



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

CECÍLIA MARIA DE SOUSA ARAÚJO BARBOSA

**POLÍTICA, CIDADANIA E DEMOCRACIA COMO CATEGORIAS
CONSTITUTIVAS DO PENSAR DA GESTÃO ESCOLAR**

**JOÃO PESSOA
2022**

CECÍLIA MARIA DE SOUSA ARAÚJO BARBOSA

**POLÍTICA, CIDADANIA E DEMOCRACIA COMO CATEGORIAS
CONSTITUTIVAS DO PENSAR DA GESTÃO ESCOLAR**

Monografia, apresentada ao Curso de Licenciatura em Pedagogia, do Centro de Educação, da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Angelus Miranda de Alcantara

JOÃO PESSOA
2022

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

B238p Barbosa, Cecília Maria de Sousa Araújo.
Política, cidadania e democracia como categorias
constitutivas do pensar da gestão escolar / Cecília
Maria de Sousa Araújo Barbosa. - João Pessoa, 2022.
52f.: il.

Orientação: Marcos Angelus Miranda de Alcantara.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Pedagogia) - UFPB/CE.

1. Gestão escolar. 2. Política. 3. Democracia. I.
Alcantara, Marcos Angelus Miranda de. II. Título.

UFPB/BS/CE

CDU 37.07(043.2)

CECÍLIA MARIA DE SOUSA ARAÚJO BARBOSA

**POLÍTICA, CIDADANIA E DEMOCRACIA COMO CATEGORIAS
CONSTITUTIVAS DO PENSAR DA GESTÃO ESCOLAR**

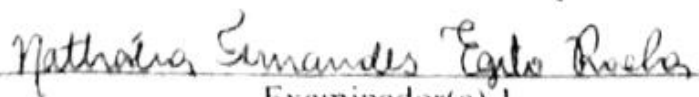
Monografia de graduação apresentada ao Centro de Educação, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

Aprovada em 27 de junho de 2022

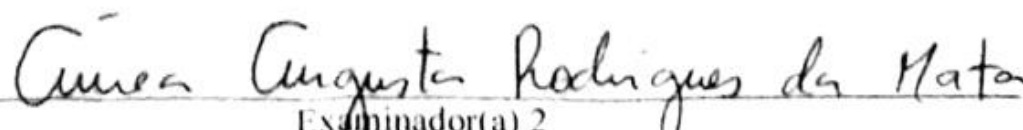
BANCA EXAMINADORA



Professor(a) Orientador(a)



Examinador(a) 1



Examinador(a) 2

*Dedico este trabalho a minha família e amigos,
por me incentivarem e contribuírem para meu
crescimento.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por me proporcionar perseverança durante toda a minha caminhada de vida e acadêmica.

Aos meus pais Maria Inêz e Waldez pelo apoio e incentivo desde o início do meu curso, sempre presentes e contribuindo a cada dia para que eu não desistisse de continuar, foram essenciais e ainda são para as minhas realizações pessoais, acadêmicas, meu muito obrigada, amo vocês.

Aos meus familiares e amigos, e em especial ao meu esposo Yves, pelo companheirismo, compreensão, carinho e força na minha caminhada.

A todos os meus amigos do curso de Pedagogia e do projeto de extensão que tive o prazer de conviver, muito orgulho e alegria em participar. Compartilhamos inúmeros desafios, momentos de aprendizado, alegrias, cafés na praça, colaborando para que ninguém desistisse de continuar o curso.

Aos participantes do curso do FOGEP, em especial, aos 3 (três) entrevistados que aceitaram e contribuíram para minha pesquisa.

Ao meu professor orientador, Marcos Angelus. Sou grata por ter tido a oportunidade de ser aluna nas disciplinas de Gestão Educacional e Alfabetização de Jovens e Adultos, e também poder participar do projeto de extensão. Foram aulas e momentos de aprendizados significativos para minha vida pessoal e acadêmica. Obrigada por toda dedicação, esforço e paciência de sempre buscar o melhor para os alunos, mostrando ser exemplo de pessoa e profissional.

As Professoras Áurea Augusta Rodrigues da Mata e Nathália Fernandes Egito Rocha, que formam a banca avaliadora deste TCC. Obrigada por aceitar o convite e atenção.

RESUMO

A presente pesquisa tem por objeto a compreensão dos participantes do Curso de Formação de Gestores em Educação Popular - FOGEP (2020), a respeito da política, da cidadania e da democracia como categorias de pensamento. Em função do objeto da pesquisa, foi formulada a seguinte questão/problema: em que medida a política, a cidadania e a democracia são categorias constitutivas do entendimento sobre gestão escolar dos cursistas do FOGEP? Nosso objetivo geral consistiu em analisar a correlação entre essas três categorias na constituição do pensar da gestão escolar desse grupo. Especificamente, buscamos refletir sobre a política como categoria de pensamento; discutir sobre a cidadania como dimensão existencial dos profissionais da educação; contextualizar a gestão democrática como um princípio constitucional e pedagógico; e, dialogar com gestores, especialistas e membros do conselho escolar sobre a correlação entre política, cidadania e gestão democrática. Dialogamos teoricamente com Covre (1991) sobre cidadania; com Maar (2006) e Freire (2001) sobre política; com Lück (2009) sobre gestão escolar. Em função da análise do objeto, foi realizada uma abordagem teórico-metodológica do tipo qualitativa. Quanto à coleta de dados recorremos ao grupo focal, com a dinâmica de associação de ideias às palavras geradoras, que contou com a presença de 3 (três) cursistas que participaram do curso FOGEP. A análise sugere que diante das categorias *política, cidadania e democracia*, os participantes demonstram compreensões conceituais e abstratas, que lhes permitem operar tanto em uma análise do contexto político nacional, com leituras conjunturais da realidade brasileira, quanto dos processos de gestão escolar, que fazem parte de seu cotidiano profissional nas escolas públicas.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Política. Democracia. Cidadania.

ABSTRACT

The present research aims to understand the participants of the Training Course for Managers in Popular Education - FOGEP (2020), regarding politics, citizenship and democracy as categories of thought. Due to the research object, the following question/problem was formulated: to what extent are politics, citizenship and democracy constitutive categories of the understanding of school management by FOGEP course participants? Our general objective was to analyze the correlation between these three categories in the constitution of thinking/doing in school management in this group. Specifically, we seek to reflect on politics as a category of thought; discuss citizenship as an existential dimension of education professionals; contextualize democratic management as a constitutional and pedagogical principle; and, dialogue with managers, specialists and members of the school council about the correlation between politics, citizenship and democratic management. We dialogue theoretically with Covre (1991) about citizenship; with Maar (2006) and Freire (2001) on politics; with Lück (2009) on school management. Due to the analysis of the object, a qualitative theoretical-methodological approach was carried out. As for data collection, we used the focus group, with the dynamics of associating ideas to the generating words, which was attended by 3 (three) course participants who participated in the FOGEP course. The analysis suggests that, faced with the categories of politics, citizenship and democracy, the participants demonstrate conceptual and abstract understandings, which allow them to operate both in an analysis of the national political context, with conjunctural readings of the Brazilian reality, and of the school management processes, which make part of their daily work in public schools.

Keywords: School Management. Policy. Democracy. Citizenship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Respostas dos cursistas.....	27
Quadro 2 – Categorias de análise.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 A IMPORTÂNCIA DE ANALISAR A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICA, CIDADANIA E DEMOCRACIA NO PENSAR DA GESTÃO ESCOLAR	10
1.2 A COMPREENSÃO SOBRE POLÍTICA, CIDADANIA E DEMOCRACIA DOS PARTICIPANTES DO FOGEP COMO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.3 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DO TRABALHO.	17
2 POLÍTICA, CIDADANIA E DEMOCRACIA NO ÂMBITO DA GESTÃO ESCOLAR: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS	18
2.1 A GESTÃO ESCOLAR COMO UM CAMPO DISCIPLINAR.....	18
2.2 POLÍTICA E CIDADANIA: CATEGORIAS CONSTITUTIVAS DO PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	20
2.3 A PESQUISA QUALITATIVA, O GRUPO FOCAL E A ANÁLISE DE CONTEÚDO COMO ESTRATÉGIAS DE APROXIMAÇÃO DO OBJETO.....	24
3 A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICA, DEMOCRACIA E CIDADANIA COMO OBJETO DE DIÁLOGO COM OS GESTORES EDUCACIONAIS	27
3.1 POLÍTICA, DEMOCRACIA E CIDADANIA COMO SABERES CONCEITUAIS E ABSTRATOS ACIONADOS PELOS(AS) GESTORES(AS)	28
3.2 ABSTRAÇÕES E CONCEITOS APLICADOS À LEITURA DO CONTEXTO NACIONAL	32
3.3 A GESTÃO DA ESCOLA COMO LUGAR DE MATERIALIZAÇÃO DA POLÍTICA, DA DEMOCRACIA E DA CIDADANIA.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE	46
TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA - GRUPO FOCAL	46

1 INTRODUÇÃO

Compreender a importância da gestão educacional, em seus diversos aspectos, é fundamental para profissionais da pedagogia. Sendo assim, iniciamos a presente pesquisa observando a relevância temática da gestão educacional destacada nos dispositivos legais e também na produção acadêmica sobre a questão. Ao passo que discorreremos sobre a temática, veremos algumas contribuições de autores que refletem sobre gestão escolar, assim como alguns aspectos da gestão democrática. Além do mais, delimitamos o objeto da pesquisa: *a correlação entre política, cidadania e democracia no entendimento de gestores escolares, que participaram do Curso de Formação de Gestores em Educação Popular - FOGEP no ano de 2020*. Finalizamos este capítulo introdutório com uma descrição sobre a organização e estrutura do trabalho, bem como seus objetivos gerais e específicos. Dessa forma, espera-se refletir sobre a gestão educacional, mais especificamente sobre como a relação entre política, cidadania e democracia regem o pensar desses gestores.

1.1 A IMPORTÂNCIA DE ANALISAR A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICA, CIDADANIA E DEMOCRACIA NO PENSAR DA GESTÃO ESCOLAR

A escolha da temática ocorreu durante o componente curricular “Gestão Educacional” e a experiência do Estágio Supervisionado na mesma disciplina. Assim, surgiu o meu interesse a respeito da importância e responsabilidade da gestão escolar. Aconteceu também pelo docente que instigou a maioria da minha turma de pedagogia sobre o assunto. Quando estava cursando o 5º período, pude participar como voluntária do Projeto de Extensão coordenado pelo mesmo, intitulado, *Gestão Educacional e Educação Popular: a construção de uma proposta formativa para profissionais da educação básica (PROBEX 2019)*.

Essa experiência extensionista objetivou construir uma proposta formativa para profissionais da educação básica, articuladas ao campo da gestão educacional e da educação popular; inserir estudantes de pedagogia na concepção, na sistematização e no planejamento de uma proposta de formação de gestores escolares na perspectiva da educação popular; promover estudos orientados por um debate articulador entre a gestão democrática e o campo político-pedagógico da educação popular; acessar a produção acadêmica em linhas de pesquisa como política educacional e educação popular do PPGE/UFPB; identificar o público-alvo da proposta formativa no universo de profissionais da educação básica da rede municipal e estadual de João Pessoa; produzir um relato que sistematizou minha experiência de construção da proposta

formativa em questão.

A equipe pedagógica, à qual fiz parte, ficou encarregada pela estruturação temática do curso, elaboração do plano didático-pedagógico (estratégias de abordagens como oficinas, palestras, dinâmicas etc) e definição dos palestrantes. Essa ação de extensão me oportunizou entender meu papel como aluna e futura professora bem como compreender a importância da gestão educacional em seus diversos aspectos, contribuindo na realização do trabalho de todos os envolvidos e assim possibilitar a contribuição e a formação continuada, considerando que o conhecimento é aprendido e realizado nos diversos ambientes escolares.

A partir do projeto PROBEX, surgiu o curso de Formação de Gestores em Educação Popular (FOGEP). O mesmo foi organizado em 3 (três) módulos e a cada encontro semanal aos sábados, tivemos professores convidados que ministraram a partir de oficinas, mesas redondas, relatos de experiência e seminários, com duração de 4 horas cada dia. Os conteúdos foram desde a Gestão da Educação Básica, Educação de Jovens e Adultos, Gestão Curricular e Gestão escolar em suas interfaces com a Educação Popular, Educação e Movimentos Sociais, Direitos Humanos, Relações de Gênero, Avaliação, Educação Popular em Saúde, Educação e Tecnologias e Arte-Educação.

A divulgação do curso foi feita através de visitas às escolas, aproximadamente 60 municipais e estaduais do município de João Pessoa-PB. Nos dividimos em grupos de 5 (cinco) pessoas em turnos diferentes para apresentar a proposta do curso. Após a divulgação tivemos uma pré-inscrição, onde os interessados cadastraram alguns dados e a partir disso tivemos acesso aos perfis: professores, gestores, assistentes sociais, coordenadores, entre outros. O início do curso aconteceu de forma presencial no Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, mas devido a pandemia do Covid-19 tivemos que reorganizar as datas e encontros, que antes eram quinzenais para semanais e de forma remota, utilizando a plataforma digital Google Meet.

