democrática nos planos</b>			
<b>Onde aparece</b>	<b>PNE- 2014</b>	<b>PEE/BA - 2016</b>	<b>PME/FSA - 2016</b>
	<b>Ocorrência</b>		
Na lei de aprovação	2	2	--
Nas metas	3	3	9
No texto, em outros locais	--	--	13
Total	5	5	22

Fonte: Elaborado pela autora.

O PNE e PEE apresentam, cada um, 20 (vinte) metas para a educação. O PME/FSA traz uma estrutura de seu Plano diferente dos PNE e PEE/BA. Além de 4 (quatro) metas a mais, o Plano tem um extenso texto. Cada plano trata das instâncias que zelarão para que as metas sejam cumpridas, incluindo representantes dos governos, das organizações educacionais e da comunidade. O regime de colaboração está previsto nos planos, seja na lei de aprovação dos mesmos, seja nas metas.

O regime de colaboração e o alinhamento com a legislação vigente é assinalado nos planos, como é possível observar no PEE/BA:

**1. Da Educação Infantil**

Meta 1: Assegurar a discussão com os sistemas municipais de educação a respeito da universalização da pré-escola para as crianças de 04 (quatro) a 05 (cinco) anos de idade, nos termos do disposto pela Emenda Constitucional Federal nº 59, de 11 de novembro de 2009, e estimular a ampliação da oferta de Educação Infantil em creches. (BAHIA, 2016).

### 5.2.3 Desdobramentos em Feira de Santana

As leis e diretrizes da educação básica têm a escola como local de implementação. Assim, os seus desdobramentos carecem de planejamento e ações de governos estaduais e municipais, resultando em outras leis, planos e ações. Em Feira de Santana, além da Lei Orgânica que traz, entre outras coisas, os princípios para o ensino público, algumas leis e portarias, foram adotados no sentido de viabilizar e materializar a legislação e o planejamento educacional brasileiro. O Quadro 19, a seguir, traz alguns destaques.

**Quadro 19** – Desdobramento da legislação em relação à Gestão Democrática da Escola em Feira de Santana

<b>Lei nº/ órgão</b>	<b>Ano</b>	<b>Assunto / título</b>
Lei nº 37 PMFS	1990	Dispõe sobre a <b>Lei Orgânica</b> do Município de Feira de Santana e dá outras providências
Lei nº 3.326	2012	<b>Aprova o Plano Municipal de Educação de Feira de Santana</b> , e dá outras providências.
Lei nº 3.388 PMFS	2013	<b>Institui o Sistema Municipal de Educação</b> do Município de Feira de Santana e dá outras providências
Lei nº 3.392 PMFS	2013	Dispõe sobre as <b>eleições diretas para diretores e vice-diretores</b> nas unidades escolares municipais e/ou conveniadas e dá outras providências.
Decreto nº 9.024 PMFS	2013	<b>Nomeia os integrantes do Conselho Municipal de Educação</b> e dá outras providências
Resolução nº 05 CME	2014	O Conselho Municipal de Educação de Feira de Santana, no uso de suas atribuições resolve <b>alterar seu regimento interno</b> e dá outras providências
Portaria nº 19 SEDUC	2015	Dispõe sobre a <b>criação e implementação dos Conselhos Escolares</b> das Escolas Municipais e/ou Conveniadas e dá outras providências
Lei nº 3.651 PMFS	2016	<b>Institui o Plano Municipal de Educação</b> de Feira de Santana e dá outras providências

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A eleição para gestores é um dos mecanismos da gestão democrática da escola. Em Feira de Santana, a eleição para gestores é regida pela Lei 3.392/2013. Esta lei reforça a articulação entre SEDUC e CME, no acompanhamento da gestão das escolas. Estabelece que o candidato à gestor deverá ser professor da rede, com graduação em pedagogia ou ter licenciatura com especialização em gestão escolar.



Infere-se que essa formação exigida tem o intuito de que os gestores tenham um conhecimento básico de gestão escolar, para iniciar o mandato, que tem a duração de 4 (quatro) anos (FEIRA DE SANTANA, 2013a).

O Art. 17 desta lei assegura que os gestores “[...] serão submetidos à avaliação em relação às atribuições inerentes à função.” Conforme a lei, esta avaliação deve ser estabelecida pelo poder executivo, em consonância com o CME (FEIRA DE SANTANA, 2013a). Ressalta-se a importância desta avaliação para a própria gestão e para a educação municipal, ainda mais considerando o tempo do mandato. A avaliação pode contribuir para a melhoria da gestão e/ou sinalizar quando esta não está de acordo com a legislação ou com os objetivos da escola e da educação, por exemplo. No entanto, não há registro de ato normativo regulamentando esta avaliação.

Pela referida lei, o prefeito tem autonomia para indicar os gestores em escolas onde não houver candidatos à eleição. Essa indicação tem acontecido com frequência na rede municipal de ensino, conforme se pode ver nos dados apresentados no Quadro 20, a seguir.

**Quadro 20** – Dados dos últimos 2 (dois) pleitos eleitorais para Gestores

Ano	Nº de escolas da rede	Nº de escolas com eleições para gestores	%	Nº de escolas sem eleições	%	Nº de escolas com duas chapas inscritas
2011	214	108	50,5	106	49,5	4
2013	211	73	34,6	138	65,4	2

Fonte: Elaborado pela autora (2017), conforme dados fornecidos pela SEDUC.

Pelos dados apresentados, percebe-se um crescimento no número de gestores indicados e, conseqüentemente, um decréscimo no número de gestores eleitos. As escolas estão abrindo mão de um direito muito desejado pelos educadores, no Brasil, e deixando a cargo do poder executivo esta indicação ao cargo. Na última eleição (2013), aproximadamente 2/3 (dois terços) das escolas optaram por não eleger o seu gestor. Outro dado que chama a atenção é que não chega a 10% o número de escolas

que apresentam 2 (duas) chapas concorrendo à eleição de gestores. Não há registro de escolas com mais de duas chapas concorrendo à eleição.

Outra lei que tem contribuído para o fortalecimento da gestão democrática no município é a Lei 3388/2013, que cria o Sistema Municipal de Educação de Feira de Santana. No seu Art. 1º, a Lei estabelece que o Sistema Municipal de Educação será gerido democraticamente e composto por:

- I - Secretaria Municipal de Educação;
- II - Conselho Municipal de Educação;
- III - Conselhos Escolares;
- IV - Assembleias Escolares;
- V - Instituições de Educação Infantil e Ensino Fundamental criadas e/ou conveniadas com o Poder Público Municipal;
- VI - Instituições de Educação Infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada (FEIRA DE SANTANA, 2013b).

A LDB estabelece que compete aos sistemas de ensino definir as normas da gestão democrática do ensino. Porém, na Lei nº 3.388 de 2013, que institui o Sistema Municipal de Educação de Feira de Santana, as normas não ficam explícitas.

Esta Lei, estabelece que, a partir da sua publicação, a SEDUC teria 30 (trinta) dias para instalar o Conselho Municipal de Educação. No entanto, não foi encontrada a referida lei de instalação do CME, mas alguns decretos nomeando os integrantes do referido Conselho, a cada novo mandato. Ressalta-se que foi solicitado tal documento da SME, mas a solicitação não foi atendida. Foi realizada uma busca na internet, onde encontrou-se decretos de criação de outros conselhos, mas não do CME.

Sobre os conselhos escolares, desde 1990 a Lei Orgânica do município estabelece a gestão democrática como um dos princípios da educação municipal e os conselhos escolares como espaço de participação. No entanto, só em 2015, a SEDUC regulamenta os Conselhos Escolares, com a Portaria nº 19/2015 (ANEXO 5, p. 149), que “[...] dispõe sobre a criação e implementação dos Conselhos Escolares das Escolas Municipais e/ou Conveniadas e dá outras providências.” (FEIRA DE SANTANA, 2015). A referida Lei faz referência à CF de 1988, citando o regime de colaboração e o princípio da gestão democrática. Cita, também a LDB de 1996, o PNE de 2014, o PME de 2012 e a Lei nº 3388, de 2013, que “Institui o Sistema Municipal de Educação do Município de Feira de Santana e dá outras providências.” (FEIRA DE SANTANA, 2013).

De acordo com a referida portaria, no seu Art. 2º, os conselhos escolares terão as funções

- I - Consultiva em planos e programas administrativos e pedagógicos;
- II - Deliberativa em questões financeiras;
- III - Fiscalizadora em questões administrativas, pedagógicas e financeiras;
- IV - Mobilizadora na promoção, estimulação e articulação da participação integrada dos segmentos representativos da escola e da comunidade local;
- V - Pedagógica no acompanhamento da prática educativa. (FEIRA DE SANTANA, 2015)

Aqui chama a atenção o inciso II, que define que a função deliberativa fica restrita a questões financeira. Neste caso, reforça-se a associação (ou confusão) feita pelos gestores, professores e funcionários, onde os mesmos reduzem o conselho escolar à unidade executora da escola, e, conseqüentemente, a sua atuação atrelada ao recebimento de verbas. Nega-se ao conselho o poder e direito de decidir sobre outras questões da escola, como administrativas e conflitos existentes. Isto, inclusive, vai de encontro às orientações do MEC, que estabelece que os conselhos escolares “[...] têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola.” (BRASIL, 2004, p. 34).

Percebe-se que esta portaria traz um diferencial, quando acrescenta ao conselho a função pedagógica. Porém, não se sabe como o conselho poderá fazer esse acompanhamento à prática pedagógica. Se seria aos resultados obtidos pelos alunos, ou ao planejamento do professor, por exemplo.

A portaria estabelece, também, 10 (dez) anos como idade mínima para que os estudantes possam eleger seus representantes ou fazer parte do conselho. O município tem mais de 85% das escolas que oferecem apenas a Educação Infantil e o Ensino Fundamental 1, do 1º ao 5º ano, com alunos com idade entre 6 e 10 anos, no fluxo regular. Assim, considerando a fluxo regular série/idade, apenas os alunos que estiverem no último ano escolar podem participar do conselho. As escolas de educação infantil não terão representantes do segmento aluno, que deve ser, segundo a portaria, substituída pelo segmento pais ou responsáveis.

De acordo com a portaria, o gestor deverá ser o presidente do conselho. Muito tem se discutido sobre o fato do gestor assumir a presidência do conselho que tem como uma das suas funções a fiscalização de questões administrativas, por exemplo.

As questões são sobre a transparência e rigor, visto que o gestor vai fiscalizar, também, as suas ações. As demais funções, secretário, tesoureiro e plenária, serão ocupadas por eleições, onde os segmentos escolherão seus respectivos representantes.

Pelos dados da SEDUC, das 211 (duzentas e onze) escolas da rede, 167 (cento e sessenta e sete) têm conselhos escolares. Segundo informações do técnico entrevistado, algumas escolas que são conveniadas com a SEDUC, ainda não dispõem de conselhos. Não foi informado se todas as 44 (quarenta e quatro) escolas que não tem conselho escolar são conveniadas. Não foi informado, também, se anterior à Portaria 19 de 2015, alguma escola já tinha implantado o conselho escolar. Esta Portaria se configura como uma imposição burocrática e legal, mas necessária, visto que as escolas não se mobilizaram para a criação do mesmo, de forma espontânea.

Segundo um conselheiro entrevistado, “[...] fazer gestão democrática hoje nas escolas precisou ser na base da lei, precisou de uma série de leis para que isso acontecesse.” O conselheiro acrescenta que a gestão democrática “[...] ainda não acontece como deveria [...]”, mas está avançando. (CONSELHEIRO, 2.2, 2016).

O conselho é um importante mecanismo e ferramenta da gestão democrática, mas não o único. Outros espaços e estratégias precisam ser criados e fortalecidos para a comunidade escolar e local, no sentido de promover e fortalecer a participação, e conseqüentemente, a gestão democrática da escola.

O atual Plano Municipal de Educação, sancionado em dezembro de 2016, atenta para a necessidade de promover a gestão democrática e de fomentar e criar espaços de participação. O Plano traz como definição da gestão democrática,

[...] o meio pelo qual ocorre a participação efetiva dos segmentos que compõem a comunidade escolar no processo decisório dos rumos que a escola deve seguir quanto a sua organização, seus projetos pedagógicos, bem como a administração dos recursos. (FEIRA DE SANTANA, 2016).

