

## INSTRUMENTOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA VISÃO PRELIMINAR NO MUNICÍPIO DE ARAUCÁRIA – PR

### *INSTRUMENTS OF DEMOCRATIC MANAGEMENT: A PRELIMINARY VIEW IN THE MUNICIPALITY OF ARAUCÁRIA - PR*

Elisa Daniele de Andrade<sup>1</sup>  
Delma Cavaleiro de Ávila Andrade<sup>2</sup>  
Rosilene Caetano Lago<sup>3</sup>  
Hector Paulo Burnagui<sup>4</sup>

#### Resumo

O presente artigo apresenta uma análise preliminar de pesquisa em desenvolvimento na rede municipal de educação de Araucária – PR, abordando a temática gestão democrática, considerando os instrumentos utilizados nas unidades educacionais que evidenciam essa prática. A análise inicial da pesquisa sistematiza dados de duas questões discursivas que abordam os limites e avanços do processo de gestão democrática e possíveis intervenções para a emancipação dos sujeitos e os categoriza em autonomia e formação continuada, de acordo com as respostas registradas por profissionais de sete Unidades Educacionais da referida rede, nos meses de maio a julho de 2021. A abordagem utilizada fez uso de instrumento de pesquisa por meio de formulário digital. Com base nas respostas apresentadas, identificou-se a percepção sobre os elementos que constituem a gestão democrática, seus limites, avanços, fragilidades e, especialmente, as possibilidades de intervenção para sua real efetivação, apontando para a necessidade de investimento em políticas públicas de formação continuada.

**Palavras-chave:** gestão democrática; educação; participação; formação continuada.

<sup>1</sup> **Artigo Original:** Recebido em 29/07/2022 – Aprovado em 12/09/2022 – Publicado em 20/12/2022

Elisa Daniele de Andrade, Mandirituba/PR, Brasil. e-mail: [elisa.andrade@educacao.araucaria.pr.gov.br](mailto:elisa.andrade@educacao.araucaria.pr.gov.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2573-3249> (autor correspondente)

<sup>2</sup> Delma Cavaleiro de Ávila Andrade, Araucária/PR, Brasil. e-mail: [delma.andrade@educacao.araucaria.pr.gov.br](mailto:delma.andrade@educacao.araucaria.pr.gov.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8441-470X>

<sup>3</sup> Rosilene Caetano Lago, Araucária/PR, Brasil. e-mail: [rosilene.lago@educacao.araucaria.pr.gov.br](mailto:rosilene.lago@educacao.araucaria.pr.gov.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8476-538X>

<sup>4</sup> Hector Paulo Burnagui, Araucária/PR, Brasil. [hector.burnagui@educacao.araucaria.pr.gov.br](mailto:hector.burnagui@educacao.araucaria.pr.gov.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7418-3482>

---

**Abstract**

*The present article presents a preliminary analysis of the research being carried out in the municipal education system of Araucária - PR, addressing the theme of democratic management, considering the instruments used in the educational units that show this practice. The still initial analysis of the research systematizes data from two discursive questions that address the limits and advances of the democratic management process and possible interventions for the emancipation of the subjects and categorizes them in autonomy and continuing education, according to the answers recorded by professionals from seven Educational Units of that network, in the months of May to July 2021. The approach used made use of a research instrument by means of a digital form. Based on the answers, we identified the perception of the elements that constitute democratic management, its limits, advances, weaknesses and, especially, the possibilities of intervention for its real implementation, pointing to the need for investment in public policies of continuing education.*

**Keywords:** *democratic management; education; participation; continuing education.*

## **1 Introdução**

A discussão da gestão escolar já tem muito tempo que não está mais pautada num pressuposto vertical, na qual um decide e os demais têm a responsabilidade de executar. A forma ideal de gestão fundamenta-se na horizontalidade das relações entre os sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Nessa perspectiva, as discussões são realizadas em órgãos colegiados e representativos, em que os diferentes sujeitos trazem por meio da participação e do diálogo as suas compreensões sobre um determinado assunto, buscando a construção de um consenso coletivo para cada ação a ser realizada. Por ser dinâmica, a realidade apresenta por vezes superações ou contradições.

Assim, na busca de compreender sobre a realidade da Gestão Escolar da Rede Escolar Pública Municipal de Araucária, e com o objetivo de elencar os avanços já consolidados e limites ainda a serem superados no processo de consolidação da gestão democrática, o presente artigo faz uma análise dos dados levantados por meio de instrumento de pesquisa aplicado aos profissionais de 7 (sete) Unidades Educacionais, nos meses de maio a julho de 2021, que se prontificaram voluntariamente a responder à pesquisa. Sendo destas, 6 (seis) Escolas do Ensino Fundamental e 1 (um) Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI's). Dessas unidades, uma escola e um CMEI do Campo. Dos profissionais (professores, pedagogos, educadores e diretores) convidados à pesquisa, 21 (vinte e um) responderam ao formulário tomando como referência o uso dos instrumentos de gestão democrática, tais como conselho escolar, conselho de classe, assembleias, escolha direta de gestores, entre outros. É questionada a efetividade destes no processo de emancipação dos sujeitos, tendo como principais aportes teóricos Ferreira (2006) e Freire (2003).