Na perspectiva político-pedagógica, a pertinência desta pesquisa é evidenciada na medida em que a temática estudada está presente nos dispositivos legais que regem a educação brasileira. O princípio da gestão democrática está evidente na Constituição Federal, art. 206, inciso VII, observando a gestão democrática do ensino e da educação, a garantia de princípios de transparência e impessoalidade, a autonomia e a participação, a liderança e o trabalho coletivo, a representatividade e a competência.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 ratifica esse mesmo entendimento constitucional sobre a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” como princípio. Ainda de acordo com a LDB, em seu artigo 14, discorre que “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.

No Plano Nacional de Educação – PNE, aprovado pela Lei Nº 13.005/2014, estão determinadas as diretrizes, metas e estratégias para a política educacional no período de 2014 a 2024. A gestão democrática se faz presente em seu art 2º. São diretrizes do PNE no termo do inciso VI -promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.

O Plano Estadual de Educação da Paraíba (2015 - 2025), foi definido e aprovado pela lei Nº 10.488. Documento que constitui-se num instrumento de superação dos entraves, das debilidades e de projeções de novos desafios que a realidade apresenta na dinamicidade do movimento social. Segundo o Plano, no âmbito da gestão democrática dos Sistemas de Ensino, os Conselhos, os Fóruns Permanentes de Educação e as Conferências de Educação, em âmbito estadual e municipal, são os principais mecanismos apontados, sempre relacionando formação e condições para o seu funcionamento.

Outro documento que explicita a relevância dessa temática é o Plano Municipal de Educação (PME), da cidade de João Pessoa/PB, que foi definido no ano de 2015 e aprovado pela Lei nº 13.035/2015. Trata-se do conjunto da educação, expressando uma política educacional para todos os níveis, bem como as etapas e modalidades de educação e de ensino. De acordo com o Plano, a educação deverá obedecer ao princípio constitucional de gestão democrática.

Do ponto de vista acadêmico, a relevância desta pesquisa firma-se no levantamento realizado no Repositório Institucional da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Ao fazer a consulta referente aos anos de 2015 a 2019 acerca da gestão, foram encontrados 204 (duzentos e quatro) Trabalhos de Conclusão de Curso TCCs. Dentre eles apenas 19 (dezenove) têm como assunto principal a gestão escolar.

Santos (2016) analisa como vem sendo desenvolvida a gestão da Escola Municipal de Ensino Fundamental Marino Eleotério, no município de Conde-PB. Santos (2017), por sua vez, identificou o pensamento dos gestores escolares sobre aprendizagem significativa. Aranha (2017) tem como objetivo discutir sobre a contribuição da professora Antônia Machado na criação da escola quilombola José Peregrino de Carvalho, bem como a gestão vivenciada por três gestoras no período de 1972 a 2017.

Lima (2017a) analisou o processo da gestão escolar na educação formal, partindo da explicitação de seu formato democrático e participativo na escola e suas possíveis formas de materialização. Lima (2017b) discutiu uma proposta de acompanhamento da aprendizagem

com foco no trabalho da gestão escolar. Santos (2018) buscou investigar o processo de gestão escolar na perspectiva da pedagogia de projetos no contexto da Escola Nossa Senhora do Carmo, localizada na zona rural de Bananeiras/PB. Holanda (2018) analisou a influência da formação do Curso de Pedagogia do PRONERA da UFPB na gestão de uma Escola do Campo. Silva (2018b) tem como objetivo abranger meio e possibilidades quanto às responsabilidades e ações necessárias para o gestor atuar no contexto escolar no município de Bayeux. Nascimento (2019) investigou a formação oferecida no curso de Pedagogia da UFPB, Campus I, para a atuação do pedagogo na área de gestão, no campo escolar.

No que se refere à gestão democrática, Silva (2016) analisou os processos de instauração das formas de participação em virtude dos processos de gestão democrática, usando como base para a análise das proposições, as contribuições de gestoras e professoras, de uma escola da rede municipal de ensino de Sapé – PB. Fernandes (2016) buscou investigar como funciona o Conselho Escolar da Escola Municipal de Ensino Fundamental Escritor Luiz Augusto Crispim localizada no município de João Pessoa.

Santos (2015) discutiu sobre o problema da “escola como ambiente para relações de alteridade”, significa trazer presente a reflexão sobre os elementos que formam o ambiente escolar, entendido como processos de gestão, corpo discente, planejamento etc. Araújo (2017) analisou as conquistas e os desafios na prática da gestão democrática inclusiva. Souza e Medeiros (2017) tiveram como propósito analisar de que forma a gestão democrática e a participação dos diferentes segmentos contribui para a melhoria da qualidade da educação escolar.

Jesus e Silva (2017) investigaram a contribuição da gestão escolar em uma perspectiva de gestão democrática e participativa na EJA. Brasileiro (2018) buscou refletir acerca das estratégias de uma gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental Jornalista Raimundo Nonato Batista, atentando para as articulações entre aqueles que participam dos processos de gestão da escola. Silva (2018a) analisou os Parâmetros da Gestão Escolar e como se relacionam e podem contribuir para uma gestão democrática e participativa na gestão escolar da E. E. José Vieira. Mesquita (2019) buscou compreender como se dá o processo de planejamento pedagógico pela gestão para uma efetiva organização do trabalho pedagógico na Educação de Jovens e Adultos. Andrade (2019) analisou o papel do Projeto Político-Pedagógico numa escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Ribeiro do Município de Gurinhém – PB.

Desse modo, é possível afirmar a importância desta pesquisa pelas dimensões anteriormente expostas: a pessoal, através da minha trajetória como aluna no curso de

Pedagogia e participante no projeto de extensão; no campo político-pedagógico, presente nos documentos legais como a Constituição de 1988, a LDB/9394/96, o Plano Nacional de Educação (2014), o Plano Estadual de Educação da Paraíba (2015 - 2025), o Plano Municipal de Educação (2015-2025); e a acadêmica, onde a questão da gestão escolar e o princípio da gestão democrática é discutido nas produções dos TCCs em Pedagogia na UFPB entre 2015 e 2019.

1.2 A COMPREENSÃO SOBRE POLÍTICA, CIDADANIA E DEMOCRACIA DOS PARTICIPANTES DO FOGEP COMO PROBLEMA DE PESQUISA

Nesses últimos cinco anos, o Brasil vem passando por um processo de desestabilização política e institucional. De modo geral, a ascensão da extrema direita ao poder, tem como consequência as graves crises econômicas, visto que tais partidos conduzem a uma política de supressão de direitos sociais e instabilidade política. É a condução de uma política econômica que resulta em altas taxas de desemprego, ao todo são mais de 14 milhões desempregados, de acordo com dados do instituto IBGE. Conforme o site *Agência IBGE notícias*¹, o desemprego atinge 14,7 milhões de pessoas em abril de 2021.

Nesse contexto, milhões de famílias retornam à condição de extrema pobreza, constituindo um cenário para a supressão dos processos democráticos. Isto ocorre por meio da corrosão das instituições republicanas, expressas em pedidos de fechamento do Congresso Nacional e Supremo Tribunal Federal, em movimentos fascistas de apoio ao chefe do executivo federal, eleito no final de 2018. Consta no site G1, em matéria publicada em 07 de setembro de 2021, o embate do presidente Jair Bolsonaro com o Supremo Tribunal Federal (STF) ocorreu em meio à defesa de pautas antidemocráticas contra o STF e o Congresso. Essa é uma conjuntura que criminaliza o exercício da política, a cidadania é posta em xeque e as condições de possibilidades de uma democracia popular² se tornam mais obscuras.

A partir dessas condições históricas, a gestão escolar possui um grande desafio devido aos retrocessos sociais, políticos e educacionais que enfrentamos. Com isso, todos que fazem parte da escola, lidam de certa forma, com os processos políticos existentes nas instituições escolares. Tendo em vista a necessidade de melhor situar nosso objeto de pesquisa, bem como formular nossa problemática, cabe examinarmos com mais atenção alguns dos problemas que

¹ Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31050-desemprego-mantem-recorde-de-14-7-no-trimestre-encerrado-em-abril>

² A ideia é usar esse termo em contraposição à democracia liberal.

são abordados nos TCCs produzidos no âmbito do Curso de Pedagogia entre os anos de 2015 e 2019.

De acordo com Souza e Medeiros (2017), a gestão democrática deve ser uma construção progressiva e que constitui requisito da qualidade da educação escolar, sendo preciso neste contexto, basear as relações dos sujeitos envolvidos no diálogo e na alteridade, fortalecendo a autonomia dentro do âmbito escolar. As autoras garantem que a gestão, assim, não deve ser enxergada somente como um conjunto de práticas burocráticas voltadas à escola, mas sim, como um viés de promoção do fazer democrático, da participação da comunidade e da cidadania, promovendo assim a integração entre instituição e a comunidade escolar.

Brasileiro (2018) destaca que na medida em que a gestão democrática consiste em algo novo e como tudo que é novo, precisa superar um número ilimitado de resistências, têm se construído no decorrer da história da própria instituição escolar. A gestão democrática ainda é um desafio na medida em que lida com a necessidade de reestruturação de pensamentos acerca dos sistemas de ensino como um todo. Um desses enfrentamentos é o enfoque limitado de administração gerencial, que tem ganhado mais centralidade no contexto atual.

Para Lima (2017a), democracia e participação são necessidades indiscutíveis para o bom desempenho das funções da máquina pública, sobretudo da escola, haja vista que proporcionam um ambiente aberto e participativo, promovendo o exercício pleno da cidadania. Todavia, práticas de gestão burocrática e centralizada são muito utilizadas nas escolas brasileiras, principalmente em razão da instabilidade da democracia do nosso país, o que torna essencial a discussão e a luta pela implementação de práticas de gestão democrática e participativa (GDP) na busca por uma educação libertadora, participativa e de qualidade.

Sendo assim, a gestão escolar é de suma importância na transformação de uma escola que atenda às atuais exigências de uma comunidade, cada vez mais integrada em termos de conhecimento e inclusão. A escola precisa acompanhar e desenvolver metodologias para sanar os mais diversos problemas que caracterizam este ambiente, sendo que este está cada vez mais se tornando o mais complexo dos ambientes por acolher as mais diversas realidades da sociedade ou da comunidade que está inserida.

Para Andrade (2019), a qualidade da educação é de interesse tanto da equipe escolar como dos pais, por isso faz-se necessário uma relação mais próxima entre a escola e as famílias. Quando o gestor e sua equipe perguntam, registram e divulgam as necessidades e aspirações da comunidade escolar, existe uma maior possibilidade de se atingir o principal objetivo da educação: formar cidadãos não apenas com conteúdos teóricos, mas também críticos e com capacidade de fazer escolhas conscientes.

Jesus e Silva (2017) ressaltam que a escola tem que integrar em sua organização os processos que não apenas asseguram, mas são importantíssimos para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem. Estas são ferramentas fundamentais no processo educativo. Esse processo organizacional é referente aos recursos ou meios de trabalho, pelos quais serão desenvolvidas as atividades planejadas. Estes meios devem ser pensados e organizados para que os profissionais, alunos, pais e responsáveis consigam alcançar os melhores resultados possíveis, tendo como principal meta, alcançar os objetivos planejados. Jesus e Silva (2017) concluem que não podemos esquecer que a escola, em seu processo organizacional, deve unificar amplamente o seu papel, na qual possa contemplar as diversas culturas existentes dentro e fora dela. A nossa sociedade está pautada em uma diversidade cultural, onde em toda parte nos deparamos com essa diversificação e a escola está integrada a esse meio cultural.

De acordo com Silva (2018b), a concepção de gestão democrática estabelece novas exigências e novas práticas que favoreçam e/ou garantam uma gestão participativa. Propõe a construção de uma escola cidadã, que esteja preocupada e seja compromissada com o envolvimento e desenvolvimento dos educandos. Conduzindo-os a adquirir uma consciência crítica e construtivista. A escola está para contribuir com a formação humana, cidadã e profissional, estimulando o alunado a assumir a condição de mentes pensantes, capazes de refletir e assumir uma postura de posicionamento, avaliando as condições postas e se posicionando em relação aos seus direitos e deveres.

Silva (2018a) afirma, por sua vez, que a política da gestão escolar deve estar afinada com o que preconiza o Plano Nacional da Educação e as diretrizes da LDB 9.394/96. É preciso ter uma visão estratégica dos desafios da escola, para que, assim, se possa elaborar um plano de ação, para possível intervenção/resolução dos problemas mais recorrentes no ambiente escolar. Não esquecendo, pois, de chamar e envolver toda a comunidade escolar num mesmo objetivo comum, que é o de estabelecer, dentre eles, a cultura da paz e o desenvolvimento do ensino-aprendizagem, saudável e com sentido para a vida dos educandos.

Desse modo, sem perder de vista o desastre político e institucional que nosso país atravessa, com suas consequências econômicas e sociais, que asfixiam a democracia, a cidadania e a política, alguns questionamentos emergem no campo da gestão escolar. Cabe ressaltar que essas questões atravessam diversos desses TCCs consultados. Diante disso, delimitamos o seguinte objeto de pesquisa: *a compreensão sobre política, cidadania e democracia dos participantes do Curso de Formação de Gestores em Educação Popular - FOGEP (2020)*. Em função do objeto da pesquisa, formulamos a seguinte questão problema:

em que medida a política, a cidadania e a democracia são categorias constitutivas do entendimento sobre gestão escolar dos cursistas do FOGEP?