O Plano ressalta a necessidade do município oferecer uma educação de qualidade, e reforça que, para tanto, é preciso fortalecer a gestão democrática e os conselhos escolares, viabilizando a participação da sociedade. O PME faz referência

à gestão democrática em várias metas, mas ganha destaque em duas metas, que se propõem a:

META 19: Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação e da escola, garantindo a participação da comunidade escolar (estudantes, pais, professores e trabalhadores efetivos da educação) mediante mecanismos e instrumentos de consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas.

META 22: Assegurar condições administrativas, financeiras, físicas e estruturais das escolas de forma a garantir a gestão democrática e a qualidade de ensino (FEIRA DE SANTANA, 2016)

A meta 19 traz algumas estratégias que, se implementadas, irão fortalecer a gestão democrática. Entre elas desataca-se: o fortalecimento dos conselhos escolares (estratégia 19.3); a constituição e fortalecimento dos grêmios estudantis e das associações de pais e mestres (estratégia 19.2). Entretanto, chama a atenção a estratégia 19.5, que tem a pretensão de “[...] assegurar que a composição da merenda escolar, levará em consideração a aquisição de, no mínimo, 30% dos produtos da agricultura familiar do município, no sentido de fortalecimento da economia local, a partir da vigência deste plano.” (FEIRA DE SANTANA, 2016). Não fica claro de que forma esta estratégia pode fortalecer a gestão democrática da escola. Infere-se que, em se tratando de escolas da zona rural, isto pode aproximar a escola da comunidade, mas, na zona urbana, não se vê uma relação direta.

A meta 22 articula gestão democrática e qualidade do ensino, presumindo-se que um fortalece o outro. No entanto, as duas estratégias dessa meta fazem referência à inclusão, acessibilidade e melhoria da estrutura física e de materiais. Nenhuma referência é feita em relação a questões de autonomia administrativas e financeiras, ou à formação continuada dos gestores. (FEIRA DE SANTANA, 2016)

O CME, de acordo com o seu Regimento interno, tem as seguintes câmaras temáticas: Educação Infantil e Ensino Fundamental; Autorização e credenciamento das unidades escolares. Não há câmara temática para a gestão. (CME, 2014).

O princípio da gestão democrática tem o seu desdobramento na escola a partir, principalmente, do Projeto Político Pedagógico (PPP) e do Regimento Interno. Não significa que outros documentos não abordem a temática.

### 5.2.3.1 *Desdobramento na Escola*

Nesta pesquisa, foi solicitado às escolas cópias de documentos que fizessem referências à gestão democrática da escola. Os documentos não serão anexados à pesquisa, nem serão feitas referências à dados/informações que possam identificar a escola, preservando assim o anonimato das organizações e das pessoas envolvidas. Foram recebidos os seguintes documentos (Quadro 21):

**Quadro 21** – Documentos disponibilizados pelas Escolas

<b>Escola</b>	<b>Documentos</b>
1	PPP Regimento Interno
2	PPP Documento referência para elaboração do Regimento Interno Atas
3	Não disponibilizou

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A "Escola 1", no seu PPP, relata que o mesmo foi construído de forma democrática e participativa, envolvendo todos os segmentos da escola. O documento alerta para a necessidade de avaliação e ajustes, a cada 2 (dois) anos. No entanto, o documento entregue está datado do ano de 2010, ou seja, há 6 (seis) anos o documento não é avaliado ou sofreu alterações.

Este documento ressalta que serão observados os princípios propostos pela LDB 9.394/96, os Parâmetros Curriculares Nacionais, propostos pelo MEC, as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica e a Resolução nº 04/2010. Porém, não são citados quais são esses princípios.

Não foram identificados objetivos ou metas relacionadas à gestão da escola. Mas há um objetivo relacionado a aproximação com a comunidade e uma meta envolvendo a participação dos pais.

A palavra “democrática” aparece 2 (duas) vezes e palavras relacionadas a “participação” aparecem 7 (sete) vezes. Mas o termo “gestão democrática” não aparece no documento.

O Regimento Interno desta Escola ressalta que tem como base legal a LDB 9.394/96, as leis federais 10.172/2001, que aprova o PNE e a 11.274/2006, que estabelece as diretrizes para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos, além de se referir a outras leis, a atos normativos federal, estadual e municipal, mas que não são citados.

A gestão democrática aparece como um dos princípios do ensino. Além disso, traz como um dos objetivos específicos fortalecer vínculos com a família. O Regimento cita, também, o Colegiado Escolar e a Unidade Executora como órgãos colegiados da escola. O Regimento aponta a participação como a finalidade básica do Conselho Escolar e, como competências questões relacionadas a avaliação interna e externa da escola, fortalecimento da gestão, financiamento e prestação de contas, entre outras.

De acordo com o Regimento Interno, tanto o mesmo quanto o Conselho Escolar deverão ter seu estatuto, mas esses documentos não foram apresentados. O referido regimento traz um capítulo sobre a Associação de Pais e Mestres, algo positivo que demonstra a ampliação dos espaços de participação. Porém, relata que o Conselho Escolar será (apenas) ouvido, mas os casos omissos serão resolvidos pela direção, o que pode revelar uma centralidade de poder, ofuscando a função deliberativa do Conselho Escolar.

A “Escola 2”, revela que o PPP foi construído com a participação de todos os segmentos. Tem como fundamentação legal a LDB 9.394/96, as leis 10.639/2003 e 11.645/2008. No documento o termo “gestão democrática” aparece 2 (duas) vezes, palavras relacionadas a “democracia” aparecem 4 (quatro) vezes e palavras relacionadas a “participação” aparecem 22 (vinte e duas) vezes.

Sobre o Regimento Interno, esta escola disponibilizou um documento de referência para elaboração do mesmo, distribuído pela SEDUC, sem qualquer alteração feita pela escola. Logo, não se configura como documento da escola.

As atas apresentadas por ela referem-se ao Conselho Escolar, sendo a primeira, a ata de votação, a segunda, a ata de apuração e a terceira e última, a ata de composição do Conselho Escolar.

Os documentos apresentam a difusão entre o princípio da gestão democrática, mas não revelam como essa difusão chega aos sujeitos. A seguir, apresenta-se como isso pode ocorrer e, sobretudo, os sentidos dados pelos sujeitos para a gestão democrática na escola.

### 5.3 SENTIDOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Dawkins (1979), inicialmente, apresenta o “meme” como uma ideia que passa de pessoa para pessoa. Mais tarde, ele acrescenta que a transmissão pode ocorrer através de livros e computadores.

Após observar como os princípios da gestão democrática são transmitidos na legislação e nos planos, nas esferas federal, estadual (Bahia) e municipal (Feira de Santana), e, em documentos da escola, agora analisa-se como tais princípios são difundidos entre sujeitos, buscando identificar os sentidos dados por estes à gestão democrática da escola.

Perguntados quais documentos e legislação conheciam que tratassem da temática “gestão democrática”, os sujeitos entrevistados citaram a CF, a LDB, a Lei Orgânica do município, o Regimento Interno do CME, o PPP, os Parâmetros Curriculares Nacional, o Regimento Escolar, o PDE, o PPDE. Uma Gestora (3.1, 2016), declarou que o PPP da escola “[...] não direciona fortemente para isso [gestão democrática] [...]”, mas a reformulação do mesmo tem essa intenção. Observou-se que 3 (três) sujeitos, falaram da existência de várias leis, mas não foram capazes de citar tais leis, sendo eles: 1 (um) gestor, 1 (um) funcionário e 1 (um) estudante.

Os documentos oficiais e legislação não trazem uma definição/conceituação sobre a gestão democrática. Mas, para os sujeitos pesquisados, algumas atitudes e ações podem traduzir o sentido desta. Franco (2005), estabelece uma diferenciação entre significado e sentido. Para ela o



[...] significado de um objeto pode ser absorvido, compreendido e generalizado a partir de suas características definidoras e pelo seu *corpus* de significação. Já o sentido implica a atribuição de um significado pessoal e objetivado, que se caracteriza na prática social e que se manifesta a partir das Representações Sociais, cognitivas, valorativas e emocionais, necessariamente contextualizadas. (FRANCO, 2005, p. 15) (Grifo da autora).

Utilizando a técnica da ALP, foi solicitado aos sujeitos entrevistados que dissessem, livremente, cinco palavras que viessem à mente, quando se trata da gestão democrática. Observa-se o destaque da relação que os sujeitos fazem entre gestão democrática e participação, citada por quase todos os sujeitos, exceto 1 (um). Bardin (2011), afirma que “[...] na análise qualitativa é a *presença* ou a *ausência* de uma característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomada em consideração.” (BARDIN, 2011, p. 26-27, grifo do autor).

Mesmo sendo solicitado que dissessem 5 (cinco) palavras, um dos sujeitos citou apenas 3 (três). Com exceção da palavra “participação”, percebendo-se uma variação no sentido de palavras que são compartilhadas pelos sujeitos. Vários são os sentidos atribuídos à gestão democrática. (Ver Quadro 22).

**Quadro 22** – Sentido da Gestão Democrática - palavras evocadas a partir da ALP

Sentido da Gestão Democrática		
Frequência da ocorrência Aparece 1 vez		Frequência da ocorrência Aparece mais de 1 vez
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações</li> <li>• Atividade</li> <li>• Coletividade</li> <li>• Cooperação</li> <li>• Descentralização</li> <li>• Diferentes segmentos</li> <li>• Estudo</li> <li>• Inclusão</li> <li>• Organização</li> <li>• Persistência</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Representatividade</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Solidariedade</li> <li>• Tomada de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Decisão</li> <li>• Diálogo</li> <li>• Divisão de tarefas</li> <li>• Envolvimento</li> <li>• Humanidade</li> <li>• Objetivos comuns</li> <li>• Partilha</li> <li>• Pertencimento</li> <li>• Priorização</li> <li>• Resiliência</li> <li>• Satisfação</li> <li>• Tarefas</li> <li>• Unidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhar 2 vezes</li> <li>• Escutas 2 vezes</li> <li>• Participação 8 vezes</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

É possível observar também que, as palavras evocadas dizem respeito não apenas a ações tradicionais da gestão, mas abrangem outras dimensões, como “sentimentos” e “atitudes”. No quadro 23, as palavras foram agrupadas segundo estas dimensões.

**Quadro 23** - Agrupamento por conteúdo Semântico das palavras evocadas

Dimensão	Palavras citadas
Ações tradicionais da gestão	Planejamento, Priorizar, Decisão Descentralização, Autonomia, Divisão de tarefas,
Atitudes	Participar, Cooperar, Compartilhar, Escutar, Dialogar, Acompanhar, Estudo, Responsabilidade, Inclusão, Representatividade, Diferentes segmentos
Sentimentos	Satisfação, Humanidade, Solidariedade, Partilhar, Persistência, Pertencimento, Envolvimento, Resiliência, Unidade, Coletividade

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os sujeitos explicitaram que a gestão democrática da escola pública é, atualmente, algo complexo e muito mais abrangente que apenas dirigir uma escola. Esta gestão tem que se preocupar com questões administrativas e legais, mas, também com questões sociais, por exemplo. Isto ficou claro, quando citaram palavras como inclusão, pertencimento, solidariedade, envolvimento, entre outras.

Bardin (2011) afirma que, “[...] por detrás do discurso aparentemente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar.” (BARDIN, 2011, p. 20).

Foi nesta perspectiva que se buscou as evidências da gestão democrática na escola.

### 5.3.1 Evidências da Gestão Democrática na Escola

Os sentidos de gestão democrática explicitados revelaram que alguns termos que compõem ou estão associados à “gestão democrática”, presentes na legislação e diretrizes brasileiras, já foram incorporados aos discursos dos sujeitos. Como por exemplo, foram citados: participação, autonomia, planejamento, representatividade e descentralização.