1.3 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DO TRABALHO.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a correlação entre política, cidadania e democracia no pensar da gestão escolar dos cursistas do FOGEP. Buscamos com os objetivos específicos refletir sobre a política enquanto categoria de pensamento; discutir sobre a cidadania enquanto dimensão existencial dos profissionais da educação; contextualizar a gestão democrática como um princípio constitucional e pedagógico; dialogar com gestores, especialistas e membros de conselho escolar sobre a correlação entre política, cidadania e gestão democrática.

No primeiro capítulo da presente pesquisa, encontra-se uma abordagem inicial sobre a temática em questão a partir da contextualização sobre o tema da gestão escolar. Nele também se encontra uma pauta sobre a relevância do tema escolhido, tal como a apresentação do objeto e da questão/problema de pesquisa.

No segundo capítulo, discorremos sobre a política e a cidadania como categorias constitutivas do princípio da gestão democrática. A importância do sujeito exercer seu papel na sociedade e sobre a gestão educacional como dispositivo político-pedagógico. Versamos sobre a análise de conteúdo como estratégia de aproximação do objeto da pesquisa, bem como sobre a pesquisa qualitativa e a técnica do grupo focal, que se baseia na interação e comunicação do grupo.

No terceiro e último capítulo, apresentamos a análise da entrevista realizada com 3 (três) participantes do FOGEP, no qual foram confrontados(as) com palavras geradoras: política, cidadania e democracia. Os(as) participantes apresentaram explicações do porque determinadas palavras foram associadas e sobre a demonstração de compreensão conceitual e abstrata, assim como os processos, entendimento e organização da gestão escolar.

Nas considerações finais, retomamos o objeto de pesquisa, os objetivos. Realizamos uma síntese dos resultados, avaliando em que medida foi possível atingir o objeto e objetivos da pesquisa. Refletimos sobre o entendimento dos(as) participantes da pesquisa a partir da interação no grupo focal e trazemos algumas aprendizagens construídas ao longo do percurso investigativo.

2 POLÍTICA, CIDADANIA E DEMOCRACIA NO ÂMBITO DA GESTÃO ESCOLAR: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS

Neste capítulo veremos algumas considerações sobre a gestão escolar como campo disciplinar, bem como uma breve apresentação das contribuições da Associação Nacional de Profissionais da Administração da Educação (ANPAE) para uma política de formação de professores e dirigentes educacionais. Abordamos a política e a cidadania como categorias constitutivas do princípio da gestão democrática, a importância do sujeito exercer seu papel em seu meio. O capítulo ainda versa sobre a pesquisa qualitativa e a técnica do grupo focal, que se baseia na interação e comunicação do grupo. Por fim, mencionamos a análise de conteúdo como estratégia de aproximação do objeto, bem como algumas de suas técnicas que nos apropriamos para a análise da comunicação.

2.1 A GESTÃO ESCOLAR COMO UM CAMPO DISCIPLINAR

As discussões e os estudos voltados para a disciplina de gestão educacional são de suma importância não só como prática, mas também como campo do conhecimento. O artigo intitulado “*A construção da administração da educação na RBAE (1983-1996)*” pesquisou como a disciplina foi abordada entre os anos 1980 e 1990, tanto em questões teóricas quanto nas práticas da educação.

O campo educacional possui suas próprias normas, valores, interesses institucionais, como também seus mecanismos internos, onde através deles alguns trabalhadores adquirem privilégios passando a agir de forma opressora e acabam por coagir os demais trabalhadores. Esses privilégios não são financeiros e sim questões e relações de poder como por exemplo, ademais a palavra poder segundo Brígido (2013 p. 58):

vem do latim *potere*: o direito de deliberar, agir e mandar e também, dependendo do contexto, a faculdade de exercer a autoridade, a soberania, ou o império de dada circunstância ou a posse do domínio, da influência ou da força quem está em um cargo mais elevado utiliza de seu cargo para impor alguns pedidos.

Nesse sentido, as relações de poder exercem uma força em toda a sociedade, em todos os lugares e entre todas as pessoas, disciplinando e controlando os indivíduos por meio de seus

mecanismos. Vale ressaltar que, tendo em vista a necessidade de aumentar a produtividade e a eficiência, a modernização das relações de trabalho oportunizou o surgimento de alguns modelos de administração e do modo como o exercício do poder passou a ser padronizado na indústria.

O taylorismo, como modelo produtivo no qual a empresa é considerada sob o olhar científico do trabalho, surgiu para solucionar alguns problemas que a sociedade industrial enfrentava no final do século XIX. Conforme Rosso (1946, p. 57) “as características centrais do ‘método da administração científica’ são mantidas e aprofundadas por meio de controles mecânicos do ritmo e da velocidade do trabalho”.

No Brasil, esses modelos administrativos chegam junto à expansão da rede escolar nos centros urbanos, concomitantes à industrialização nascente na década de 1930. O que alguns historiadores chamam de Segunda República, se materializa com a chegada de Getúlio Vargas ao poder e a transição de um modelo agrário-exportador para um modelo industrial que requer formação do operariado, não somente para operar as máquinas no chão da fábrica, mas também para se adequarem à vida urbana. Assim, está dada a questão da educação pública como um problema nacional, sua política e sua gestão.

Os debates sobre educação pública da época são materializados de um lado, no que ficou conhecido como o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, de 1932; por outro, na Reforma Francisco Campos. O Manifesto foi assinado por intelectuais como Anísio Teixeira, Lourenço Filho, Fernando de Azevedo, dentre outros. Com bases pedagógicas no escolanovismo e no pensamento de John Dewey, o Manifesto já naquela época reivindicava uma educação pública, gratuita e laica. Embora o tempo fosse da chamada modernização, do advento das ideias liberais para o Estado e para a educação, logo o governo de Getúlio se converte na ditadura do Estado Novo e para a educação, há a reforma Gustavo Capanema alinhada ao ideário do regime.

Entre idas e vindas de regimes democráticos e autoritários, em meio à fragmentação nas políticas educacionais e a promulgação da LDB de 1961, a Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) foi fundada no ano de 1961, na cidade de São Paulo. Com o objetivo de congregar professores, administradores, especialistas e instituições dedicadas ao desenvolvimento na área de administração da educação e áreas afins. Sua atuação ocorria por meio de congressos, seminários e publicações na quais o debate sobre a administração da educação foi sendo disseminado. Em seu surgimento, o campo educacional diversificava a profissionalização e autonomia, mesmo transfigurados por palavras de ordem. Uma das consequências dessa configuração foi a criação de um periódico chamado Revista

Cadernos de Pesquisa. O conceito de gestão da educação até meados dos anos 80 ainda não era claro, não se abordava, havia um predomínio do uso do termo *administração*.

No que se refere às formas como a Administração da Educação foi abordada na Revista Brasileira de Administração da Educação (RBAE), percebe-se que a construção da administração da educação se deu por diversas operações. Uma operação foi a remodelação do papel do administrador e a outra a construção teórica da disciplina. O movimento da identidade profissional constitui na produção de um perfil percebido como ausente e simultaneamente a insurgência contra os modelos anteriormente consagrados, mais inclinados a fazer convergir para os administradores da educação. A noção de gestão democrática só ganha visibilidade mediante a politização do campo da administração da educação. Enquanto a administração está mais vinculada a um discurso técnico-científico-burocrático, a ideia de gestão democrática vincula-se ao campo político-pedagógico.

O papel do administrador educacional é remodelado até meados dos anos 80, por um conjunto de operações em que a característica central é de um lado a remodelação do papel do administrador de educação, e por outro lado se constitui na construção propriamente teórica da disciplina. O movimento da identidade profissional constitui-se de uma produção de um perfil visto como ausente e junto a insurgência contra modelos que foram anteriormente consagrados a convergir para os administradores da educação.

2.2 POLÍTICA E CIDADANIA: CATEGORIAS CONSTITUTIVAS DO PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Muito se fala sobre cidadania, principalmente quando nos referimos a momentos que marcaram a história, como ao ato formal de abolição da escravidão (1888), a conquista do voto feminino (1930), a promulgação da Constituição Federal (1988), entre outros. Mas o que é cidadania afinal? Para o senso comum, cidadania se resume no direito de voto. Sabemos que esse termo vai muito além disso, referindo-se, de modo geral, ainda que precariamente, uma compreensão sobre conjunto de direitos e deveres exercidos por um indivíduo que vive em sociedade.

Ao adentrarmos conceitualmente ao termo *cidadania*, vale observar, que segundo Covre (1991 p. 8):

para muita gente, ser cidadão confunde-se com o direito de votar. Mas quem já teve alguma experiência política no bairro, igreja, escola, sindicato etc. –

sabe que o ato de votar não garante nenhuma cidadania, se não vier acompanhado de determinadas condições de nível econômico, político, social e cultural.

Sabe-se que para que o desenvolvimento de uma sociedade aconteça é importante que seu povo não abra mão do exercício da cidadania. Isso ocorre a partir do senso de pertencimento que começa com o sujeito se enxergando como um agente que tem grande responsabilidade na vida em sociedade. É através da cidadania que é permitido, por exemplo, que os cidadãos tenham direito à liberdade, à vida, à igualdade perante a lei, ao voto, à moradia, à educação, ao trabalho e à saúde. Como observa Machado (2019),

a luta pelos direitos sempre se deu dentro das fronteiras geográficas e políticas do Estado-nação, portanto era luta política nacional. Assim, a construção da cidadania está diretamente ligada à relação das pessoas com o Estado e com a nação. As pessoas se tornavam cidadãs à medida que passavam a se sentir parte de uma nação e de um Estado.

Covre (1991, p.9) afirma que “ser cidadão significa ter direitos e deveres, ser súdito e ser soberano”. Mas nem tudo é tão simples quando se vive em um país repleto de contradições e desigualdade social. Nesse sentido, cabe ressaltar alguns imperativos sobre como exercer a nossa cidadania perante a realidade em que se depara o nosso país. Com milhões de desempregados e o difícil acesso aos direitos sociais, fica bem difícil falar em cidadania, já que alguns direitos mais necessários à vida, muitas vezes, são negligenciados aos que mais precisam. Sabemos que,

[..] todos os homens são iguais ainda que perante a lei, sem discriminação de raça, credo ou cor. E ainda: a todos cabem o domínio sobre seu corpo e sua vida, o acesso a um salário condizente para promover a própria vida, o direito à educação, à saúde, à habitação, ao lazer. E mais: é direito de todos poder expressar-se livremente, militar em partidos políticos e sindicatos, fomentar movimentos sociais, lutar por seus valores. Enfim, o direito de ter uma vida digna de ser homem (COVRE, 1991, p.9).

No que diz respeito à igualdade como direito, segundo traz Covre (1991), percebe-se um ponto contraditório na linguagem do texto. Ao afirmar que “todos os homens são iguais perante a lei”, o texto denota uma linguagem sexista, quando utiliza a palavra masculina “homem” de forma universal. Sabendo que há inúmeros exemplos de sexismo linguístico presente nos mais variados textos, cabe pensarmos a necessidade de um discernimento a respeito desse tipo de linguagem, para que a ideia de superioridade de um sexo sobre o outro não permaneça contribuindo negativamente no direito de igualdade. Não obstante a essas questões, concordamos com a autora que são elementos constitutivos da cidadania:

[...] ser o próprio fomentador da existência dos direitos a todos, ter responsabilidade em conjunto pela coletividade, cumprir as normas e propostas elaboradas e decididas coletivamente, fazer parte do governo, direta ou indiretamente, ao votar ao pressionar através dos movimentos sociais, ao participar de assembleias – no bairro, sindicato, partido ou escola. E mais: pressionar os governos municipal, estadual, federal e mundial [...] (COVRE, 1991, p.9).

Sendo assim, “só existe cidadania se houver a prática da reivindicação, da apropriação de espaços, da pugna para fazer valer dos direitos do cidadão. Neste sentido, a prática da cidadania pode ser estratégia, por excelência, para a construção de uma sociedade politizada” (COVRE, 1991, p.10).

Essa prática exige garantia da reivindicação dos direitos e a disseminação desse conhecimento pela sociedade. É necessária a construção de uma compreensão da cidadania como uma forma de construir uma base para vitórias futuras, concentrando-se no coletivo e no bem comum. Sendo assim, “não se trata apenas dos direitos a serem adquiridos, mas também lutar pela busca e manutenção das conquistas” (COVRE, 1991, p. 10).

Em suma, podemos afirmar que a cidadania consiste na politização do sujeito. Logo, uma gestão da educação que se coloca como uma atividade-meio para a construção da cidadania, é uma gestão que cria as condições para que docentes, estudantes, familiares e comunidade escolar, em geral, possam se inserir na vida política. Segundo Maar (2006, p.8), “a política surge junto com a própria história, com o dinamismo de uma realidade em constante transformação que continuamente se revela insuficiente e insatisfatória e que não é fruto do acaso, mas resulta da atividade dos próprios homens vivendo em sociedade”. É importante ressaltar que essa atividade política passa a ser necessária pelo fato de que é parte de transformação de uma sociedade, que têm o papel de organizar estruturalmente por vezes atividades de interesses de uma minoria.