Durante as entrevistas, todos os sujeitos, representantes dos diversos segmentos das escolas, afirmaram que a gestão das respectivas escolas é democrática. Perguntados que evidências poderiam comprovar tal afirmação, alguns responderam:

Acho que uma das coisas que mais fortalece a questão da partilha democrática das ações da escola está justamente em você ser transparente. Então quando você não concentra informações, documentação e responsabilidade apenas na figura do gestor, você está partilhando a gestão. (GESTOR 5.1, 2016)

A gente escuta e considera a opinião de todos os segmentos... e o planejamento é feito considerando isso. (GESTOR 3.1, 2016)

É que tudo aqui tem participação de todos... A escola é aberta à comunidade. A gestão daqui é muito humana (FUNCIONÁRIO 3.2, 2016)

Nós temos uma característica da gestão da nossa escola ser bastante ouvinte. Buscar ouvir... esse é o principal ponto que caracteriza a escola participativa... (PROFESSOR 4.2, 2016)

A “escuta”, apesar de ter sido citada por apenas 2 (dois) sujeitos na ALP, aparece nas falas dos entrevistados como evidência para a efetivação da “gestão democrática”. Os entrevistados consideram, ainda, a aproximação com a comunidade como um fator relevante desta gestão. Outras palavras como participação, transparência, compartilhar, se fizeram presentes nas falas dos sujeitos, durante as entrevistas.

Um dos entrevistados destacou como evidência da gestão democrática a utilização de uma “caixinha de sugestão”. Sobre isso, é importante ressaltar que, a mesma não pode ser considerada a única estratégia de escuta da escola. Inclusive, a mesma pode revelar que em outros espaços (reuniões e conselhos), as pessoas não fariam críticas ou se posicionariam para não serem identificadas, criticadas ou retaliadas. No entanto, pode se revelar como uma estratégia inicial para que a gestão possa se aproximar da comunidade.

Apesar de ter havido eleições para escolha do gestor nas três escolas visitadas, nenhum dos sujeitos citou a eleição como uma das evidências da gestão democrática. Outra ausência percebida nas falas refere-se ao conselho escolar. O conselho escolar, importante espaço da concretização da gestão democrática, não foi citado pelos sujeitos. Como mencionado anteriormente, o fato do mesmo só ter sido instituído oficialmente pela SEDUC em 2015 pode revelar que as escolas pesquisadas ainda não incorporaram o conselho escolar como um mecanismo da gestão democrática. Na prática escolar, o conselho ainda é visto como espaço para discutir e decidir sobre as verbas recebidas.

Associando as palavras evocadas na ALP com as evidências citadas, percebe-se que há pouca articulação entre as falas. Destacaram-se as palavras: planejamento, escuta, partilha, cada uma citada por um sujeito, e participação, citada por 2 (dois) sujeitos.

A maioria das palavras citadas na ALP como expressão da gestão democrática foram pouco citadas nas demais falas dos representantes das escolas, durante as entrevistas.

Os sujeitos pesquisados relataram que a gestão democrática na escola ainda encontra alguns entraves para a sua efetivação. Entre eles, ganha destaque a dificuldade de reunir as pessoas. Mas, indicaram, ainda, a dificuldade de unir teoria e prática. Segundo um entrevistado, “[...] torná-la [a escola] verdadeiramente democrática e participativa no discurso é muito fácil, mas na prática a gente sabe que ainda é difícil.” (PROFESSOR 4.2, 2016).

Outro entrave relatado por um entrevistado é a luta para tentar conciliar os desejos das pessoas com as questões legais. Para ele, essa articulação nem sempre é possível, e, muitas vezes, causa insatisfação para alguns segmentos. O calendário é um bom exemplo desta batalha. Garantir os 200 (duzentos) dias letivos, que é um direito do aluno, muitas vezes esbarra nas pretensões de alguns segmentos de antecipar o encerramento do ano letivo ou de “enforçar” alguns dias letivos.

Segundo o entrevistado, o gestor é um eterno vigilante entre o que é legal e os “supostos” direitos de cada um. Para ele, há “[...] entraves demais entre articulações do que é legal, do que é prático, do que é possível. E, também, as pessoas... lidar com pessoas é difícil. As pessoas pensam muito no seu umbigo [...]” (GESTOR 5.1,

2016). É importante ressaltar que nem sempre as decisões tomadas coletivamente podem se configurar como decisões legais. A gestão democrática tem que atentar-se para as questões legais e para a transparência.

Passar de um modelo de gestão centralizado à um modelo democrático e participativo não acontece como um passe de mágica. A garantia legal é de suma importância, mas é preciso que as vivências democráticas aconteçam no dia a dia, na sala de aula, nos diversos espaços escolares ou não. Um dos caminhos para que isso ocorra é a aproximação da escola com a comunidade

### **5.3.2 Aproximação da Escola com Pais e Comunidade**

Os sujeitos pesquisados destacaram que, há uma intenção e utilização de algumas estratégias, no sentido de buscar uma aproximação da escola com a comunidade. Asseguraram que as respectivas escolas estão de portas abertas para a comunidade, inclusive com realização de eventos.

Em uma escola pesquisada, a comunidade utiliza o espaço físico da mesma para a realização de atividades de lazer. As outras escolas realizam ações, anualmente, com a presença da comunidade e de diversos profissionais de diversas áreas. No entanto, nenhuma escola citou a sua participação em eventos promovidos pela comunidade. Ou, ainda, alguma ação realizada pela escola ou em parceria, que fosse realizada fora do espaço físico da escola.

Uma escola ressaltou um aspecto muito positivo nesta aproximação. Segundo o entrevistado, antes, quando havia algum problema na escola, os pais ou comunidade procuravam a imprensa ou SEDUC para denunciar. Segundo o mesmo, hoje as pessoas procuram primeiro a escola, a gestão, os professores para resolver os problemas. Segundo ele, ainda tem entraves e divergências, “[...] mas são sempre tratados primeiro ouvindo a escola.” (GESTOR 5.1, 2016). Esta fala revela que a comunidade começa a perceber a escola como uma parceira e não como uma adversária.

A aproximação da escola com a comunidade, segundo um dos entrevistados, vai desenvolver o sentimento de pertencimento, importante para ambos. Para ele, “[...] através de sua participação que a gente se torna parte, sujeito. Você sente mais responsável por aquele espaço, por aquela escola.” (PROFESSOR, 4.2, 2016).

Outro entrevistado ressalta que a comunidade deveria ter a escola como algo que lhe pertencesse, e não como apenas um prédio escolar. Para ele, quando isto acontece, a comunidade cuida e colabora com a escola. (GESTOR 3.1, 2016) O pertencimento é um sentimento que aproxima a escola da comunidade e vice-versa. Quando a comunidade percebe que a escola é um espaço que lhe pertence, ela passa a ter uma atitude de cuidado, colaboração, parceria. Mas a contrapartida tem que ser verdadeira, ou seja, a escola também precisa se sentir da comunidade.

### **5.3.3 Conselho Escolar e tomada de decisão**

O Conselho Escolar, um órgão representativo que tem as funções deliberativa, consultiva, avaliadora (ou fiscal) e mobilizadora. Neste sentido, este órgão deve estar a serviço das aprendizagens. Logo, é uma responsabilidade coletiva. Para os pesquisados, a importância do conselho é justamente esta: dividir responsabilidades.

Os gestores não demonstraram receio em relação ao papel do conselho escolar. Em nenhum momento o conselho foi visto como um mecanismo que pudesse se meter ou atrapalhar a gestão da escola. Ao contrário, o mesmo é considerado como um mecanismo que fortalece a gestão. Um gestor entrevistado, ressalta que não assumir sozinho os êxitos e problemas enfrentados pela escola tira o peso das suas costas e passa a dividi-lo com os demais. Os resultados das ações discutidas e planejadas no conselho são de responsabilidades de todos. Nas falas, os gestores destacam que:

A importância [do conselho] é enorme, porque o peso que ficaria para uma ou duas pessoas gerindo a escola, ele é dividido. Não só a importância de dividir o peso, eu quero dizer a responsabilidade. Mas não é só isso, as atividades compartilhadas não ficam só na responsabilidade de alguém e só a ação de um pequeno grupo, é ação de um grupo maior [...]. 'Você pode agir assim que a gente concorda'. 'Pode agir assim que se der algum problema adiante, nós estamos juntos, nós concordamos com isso, nós pensamos nisso juntos'. 'Nós queremos chegar no mesmo lugar que você'. Isso dá uma segurança muito grande no agir da gente (GESTOR 3.1, 2016).  
É de grande importância, pois descentraliza o poder e divide as responsabilidades (GESTOR 4.1, 2016).

Apesar do reconhecimento da importância do conselho escolar, é possível inferir que o mesmo ainda não ocupou o seu espaço nas escolas pesquisadas. Como dito, anteriormente, não foi citado como uma evidência da gestão democrática da

escola por nenhum dos entrevistados. O conselho escolar ainda se confunde com a unidade executora, um órgão responsável pela administração dos recursos financeiros recebidos pela escola. O conselho escolar se reúne apenas quando a escola recebe as verbas, e, na maioria dos casos, a verba é o único motivo da reunião.

Nenhuma das escolas pesquisadas afirmou ter cronograma definido para reunião do conselho. Uma das entrevistadas afirmou que “[...] não tem periodicidade estabelecida. A necessidade de uma reunião do conselho é que convoca o conselho. Nesta reunião o conselho se reúne e resolve a questão.” (GESTOR 3.1, 2016). Outra entrevistada afirmou que o conselho se reúne “[...] sempre que chega a verba.” (GESTOR 3.2, 2016). Outra entrevistada (GESTOR 4.1, 2016) relatou que não há um cronograma de reuniões, mas o mesmo está funcionando de “maneira experimental.” Mais uma entrevistada assegurou essa relação do conselho escolar como recebimento de verba, ao afirmar que o conselho se reúne “[...] duas vezes ao ano, assim quando chega a verba...” (ALUNO 5.2, 2016).

Os entrevistados consideram que os respectivos conselhos são efetivos, apesar de afirmarem que não há cronograma dos mesmos e que as reuniões acontecem apenas quando as escolas recebem verba. Uma contradição e desqualificação do papel do conselho. Ao mesmo tempo que afirmam que o Conselho Escolar é importante para a escola, deixam claro que o mesmo só se reúne para tratar da verba. A tomada de decisão se restringe às questões financeiras.

Os entrevistados também relataram os entraves para o bom funcionamento do conselho escolar. O principal problema relatado diz respeito ao consenso de horário para realização das reuniões. Para os entrevistados, é sempre um problema encontrar um horário de reunião que possa contemplar um grande número de conselheiros. Os encontros não acontecem com a participação de todos, e, muitas vezes, há uma conversa informal para a tomada de decisão, conforme observa-se, a seguir:

[Todos] participam sempre que é possível, sim. Diante de algumas situações nem sempre é possível a gente ter aqueles encontros gerais com participação de todos, mas diante da iniciativa própria da gestão, de estar sempre conversando, sempre ouvindo, de estar sempre discutindo as situações no dia-a-dia da escola. Ela promove essa participação. Ainda precisa realmente estruturar de uma maneira mais sistemática [...], um cronograma com reuniões, com pautas mais claras. Dentro do possível, todos participam.” (PROFESSOR 4.2, 2016).

O entrevistado fez questão de ressaltar que há tentativas de envolver todos, mas, também afirmou que precisa melhorar, que precisa sistematizar um cronograma, explicitar a pauta. Reconheceu, portanto, que pode avançar mais.

Acerca da escolha dos conselheiros, os gestores afirmaram que tal escolha aconteceu por meio de eleições, mas um conselheiro falou que há sugestão de nomes por parte do gestor. Se por um lado isso pode ser considerado como algo negativo, visto que pode influenciar a escolha dos representantes, por outro lado, pode-se inferir que o gestor, por conhecer os pais e membros da comunidade que são mais atuantes, sugere o nome dos mesmos para compor o conselho.

Sobre a função do conselho, os entrevistados ressaltam que o mesmo existe para validar as decisões tomadas na escola, tornando a participação mais dinâmica. Segundo um entrevistado o conselho existe para juntar todos e decidir o que será feito na escola. Mas, esta mesma pessoa afirmou que os conflitos da escola são resolvidos pela direção. Isso demonstra a limitação do conselho e que o poder para determinadas ações ainda está centrado na pessoa do diretor.

Pais e estudantes são os segmentos que menos participam nas discussões do conselho, e, conseqüentemente, da tomada de decisões. Em uma escola, verificou-se, através da fala do gestor, que os estudantes são representados pelos pais. Ao ser perguntado se o conselho da escola tinha representante de alunos, a gestora respondeu: “Tem representante, embora seja menor. O pai representa. Aquele pai que está aqui representando os pais, ele representa também os interesses dos alunos.” (GESTO 3.1, 2016). Neste caso, o segmento alunos fica de fora das discussões e tomada de decisão, mesmo tendo garantido por lei o seu direito de participar do conselho.