Maar (2006, p. 13) afirma: “existem, portanto, em um mesmo instante, várias políticas, ou ao menos várias ‘propostas políticas’ na sociedade. Em decorrência disto, há uma situação dinâmica em que diversas propostas se relacionam entre si e com a trama social a que procuram conferir uma expressão política”. Ademais, “Apesar da multiplicidade de facetas a que se aplica a palavra ‘política’, uma delas goza de indiscutível unanimidade: a referência ao poder político, à esfera da política institucional” (MAAR, 2006, p. 9).

A prática pedagógica passa a ser uma ação política de troca de concretudes e de transformação. A educação, segundo Freire (2001), traz em sua essência a política e o agir político. Cabe ressaltar que

a compreensão dos limites da prática educativa demanda indiscutivelmente a clareza política dos educadores com relação a seu projeto. Demanda que o educador assuma a politicidade de sua prática. Não basta dizer que a educação é um ato político assim como não basta dizer que o ato político é também educativo. É preciso assumir realmente a politicidade da educação (FREIRE, 2001, p. 25).

O espaço escolar não pode fazer dos alunos apenas aprendizes e nem a gestão escolar pode se posicionar neutra politicamente. Não se trata sequer de “não poder ser”. A gestão não é neutra, por natureza, por definição, a democratização desse espaço exerce função de participação, práticas educacionais e políticas de todos os entes envolvidos. Essa participação constitui seguramente na formação, transformação e aprendizagem dos sujeitos. Com isso vem junto formar para a cidadania com responsabilidades e atuações em sociedade.

A gestão educacional é um dispositivo político-pedagógico que parte do princípio da cidadania, as escolas partindo dessa gestão, poderiam ter seu objetivo alcançado: uma instituição de ensino para todas as classes sociais, independente de poder aquisitivo, seja ele maior ou menor, com ensino de qualidade, como já preconizava o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, lá em 1932.

Para Lück (2009), a gestão escolar relaciona-se a uma atuação profissional que foca em promover a organização, mobilização e articulação das condições essenciais para garantir o avançar do processo educacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos alunos de forma efetiva. A gestão escolar aborda questões concretas da rotina e busca garantir que as instituições tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional. De acordo com Lück (2009, p.23) “[...] a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos”.

Conforme Paro (1998), é entendida a democracia como mediação para a realização da liberdade em sociedade, a participação dos usuários na gestão da escola inscreve-se, inicialmente, como um instrumento a que a população deve ter acesso para exercer seu direito de cidadania. Nesse sentido a gestão tem que considerar as especificidades de todos que ali estão inseridos na instituição escolar, levando em consideração a natureza de cada ação, refletindo sobre meios e fins dos processos educacionais, buscando sempre uma educação de qualidade, participativa e condições de trabalho para os profissionais.

Todavia, sabemos que ainda persiste o modelo gerencialista de gestão. Segundo Ball

(2005 *apud* MORAES, 2018): “define a inserção, nas instituições, de uma nova forma de poder, destruindo os sistemas ético-profissionais, ao incutir performatividade na alma do trabalhador”. Ainda de acordo com Moraes (2018, p. 556),

o gerencialismo se configura em uma dispersão de poder, atribuindo a diversas instâncias a responsabilidade, compromete-se com a transparência de sua governabilidade; estabelece metas e objetivos claros a serem alcançados, dando ideia de eficácia, pois todos podem verificar se tais objetivos foram atingidos; traz a ideia do indivíduo como um ente que deve ser central e cujos interesses devem ser atendidos.

Os sujeitos, nesse modelo de gestão sofrem fortemente com o mercado, com um grande consumismo, com a finalidade de adequar as exigências de uma minoria em prol de seus interesses. O gerencialismo é uma nova forma de deter ‘poder’, onde acaba influenciando na gestão escolar, pois a imposição organizacional não leva em conta a especificidade de cada espaço escolar, bem como elide o caráter público e a ideia da educação como direito subjetivo.

2.3 A PESQUISA QUALITATIVA, O GRUPO FOCAL E A ANÁLISE DE CONTEÚDO COMO ESTRATÉGIAS DE APROXIMAÇÃO DO OBJETO

De acordo com Gil (2018) pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

A presente pesquisa é do tipo qualitativa, que para Malheiros (2011) é um processo que exige muito rigor do pesquisador, porque a observação do fenômeno estará certamente impregnada pela história pessoal daquele que observa. Isso não quer dizer que os dados quantitativos sejam neutros quanto à sua coleta. Contudo, ao mensurar a realidade busca-se inibir a subjetividade, o que não é possível quando tal realidade existe do ponto de vista do sujeito, caso das pesquisas qualitativas. Essa é uma abordagem que parte do princípio de que a realidade só existe do ponto de vista da pessoa. Ou seja, “o que é real é a interpretação que se faz de um fenômeno, não o fenômeno em si” (MALHEIROS, 2011, p. 188).

Quanto aos procedimentos metodológicos, selecionamos participantes do curso de Formação de Gestores em Educação Popular – FOGEP³. Os critérios de seleção dos sujeitos da pesquisa foram: gestores, coordenadores, especialistas e docentes vinculados a conselhos escolares que foram cursistas do FOGEP. Foi enviado por meio de mensagem de texto, um convite para o grupo do FOGEP no Whatsapp, avisando que faríamos uma dinâmica com os(as) participantes que estavam dentro desses critérios. A abordagem empregada foi o grupo focal, que para Kitzinger (2000 *apud* MENDONÇA e GOMES, 2016), é caracterizado como uma técnica que permite a realização de entrevistas com o grupo, baseada na comunicação e na interação. Considera-se importante que a formação do grupo não deva ser feita de maneira aleatória, é necessário obedecer a critérios previamente definidos, assim como fizemos.

Os critérios podem ser o ambiente de trabalho, o exercício da profissionalidade, partilhar das mesmas características em nível de escolaridade, condições sociais ou sendo todos funcionários de um único setor público, atentando para que a formação do grupo permita um ambiente favorável à discussão e propicie aos participantes manifestar suas percepções e pontos de vista (MINAYO, *apud*. MENDONÇA e GOMES, 2016).

O grupo foi constituído por 3 (três) participantes pré-selecionados(as) do Curso de Extensão. Foi organizada uma roda de conversa com todos, no *Google Meet*, por ainda estarmos vivenciando casos de COVID-19. Conduzi o processo impulsionando as palavras geradoras: política, cidadania e democracia. A dinâmica foi conduzida por meio de solicitações para que cada participante associasse três palavras a cada palavra geradora e depois justificasse o porquê da escolha dessas associações.

A interação foi gravada, as conversas foram transcritas na íntegra (apêndice I). Os dados dessa transcrição foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p.38), a Análise de Conteúdo “[...] aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens[...]”.

³ Trata-se de um Curso de Extensão na perspectiva da Educação Popular para os profissionais da área da educação vinculados à rede municipal e estadual do município de João Pessoa-PB, realizado em 2020 e coordenado pelo prof. Dr. Marcos Angelus. A construção dessa proposta pedagógica inseriu estudantes do Curso de Pedagogia sistematicamente organizada em: acesso à produção acadêmica nas linhas de pesquisa de Política Educacional e de Educação Popular do PPGE/UFPB; organização de um curso de extensão a partir da definição de seu formato geral, das temáticas centrais, dos palestrantes a serem convidados, das oficinas e das dinâmicas empregadas; identificação e mapeamento do público-alvo da proposta formativa no universo de profissionais. Para ter acesso ao blog do Curso: <<https://fogep.blogspot.com/>>. Acesso ao instagram: <<https://www.instagram.com/fogep.ufpb/?igshid=12u22fymyrt2>>.

Ainda segundo o autor “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”. (BARDIN, 1977. p. 38). Em seu processo, a análise de conteúdo organiza-se em 3 (três) movimentos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 1977).

Buscamos empregar esses procedimentos: 1 a pré-análise, que tem “[...] por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 1977. p. 95); 2 a exploração do material, que para Bardin é “[...] a fase de análise propriamente dita não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas” (1977, p. 101). Diz Bardin (1997): “quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas pelo ordenador, o decorrer do programa completa-se mecanicamente”. Continuamente, segundo o autor, “esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 1977. p. 101); 3 tratamento dos resultados obtidos e interpretação – resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos (BARDIN, 1977. p. 101).

Portanto, metodologicamente, analisamos a correlação entre política, cidadania e democracia na constituição do entendimento sobre a gestão escolar dos cursistas do FOGEP, por meio da técnica do grupo focal, aplicada aos participantes do curso FOGEP, que possibilitará a interação dos participantes envolvidos no processo, partindo desses dados coletados, será feita a análise de conteúdo.

3 A RELAÇÃO ENTRE POLÍTICA, DEMOCRACIA E CIDADANIA COMO OBJETO DE DIÁLOGO COM OS GESTORES EDUCACIONAIS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos pela discussão através da interação realizada no grupo focal. No primeiro tópico, analisamos os elementos conceituais e abstratos que emergiram nas falas dos participantes a partir das perspectivas ética, epistemológica e utópica. No segundo tópico, descreveremos os elementos conjunturais relacionados à política eleitoral, à organização popular e também ao poder do Estado, que foram suscitados durante a dinâmica do grupo focal. Na última parte do capítulo, abordaremos os elementos referentes à gestão pedagógica da escola, como também, à relação entre gestão escolar e Estado e elementos correlatos à gestão escolar e as vivências cotidianas. Abaixo, temos um quadro síntese das palavras que os(as) participantes associaram à *política, cidadania e democracia* durante a dinâmica empregada.

Quadro 1 - Respostas dos(as) cursistas									
	POLÍTICA			CIDADANIA			DEMOCRACIA		
p1	a) ética	b) propostas	c) organizações	j) comprometimento	k) vivência	l) futuro	s) povo	t) direito	u) maioria
p2	d) organização	e) Ciência	f) ação	m) direito/dever	n) dignidade	o) protagonismo	v) decisória	w) escolha	Não desenvolveu a ideia
p3	g) troca	h) poder	i) mudança	p) necessária	q) descaso	r) valor	x) liberdade	y) respeito	z) compartilhamento

Fonte: respostas dos(as) cursistas durante interação no grupo focal.

O próximo quadro, por sua vez, consiste em uma segunda elaboração analítica, com base nas justificativas dos participantes para a associação de cada uma das palavras.

Quadro 2 – Categorias de análise		
CONCEITUAL/ABSTRATO	CONTEXTO NACIONAL	GESTÃO DA ESCOLA
j) Comprometimento: compromisso com o outro	a) Ética: situação política, o ano eleitoral.	b) Propostas: parte pedagógica
d) Organização: pólis grega como forma de organização.	g) Troca: voto ser visto como trocas de trabalho ou favor.	c) Organizações: partido e organização da escola
e) Ciência: ciência política	i) Mudança: a política traz mudança (bem ou mal) para sociedade	f) Ação: ação dos governos ou dos gestores na escola
n) Dignidade: cumprimento dos deveres	h) Poder: se elegem ou candidatam por interesse em mandar.	k) Vivência: vivências escolares durante a pandemia

o) Protagonismo: pretensões, desejos e possibilidades	m) Direito/dever: cobrar direitos, realizar deveres	q) Descaso: tratada com descaso, em alguns cenários e nas escolas.
l) Futuro: a cidadania em uma perspectiva futura	p) Necessária: população ter cidadania.	u) Maioria: decisões na política nacional e dentro da escola.
w) Escolha: idem	r) Valor: cidadania, valor inestimável para a humanidade.	
y) Respeito: respeitar a opinião do outro.	s) Povo: relação direta entre democracia e povo.	
z) Compartilhamento: respeitar e compartilhar as ideias	t) Direito: exercício democrático	
	v) Decisória: poder popular, dentro de um contexto de fragilidade democrática.	
	x) Liberdade: questão do militar privação da liberdade.	

Fonte: elaboração própria.

Como demonstra o quadro, em função do diálogo entre nosso referencial teórico e o conteúdo das falas dos(as) participantes, pudemos observar que são utilizados argumentos conceituais e abstratos para se falar sobre as categorias, esses argumentos são recursos empregados para se refletir sobre o contexto nacional e a dinâmica da gestão da educação no cotidiano da escola. Conforme mencionado, esses elementos deram a estrutura deste último capítulo.

3.1 POLÍTICA, DEMOCRACIA E CIDADANIA COMO SABERES CONCEITUAIS E ABSTRATOS ACIONADOS PELOS(AS) GESTORES(AS)

Para Platão, “[...] a política é uma ciência, um elevado saber, e que não é independente da ética” (VENTURINI, 1978, p. 20). Logo, ética e política são questões imbricadas na filosofia platônica. Embora a ética, no modo de ver de Platão, transcenda a materialidade concreta da vida, ainda assim, subsidia os debates e as ações em torno da vida na *polis*. Nesta análise, é possível perceber que os(as) gestores(as) com os quais dialogamos acionam uma perspectiva ética de modo conceitual e abstrato para falar sobre política, democracia e cidadania.

Ao serem confrontados com as palavras geradoras, os(as) participantes apresentaram explicações do porque determinadas palavras lhes eram mais fáceis de associar à ideia-chave. Por exemplo: a palavra *comprometimento* foi uma das primeiras a aparecer ao falarmos em *política*. P1 justifica que essa palavra surge a partir “[...] da questão do cidadão se comprometer [...] com o mundo ao seu redor e com os outros [...]”. Essa resposta nos remete à necessidade do ser social em fazer parte de algo, envolver-se, demonstrar seu papel social e ter uma participação ativa na vida pública, como princípio ético-político. Como explicita Covre (1991, p. 11) “[...] penso que a cidadania é o próprio direito à vida no sentido pleno”. Uma vez que, coletivamente construindo de modo a incluir todos para a conquistas desde as pequenas necessidades básicas aos direitos assim determinados.