Sobre a divisão de responsabilidade, percebeu-se que um entrevistado, neste caso gestor, ainda confunde o conceito de descentralização com o de delegação. O mesmo pensa que, ao delegar tarefas está fortalecendo a gestão democrática da escola. (GESTOR 3.1, 2016)

Questionado sobre a autonomia da escola, um gestor deixa claro que a autonomia é relativa e está atrelada a outras esferas educacionais. No entanto, observadas as leis e diretrizes educacionais, a escola tem certa liberdade para planejar e executar determinadas ações. E cita como exemplos os fatos de não



gerenciar a compra da merenda, mas poder gerenciar a merenda que chega a escola, ou o fato de receber o calendário letivo elaborado pelo CME, mas poder planejar as atividades a serem realizadas dentro deste período. (GESTOR 5.1, 2016).

Outro entrevistado afirma que não há liberdade sem responsabilidade, e que a escola segue as diretrizes dos governos, em todas as esferas. A percepção dessas pessoas demonstra que as mesmas têm clareza que a gestão democrática da escola também tem as suas regras.

A revelação de como a gestão democrática acontece na prática escolar pode ser compreendida quando se conhece os sentidos que os sujeitos atribuem à esta. Esta compreensão pode direcionar ações que podem ser adotadas, como o intuito de fortalecer não apenas a gestão, mas a própria escola e a educação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inexperiência democrática da educação brasileira, durante um longo período da história, manteve afastada a escola da comunidade. Assim, as pessoas não cultivavam o hábito de participar do dia-a-dia da escola e, muito menos, de participar das tomadas de decisões. Os sujeitos, internos e externos à escola, estavam acostumados a acatar as decisões tomadas, fossem dos órgãos centrais ou dos gestores. A própria estrutura política não só favorecia, mas impunha tal modelo de gestão, centralizado e autoritário. A mudança na legislação, com a CF de 1988, com o estabelecimento da gestão democrática como princípio para o ensino público, propôs uma mudança no modelo de gestão da escola pública.

Gestão democrática na escola é, sem dúvida, uma conquista, e, participar é um direito. A mobilização social resultou em conquistas, com o amparo legal, mas não garante que no interior das escolas a gestão seja, de fato, democrática. A mudança ocorre se houver o consentimento e atitude, no sentido de participação das pessoas que compõem a escola.

Os documentos da escola, a exemplo do PPP e Regimento Escolar, precisam fomentar e refletir a gestão democrática, mas que não fique apenas no papel. A comunidade escolar e a local precisam conhecer tais documentos, mas, antes disso, precisam participar da sua elaboração e/ou revisão.

Na gestão democrática, o processo de elaboração de tais documentos, conta com a participação de todos os segmentos, em alguns momentos com os representantes, em outros com a colaboração de todos. Entretanto, a pesquisa revelou que os segmentos alunos e funcionários estão alheios a estes documentos e diretrizes da escola. Infere-se que tais segmentos nem sequer participaram da elaboração dos mesmos. Chama-se a atenção para a necessidade das escolas corrigirem tal lacuna, convocando todos os segmentos para participar da elaboração e revisão do Regimento Escolar e PPP. E, ainda, compartilhar os documentos para a comunidade, para que, de fato, seja de conhecimento de todos. Isso pode ser feito a partir de seminários, grupos de estudo, assembleias, ou, até mesmo, em algum momento da reunião do conselho escolar. As redes sociais também podem ser

aliadas, neste processo, tanto para a convocar a participação, como para a divulgação.

Se a comunidade escolar e local participa da construção dos documentos que serão as diretrizes da escola, ali estará registrado os anseios da comunidade e não apenas de algumas pessoas ou segmentos. Porém, se poucos participam dessa construção, aos demais, restará seguir o que for decidido e determinado por alguns segmentos. Verifica-se que, muitas vezes, a resistência para a participação se dá porque há esta imposição. O processo de construção do Regimento Escolar e PPP já se configura como um processo de formação em gestão democrática, além de propiciar a difusão de tal princípio.

O Conselho Escolar é visto pelos gestores como um órgão onde as responsabilidades são divididas. Mas, isso não significa que as decisões podem ser tomadas por um ou por poucos e apenas comunicada ao conselho para que este possa endossá-la. Dividir responsabilidades significa discutir e decidir coletivamente. Além disso, é preciso repensar que responsabilidades podem e devem ser divididas, sem restringir apenas as relacionadas à aplicação de verbas recebidas. Ainda sobre as responsabilidades, é preciso atentar-se para o cumprimento das leis, das diretrizes e normas educacionais. A escola e a gestão não podem agir ou se perceber como uma organização isolada. As decisões tomadas na escola precisam considerar as organizações com que ela se relaciona, seja de um sistema maior ou que a compõe.

Buscando a observância do processo de tomada de decisão e da autonomia da escola, recomenda-se que a Secretaria de Educação de Feira de Santana reveja a Portaria Nº 19/2015, de criação e implementação dos conselhos escolares. De acordo com esta portaria, a função deliberativa dos conselhos se restringe apenas às questões financeiras. O Conselho Escolar pode e deve deliberar sobre outras questões da escola, desde que respeitada a legislação e diretrizes educacionais. Esta não é uma recomendação apenas para o município da Feira de Santana, mas para as secretarias de educação do país. É importante outorgar aos conselhos escolares certo grau de autonomia para a tomada de decisão.

O fortalecimento dos conselhos escolares é, sem dúvida, uma ação que vai favorecer a gestão democrática na escola, não apenas nos discursos, mas na prática, no cotidiano. Em relação a isso, o Ministério da Educação já adota algumas estratégias, com um programa de formação, que dá suporte a estados e municípios.

Em Feira de Santana, apesar da legislação já garantir tal princípio, desde 1990, a Secretária de Educação só em 2015 regulamentou os conselhos escolares. No entanto, não há outras ações voltadas para os conselhos escolares. Percebe-se aí, a necessidade de ações da SEDUC, no sentido de fortalecimento e acompanhamento dos conselhos escolares.

O Conselho de Educação do município já traz essa intenção de formação continuada para os seus conselheiros, apesar de não ter uma proposta sistematizada. As ações não sistematizadas podem se perder no percurso. Então, recomenda-se que o CME tenha a formação do conselheiro como uma ação declarada e sistematizada no seu plano de ação, para que tal ação seja avaliada e possa contribuir, não apenas para a formação do mesmo, mas para a educação, como um todo. É recomendado que tal ação se estenda para os demais conselhos municipais, inclusive os escolares.

Sobre a representatividade dos segmentos, observa-se que os conselheiros, na maioria das vezes (ou sempre) representam apenas a si mesmos, visto que não há espaços de discussões entre os pares, para que a ideia e desejo da maioria seja discutido, previamente, entre eles, antes de ser levado para as reuniões do conselho. Não há evidências de que os alunos, pais, funcionários e demais segmentos discutam as pautas entre si, para, posteriormente, levar a posição do segmento para as reuniões de conselhos.

É necessário que esses espaços de discussões sejam criados e/ou fortalecidos, como assembleias de pais e estudantes, associações etc., inclusive, para que as decisões tomadas lá, também possam ser difundidas para todos. Assim, cada conselheiro poderá levar para os conselhos as ideias e posição de cada segmento, e, posteriormente, trazer para cada segmento os resultados e decisões tomadas pelo conselho. Criando o que se pode denominar de “ciclo da participação”, difundindo, desta forma, o princípio da gestão democrática.

É preciso, ainda, incentivar uma maior participação de pais e alunos e funcionários, visto que estes segmentos são os que menos participam das tomadas de decisão. Esse incentivo deve começar na sala de aula. Deve ser uma prática da escola. A gestão não pode dizer-se democrática se os diversos processos da escola não forem, igualmente democráticos.

Mas, algumas estratégias precisam ser adotadas, no sentido de incentivar e promover a participação de todos os segmentos. Recomenda-se que a escola adote algumas estratégias:

- Participação de todos os segmentos na elaboração e/ou revisão do PPP e Regimento Escolar;
- Divulgar a existência do PPP e do Regimento Escolar e disponibilizá-los para a comunidade escolar e local. Como ficou comprovado, alguns segmentos não sabem da existência e da importância de tais documentos. A existência destes documentos deve ser de conhecimento da comunidade escolar e local e os mesmos estarem em local de fácil acesso. A escola pode utilizar as novas tecnologias para a divulgação (site, blog, redes sociais);
- Alternância nos dias e turnos das reuniões do conselho, oportunizando que todos possam participar, ou a utilização de dias que possam contemplar um grande número de conselheiros. Isso poderá promover uma maior participação dos membros externos;
- Expandir o princípio da gestão democrática para espaços além dos conselhos, como a sala de aula, os grêmios estudantis, as associações de pais e mestres, as assembleias escolares.

As discussões e a resolução de problemas da escola precisam começar na sala de aula. O exercício fortalece a prática. Os estudantes precisam discutir e decidir sobre os problemas da sala de aula e da escola. Tal prática deve incluir os estudantes de todas as etapas e modalidades da educação básica. A legislação municipal prevê a participação no Conselho escolar de estudantes a partir de 10 (dez) anos. Entretanto, as crianças de educação infantil e fundamental com menos de 10 (dez) anos também podem participar da tomada de decisões dos conflitos da sala de aula, por exemplo, serem consultadas e ouvidas.

Já existem, no Brasil, iniciativas, neste sentido, para envolver as crianças de educação infantil nos processos decisórios da escola. Na cidade de São Paulo, a Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI) Dona Leopoldina, implantou, em 2012 o conselho escolar, com participação das crianças de 4 e 5 anos nos processos de decisão.

A divulgação e atualização das informações, leis, planos, regimentos e documentos, em geral, precisam ser atualizadas e divulgadas para que a comunidade tenha conhecimento. No site da SEDUC, ainda consta, em abril de 2017, o PME de 2012, mesmo após 4 (quatro) meses da aprovação do novo plano.

O princípio da gestão democrática tem sido bem difundido na legislação e diretrizes educacionais. Porém, na escola, que é o local de concretização dessas leis e diretrizes, existem algumas lacunas. Os próprios documentos escolares não estão sendo bons replicadores. A difusão do princípio da gestão democrática, na escola, entre documentos X pessoas e entre pessoas X pessoas ainda não conseguiu se efetivar. Tal fato remete para a necessidade de avaliação de tais documento, da finalidade e funções dos conselhos escolares e da própria gestão da escola.

Considerando que a gestão da escola não tem fins em si própria, mas deve estar a serviço do processo de ensino e aprendizagem. A gestão democrática deve ser mais um caminho para a promoção da qualidade da educação.

E, para finalizar, é preciso ressaltar que, pensar na gestão democrática da escola não pode ser algo que se pense separado de outros fatores. Pensar, desejar, promover a gestão democrática requer pensar e promover a autonomia da escola (financeira, administrativa e pedagógica), pensar em condições mínimas de funcionamento, formações de gestores e professores, fomentar outros espaços de participação, além dos conselhos.