P2

trouxe, por sua vez, a palavra *dignidade* como uma espécie de *status* social conferido àqueles que cumprem seus deveres. Ao ser confrontado(a) com a palavra *cidadania* p2 diz que “[...] *quando a gente cobra direitos e nós cumprimos com nossos deveres, nós estamos sendo dignos de viver em sociedade... tá? ...de ser um cidadão e de ser protagonista... tá? ...do que a gente pretende, do que a gente quer, a gente pode fazer*”. O entendimento do participante é que cobrando direitos, teremos também que ter a dignidade de cumprir com nossos deveres. Nessa perspectiva, “a Constituição é uma arma na mão de todos os cidadãos, que devem saber usá-la para encaminhar e conquistar propostas mais igualitárias” (COVRE, 1991, p. 10). Não esquecendo que essa perspectiva ética da cidadania não nos confere apenas a conquista, mas também contrapartidas sociais, com o cumprimento de obrigações.

Ainda nessa perspectiva ética como uma dimensão conceitual e abstrata da discussão, p3 invoca a ideia de *respeito*. Ao ser questionada(o) do porquê dessa escolha, justifica que se trata da necessidade de se “[...] *respeitar a opinião do outro [...]*”. É bem verdade que ao falarmos em uma perspectiva ética da política, da democracia e da cidadania, o respeito ganha uma centralidade que atravessa não somente o campo das ideias, mas sobretudo, os direitos à vida, à dignidade, à liberdade etc, o que não significa deixar de confrontar ideias quando necessário, essa ideia de *respeito* surgiu a partir da palavra geradora democracia.

Além dessa perspectiva ética, os(as) participantes transitaram por uma perspectiva epistemológica ao trazerem os elementos conceituais e abstratos da conversa. Considerando a epistemologia como esse campo da filosofia que tem como objeto o próprio conhecimento e como ele se constitui, os participantes, em certa medida, trouxeram reflexões nessa direção a respeito da política da democracia e da cidadania.

Em relação à formação do conhecimento, dentre outras questões, a partir de uma perspectiva epistemológica, p2 faz inferência a respeito da *política* como objeto de interesse da ciência. Em suas palavras: “[...] *ocorre uma formação de uma ciência política que visa exatamente a política, é um instrumento de ação*”. Segundo Maar (2006, p.8), “a política surge junto com a própria história, com o dinamismo de uma realidade em constante transformação [...] que não é fruto do acaso, mas resulta da atividade dos próprios homens vivendo em sociedade”. Como uma dimensão do real, que é, tornar-se objeto do conhecimento é um imperativo necessário à sua compreensão. O entendimento do modo como o sujeito está inserido na sociedade e o seu posicionamento frente às demandas políticas é objeto de conhecimento potencializador da democracia e da cidadania.

O processo histórico da política veio de um longo desenvolvimento das sociedades humanas, bem como a normalização dos privilégios (MAAR, 2006). Como explica o p2, a

palavra *organização*, “[...] como já diziam os filósofos gregos, a política que surge com as cidades, a *pólis* é uma forma de organização [...]” social, coletiva, de confronto de interesses distintos. Em conformidade com Maar (2006, p. 30), “o termo ‘política’ foi cunhado a partir da atividade social desenvolvida pelos homens da *pólis*, a ‘cidade-Estado’ grega”. Essa organização, a que o p2 se refere, tinha suas próprias regras e/ou leis, onde educavam para uma autonomia social, econômica e política.

Maar (2006, p. 30), nos lembra que “para Platão, o político não se diferencia dos demais homens por nenhuma qualidade – como a força – a não ser por conhecer melhor os fins da *pólis*, oferecendo uma luz que guie os homens entrevados nas sombras da caverna”. Aqui, a alegoria da caverna pode ser acionada como recurso reflexivo para correlacionar política e conhecimento. Ou seja, ao sair da caverna, o prisioneiro entra em contato com a vida na *polis*, passa a compreender que as sombras que via outrora no interior da gruta eram apenas projeções das coisas que estão aqui fora. De posse desse novo saber, o ex prisioneiro se transforma em cidadão: aprende, ensina, participa das decisões sobre os rumos políticos da sua cidade, da sua região, do seu país, não fica mais debaixo do poder dos soberanos.

A democratização do conhecimento pressupõe a popularização da ciência, da cultura, da literatura, das artes etc. Além disso, pressupõe o reconhecimento e valorização dos saberes populares. Podemos dizer que a educação é uma síntese desse processo. Eis a ideia de *compartilhamento* que p3 cita e explica após ouvir a palavra geradora democracia. Em suas palavras: “*compartilhamento é quando alguém detém da mesma opinião e é democrática e a gente consegue respeitar e consegue compartilhar as ideias entre a população, entre os amigos sem ter uma opressão... né?*”. Segundo Covre (1991, p.15):

os direitos políticos dizem respeito à deliberação do homem sobre sua vida, ao direito de ter livre expressão de pensamento e prática política, religiosa etc. Mas, principalmente, relacionam-se à convivência com os outros homens em organismos de representação direta (sindicatos, partidos, movimentos sociais, escolas, conselhos, associações de bairro etc.) ou indireta (pela eleição de governantes, parlamento, assembleias), resistindo a imposições dos poderes (por meio de greves, pressões, movimentos sociais).

Em virtude disso, vale ressaltar que compartilhando as ideias com os demais para exercerem seus direitos e deveres vemos o quanto é importante a comunicação com as pessoas, cada um tendo sua voz, expressão de opinião, assim chegando em um respeito mútuo em qualquer ambiente seja ele escolar, político, social e entre outros espaços.

Na obra “*A Utopia*”⁴ do escritor inglês Thomas Morus, em 1518, há o vislumbre de um lugar imaginário, onde não haveria injustiças. Todos aprenderiam artes e ofícios diversos, a propriedade seria coletiva, as relações entre os cidadãos seriam mútuas. Cabe ressaltar, que embora essa seja uma obra clássica, do século XVI, seu mote não é algo original, visto que por volta do século IV antes de Cristo, Platão já havia imaginado sua República, igualmente com uma visão idealizada de justiça, de sociedade, de educação. Em suma, a utopia é uma espécie de *não* lugar, porque seu sentido filosófico é não se realizar, mas mover os sujeitos em sua direção. Tanto Morus, quanto Platão fazem isso em seus textos.

Os(as) participantes, com os quais dialogamos, apresentam em certa medida um modo utópico de pensar sobre a política, a cidadania e a democracia. Isso se evidencia na escolha da ideia de *protagonismo*, por p2, a partir da palavra geradora *cidadania*, na medida em que associa a essa palavra ideias como pretensões, desejos e possibilidades “[...] *de ser protagonista [...] do que a gente pretende, do que a gente quer, [do que] a gente pode fazer*”. O(A) participante ressalta que ainda temos o poder decisório sobre os rumos políticos de nosso país, porém,

[...] nos momentos atuais, que o Brasil está passando, a gente tem visto a democracia abalada em nosso país. A gente, por muitos momentos, estamos [sic] vivendo uma tensão [...] a gente é uma democracia em construção [...] Que bom que a gente ainda tem o poder decisório de escolha e que a gente tem a liberdade. Ainda temos nesse país, por exemplo, [o direito] de escolher os nossos representantes [...] aqueles que vão governar e que vão legislar [sobre] o nosso país [...] (p2).

Mesmo escolhendo nossos representantes, não significa exercer de fato a cidadania, pois, seu exercício é também a cobrança e participação dos direitos colocados em prática. A educação é um dos instrumentos que potencializa a prática da cidadania dos sujeitos enquanto sociedade. Nessa mesma perspectiva, p1 disse, após ouvir a palavra geradora *cidadania*: “*futuro como a gente trabalhar... né? A nossa cidadania é para o nosso futuro*”. Covre (1991, p. 22) enfatiza a “[...] valorização do trabalho [como] primeiro marco para a existência de cidadania [...]”. Desde as origens o termo cidadania é exercido por meio do conhecimento e conquista dos direitos, não como algo pronto, acabado, mas como algo em movimento, em

⁴ “Lê-se nos anais da Utopia, conservados religiosamente desde a conquista da ilha e que abarcam a história de mil setecentos e sessenta anos; lê-se que, no começo as casas eram muito baixas, não havia senão choupanas, cabanas de madeira, com paredes de barro e tetos de palha, terminados em ponta. As casas, hoje, são elegantes edifícios de três andares, com paredes externas de pedra ou de tijolo e paredes internas de calça. Os tetos são chatos, recobertos de uma matéria moída e incombustível, que não custa nada e protege melhor que o chumbo dos danos do tempo. As janelas envidraçadas (faz-se na ilha grande uso do vidro) abrigam do vento. Algumas vezes substitui-se o vidro por um tecido de uma finura extrema revestido de âmbar ou óleo transparente, o que oferece ainda a vantagem de deixar passar a luz e evitar o vento” (MORUS, 1518, p. 83-84).

construção. Contudo, ao relacionar trabalho e futuro, mais uma vez reforça essa perspectiva utópica do vir a ser que nos põe em movimento. Em suma, nas palavras de Eduardo Galeano: “a utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar”.

3.2 ABSTRAÇÕES E CONCEITOS APLICADOS À LEITURA DO CONTEXTO NACIONAL

O Brasil vem enfrentando diversas mudanças políticas nos últimos anos. De um ponto de vista democrático e dos anseios populares, podemos afirmar que no âmbito educacional e na saúde pública enfrentamos retrocessos. A conquista da democracia em nosso país, embora recente, com o fim da ditadura militar, em 1988, começa a mostrar sinais de corrosão. As contradições que enfrentamos ficam ainda mais explícitas com atos antidemocráticos, a exemplo de ataques à imprensa, às universidades e aos partidos políticos que fazem oposição ao governo federal instalado desde o ano de 2019.

Ao apresentarmos a palavra *política* para os participantes de nossa dinâmica, esse contexto sucintamente descrito é de certa maneira evocado, no que diz respeito ao momento eleitoral. A gestora p1 associa a palavra *ética* à política e justifica que escolheu essa palavra diante da “[...] *situação política do Brasil, ou até mesmo do ano eleitoral, [...] pelo momento em que estamos vivendo*”. Os participantes deixam transparecer na conversa que o legado do autoritarismo ainda nos assombra. Nessa perspectiva, a ética seria um parâmetro de organização de valores que nos permitem a convivência democrática no espaço público. Segundo Maar (1991, p.31), a ética é uma “[...] atividade política [que] tem uma função pedagógica, de transformação dos homens em cidadãos: a *Paidéia*”. O cidadão tem seus direitos e deveres a serem cumpridos, mas por vezes o cumprimento desses deveres não garante seus direitos de fato.

Os(as) participantes chamaram atenção para situações de compra e venda de votos, que envolve não apenas dinheiro, mas bens materiais, medicação, trocas de favores, promessas de emprego etc. Sobre o assunto, p3 relata: “[...] *a gente vê muito a questão do voto ser visto como trocas. Né? É a troca de um trabalho, é uma troca de um favor, troca de alguma coisa...*”. Como podemos observar, o voto deixa de ser um ato de participação, de cidadania, de luta por direitos. Segundo Maar (1991, p. 20) “a própria atividade política aparece como relação entre

eleitor e eleito, entre Estado e cidadão, e seu aspecto próprio de relação humana se perde. Embora o sujeito da política seja o homem, a política é a política da luta de classes”. Ao perder a dimensão política da luta de classes, o voto trocado em função de um benefício individual é um voto despolitizado.

O exercício da cidadania, como já explicitamos no decorrer do trabalho, vai muito além do ato de votar. Candidatar-se a um cargo político, por exemplo, é uma das formas de exercer a cidadania, isso com a intenção de realizar seu papel de fato perante a sociedade. Mas há também os casos de candidaturas restritas a um projeto pessoal de poder, como relata p3, em relação a palavra geradora *política*: “*poder, porque tem pessoas que às vezes se elegem ou se candidatam atrás do poder para mandar por causa de apenas status*”. Um candidato tem papel fundamental em escolhas, elaboração e execução de projetos entre outros, que possam contribuir para um melhor funcionamento e participação perante os deveres aos quais escolheu. Ademais, “[...] quem detém o poder cuida de encaminhar as coisas na direção que atenda basicamente aos seus interesses, e não ao interesse de todos, apesar da aparência contrária” (COVRE, 1991, p.10).

As classes populares, como parte integrante da sociedade capitalista, sofrem com diversos problemas. Destacamos aqui a dificuldade na garantia do direito de exercer cidadania. Nesse sentido, “uma cidadania plena, que combine liberdade, participação e igualdade para todos, é um ideal desenvolvido no Ocidente e talvez inatingível” (CARVALHO, 2008, p. 9). De certo modo, essa intangibilidade se dá em função das correlações de forças existentes em um contexto neoliberal e global.

P3 diz que considera “[...] necessário a gente ter a cidadania [...]”. Com isso, é fundamental abranger essa necessidade de exercício da cidadania para a população, cidadão com direitos à liberdade, educação, escolhas de ir e vir, participação em movimentos sociais e entre outros, que organize os sujeitos para luta contra as desigualdades existentes.