Como poeticamente afirmou Drummond, só “as leis não bastam”. Não bastam, mas são necessárias. Gestão democrática e participação não acontecem apenas por decreto. Aqui não se nega a sua importância. Mas é preciso investimentos para que isso aconteça. Esse investimento refere-se às ações e desejos, tanto das organizações como das pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE. Carlos Drummond de. **A rosa do povo**. Disponível em: <<https://vivelatinoamerica.files.wordpress.com/2014/08/carlosdrummonddeandrade-rosadopovo.pdf>>. Acesso em: 06 out 2015.
- ARISTÓTELES. **Política**. Le Livro. Disponível em: <<https://yadi.sk/i/o1MRs-nh3G8bL6>>. Acesso em: 05 dez.2017.
- AZEVEDO, Janete Maria Lins de. O Estado, a política e a regulação do setor educacional no Brasil: uma abordagem histórica. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2004.
- BAHIA. **Lei nº 8.261 de 29 de maio de 2002**. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Ensino Fundamental e Médio do Estado da Bahia e dá outras providências. GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA, Assembléia Legislativa. 2002. Disponível em: <<https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85404/lei-8261-02>>. Acesso em 28 mar. 2017.
- BAHIA. **Constituição do Estado da Bahia**. 1989. Disponível em:<[http://www.al.ba.gov.br/PublitaioPHP/Uploads/17072014091825000000\\_Constituicao\\_Estadual\\_03022016\\_EC22.pdf](http://www.al.ba.gov.br/PublitaioPHP/Uploads/17072014091825000000_Constituicao_Estadual_03022016_EC22.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- BAHIA. **Decreto 11.218**. 2008. Disponível em: < <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/75328/decreto-11218-08>>. Acesso em 28 mar.2017.
- BAHIA. **DECRETO Nº 16.385**. 2015. Disponível em <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/anexos/83385/Dec16385.pdf>>. Acesso em 12 abr.2017.
- BAHIA. **Plano Estadual de Educação**. Lei nº 13.559. 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/pnsbm/Downloads/lei-pee-ba-2016-ok%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/pnsbm/Downloads/lei-pee-ba-2016-ok%20(6).pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- BAHIA. **Plano Estadual de Educação**. Secretariada Educação. Salvador: SEC, 2006.
- BAHIA. Secretaria da Educação. **Relação das Escolas**. Disponível em: <<http://escolas.educacao.ba.gov.br/escolas>>. Acesso em: 28 mar. 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luíz Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BITTAR, Marluce; OLIVEIRA, João Ferreira de (Orgs.). **Gestão e políticas da educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BLACKMORE, Susan. **The meme machine**. 1999 Oxford University Press. Disponível em: <<https://terebess.hu/zen/mesterek/SusanBlackmore-MemeMachine.pdf>>. Acesso em: 05 dez.2017.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da Democracia**. Tradução Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BOGDAN, Robert C; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Tradução Maria João Alves e Telmo Moirinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Constituição de 1946**. Constituição dos Estados Unidos do Brasil. Decretada pela Assembleia Constituinte. Rio de Janeiro, 18 de setembro de 1946; 125º da Independência e 58º da República. Legislação Informatizada - CONSTITUIÇÃO DE 1946 - Publicação Original. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1940-1949/constituicao-1946-18-julho-1946-365199-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 28 mar.2017

BRASIL. **Constituição de 1967**. Constituição do Brasil decretada e promulgada pelo Congresso Nacional. Brasília, 24 de janeiro de 1967; 146º da Independência e 79º da República. Legislação Informatizada - CONSTITUIÇÃO DE 1967 - Publicação Original. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1960-1969/constituicao-1967-24-janeiro-1967-365194-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 28 mar.2017

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 28 mar.2017.

BRASIL. **Lei nº 9.394/96 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Ministério da Educação. Brasília, 1996.

BRASIL. **Lei nº 10.172/2001 – Plano Nacional de Educação**. Ministério da Educação. Brasília, 2001.

BRASIL. **Lei nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Centro de Documentação e Informação Coordenação Edições Câmara. Brasília, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselhos Escolares**: democratização da escola e construção da cidadania. Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Livro 1. 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Escola de gestores**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica>>. Acesso em: 20 fev. 2017.



BRASIL. Ministério da Educação. **Conselhos escolares**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-de-fortalecimento-dos-conselhos-escolares>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **PRADIME**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pradime>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

**CAPES**. Banco de Teses. Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

CARNOY, Martin. **Mundialização e a reforma da educação**: o que os planejadores precisam saber. Brasília: UNESCO, IPE, 2003.

CME. CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. **Regimento interno do Conselho Municipal De Educação De Feira De Santana**. Feira de Santana, 2014. Disponível em: <<http://www.feiradesantana.ba.gov.br/seduc/arq/Dive20141486.pdf>>. Acesso em 10 jan. 2017.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

DAWKINS, Richard. **Deus, um delírio**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

\_\_\_\_\_. **O Gene Egoísta**. Tradução Geraldo H. M. Florsheim. Belo Horizonte: Ed. Itatiaia; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1979.

\_\_\_\_\_. **O relojoeiro cego**. Tradução Isabel Arez. Universo da Ciência. Lisboa: Edições 70. 1986.

DENNETT, Daniel C. **Darwin's dangerous idea**: evolution and the meanings of life. 1995. Disponível em: <[http://evolbiol.ru/large\\_files/dennett.pdf](http://evolbiol.ru/large_files/dennett.pdf)>. Acesso em: 17 nov.2014.

DEWEY, John. **Democracia e educação**. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/opombo/hfe/dewey/>>. Acesso em: 06 out. 2014.

EMEI Dona Leopoldina. **Escola cria conselho formado por alunos de quatro e cinco anos e estimula protagonismo de crianças na gestão escolar**. 2015. Disponível em: <<https://emeidonaleopoldina.wordpress.com/2015/03/31/escola-cria-conselho-formado-por-alunos-de-quatro-e-cinco-anos-e-estimula-protagonismo-de-criancas-na-gestao-escolar/>>. Acesso em: 10 mai.2017.

FAGUNDES, Juliana de Orione Arraes. **A consciência vista de fora**: a perspectiva de Dennett. Dissertação (Mestrado em Filosofia). Universidade de Brasília: Brasília, 2009.

FEIRA DE SANTANA. **Decreto nº 9024/2013**. Nomeia os integrantes do Conselho Municipal de Educação e dá outras providências. Feira de Santana, 2013c.

Disponível em < <http://www.feiradesantana.ba.gov.br/leis/Deno20139024.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 3392/2013.** Feira de Santana, 2013a. Disponível em <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/f/feira-de-santana/lei-ordinaria/2013/339/3392/lei-ordinaria-n-3392-2013-dispoe-sobre-as-eleicoes-diretas-para-diretores-e-vice-diretores-nas-unidades-escolares-municipais-e-ou-conveniadas-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 3388/2013.** Institui o Sistema Municipal de Educação do município de Feira de Santana e dá outras providências. Feira de Santana, 2013b. Disponível em <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/f/feira-de-santana/lei-ordinaria/2013/338/3388/lei-ordinaria-n-3388-2013-institui-o-sistema-municipal-de-educacao-do-municipio-de-feira-de-santana-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 12 jan.2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 3651/2016.** Institui o Plano Municipal de Educação de Feira de Santana e dá outras providências. Feira de Santana, 2016. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/plano-municipal-de-educacao-feira-de-santana-ba>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Orgânica.** Feira de Santana, 1990. Disponível em <<https://leismunicipais.com.br/a2/lei-organica-feira-de-santana-ba>>. Acesso em: 28 mar.2017.

\_\_\_\_\_. **Plano Municipal de Educação.** Feira de Santana, 2012.

\_\_\_\_\_. **Plano Municipal de Educação.** Feira de Santana, 2016. Disponível em <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/f/feira-de-santana/lei-ordinaria/2016/366/3651/lei-ordinaria-n-3651-2016-institui-o-plano-municipal-de-educacao-de-feira-de-santana-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 28 mar.2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Portaria nº 19/2015.** Feira de Santana, 2015. Disponível em: <<http://www.feiradesantana.ba.gov.br/seduc/arq/portaria1915.pdf>>. Acesso em: 12 jan.2017.

FONSECA, Marília. O Banco Mundial e a gestão da educação brasileira. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. (Org.). **Gestão democrática de educação: desafios contemporâneos da educação.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo.** 2 ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

FREIRE, Paulo. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire.** Tradução Kátia de Mello e Silva. 3 ed. São Paulo: Moraes, 1980.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade.** Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1967. Disponível em:

<[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/otp/livros/educacao\\_pratica\\_liberdade.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/otp/livros/educacao_pratica_liberdade.pdf)>. Acesso em: 09 abr.2014.

\_\_\_\_\_. **Educação e Atualidade Brasileira**. 1959. Tese de Concurso para a Cadeira de História e Filosofia da Educação - Escola de Belas Artes de Pernambuco, Recife. Disponível em: <<http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/handle/7891/1976>>. Acesso em: 04 set.2014.

GADOTTI, Moacir. **Educação e poder**: introdução à pedagogia do conflito. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

GALEFFI, Dante Augusto. Saberes plurais e difusão do conhecimento em educação: uma perspectiva transdisciplinar. In: GURGEL, Paulo Roberto Holanda; SANTOS, Wilson Nascimento. (Orgs.) **Saberes plurais, difusão do conhecimento e práxis pedagógica**. Salvador: EDUFBA, 2011.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Ed. UNESP, 1991.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln, C. L. Entrevista Qualitativa: um instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

GOODY, Jack. **Domesticação do pensamento selvagem**. Tradução Nuno Luiz Madureira. 1 ed. Lisboa: Editorial Presença, 1988.

HARAWAY, Donna. **Saberes localizados**: a questão da ciência para o feminismo e o privilégio da perspectiva parcial. 2005. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/1773/1828>>. Acesso em: 05 abr.2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades. Bahia. Feira de Santana**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=291080&search=||in fogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em: 25 jan.2017.

INEP. **Censo Escolar 2015**. Disponível em: <<http://sitio.educacenso.inep.gov.br/web/guest/resultados-e-resumos>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **IDEB** – Resultados e Metas. 2005-2015. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Organização e o conceito de sistema. In: **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, Licínio C. **A democratização das organizações educativas e a participação como ingerência**: contribuições de Paulo Freire. Revista Fórum, Braga, 2002, n. 31, jan-jun 2002.

LOCKE, John. **Segundo tratado sobre o governo civil**: ensaio sobre a origem, os limites e os fins verdadeiros do governo civil. Tradução Magda Lopes e Marisa Lobo da Costa. Petrópolis: Vozes, 1994.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

**MANIFESTO dos Pioneiros da Educação Nova**. 1932. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetaileObraForm.do?select\\_action=&o\\_obra=205210](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetaileObraForm.do?select_action=&o_obra=205210)>. Acesso em: 01 set. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4 ed. São Paulo: Editora Aplicada, 1996.

MONARCHA, Carlos (org.) **Anísio Teixeira**: a obra de uma vida. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. Enlaces entre subjetividade, percepção e produção de sentido na gestão escolar. In: **Revista da FAEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 21, n. 38, p. 95-104, jul./dez. 2012.

OLIVEIRA, Dalila. A. Educação e planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: OLIVEIRA, D. O. (Org.). **Gestão democrática de educação**: desafios contemporâneos da educação. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIXÃO. Ruy Sérgio Deiró da. **Apresentando a Lei – Essa Desconhecida (Por Que Algumas Delas Não Pegam?)**. Tese (Doutorado em Difusão do Conhecimento) IFBA - SENAI/CIMATEC - LNCC -UFBA - UNEB – UEFS. Salvador, 2014

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Tradução Luiz Paulo Rouanet. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PLATÃO. **A República**. Tradução Enrico Corvisieri. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1997. Disponível em: <<http://www.portalfil.ufsc.br/republica.pdf>>. Acesso em: 10 jul.2014.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de termos da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROGERS, Everett. M. **Diffusion of innovation**. 3th. edition. New York: The Free Press, 1983. Disponível em: <<https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>>. Acesso em: 10 jul.2014.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2004.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social**. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do>>. Acesso em: 04 set.2014.

SHIROMA, Eneida Oto; MORAES, Maria Célia M. de; EVANGELISTA, Olinda. **Política educacional**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

TEIXEIRA, Anísio. **A escola pública universal e gratuita**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v.26, n.64, out./dez. 1956a. Disponível em: <<http://www.bvanisioiteixeira.ufba.br/artigos/gratuita.html>>. Acesso em: 10 out.2014.

\_\_\_\_\_. **Educação não é privilégio**. 4 ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1977.

\_\_\_\_\_. **Em marcha para a democracia: à margem dos Estados Unidos**. Disponível em: < [http://www.bvanisioiteixeira.ufba.br/livro3/chama\\_livro3.htm](http://www.bvanisioiteixeira.ufba.br/livro3/chama_livro3.htm)>. Acesso em: 10 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Os processos democráticos da educação nos diversos graus do ensino e na vida extra-escolar. In: **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.25, n.62, abr./jun. 1956b. Disponível em: <<http://www.bvanisioiteixeira.ufba.br/artigos/processo.html>>. Acesso em: 10 out.2014.

TOLEDO. Gustavo Leal. **Controvérsias Meméticas: a ciência dos memes e o darwinismo universal em Dawkins, Dennett e Blackmore**. Tese (Doutorado em Filosofia). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009.

TRINDADE, Rosaria da Paixão. **O processo de implantação e implementação do PDE-escola em Feira de Santana: uma análise a partir da percepção dos gestores escolares**. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação e Contemporaneidade). Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Museu de Memes**. Disponível em: <<http://www.museudememes.com.br/>>. Acesso em: 21 mar.2017.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

WESTBROOK, Robert B.; TEIXEIRA, Anísio. **Jonh Dewey**. Tradução e Organização José Eustáquio Romão; Verone Lane Rodrigues. Coleção Educadores. MEC, 2010. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me4677.pdf>>. Acesso em: 04 set.2014.

WIENER, Norbert. **Cibernética e sociedade: o uso humano de seres humanos**. Tradução José Paulo Paes. 2 ed. São Paulo: Editora Cultrix, 1968.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A - Roteiro para a entrevista

Entrevistado: Técnico da Secretaria Municipal da Educação

### ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

- 1) Quando falamos em gestão democrática, quais palavras vêm à sua mente?

---

---

---

---

---

- 2) O(a) Senhor(a) considera que a sua gestão é democrática? Se sim, que fatos e/ou ações justificam isso?
- 3) Quais os documentos e/ou legislação da Secretaria Municipal da Educação (SME) que tratam ou abordam a temática da gestão democrática?
- 4) Quais as ações da SME para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas?
- 5) Qual importância do Conselho Escolar para a escola?
- 6) Existe uma aproximação e uma boa relação da SME com os gestores escolares?
- 7) Que estratégias são adotadas para aproximar a SME da comunidade escolar?
- 8) O que representa o Conselho Escolar para a escola?
- 9) Existe Conselho Escolar em todas as Unidades escolares da Rede Municipal? (Se não, por quê?)
- 10) Como são escolhidos os membros do Conselho Escolar?
- 11) A SME promove formação continuada para os gestores escolares? Se sim, com que periodicidade?
- 12) A SME promove formação continuada para os conselheiros escolares? Se sim, com que periodicidade?
- 13) As unidades escolares têm autonomia pedagógica, administrativa e financeira?



## APÊNDICE B - Roteiro para a entrevista 2

Entrevistado: Membro do Conselho Municipal da Educação

### PERFIL DO CONSELHEIRO

#### 1. FAIXA ETÁRIA:

de 20 a 30 anos

de 41 a 50 anos

de 31 a 40 anos

acima de 50 anos

#### 2. SEXO:

Feminino

Masculino

#### 3. NÍVEL DE ESCOLARIDADE:

Ensino Médio Completo

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós-Graduação

#### 4. HÁ QUANTO TEMPO PARTICIPA DO CONSELHO MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO:

01 ano

02 anos

acima de 02 anos

#### 4. HÁ QUANTO ESTÁ NA PRESIDÊNCIA DO CONSELHO MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO:

01 ano

02 anos

acima de 02 anos

### ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

- 1) Quando falamos em gestão democrática da escola, quais palavras vêm à sua mente?

---



---



---



---



---

- 2) O(a) Senhor(a) considera que o Conselho Municipal da Educação (CME) tem contribuído para fortalecer a gestão democráticas das escolas públicas? Se sim, que fatos e/ou ações justificam isso?
- 3) Como são escolhidos os membros do CME?
- 4) Quais os documentos e/ou legislação do Conselho que tratam ou abordam a temática da gestão democrática?
- 5) Qual importância do Conselho Escolar para a escola?
- 6) Existe uma aproximação e uma boa relação do CME com a gestão escolar?
- 7) O que representa o Conselho Escolar para a escola?
- 8) De que forma o CME acompanha as ações da SME e dos Conselhos escolares, no que diz respeito à gestão democrática das escolas? Como são escolhidos os membros do Conselho Escolar?
- 9) Com que periodicidade o conselho se reúne?
- 10) As decisões tomadas no Conselho Escolar são bem recebidas e acatadas pela comunidade escolar?
- 11) Quem são as pessoas que mais participam do CME?
- 12) Qual é a participação dos alunos, pais, professores e funcionários nas decisões tomadas no CME?

## APÊNDICE C - Roteiro para a entrevista 3

Entrevistado: GESTOR ESCOLAR

### PERFIL DO GESTOR(A)

#### 1. FAIXA ETÁRIA:

de 20 a 30 anos

de 41 a 50 anos

de 31 a 40 anos

acima de 50 anos

#### 2. SEXO:

Feminino

Masculino

#### 3. NÍVEL DE ESCOLARIDADE:

Ensino Médio Completo

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós-Graduação

#### 4. HÁ QUANTO TEMPO EXERCE A FUNÇÃO DE GESTOR:

até 02 anos

entre 03 e 05 anos

acima de 05 anos

#### 5. NO CARGO ATREVÉS DE:

INDICAÇÃO

ELEIÇÃO

#### 6. PAPEL QUE EXERCE NO CONSELHO ESCOLAR?

PRESIDENTE

MEMBRO

### ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

- 1) Quando falamos em gestão democrática da escola, quais palavras vêm à sua mente?

---



---



---



---



---

- 2) O(a) Senhor(a) considera que a sua gestão é democrática? Se sim, que fatos e/ou ações justificam isso?
- 3) Quais os documentos e/ou legislação da escola que tratam ou abordam a temática da gestão democrática?
- 4) Qual importância do Conselho Escolar para a escola?
- 5) Existe uma aproximação e uma boa relação da escola com os pais e a comunidade local?
- 6) Que estratégias são adotadas para aproximar a gestão da comunidade escolar e local?
- 7) Existe Conselho Escolar na Escola? (Se não, por quê? Se sim, seguir com as questões 8,9, 10, 11, 12, 13, 14, 15)
- 8) Como são escolhidos os membros do Conselho Escolar?
- 9) Com que periodicidade o conselho se reúne?
- 10) As decisões tomadas no Conselho Escolar são bem recebidas e acatadas pela comunidade escolar?
- 11) As decisões tomadas no Conselho Escolar são implementadas na escola?
- 12) Quem são as pessoas que mais participam do conselho escolar?
- 13) Qual é a participação dos alunos, pais, professores e funcionários nas decisões tomadas na escola?
- 14) Como a gestão escolar tem resolvidos os conflitos enfrentados pela escola?
- 15) A unidade escolar tem autonomia pedagógica, administrativa e financeira?

**APÊNDICE D - Roteiro para a entrevista 4**

Entrevistado: Membro do Conselho Escolar

**PERFIL DA(O) CONSELHEIRO(A)****1. FAIXA ETÁRIA:** de 18 a 20 anos de 31 a 40 anos de 21 a 30 anos acima de 40 anos**2. SEXO:** Feminino Masculino**3. NÍVEL DE ESCOLARIDADE:** Ensino Fundamental incompleto Ensino Fundamental completo Ensino Médio incompleto Ensino Médio completo Superior incompleto Ensino Médio completo Superior incompleto Ensino Médio completo Pós-Graduação**4. HÁ QUANTO TEMPO PARTICIPA DO CONSELHO ESCOLAR** até 01 ano entre 02 e 03 anos acima de 03 anos**4. SEGMENTO** PAIS ESTUDANTE PROFESSORES FUNCIONÁRIOS GESTÃO

# **ANEXOS**

## **ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA**  
LABORATÓRIO NACIONAL DE COMPUTAÇÃO CIENTÍFICA – LNCC/MCT  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA – UEFS  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA – IFBA  
SENAI / CIMATEC  
*Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em  
Difusão do Conhecimento (DMMDC)*

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Título do projeto: ANÁLISE DA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA A PARTIR DA PERSPECTIVA DA DIFUSÃO DO CONHECIMENTO**

**Doutoranda: Rosaria da Paixão Trindade**

**Professor Orientador: Dr. Trazíbulo Henrique Pardo Casas**

A gestão democrática da escola pública tem sido muito discutida nas últimas décadas. A Constituição Federal de 1988 estabelece a “gestão democrática” como um dos princípios da educação pública. No entanto, teóricos e até mesmo a comunidade escolar questionam a efetivação de tal princípio. Convidamos o(a) Senhor(a) à participar da pesquisa “**ANÁLISE DA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA A PARTIR DA PERSPECTIVA DA DIFUSÃO DO CONHECIMENTO**”, da pesquisadora Rosaria da Paixão Trindade, sob a orientação do Professor Dr. Trazíbulo Henrique Pardo Casas, cujo objetivo propor um modelo de análise da efetivação dos princípios da gestão democrática em escolas públicas. Sendo este tema muito complexo, selecionamos alguns instrumentos que poderão nos trazer informações para a realização de tal análise: entrevistas, questionários, análise de documentos e observações. A sua participação poderá trazer benefícios para a gestão democrática da escola pública e, conseqüentemente, para a educação brasileira, visto que, juntos, poderemos identificar entraves, problemas e lacunas da gestão democrática, bem como identificar práticas exitosas que merecem ser compartilhadas e/ou possibilidades e caminhos a serem seguidos. Um possível risco da sua participação seria se, por algum motivo, você se sentir constrangido ao responder o questionário, a entrevista, ou não desejar ser observado. Informamos que você poderá abandonar a pesquisa a qualquer momento que desejar. Salientamos que ficaremos atentos para identificar possíveis desconfortos e buscar soluções para saná-los. Se os mesmos permanecerem, a pesquisa poderá ser interrompida imediatamente sem qualquer tipo de penalidade. Além disso, garantiremos que o seu anonimato será mantido, respeitando sua integridade intelectual, social e cultural. Neste sentido, os instrumentos de coleta de dados não exigem identificação do seu nome ou de qualquer outro documento de identificação. O anonimato também será preservado após as entrevistas. Não haverá remuneração ou qualquer custo com a participação na pesquisa e, se porventura houver algum custo, eles serão de inteira responsabilidade da pesquisadora. A escolha em participar desta pesquisa é livre e, se permitida, pedimos autorização de divulgação dos dados analisados em eventos acadêmicos e científicos, lembrando que será mantido sigilo absoluto a respeito de seus dados pessoais. As respostas dos questionários serão tabuladas e comporão um

banco de dados para futuras análises histórico-comparativas. Porém, os questionários respondidos em papel serão mantidos sob responsabilidade do pesquisador responsável por um período de 5 anos, sendo destruído logo após. Caso haja qualquer dúvida antes, durante ou depois da realização da pesquisa, você poderá saná-la através do contato do pesquisador responsável, indicado abaixo. A coleta de dados será realizada nas próprias instituições citadas, para evitar que os participantes tenham gastos. Mas caso seja necessário gasto de algum participante, com transporte, por exemplo, os custos ficarão a cargo do pesquisador. Durante a coleta de dados, caso haja algum dano, decorrente da pesquisa, o ressarcimento ficará a cargo do pesquisador. Os resultados da pesquisa serão divulgados em eventos, periódicos e no banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). A sua participação é voluntária e se dará por meio de (entrevista, questionário) \_\_\_\_\_ . Caso aceite participar desta pesquisa, indique o seu nome completo e assine as duas vias deste termo. Uma cópia será sua e a outra, da pesquisadora.

Feira de Santana, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ .

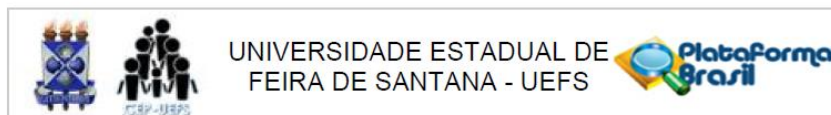
\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador responsável

Contato com o pesquisador responsável: Departamento de Tecnologia, módulo 3. Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), BR 116, Km 03, Feira de Santana, BA. CEP 44031-460. Telefone: (75) 3161-8056. e-mail: rosapt01@gmail.com. Para dúvidas éticas: cep@uefs.br/7531618067.



## ANEXO B – Parecer de aprovação da pesquisa no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE  
FEIRA DE SANTANA - UEFS

Plataforma  
Brasil

### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** ANÁLISE DA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA A PARTIR DA PERSPECTIVA DA DIFUSÃO DO CONHECIMENTO

**Pesquisador:** ROSARIA DA PAIXÃO TRINDADE

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 49119515.0.0000.0053

**Instituição Proponente:** Universidade Estadual de Feira de Santana

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.366.532

#### Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após o atendimento das pendências, o Projeto está aprovado para execução, pois atende aos princípios bioéticos para pesquisa envolvendo seres humanos, conforme a Resolução nº 466/12 (CNS).