Para p1, a relação entre democracia e o *povo* é a seguinte: “*a primeira palavra que vem aqui [...] quando fala democracia, já está vinculada diretamente ao povo, à população*”. Nessa perspectiva, conforme GADOTTI (2014, p. 9),

uma verdadeira democracia deve facilitar a seus cidadãos a informação necessária para a defesa de seus direitos e a participação na conquista de novos direitos. Numa visão transformadora, a participação popular objetiva a construção de uma nova sociedade, mais justa e solidária.

A democracia, de fato está ligada ao povo, um exercício de poder político, social, onde o

papel do sujeito seja de um agente ativo e participativo, procurando contribuir para a construção de uma sociedade melhor, que visa a participação de todos, conquistando novos direitos e garantindo-os. Sobretudo, é de suma importância que essa participação onde o sujeito é integrante e faz parte do processo, como também relata p2 nesse trecho: *“ainda bem, que a gente ainda tem o poder decisório de escolha e que a gente tem a liberdade. Ainda temos nesse país, por exemplo, escolher os nossos representantes [...] aqueles que vão governar, os que vão legislar o nosso país”*.

Ter o poder e o direito de escolha nem sempre garante que os nossos direitos sejam respeitados de fato. É necessária a constante organização e participação popular nos assuntos e na vida social da comunidade, do bairro, do município, do estado, do país. Contudo, essa participação precisa ser crítica, baseada na práxis transformadora, caso contrário, caímos em um ativismo manipulado. Nesse sentido, em um “[...] participacionismo [que] constrói amarras à comunicação e reduz a participação, utilizando, sobretudo, a política de relações humanas como instrumento de integração conformista, assegurando assim a não expressão política dos conflitos” (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011, p. 6). Com isso o poder popular, mesmo com a ‘liberdade’ como explicitou p2, fica limitado a um contexto de fragilidade democrática com os ataques às instituições democráticas, com isso o autoritarismo vem à tona.

A conversa sobre esses elementos conjunturais apontou aspectos relacionados ao poder do Estado. Sobre isto, podemos dizer que a vida em sociedade requer que as relações entre as pessoas, grupos sociais, poder econômico e instituições sejam estabelecidas e mediadas pelo Estado, por meio da lei e das instituições. P3 ao associar a palavra geradora democracia com *liberdade*, faz uma crítica à militarização do Estado brasileiro, o que em nome de um projeto liberal de poder, paradoxalmente, compromete nossas liberdades individuais, o que extrapolaria o poder que o Estado deveria exercer em nossas vidas. De acordo com p3,

democracia, liberdade... Né? Eu acho que quando a gente pensa na palavra democracia a gente remete a uma questão de liberdade [...] Bolsonaro por exemplo, requer que [...] as coisas fosse [sic] mais militar. Né? Assim não sei eu não acompanho muito política. Tá? Mas quando você vê aquela questão do militar, você não vê essa questão da liberdade e na democracia você ainda vê, mesmo que seja um pouco.

P2 faz inferência ao pensar na democracia como o direito à liberdade de expressão, à escolha de representantes, à defesa de determinadas ideias etc. Sobre esse assunto, explicita Paulo Freire (2001, p.31) “o direito de criticar e o dever, ao criticar, de não faltar à verdade para apoiar nossa crítica é um imperativo ético da mais alta importância no processo de aprendizagem de nossa democracia”. P2, quando se refere ao direito e ao dever, após surgir o

termo *cidadania*: “*é exatamente cobrar seus direitos, mas também realizar os deveres. Tá? Não existe direito e aí quando a gente cobra direitos e nós cumprimos com nossos deveres nós estamos sendo dignos de viver em sociedade. Tá?*”.

Para Freire (2011, p.25) “[...] lembrar que cidadão significa indivíduo no gozo dos direitos civis e políticos de um Estado e que cidadania tem que ver com a condição de cidadão, quer dizer, com o uso dos direitos e o direito de ter deveres de cidadão”. Todos temos direito à democracia, mas a falta de respeito a esse direito é um problema que ainda nos assombra, diante das violações cotidianas cometidas pelo Estado: PEC do teto de gastos, reforma da previdência, reforma trabalhista, reforma administrativa, ensino domiciliar, extermínio da juventude negra e periférica, guerra às drogas etc. A lista de violações da democracia, que o próprio Estado comete, é ampla e vai muito além dessa apresentada.

Mas o Estado também aparece com um espaço contraditório e que pode ser objeto de disputa popular. Nessa perspectiva, p1 relaciona a palavra *direito* à palavra *democracia*. No sentido de dizer que esse processo de disputa integra o exercício democrático: “[...] *nosso direito... né? [...] a gente pode exercer através da democracia como [o participante 2] já falou. Né? Ele colocou direitos e deveres lá, eu acho que cidadania mais que repercute... Né? ... para democracia[...]*. O exercício a que p1 se refere é a liberdade, que as classes populares buscam a se organizar para formar correlações de forças que propiciem garantias do acesso à educação, à saúde, moradia, trabalho e exercer de fato seu papel de cidadão.

3.3 A GESTÃO DA ESCOLA COMO LUGAR DE MATERIALIZAÇÃO DA POLÍTICA, DA DEMOCRACIA E DA CIDADANIA

Em primeiro lugar, a gestão pedagógica faz parte de uma construção política, democrática e cidadã. Conforme Lück (2009, p.15) buscamos também refletir sobre a “[...] gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho”. A ação dos profissionais que fazem parte desse campo, bem como as famílias não deve ser restrita a uma visão de educação para formação dos indivíduos para atender aos interesses do mercado.

P1 expressou a palavra *propostas*, ao elencarmos a palavra política. Sua explicação a respeito consistiu no seguinte: “*propostas: pensei na parte pedagógica também... Né? [...]*.” Com o passar dos anos surgem novas demandas, desafios, implementações de cursos que

auxiliem no processo de qualificação dos profissionais que fazem parte do campo escolar. Na medida em que as ações vão sendo necessárias, as organizações também devem surgir, ainda partindo da palavra geradora *política* p1, observa-se que o espaço escolar é um lugar de organização política da comunidade: “[...] *pensei pelo partido e também as organizações das escolas*”. Lück (2009, p.94) destaca que

[...] uma escola é uma organização social constituída e feita por pessoas. Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica.

Ao participarem dessa dinâmica, os gestores e membro de colegiado, demonstram um entendimento sobre seu papel atuante na escola. Com isso, demonstrar saber que as ações desenvolvidas na escola precisam de intencionalidade e sentido político-pedagógico, para que desta maneira os alunos sejam beneficiados com aprendizagens no âmbito da cultura, das ciências, das artes, da tecnologia, e também da politização, em uma perspectiva de construção cidadã.

A conversa também transitou pela relação entre a gestão escolar e o poder do Estado. Para Maar, “a atividade política institucional do Estado é um conjunto de respostas a necessidades da vida social desenvolvidas pelos homens em sua história, como a organização da vida coletiva e o atendimento de objetivos comuns”. (MAAR, 2006, p. 48). O p2, após ouvir a palavra geradora *política* relacionou a *ação* dos governos ou dos gestores na escola e explica [...] “*a política é um instrumento de ação, tanto pelos governos como por exemplo por nós, nas escolas, a gente desenvolve uma linha uma política, então ela é um instrumento de ação e de organização também*”. O mesmo demonstra uma compreensão da gestão escolar caracterizada pela responsabilidade da qualidade do processo de ensino-aprendizagem e, portanto, pelas ligações de comunicação e relações interpessoais que ocorrem na comunidade escolar, a fim de que seja representado nas ações de aprendizagem e formação dos alunos.

Conforme Lück (2009, p, 128),

conhecer como se dão as práticas e as relações no dia-a-dia da escola constitui-se em condição fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para constituir-se em um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e formação que os alunos precisam ter para poderem desenvolver as competências pessoais necessárias para enfrentar os desafios de vida com qualidade na sociedade globalizada da informação e do conhecimento.

Em virtude do que p2 respondeu sobre a política ser um instrumento de ação,

corresponde com a ideia de que a educação é um ato político, onde a sociedade é organizada, tem seus objetivos, direitos e deveres a serem exigidos e exercidos respectivamente. Mas nem sempre essas 'ações' são garantidas de modo que venham representar movimentos que construam interesses sociais, que venham contribuir com a comunidade escolar. Muito se fala sobre descaso em nossas sociedades, sobre os direitos de participação na educação, p3 a partir da palavra geradora *cidadania* cita o *descaso* em alguns cenários e nas escolas:

[...] deixa eu falar do descaso. A gente realmente é [...] hoje em dia tratado de descaso, seja dentro de um cenário... até dentro da escola como fora a gente não vê, às vezes até os políticos em si, ou as pessoas que detém o poder, tratando a cidadania com mais ênfase a alguns problemas que se tem e às vezes deixa para lá e não se resolve. Então acho que a cidadania é tratada com um pouco de descaso.

Nesse trecho o(a) participante deixa claro que outros assuntos são tratados com mais relevância pelo Estado e isso muitas vezes se reproduz na gestão da escola. No campo escolar para que o exercício de cidadania possa ser praticado deve existir uma base, um espaço onde seja construído, vivenciado, praticado dentro e também fora da escola. Vale ressaltar que a valorização dos professores, reconhecendo o seu papel, ouvindo e reconhecendo o direito à voz, são pontos importantes para os conhecimentos e transformação efetiva dos cidadãos.

O diálogo também nos impôs a necessidade de pensarmos sobre a relação entre a gestão escolar e algumas vivências cotidianas, como elementos políticos, democráticos e cidadãos. Em meio ao movimento da história, a educação constitui um valor significativo para o conhecimento e desenvolvimento humano. Do mesmo modo, Lück (2000, p. 12) diz que “são demandadas mudanças urgentes na escola, a fim de que garanta formação competente de seus alunos, de modo que sejam capazes de enfrentar criativamente, com empreendedorismo e espírito crítico, os problemas cada vez mais complexos da sociedade [...]”.

Uma dessas vivências cotidianas relatadas foi a pandemia de COVID-19. Os três participantes concordaram que essa situação pandêmica foi um elemento conjuntural que demarcou a vida escolar e ainda a moldará por muitos anos: medidas de isolamento, distanciamento, uso de máscaras, ensino remoto e híbrido etc. Foram estratégias adotadas por todos os países e particularmente aqui, no Brasil. Ficamos confinados em nossas residências com regras inicialmente rígidas, o que se acreditava que seriam alguns dias, durou aproximadamente dois anos.

As escolas da rede pública, privadas, as universidades inicialmente paralisaram todas as suas atividades, devido ao alto índice de contaminação. Com o passar das semanas, medidas foram tomadas com aulas remotas, mediadas por plataformas digitais, como aplicativos com os

conteúdos, tarefas, notificações e/ou plataformas síncronas e assíncrona.

Em conformidade com o que foi dito anteriormente, p1 citou *vivência* a partir da palavra geradora *cidadania* “*A vivência... né? ... o que a gente tá vivendo hoje é a questão de, do próximo... eu acho que entra muito nas escolas, principalmente depois do que a gente viveu, aí essa pandemia*”. As dificuldades foram inúmeras, muitas famílias não tinham meios eletrônicos e nem acesso à internet para participarem das aulas, isso acarretou angústias, incertezas e grande evasão escolar, que já existia, mas se intensificou com o COVID- 19.

Além desses elementos, continua p1 “*esse nosso retorno que ainda tá sendo gradual e da maneira que está sendo, acredito que o gestor teve e que a gestão em si, teve que insistir muito nessa questão, perante principalmente à comunidade escolar*”. O(a) participante salienta a importância da vivência escolar, a necessidade não apenas dos conhecimentos e aprendizagens dos conteúdos, mas também a interação dentro do espaço escolar, que com as medidas sanitárias de isolamento, foram muito comprometidas.

Em suma, a escola é uma organização social, um lugar que promove o desenvolvimento educacional, onde busca ensinar conteúdos específicos para formação do sujeito. Desse modo, p1 citou a palavra *maioria*, a partir da palavra geradora *democracia*, que se refere às decisões da política nacional e dentro da escola “[...] *onde a população consegue [...] viver essa situação que é que no momento [...] ainda na democracia, o que a gente está exercendo[...]*. O nosso país enfrenta uma crise social e política, concomitante a uma crise sanitária. Em vista disso, o que já existia como desemprego, fome, preços elevados dos produtos foi acentuado. P1 acrescenta que “[...] *ainda podemos tomar essa decisão [...] dentro da escola. Né? É sempre bom abrir as situações e tentar resolver pela maioria*”. De certo, mesmo com todas as dificuldades que estamos vivenciando, a gestão educacional necessita ser um campo de organização institucional que provoque situações de decisão coletiva em direção a um projeto político de construção da cidadania, que somente poderá ser conduzido pelo campo democrático-popular.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho buscamos analisar em que medida a política, a cidadania e a democracia são categorias constitutivas do entendimento sobre gestão escolar dos cursistas do FOGEP, que de algum modo, atuam próximos à gestão de suas unidades escolares. Para atingir este objetivo, recorreremos ao grupo focal, enquanto estratégia de interação com os participantes. Ao aceitarem participar da dinâmica interativa, os cursistas foram associando não apenas palavras, mas significados, sentidos, interpretações, visões de mundo, experiências às nossas categorias de pensamento.