#### Considerações Finais a critério do CEP:

Tenho muita satisfação em informar-lhe que seu Projeto de Pesquisa satisfaz às exigências da Res. 466/12. Assim, seu projeto foi Aprovado, podendo ser iniciada a coleta de dados com os participantes da pesquisa conforme orienta o Cap. X.3, alínea a - Res. 466/12. Relembro que conforme institui a Res. 466/12, Vossa Senhoria deverá enviar a este CEP relatórios anuais de atividades pertinentes ao referido projeto e um relatório final tão logo a pesquisa seja concluída. Em nome dos membros CEP/UEFS, desejo-lhe pleno sucesso no desenvolvimento dos trabalhos e, em tempo oportuno, um ano, este CEP aguardará o recebimento dos referidos relatórios.

#### Situação do Parecer:

Aprovado

#### Necessita Apreciação da CONEP:

Não

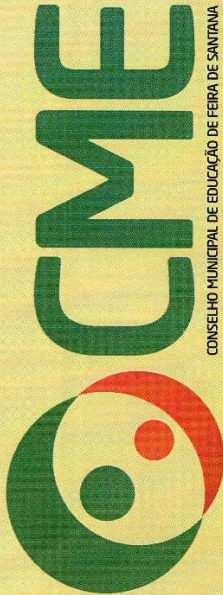
FEIRA DE SANTANA, 14 de Dezembro de 2015

Assinado por:  
Zannety Conceição Silva do Nascimento Souza  
(Coordenador)

## ANEXO C – Informativo do CME – 2014

**INFORMATIVO 01  
2014**

[...] a tendência democrática, intrinsecamente, não pode consistir apenas em que um operário manual se torne qualificado, mas que cada 'cidadão' possa se tornar 'governante' e que a sociedade o coloque, ainda que 'abstratamente', nas condições gerais de poder fazê-lo: a democracia política tende a fazer coincidir governantes e governados (no sentido de governo com o consentimento dos governados).  
(GRAMSCI)



**CME**  
CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE FEIRA DE SANTANA


---

**AVALIANDO AS AÇÕES - Setembro 2013/Setembro 2014**

- 100% das reuniões previstas foram realizadas
- 95% das pautas previstas foram cumpridas
- 90% das vistas às unidades escolares previstas foram realizadas
- 80% das audiências com a secretaria realizadas

**VOCÊ SABIA?**

Qualquer cidadão ou entidade poderá, previamente cadastrado, apresentar propostas na Plenária do CME.



**CME**  
CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE FEIRA DE SANTANA

(75) 3624-8450  
cmefeiradesantana@gmail.com



O Conselho Municipal de Feira de Santana (CME), órgão colegiado que integra o Sistema Municipal de Educação, tem concentrado ações na implementação das suas atribuições, conforme a nova Lei nº 3.388, de 20 junho de 2013 que o constitui, observando os princípios da educação nacional, previstos na LDB 93/94/96.

Em consonância com a nova Lei do Conselho, a atuação deste órgão tem se constituído em meta maior da atual gestão, destacando os princípios da participação, ampliação da representatividade, bem como o princípio de autonomia, garantindo, dentre outras coisas, o direito de eleição direta para escolha da sua presidência. Nessa perspectiva, desenvolvemos um trabalho voltado para as reais necessidades e interesses da comunidade escolar,

priorizando as solicitações das mesmas, em um processo de levantamento diagnóstico, escola sensível dos segmentos da comunidade escolar, encaminhamento de intervenções a serem realizadas pela escola e/ou pela secretaria, acompanhamento, monitoramento e avaliação do trabalho realizado.

Empenhado na efetivação do seu papel em contribuir para uma educação mais igualitária e democrática, o CME disponibiliza este informativo para a comunidade escolar e local, tendo em vista a publicação do seu trabalho, bem como a aproximação destas na promoção de um diálogo cada vez mais próximo de suas necessidades e interesses.

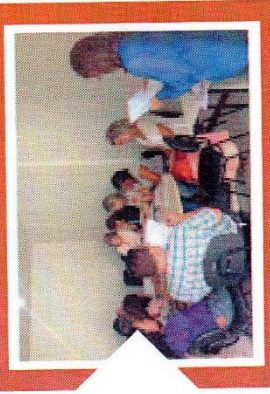
Rosana Falcão - Presidente do CME

**ESTRUTURA DO CME**



**COMPOSIÇÃO DO CME**

O CME é composto por professores, pais, alunos, gestores, representantes dos especialistas em educação, representantes da Secretaria de Educação e Secretária, representantes da Direc. D2, representantes de escolas privadas de educação infantil, representantes de instituições de ensino superior e representantes da APLB/Sindicato.



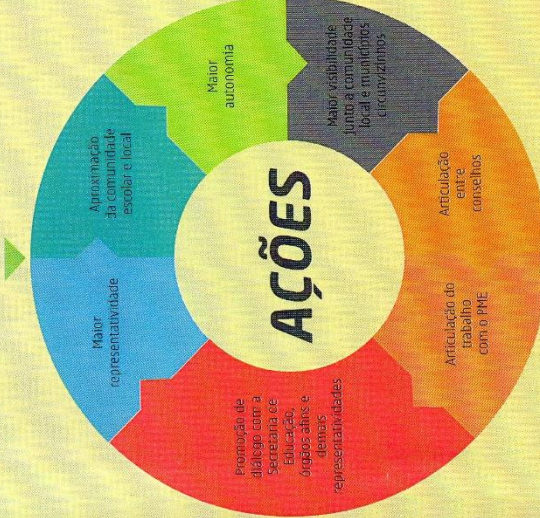
**FUNÇÕES DO CME**

- Normativa
- Consultiva
- Deliberativa
- Fiscalizadora
- Propositiva
- Mobilizadora
- Controle social



**REESTRUTURANDO O CONSELHO**

- Revisão e aprovação da nova Lei do CME nº 3.388/2013;
- Disponibilização de recursos humanos para os Conselhos (uma secretaria e funcionários);
- Aquisição de uma secretaria para os Conselhos;
- Aquisição de adiantamento financeiro para as pequenas despesas;
- Elaboração de instrumentos de visita e escuta à comunidade escolar e local;
- Organização e atualização dos arquivos;
- Revisão coletiva do Regimento Interno do Conselho Municipal de Educação.



**IMPLANTANDO UMA ROTINA**

- Reuniões mensais com os conselheiros;
- Audiência mensal com a Secretaria de Educação;
- Visitas quinzenais às unidades escolares, priorizando as solicitações da comunidade escolar e local;
- Escuta as escolas visitadas;
- Atendimento a comunidade escolar e local;
- Reunião de comissões e câmaras temáticas do Conselho (autorização de escolas, aprovação de regimento Escolar, dentre outros);
- Atualização e fiscalização do cumprimento do calendário escolar.

**PRÓXIMOS PASSOS**

- Realização do I Fórum Municipal dos Conselhos Vinculados à Educação/2015;
- Ampliação das visitas às unidades escolares com o IDEB/2013 abaixo da média;
- Confeção e distribuição da Cartilha do CME.

**INVESTINDO NA FORMAÇÃO DOS CONSELHEIROS**

Participação nos eventos da UNCME: XXIII e XXIV Encontros Nacionais da UNCME; Participação no curso de Formação Continuada para Conselheiros Municipais de Educação/UJFBA; Estudo e discussão de textos expositivos nas reuniões, abordando a temática de conselho municipal.

**INCORPORANDO UPLANEJAMENTO**

Definição coletiva de um plano de ação anual, a partir das atribuições do CME e PME; Implantação de uma Agenda mensal do Conselho; Aprovação prévia das pautas das reuniões pelos conselheiros.

**ESTABELECEENDO INTERCÂMBIO**

Aproximação do Conselho Municipal de Educação de Simões Filho; Participação em eventos da Secretaria, APLB e outros órgãos.

**PUBLICANDO O CONSELHO**

- Divulgação das ações do CME pela Assessoria de Comunicação da SME (jornais, sites, etc);
- Exposição de banner em eventos;
- Distribuição de informativo trimestral do CME.

## ANEXO D – Pauta da Reunião do CME



## PAUTA REUNIÃO DO CME (MAIO/2016).

17/05/2016

Início: 14h30min

Término: 17h30min

**Procedimentos para otimizar as reuniões do CME:**

- Definição de tempo por ponto de pauta;
- Informes não serão discutidos, o que for necessário aprofundar entrará em o que ocorrer;
- Ter mais rigor na inscrição das falas;
- Evitar falas repetidas;
- Evitar interrupções nas falas;
- Evitar monopolizar fala e respeitar o posicionamento do outro;
- Organizar em cada ponto de pauta: momento de discussão, encaminhamentos e votação (não partir para outro ponto sem fechar o ponto em discussão);
- Colocar o celular no modo vibratório.

Pontos	Previsão de Tempo	Encaminhamentos
<b>1. Acolhida e informes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devolutiva visita às escolas – Abril</li> <li>• Escala de Visita às escolas- Maio</li> <li>• Resultados da visita às escolas de março:</li> <li>• Contato com a procuradoria: processo de tramitação do PME</li> <li>• Merenda Escolar: Ofício (o que está sendo feito para sanar os problemas, como o CAE se posiciona em relação à descentralização da merenda escolar, se existe proposta de descentralização)</li> <li>• Marco Regulatório da Educação Infantil</li> <li>• Ofício solicitando representantes: NRE19 e Alunos (Ana Maria)</li> </ul>	14h55min (10 min)	
<b>2. Calendário:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encaminhamento de pareceres às unidades escolares;</li> <li>- Reposição dos dias de paralização (dias 13 e 14/04);</li> <li>- Proposta de discussão do calendário junto às escolas.</li> </ul>	15h05min (1h30min)	<i>Articulação e Colegiado Escolar</i>
<b>3. Merenda Escolar</b> – Encaminhamentos para sanar problemas detectados e posicionamento do CAE e DAE sobre a descentralização da merenda.	15h45min (40min)	
<b>4. Notícias da Comissão do Plano de Carreira</b>	16h25min (20min)	
<b>5. O que ocorrer.</b>	16h45 (15min)	

**OBS:** Próxima reunião do CME: 07/06/2016.



## ANEXO E – Plano de Ação do CME – 2016

**Conselho Municipal de Educação  
Feira de Santana/Ba**

**2016**

**PRESIDENTE:** Rosana Fernandes Falcão  
**SECRETÁRIA:** Deuza Maria da Silva  
**ASSISTENTE ADMINISTRATIVO:** Ana Maria Alves dos Santos

**CONSELHEIROS**

**I - SECRETÁRIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO**

Titular: Jayana Bastos Miranda Ribeiro
Suplente: Lenio Lins Ribeiro

**II – REPRESENTANTES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**

Titular: Jozélia Araújo de Oliveira
Suplente: Simone Dias Cerqueira de Oliveira
Titular: Ana Paula de Oliveira Moraes Soto
Suplente: Terezinha dos Santos Carvalho

**III – REPRESENTANTES DA ASSOCIAÇÃO DE PROFESSORES LICENCIADOS DA BAHIA- APLB**

Titular: Marlede Silva Oliveira
---------------------------------

Suplente: Germano Barreto de Gois

#### **IV – REPRESENTANTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR SITUADAS EM FEIRA DE SANTANA**

Titular: Fani Quitéria Nascimento Rehem

Suplente: Analdino Pinheiro Silva Filho

#### **V – REPRESENTANTES DA DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO- DIREC 02**

Titular: Maria Perpétua Teixeira Almeida Araújo

Suplente:

#### **VI – REPRESENTANTES DOS ESPECIALISTAS EM EDUCAÇÃO**

Titular: Rosana Fernandes Falcão

Suplente: Karina Macêdo de Assis

#### **VII- REPRESENTANTES DOS DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS**

Titular: Leiva Beatriz Maria Santana Franco

Suplente: Anna Virgínia Felix de Araujo

Titular: Nelcilândia Figueiredo da Silva Arouca

Suplente: Katia Danielle Santos Silva

#### **VIII- REPRESENTANTES DOS PROFESSORES DA EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Titular: Vânia Pereira Mores Lopes