Verificou-se que ao serem confrontados com a palavra geradora *política*, os participantes associaram palavras como *ética*, *ciência*, *poder* etc; diante da palavra *cidadania*, emergiram ideias com *comprometimento*, *dignidade*, *valor* etc; e, para a *democracia* os participantes falaram em *povo*, *escolha*, *respeito* etc. Na medida em que fomos analisando as explicações e justificativas da escolha dessas palavras, conseguimos ordenar os dados das interações em outras três categorias: uma primeira, a que chamamos de conceitual/abstrata; outra denominada de análise do contexto nacional; por fim, a gestão da escola.

Desse modo, entendemos que diante das questões evocadas, os participantes acionam uma série de saberes mais conceituais para analisarem nosso contexto político e ao mesmo tempo refletirem sobre sua vivência concreta no cotidiano da gestão escolar e das atividades nos conselhos. Percebe-se que os participantes têm uma compreensão da importância do ser agentes, que devem exercer funções sociais no âmbito do espaço público. Os participantes contextualizaram a gestão democrática como um princípio constitucional, a exemplo da palavra *povo*, diretamente relacionada à democracia, sendo papel do sujeito fazer parte do processo histórico, buscando contribuir nas conquistas dos direitos e em sua garantia.

Do diálogo, a partir da interação com os participantes, sobre nosso objeto de pesquisa, emergiu análise do contexto político nacional, elementos conceituais e abstratos, leituras conjunturais da realidade do povo brasileiro e sobre os processos de gestão escolar. Sendo assim, a dimensão do entendimento dos participantes vai além de simples opiniões, eles demonstraram entendimentos e trouxeram reflexões distintas um dos outros, no final se complementam entre si, bem como a própria dinâmica interativa proporcionou uma ampliação do olhar e entendimento nos diversos assuntos que surgiram no decorrer da nossa conversa.

Ademais, cabe ressaltar a gestão escolar como atividade-meio primordial na instituição escolar, como também a importância de sua perspectiva democrática na organização político-pedagógica da sociedade brasileira. Se faz necessário o debate de diversos assuntos nas escolas,

a criação de oportunidades de diálogo, respeitando sempre as divergências, as singularidades e os sujeitos.

Esse percurso investigativo evidencia que nem sempre estamos preparados para enfrentar os desafios que vão surgindo a cada dia, com as novas demandas escolares e sociais. Diante disso, a necessidade de interação dialógica e a dimensão coletiva do trabalho da gestão há de ser ressaltada e praticada. Durante meu percurso de pesquisa e escrita do trabalho, foram surgindo importantes conceitos, conteúdos e questionamentos a serem analisados. Sobre o tema *gestão escolar* é de fato relevante e significativo para a educação e para a democratização da sociedade brasileira. Este trabalho contribuiu de forma considerável para minha formação como pedagoga. Pude perceber o quanto a caminhada é árdua para que de fato os direitos a uma educação de qualidade sejam alcançados, como é importante o papel da extensão e o quanto o trabalho em equipe é crucial para uma boa prática e sistematização do saber.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Janderlane dos Santos Freitas de. **Gestão escolar democrática: um estudo sobre o projeto político-pedagógico da escola**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16314>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.
- ARANHA, Paulo Roberto Palhari. **Comunidade quilombola: aspectos relevantes na criação e gestão da Escola Professora Antônia do Socorro Silva Machado**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/2443>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.
- ARAÚJO, Sonia Maria Sousa de. **Gestão escolar democrática inclusiva na Escola Prof.a. Ma. da Penha Accioly de Souza, Conde-PB**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/3816>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.
- BARDIN, L. Tradução de Luis Antero Neto e Augusto Pinheiro. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1977.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 31 de maio de 2020.
- BARROS, Alerrandre. **Desemprego fica em 14,6 % no trimestre até maio e atinge 14,8 milhões de pessoas**. Agência ibge notícias, 2021. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31255-desemprego-fica-em-14-6-no-trimestre-ate-maio-e-atinge-14-8-milhoes-de-pessoas#:~:text=desemprego%20fica%20em%2014%2c6,pessoas%20%7c%20ag%2c3%aancia%20de%20not%2c3%adcias%20%7c%20ibge>>. Acesso em: 17 de outubro de 2021.
- BRÍGIDO, Edimar Inocência. Michel Foucault: **Uma Análise do Poder**. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, Curitiba, v. 4, n.1, p.56-75, jan./jun. 2013. Disponível em: <<https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0069.pdf>>. Acesso em: 06 de abril de 2022.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- _____. Lei Federal 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF, 25. Jun. 2014. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>>. Acesso em: 07 de jun. de 2020.

BRASILEIRO, Carla Santana dos Santos. **Uma análise da gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental Jornalista Raimundo Nonato na cidade de João Pessoa – PB.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11086>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho.** 11 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

CONTEXTO: **As manifestações do 7 de setembro.** G1, 2021.
<<https://g1.globo.com/politica/noticia/2021/09/07/contexto-as-manifestacoes-do-7-de-setembro.ghtml>>. Acesso em: 17 de outubro de 2021.

COVRE, M. M. de Lourdes. **O que é cidadania.** 3 ed. São Paulo: editora brasiliense, 1994.

FERNANDES, Angélica Pereira de Lima. **Gestão democrática e o papel do conselho escolar: um estudo de caso numa escola pública de João Pessoa – PB.** 2016. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

Disponível em:<<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/1803>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

FREIRE, Paulo, 1921 – 1997 **Política e educação: ensaios** / Paulo Freire. – 5. ed - São Paulo, Cortez, 2001. (Coleção Questões de Nossa Época; v.23).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HOLANDA, Aleandra Alves de. **Influência da formação do curso de Pedagogia do PRONERA da UFPB na gestão de uma escola do campo.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

Disponível em:<<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/14576>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

JESUS, Angela Maria Balbino de. SILVA, Neide Ferreira da. **A gestão escolar democrática na educação de jovens e adultos: um estudo na Escola E. E. F. M. professor Luiz Gonzaga de Albuquerque Burity.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em:
<<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/3432>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

JOÃO PESSOA. **Lei no 13.035, de 19 de junho de 2015.** Dispõe sobre o Plano Municipal de Educação 2015 – 2025. João Pessoa, 2015. Disponível em:
<<https://leismunicipais.com.br/plano-municipal-de-educacao-joao-pessoa-pb>>. Acesso em: 31 de maio de 2020.

LIMA, Jamile de Moura. **Gestão escolar: delineando seu formato democrático e participativo e suas possíveis formas de materialização.** 2017. Trabalho de Conclusão de

Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017a. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/3373>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

LIMA, Thaynara dos Santos. Gestão escolar no campo: discutindo uma proposta de acompanhamento da gestão da aprendizagem na Escola Marino Eleóterio do Nascimento. 2017b. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/14571>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão educacional.** In: LUCK, Heloísa. Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional. 7ª edição. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes. 2011. P. 23-64. Acesso: 10 de maio de 2021.

MAAR, Wolfgang Leo. **O que é política?** 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.

MACHADO, Ludmila Rodrigues. **A importância da educação através da arte para construção de cidadania.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 07, Vol. 14, pp. 124-140. Julho de 2019. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/educacao-atraves-da-arte>>. Acesso em: 30 de novembro de 2021.

MALHEIROS, Taranto, B. Série Educação – **Metodologia da Pesquisa em Educação.** Rio de Janeiro: LTC, 2011. 978-85-216-2090-7. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2090-7/>>. Acesso em: 22 de março de 2020.

MENDONÇA E GOMES, I. M. **Grupo focal como técnica de investigação qualitativa na pesquisa em educação.** Atas – investigação qualitativa em educação, platform & wokflow by ojs/ pkp. V.1. 2016. Disponível em: <<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/628>>. Expressão acesso em: 22 de março de 2020.

MESQUITA, Samuel Dias Toledo de. **O planejamento escolar e a gestão democrática na educação de jovens e adultos.** 2019. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15284>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

MORAES, Maria Laura Brenner. **Modelos de gestão, performatividade e intensificação do trabalho docente.** Ciência e Tecnologia, Pelotas, v. 15, n. 2, p. 553-562. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/issue/view/21> Acesso em: 20 junho. 2022.

MORUS, Thomas. **Utopia**. Ridendo Castigat Mores, 2001. Disponível em: <<http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/utopia.html#tm4>>. Acesso em: 05 junho de 2022.

NASCIMENTO, Luciana Gomes Teixeira. **A formação do pedagogo para atuar na gestão escolar: o Curso de Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16251>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. In: V SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE REESTRUTURAÇÃO CURRICULAR. 1998, Porto Alegre, RS. SILVA, Luiz Heron da; org. A escola cidadã no contexto da globalização. Petrópolis, Vozes, 1998. p. 300-307.

PARO, V. H. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa. São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

_____. Plano Estadual de Educação[da Paraíba]. João Pessoa, 2015. Disponível em: <<http://static.paraiba.pb.gov.br/2016/07/Lei-n%C2%BA-10.488-Plano-Estadual-de-Educa%C3%A7%C3%A3o-ANEXO-DO-PLANO-ESTADUAL-1-3-1.pdf>>. Acesso em: 29 de junho de 2022.

SANTOS, Everson Vagner de Lucena. **Aprendizagem significativa: o que pensa os gestores escolares**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/14072>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

SANTOS, Fabíola Ramalho dos. **Gestão escolar na perspectiva da pedagogia de projetos: interlocuções e práticas em uma escola do campo**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13925>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

SANTOS, Rejailza de Oliveira Lima. **Gestão de escolas do campo: um olhar sobre a Escola Marino Eleotério do Nascimento, no município de Conde – PB**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/2424>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

SANTOS, Severino Félix dos. **A escola como ambiente para relações de alteridade**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/2051>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

SILVA, Adeilton Santos da. **Gestão educacional: construindo parâmetros na prática participativa da gestão escolar da E. E. E. F. José Vieira.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018a.

Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/14148>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

SILVA, Aline de Araújo. **Desafios da gestão escolar: meios e possibilidades da atuação do gestor na rede pública de ensino.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018b.

Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/14164>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

SILVA, Denis Raylson da. **Sentidos e formas de participação em processos de gestão democrática.** 2016. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/2083>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

SOUZA, Ellen Susany Santos de. MEDEIROS, Karla Danielly Martins de. **Implicações da gestão democrática na qualidade da educação.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11162>>. Acesso em: 30 de maio de 2020.

APÊNDICE

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA - GRUPO FOCAL

Entrevistadora: Nesse momento eu vou falar algumas palavras geradoras e vocês vão anotar 3 palavras que vem na cabeça quando falo a palavra política. A próxima palavra que vocês vão escrever o que vem na cabeça é cidadania. A próxima palavra é democracia.

Entrevistadora: Agora vocês vão socializar cada uma das 3 palavras que escreveram.
Política.

Participante 1: Em política eu coloquei ética, propostas e organizações.

Participante 2: Organização, ciência e ação.

Entrevistadora: A próxima palavra foi cidadania.

Participante 1: Coloquei comprometimento, vivência e futuro.

Participante 2: Na realidade foram quatro, direito e deveres, dignidade e protagonismo.

Entrevistadora: A última foi democracia.

Participante 1: Coloquei povo, direito e maioria.

Participante 2: Foi composto poder decisório, escolha e liberdade.

Entrevistadora: Agora vocês vão me explicar o porquê dessas palavras que vocês escolheram.

Participante 1: No caso Cecília na ordem? A gente fala sobre a ética. Eu escolhi ética pela situação política do Brasil, ou até mesmo do ano eleitoral, pensei nisso a primeira palavra que veio, nem foi tanto para a gestão da escola, foi pelo momento em que estamos vivendo. Aí propostas pensei na parte pedagógica também né e organizações pensei pelo partido e também as organizações das escolas.

Participante 2: Veja por que eu coloquei essas três palavras, primeiro que nós como já diziam os filósofos gregos, a política que surge com as cidades a pólis é uma forma de organização, que posteriormente a gente tem com essa organização que ocorre uma formação de uma ciência política que visa exatamente a política é um instrumento de ação, tanto pelos governos com por exemplo por nós nas escolas, a gente desenvolve uma linha uma política, então ela é um instrumento de ação e de organização também.

Entrevistadora: A outra que você escolheu.

Participante 2: Sim cidadania, eu falo das três?

Entrevistadora: Sim, você explica as três organizações e as outras duas que o senhor escolheu.

Participante 2: certo, cidadania, na realidade esses 3 termos eles são muito genéricos e dão margem para muitas interpretações e definições tá, mas aí essas três palavras que eu escolhi.

Entrevistadora: sim, vai explicar essas 3.

Participante 2: eu entendo que ser cidadão é exercer essa cidadania é exatamente cobrar seus direitos, mas também realizar os deveres tá, não existe direito e aí quando a gente cobra direitos e nós cumprimos com nossos deveres nós estamos sendo dignos de viver em sociedade tá, de ser um cidadão e de ser protagonista tá, do que a gente pretende do que a gente quer, a gente pode fazer. Já a democracia é também uma palavra muito ocupada.

Entrevistadora: licença, quais foram as três palavras, a segunda palavra que escolheu quando ouviu a palavra cidadania? Essas palavras que você vai explicar.

Participante 2: direito, deveres, dignidade e protagonismo!