Suplente: Edson do Espírito Santo Filho

#### **IX- REPRESENTANTES DOS PAIS DE ALUNOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA MUNICIPAL**

Titular: Glorelice Almeida Santana Silva

Suplente:

#### X- REPRESENTANTES DOS ESTUDANTES DA EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Titular:

Suplente: Poliana dos Santos Passos

#### XI- REPRESENTANTES DAS ESCOLAS PRIVADAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE FEIRA DE SANTANA

Titular: Rita de Cássia Braz Santos Silva

Suplente: Viviane de Araújo Rocha Santos

### PLANO DE AÇÃO/2016

**FUNÇÕES DO CONSELHO: NORMATIVAS, CONSULTIVAS, DELIBERATIVAS, FISCALIZADORAS, PROPOSITIVAS, MOBILIZADORAS E DE CONTROLE SOCIAL.**

AÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEL	ESTADO DA AÇÃO	SUGESTÃO
Acompanhamento do PME: - Envio de Ofício para a Procuradoria, solicitando informações sobre prazo de encaminhamento do documento para aprovação na Câmara Municipal; - Solicitação de informação, junto a SEDUC, sobre a	Março	Secretária CME	Aguardando resposta	
	Abril	Secretária CME		

Comissão de Acompanhamento e Avaliação do PME;				
Elaboração e desenvolvimento do Projeto Calendário: articulando discursos e práticas	Março a Dezembro	CME	Concluindo	OBS: Trata-se de uma consulta aos diversos segmentos da escola e Seduc sobre problemas e sugestões para o cumprimento do calendário.
Acompanhamento das Leis Orçamentárias Anuais e Plurianuais - Contactar a Secretaria de Planejamento e a Câmara Municipal para solicitar informações;	Abril	Presidência		
-Solicitação de inclusão do CME no orçamento do Município.	Abril	Presidência		
Acompanhamento do PPP				



-Solicitação de informações sobre a atual situação do PPP das escolas municipais;	Abril			
-Aprovação e acompanhamento da elaboração/reelaboração do PPP.	Março/dezembro	Técnica CME		

Acompanhamento da implantação dos Conselhos Escolares				
- Solicitação da relação/informações das escolas que não implantaram CE.	Abril	Técnica CME		
- Acompanhar as escolas que não implantaram o CE	Abril/julho	Técnica CME		

Acompanhamento e participação na elaboração da Proposta Curricular	Até junho	Presidência	Em processo	
- Solicitar informações sobre o trabalho de elaboração da Proposta Curricular; (Educação Infantil e Ensino Fundamental).				

Divulgação e Orientação do trabalho do CME junto às escolas privadas de Educação Infantil	Permanente			
---	------------	--	--	--

Aprovação de autorização de funcionamento das unidades escolares	Permanente	Comissão responsável em processo	Em processo	
--	------------	----------------------------------	-------------	--

Realização de visitas nas unidades escolares municipais e privadas;	Março/Dezembro	Conselheiros	Em processo	
---	----------------	--------------	-------------	--

Solicitação e aprovação do relatório anual da Secretaria de Educação;	Dezembro	Presidência		
---	----------	-------------	--	--

Participação do CME nas ações da UCME;	Quando ocorrer	Conselheiros	Em processo	
Estabelecimento de intercâmbio de experiências com CME de outras cidades;	Quando ocorrer	Conselheiros	Em processo	

Participação do	Março/abril	Karina	Em processo	
-----------------	-------------	--------	-------------	--

CME na elaboração da Proposta do Plano de Carreira do Magistério;				
---	--	--	--	--

Realização de audiência pública sobre: a importância do CME e do PME para a promoção de uma educação pública de qualidade;	Segundo semestre	Conselheiros		
--	------------------	--------------	--	--

Acompanhamento das informações sobre o censo escolar	Primeiro semestre	Técnica CME		
--	-------------------	-------------	--	--

Análise de processos e emissão de pareceres sobre demandas encaminhadas ao CME	Fevereiro/dezembro	Presidência e as Câmaras Temáticas		
--	--------------------	------------------------------------	--	--

Elaboração do calendário letivo escolar	Novembro	Conselheiros		
Acompanhamento do cumprimento do calendário escolar	Março/dezembro	Conselheiros		

para 2016				
Aprovação de propostas de reposição de dias letivos e de calendário especial.	Março/dezembro	Câmara Temática		

## ANEXO F – Portaria de Criação e Implementação dos Conselhos Escolares



### Portaria Nº 19/2015

Dispõe sobre a criação e implementação dos Conselhos Escolares das Escolas Municipais e/ou Conveniadas e dá outras providências.

A SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE FEIRA DE SANTANA, Estado da Bahia, no uso de suas atribuições legais e, considerando:

A Constituição Federal, de 1988 em seu artigo 205, expressa que "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". E, no artigo 206, expressa que, o ensino será ministrado com base na gestão democrática de ensino público, na forma da lei.

Ainda, a mesma Constituição Federal em seu artigo 211, que expressa que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, seus Sistemas de Ensino; o que ensejou a criação através da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, da Portaria Ministerial nº 2.896/2004, de 17 de setembro de 2004, O PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DE CONSELHOS ESCOLARES, que visa desenvolver ações de fomento a implantação e o fortalecimento dos Conselhos Escolares em escolas públicas de Educação Básica.

A Lei nº 9394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), em seu artigo 14, que estabelece que os Sistemas de Ensino definirão as normas de Gestão Democrática do Ensino Público na Educação Básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - Participação dos profissionais em educação na elaboração do Projeto Pedagógico da Escola; II - Participação da comunidade escolar e local nos Conselhos Escolares ou equivalentes.

O Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que estabelece como estratégia "estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo".

O Plano Municipal de Educação de Feira de Santana (PME), Lei 3.326/12, de 05 de junho de 2012, que assegura a implantação, na rede de ensino, dos Conselhos Escolares e/ou Colegiados Escolares em todas as Unidades Escolares.

A Lei nº 3.388/13, de 20 de junho de 2013, que normatiza os Conselhos Escolares no âmbito do Sistema Municipal de Educação de Feira de Santana.

#### RESOLVE:

**Art. 1º** - As unidades de ensino da Rede Pública Municipal contarão com Conselhos Escolares constituídos pela direção da escola e representantes das comunidades escolar.

**Parágrafo Único** - Entende-se por Comunidade Escolar, para efeito deste artigo o conjunto de estudantes, pais ou responsáveis por estudantes, profissionais da educação e demais servidores em efetivo exercício nas unidades escolares.

**Art. 2º** - Os Conselhos Escolares terão função:

- I - Consultiva em planos e programas administrativos e pedagógicos;
- II - Deliberativa em questões financeiras;
- III - Fiscalizadora em questões administrativas, pedagógicas e financeiras;
- IV - Mobilizadora na promoção, estimulação e articulação da participação integrada dos segmentos representativos da escola e da comunidade local;
- V - Pedagógica no acompanhamento da prática educativa.

**Parágrafo Único** - Na definição das questões deverão ser resguardados os princípios constitucionais, as normas legais e diretrizes dos Conselhos Federal, Estadual e Municipal e da Secretaria Municipal de Educação de Feira de Santana.

**Art. 3º** - O Conselho Escolar será composto pelos seguintes representantes dos segmentos da comunidade escolar:

- I - Diretor(a);
- II - Professores;
- III - Servidores;
- IV - Estudantes matriculados na Rede Municipal de Ensino, com idade mínima de 10 anos.
- V - Pais ou responsáveis pelos estudantes;
- VI - Especialista em educação ou professor na função de coordenação pedagógica, onde houver.

§ 1º - O Conselho Escolar será instituído por ata, a qual será registrada a partir da primeira reunião ordinária.

§ 2º - A ausência do servidor efetivo na unidade escolar, representante do segmento indicado no inciso III deste artigo, será substituída pelo segmento Pais ou responsáveis pelos estudantes.

**Art. 4º** - Os segmentos se farão representar segundo a orientação do Quadro do Anexo Único desta portaria, respeitada a portificação de cada unidade escolar.

I - Para cada representação haverá um titular e um suplente, que assumirá no caso de impedimento, renúncia ou desistência do mesmo.

II - No segmento dos estudantes aqueles que têm idade inferior a 10 anos serão representados por seus pais ou responsáveis.

**Parágrafo Único** - O cargo em vacância será preenchido por nova eleição de seus membros ou segundo o regimento interno do Conselho Escolar.

**Art. 5º** - O mandato dos conselheiros eleitos será de 02 (dois) anos, podendo ser reeleito por mais um mandato.

**Art. 6º** - A presidência do Conselho Escolar será ocupada pelo diretor da unidade escolar.

**Parágrafo Único** - Na ausência ou impedimento do presidente, o Conselho Escolar será presidido por um dos seus membros, escolhidos em reunião, por seus pares.

**Art. 7º** - O Conselho terá a seguinte estrutura básica:

- I - Presidente;
- II - Secretário;
- III - Tesoureiro;
- IV - Plenária.

§ 1º - A função de presidente será ocupada pelo diretor da escola, e as demais funções serão ocupadas por meio de eleição entre os pares do Conselho Escolar.

§ 2º - O funcionamento dos Conselhos Escolares será disciplinado por Regimento Interno, cuja a elaboração será orientada pela Secretaria Municipal de Educação e aprovado pelo Conselho Municipal de Educação.

Art. 8º - A eleição dos representantes dos segmentos da comunidade escolar que integrarão o Conselho Escolar, bem como a de seus suplentes, realizar-se-á na mesma data, observando o disposto no Regimento Interno do Conselho e o estabelecido nesta Portaria.

§ 1º - Cada segmento elegerá seus representantes.

§ 2º O quórum para a validade das eleições será de cinquenta por cento dos votos mais um do Colégio Eleitoral.

Art. 9º - Terão direito a voto nas eleições do Conselho Escolar:

I - Os estudantes com idade mínima de 10 (dez) anos.

II - Os pais ou responsáveis pelos estudantes, independente da idade destes últimos.

III - Todos os servidores em exercício na Unidade Escolar na data do pleito.

IV - Os professores e especialistas em educação ou coordenador pedagógico em exercício na Unidade Escolar na data do pleito.

**Parágrafo Único** - Cada eleitor terá direito a apenas um voto na mesma unidade escolar, ainda que faça parte de segmentos diversos, acumule cargos ou tenha mais de um filho nela matriculado, vedado o voto por procuração.

Art. 10- Para coordenar a Eleição dos Conselhos nas escolas da Rede Municipal será constituída uma Comissão Eleitoral Central, designada pela Secretaria Municipal de Educação.

Art. 11- Para dirigir o pleito na Unidade Escolar será constituída uma Comissão Eleitoral, com 03 (três) membros, convocada pela Direção, que baixará ato normativo no qual constará:

I - dia, hora e local de votação;

II - credenciamento dos fiscais de votação e apuração;

III - convocação dos eleitores aptos à votação.

§ 1º - A Comissão Eleitoral ficará responsável pelo registro da ata no momento da eleição e seu arquivamento na Unidade Escolar.

§ 2º - Os membros da Comissão Eleitoral deverão ser inelegíveis.

§ 3º - A Comissão Eleitoral deverá ser instalada com até 30 (trinta) dias de antecedência da realização do pleito, a cada dois anos.

Art. 12 - Será dada posse ao Conselho Escolar eleito, pela Direção da Unidade Escolar, no prazo de até 15 (quinze) dias após a eleição.

Art. 13 - A Secretária Municipal de Educação baixará os atos que forem necessários para a execução desta Portaria.

Art. 14 - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Feira de Santana, 03 de agosto de 2015

JAYANA BASTOS MIRANDA RIBEIRO  
SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

## ANEXO ÚNICO

## QUADRO DO NÚMERO DE REPRESENTANTES NO CONSELHO ESCOLAR

<b>PORTE ESCOLAR</b>	<b>PROFESSORES</b>	<b>PAIS/ RESPONSÁVEIS</b>	<b>ESTUDANTES</b>	<b>SERVIDOR</b>	<b>DIRETOR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PEQUENO (1 - 250)</b>	01	01	01	01	01	05
<b>MÉDIO (251-500)</b>	02	02	01	01	01	07
<b>GRANDE (501-1000)</b>	04	03	02	01	01	11
<b>ESPECIAL (ACIMA DE 1000)</b>	05	04	03	02	01	15