Entrevistadora: Ah entendi, desculpa está certo.

Participante 1: agora sou eu né.

Participante 2: Faltou falar democracia.

Entrevistadora: Fique à vontade, pode falar.

Participante 2: então gente, democracia é muito falado, nos momentos atuais que o Brasil está passando, a gente tem visto que democracia abalada em nosso país, a gente por muitos momentos estamos vivendo uma tensão e muitos casos não tá havendo, a gente é uma democracia em construção do nosso país, mas o importante é que a gente mantenha a como eu coloquei. ainda que bom que a gente ainda tem o poder decisório de escolha e que a gente tem a liberdade. Ainda temos nesse país, por exemplo de escolher os nossos representantes tá, aqueles que vão governar o que vão legislar o nosso país é isso.

Entrevistadora: ok, muito obrigada.

Participante 1: sobre cidadania minha primeira palavra foi comprometimento e é o que o colega também falou aí da questão do cidadão se comprometer né, com o mundo ao seu redor e com os outros né próximo. A vivência né, o que a gente tá vivendo hoje é a questão de do próximo eu acho que entra muito nas escolas, principalmente depois do que a gente viveu aí essa

pandemia. Esse nosso retorno que ainda tá sendo gradual e da maneira está sendo, acredito que o gestor teve que a gestão em si, teve que existir muito e essa questão perante principalmente a comunidade escolar e daí eu coloquei futuro como a gente trabalhar né a nossa cidadania é para o nosso futuro, aí vem a democracia a primeira palavra que vem aqui quase sempre corro tudo que vem no nosso que absorvemos então quando para mim quando fala democracia já está vinculada diretamente ao povo a população aí foi a primeira palavra que veio. Aí nosso direito né que a gente pode exercer através da democracia como o participante 2 já falou né ele colocou direitos e deveres lá em lá em eu acho que cidadania mais que repercute né para democracia que você citou também eu acho que é onde a população consegue apresentar mesmo essa, viver essa situação que é que no momento nós ainda estamos com o que maioria pensa e decide na situação política ainda na democracia o que a gente está exercendo graças a Deus até agora né, ainda podemos tomar essa decisão pela maioria e em outras situações não só na política no Brasil mas também dentro da escola né, é sempre bom abrir as situações e tentar resolver pela maioria. Foram as três que eu coloquei.

Entrevistadora: O senhor quer falar alguma coisa?

Participante 2: Você perguntou se eu quero falar algo a mais?

Entrevistadora: Se o senhor quiser acrescentar algo a mais pode ficar à vontade.

Participante 2: Complemento a minha fala com a colega complementou e ficou acredito que deu uma esclarecida não é? No que diz a respeito de política cidadania e democracia.

Entrevistadora: Está ok, muito obrigada. Participante 3 chegou! Olá, boa noite.

Participante 3: boa noite, desculpa a demora tá.

Entrevistadora: Professor Marcos!

Participante 1: eu acredito Cecília que ele se ausentou um pouquinho deve demorar um pouquinho né. Pode fazer com ela.

Entrevistadora: participante 3, a dinâmica que estou fazendo, eu vou falar 3 palavras e em cada uma delas você vai pensar o que vier na sua cabeça e vai escrever no papel 3 palavras a partir da palavra geradora que eu vou te falar. Posso falar?

A primeira palavra é política, você vai escrever três palavras que vem na sua cabeça a partir de política. Eu não tô ouvindo o seu microfone está desligado tô só.

Participante 3: ok tá, já.

Entrevistadora: A próxima palavra vai ser cidadania.

Participante 3: já.

Entrevistadora: A última é democracia.

Participante 3: já.

Entrevistadora: Agora você vai só citar as três palavras que você escreveu em política, cidade e as três em democracia.

Participante 3: É política, troca, poder e mudança. Cidadania: necessária descaso e valor. democracia: Liberdade, respeito e compartilhamento.

Entrevistadora: Agora você vai explicar o porquê escolheu essas três palavras.

Participante 3: Na política, atualmente por todo cenário que a gente ultimamente vive, nas questões políticas quando a gente se debate até principalmente em pequenas cidades, a gente ver muita a questão do voto ser visto como trocas né, é a troca de um trabalho, é uma troca de um favor troca de alguma coisa, poder porque tem pessoas que às vezes se elegem ou se candidatam atrás do poder para mandar por causa de apenas status mudança porque a política ela traz mudança, seja para o bem, para a sociedade seja para o mal mas, ela realmente traz mudança para sua localidade né, para sua cidade. Cidadania necessária por pode falar três juntas? Necessária né porque, por tudo que a gente está vivendo, eu acho que a gente precisa como é que se diz, agora fugiu, na hora você escreve as três palavras e depois fazer a contextualização aí fica difícil de montar né. Necessária porque, eita e agora fugiu por que. Deixa eu falar do descaso a gente realmente é a cidadania hoje em dia tratado de descaso, seja dentro de um cenário até dentro da escola como fora a gente não vê, às vezes até o os políticos em si ou as pessoas se detém o poder tratando a cidadania com mais ênfase a alguns problemas que se tem e às vezes deixa para lá e não se resolve. Então acho que a cidadania é tratada com um pouco de descaso. Valor porque eu acho que para a humanidade é um valor inestimável a questão da cidadania. Necessária é eu tinha pensado no meio agora esqueci, eu acho que é necessário a gente ter a cidadania né para população. Democracia é liberdade né. Eu acho que quando a gente pensa na palavra democracia a gente remete a uma questão de liberdade, não vou citar o exemplo pela não porque eu voto ou não voto, mas a questão gente vê quando remédio alguma coisa assim pronto é Bolsonaro por exemplo, requer que tipo, é as coisas fosse mais militar né, assim não sei eu não acompanho muito política tá, mas é quando você ver aquela questão do militar você não vê essa questão da liberdade e na democracia você ainda vê, mesmo que seja um pouco. Respeito que eu acho que é uma forma de respeitar a opinião do outro né, e compartilhamento é quando alguém detém da mesma opinião e é democrática e a gente consegue respeitar e consegue compartilhar as ideias entre a população, entre os amigos sem ter uma opressão né.

Entrevistadora: Como na escola, a gestão escolar que divide os trabalhos, as tarefas tudo.

Participante 3: Isso, justamente, principalmente dentro da escola né. Seja na escola democrática. Pronto, como a gente vê muito na questão da que eu trabalho na integral né, é a escola da

escolha, então você é uma democracia né, você tem o direito de escolher de estar ali de fazer parte ou não.

Entrevistadora: Está ok, muito obrigada. Algo mais que queiram comentar, queira complementar alguma coisa. Podem ficar à vontade.

Orientador: Minha voz vai ficar com um pouquinho de delay talvez vão vir duas vezes nós dois dispositivos funcionando. Agora acompanhei o finalzinho da conversa e assim que a participante 3 chegou, coloquei no chat que pode fazer, mas eu não consegui acompanhar as outras. Não tem problema, depois vejo pela transcrição, gravação. Só para a gente fechar atividade a gente começou às 8:40 estamos há 30 minutos de atividade, a gente precisa que cada um faça uma avaliação dessa dinâmica, que essa avaliação ela não seja simplesmente no sentido de dizer foi legal não foi legal mas, no sentido de articular mesmo as próprias ideias com as ideias dos demais, no sentido de dizer em função da fala de participante 1 e do participante 3 eu consigo aspectos meu entendimento ou em função do que participante 1 e participante 3 falou gostaria de fazer esse ou aquele adendo. E aí o Participante 2 faz o exercício, participante 1 e participante 3 também, certo. Avaliar a dinâmica nessa perspectiva. Deu para compreender? Quem gostaria de começar?

Participante 2: Sim é uma dinâmica bastante interessante, porque assim e nos pegou até de surpresa né, a gente nos levou a refletir a gente refletiu mais de forma genérica do que está ocorrendo no Brasil do que propriamente do que tem ocorrido nas escolas no dia a dia, apesar de que participante 1 apontou um pouco e participante 3, sobre isso, mas é muito interessante leva você a pensar um pouco mais além, a amadurecer esses conceitos muito legal a dinâmica.

Orientador: Certo, em função do que o participante 1 e participante 3 falaram, você pode dizer se algo acrescentou nas suas ideias ao que elas falaram pode complementar ou você gostaria de comprar algum dos aspectos que na sua opinião elas não tocaram.

Participante 2: como eu falei a entrevistadora já tinha perguntado quando estávamos somente eu e participante 1 acredito que as palavras escolhidas foram diferentes mas houve um complemento de falas para que a gente tivesse uma definição melhor desses três termos, acredito que as palavras e as falas se complementaram, porque de fato a gente nunca vai chegar especificamente a uma definição do que é política do que é cidadania e do que é democracia por que acredito que isso ao longo do tempo isso vai mudando ao sabor dos acontecimentos do que as vivências das experiências.

Orientador: e como mudou né principalmente a ideia de política e de democracia.

Participante 2: é verdade.

Orientador: tem um capítulo no TCC dela, o capítulo dois que conta um pouco dessa história, tenta contar um pouco. Vamos lá quem quer falar participante 1 ou participante 3?

Participante 1: eu falo sobre o que participante 2 e participante 3 colocaram, participante 2 para mim deu uma visão mais científica das palavras do viver das palavras que são coisas que geralmente é para mim um segundo plano, eu falo às vezes para conceitos para essas coisas vem sempre a cabeça mas a vivência né o movimento e a parte científica a maioria das vezes vem depois e ele achei muito interessante que ele partiu em todos os a maioria dos momentos dele para parte mesmo assim do estudo da palavra né a concreta o que é aquela palavra nos transmite da parte do estudo não da vivência é meio complementou a parte do participante 2 devido isso. E o participante 3 chegou com o emocional né ela citou bem a emoção do momento mesmo que a gente tá vivendo né, com mais eu fazer com as força tanto para escola quanto o que o Brasil tá passando certo.

Participante 3: bom professor para fechar né, eu cheguei atrasada, eu avisei a colega, mas é por que eu perdi minha mãe recentemente, também estava resolvendo as coisas durante o dia, tive que faltar ao trabalho é aquela coisa, você falta para resolver um monte de coisas.

Entrevistadora: mas tudo bem tranquilo.

Participante 3: bom como não acompanhei a fala dos colegas, eu só posso complementar com minha própria fala, que assim eu gostei muito da dinâmica eu adoro dinâmica trabalho muito com projeto escola bem diversificada sim tudinho e quando ela trouxe realmente você tipo eu entrei na reunião esperava outra coisa aí de repente essa atividade que é uma dinâmica que nos faz refletir, pensar pelo que a gente realmente também tá passando não como ela até falou aí né assim essa parte emocional que eu trouxe também assim não só com o Brasil do momento que a gente tá passando né, mas assim também dentro principalmente dentro da escola né então é realmente assim eu eu amo e amei certo, me pegou de surpresa é tanto que a gente você tinha sim é coisa que é tão fácil quando você só cita palavras porque as você não define como ela mesma falou não cientificamente, eu não trouxe a definição dos livros do que é né, é o meu pensar o meu ponto de vista. Então você joga as palavras soltas ali também e quando você pede assim para você contextualizar né para você dar embasamento naquele ali tudo então aí você vai pensar você refletir porque eu falei porque eu botei, você vai construir seu pensamento então essa questão de desafio que a atividade trouxe de você parar e pensar e refletir sobre essas três palavras né que envolve tanto a nossa vida assim tudinho achei muito interessante.

Orientador: ok, muito bem. Acho que a participação foi muito boa, são nove e vinte fechamos nos 40 minutos viu, que a gente tinha previsto inicialmente o tempo mínimo.

Entrevistadora: foi.

Orientador: Como foi pouca gente né, eu penso que já é o suficiente. Então a ideia era essa mesmo, não era construir nenhuma definição ou trazer nenhuma definição a priori daí a estratégia da surpresa, não dizer antes que seria uma dinâmica e tal mas a gente tá acostumado em pesquisa fazer entrevista mesmo sendo estruturada ou responder questionários. Gosta sim ou não? Mas dada a natureza teórica e metodológica do objeto da pesquisa a gente tem essa liberdade no âmbito da pesquisa qualitativa né a pensar outras estratégias de coleta de dados

mesmo fazendo grupo focal. Grupo focal é interessante que a gente consegue construir um debate coletivo né e atualidade né se o pesquisador vai ser neutro ou se ele vai se envolver junto com os sujeitos da pesquisa e juntos produzem até certo grau uma análise do próprio objeto, então em certa medida por isso que a gente fez aqui ou ao menos tentou fazer. Então esse material se a gravação tiver prestado ele vai ser escrito, eu devia ter deixado gravando pelo celular também por fora, mas não lembrei não. Daqui a pouco digo se prestou ou não. E aí é só agradecer a cada um de vocês tiraram um pouco do horário de vocês dessa, dessa noite né para uns é descanso para outros fazer freira não é, para outros já devia tá dormindo, então a gente sabe né o dia a dia atribulado aí de quem trabalha com educação mesmo quem é só em sala de aula em docente não é só já é muito então quem tá na gestão a gente sabe como é uma série de coisas para fazer na vice-coordenação lá da pedagogia e assim devido o meu tempo para sala de aula com a pesquisa e com a extensão é muita coisa mesmo, então é isso gente muito obrigado Cecília.

Entrevistadora: Muito obrigada de coração a todos, muito obrigada pela paciência.