Sob a ótica da democratização, a gestão escolar desenvolveu um repertório bastante diverso de instrumentos que já estão amplamente difundidos e legalmente instituídos. No entanto, a questão procura entender até que ponto estes instrumentos estão de fato consolidados no interior das unidades educacionais se constituindo num processo democrático ou ainda existem limites na sua utilização e por consequência, dificuldades na realização de um processo decisório que pressuponha a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

## 2 Gestão democrática no município de Araucária

A gestão de uma unidade educacional que se fundamente no princípio da Gestão Democrática pressupõe que o processo educativo seja permeado por ações de participação coletiva efetiva, considerando a emancipação dos sujeitos, garantindo o acesso, a permanência e o aprendizado de todos, com equidade.

Proporcionando assim, uma gestão democrática, como descreve Ferreira (2006), direcionada através do diálogo nos diferentes segmentos permeados pela democracia e pelo envolvimento do coletivo, pois ao analisar a etimologia da palavra gestão que tem sua origem no latim *gestio onis* e significa chamar para si, executar e gerar, bem como a origem da palavra democracia no grego vem de *demokrata*, que significa o domínio do povo ou poder do povo, é estabelecer a relação de que a gestão democrática na unidade educacional é sim uma tomada de decisão diante do posicionamento do coletivo. Segundo Ferreira (2006, p. 170), “gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização”. É viabilizar a uma organização educacional, o envolvimento de todos, para que se sintam pertencentes àquele grupo e assim compreendam que na tomada de decisão, as consequências podem ser positivas ou negativas, mas todos são responsáveis pelas sanções que envolvem o processo de humanização dos sujeitos de forma transparente e democrática.

As Diretrizes Municipais de Educação de Araucária - DME, documento norteador da rede municipal de educação, apresenta a Gestão Democrática como um dos princípios que deve reger o fazer pedagógico da rede. Conforme as DME (ARAUCÁRIA, 2012), a definição de Gestão Democrática é compreendida

[...] como uma prática política e pedagógica, que por meio da articulação entre os diversos segmentos da unidade educacional e da rede municipal de ensino, modifica as relações de poder, transformando-as em ações colegiadas transparentes e autônomas (ARAUCÁRIA, 2012, p. 31).

Nesse sentido, a prática política e pedagógica pressupõe deliberar e direcionar o processo de ensino e aprendizagem, ouvindo, argumentando e esclarecendo àqueles que fazem parte de todo o processo educacional, com o intuito de colocar em ação a participação efetiva em tomada de decisão, envolvendo os aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros.

Em se tratando de legislação nacional, a LDB 9394/96, nos artigos 14 e 15, indica a adoção dos princípios da Gestão Democrática nos sistemas de ensino público.

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;
- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

A gestão democrática é caracterizada como um processo de aprendizado e de luta que, segundo Dourado (2003 apud FERREIRA, 2006), destaca a possibilidade de criação de canais de participação e aprendizagem dos envolvidos no processo, rompendo com as estruturas de poderes autoritários permitindo a ampliação das relações sociais nas práticas educativas, ou seja, participar ativamente do processo de gestão democrática, indicando qual a sua realidade, suas dificuldades e superações.

Nesse sentido, a efetivação da gestão educacional, pautada nos princípios da Gestão Democrática, requer a representatividade participante dos sujeitos envolvidos, indo muito além da implementação de mecanismos que promovam seus princípios no âmbito legal.

A gestão democrática da educação necessita ter, ao mesmo tempo, transparência, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. É o compromisso e a responsabilidade de garantir que os princípios humanos sejam desenvolvidos nos conteúdos de ensino, que são conteúdos de vida, porque se constituem instrumentos para uma vida de qualidade para todos em sociedade (FERREIRA, 2006, p. 173).

É demonstrar na prática o que rege os princípios para formação integral do indivíduo, é representar o coletivo de forma comprometida, respeitando a individualidade e a decisão do grupo, dando transparência e garantindo a autonomia e participação de todos. Sendo que,

Cada sociedade educa o homem de acordo com determinados objetivos que fazem parte das políticas daquela sociedade num momento dado de sua historicidade. Portanto, a educação é muito mais abrangente do que as ações que acontecem na escola (MACHADO, 2009, p.55).

Nesse sentido, através de uma gestão democrática, pretende-se atender as demandas da educação, levando em consideração tais princípios de direcionamento, organização e decisão permeados pelo diálogo e envolvimento dos sujeitos que atuam na educação, sejam professores, pedagogos e/ou diretores, pais e familiares, para o desenvolvimento integral do sujeito, refletindo sobre questões éticas, políticas, sociais e econômicas. Aqui está o fundamento da questão e, são esses elementos que definem um tipo de participação num determinado momento histórico.

### 3 A gestão democrática no contexto atual

Analisando a Escola pública, de acordo com o momento atual, a provocação sobre a vocação do ser humano é um alerta que Paulo Freire (2003) nos faz:

[...] que como seres políticos, os homens não podem deixar de ter consciência do seu ser ou do que está sendo, e “é preciso que se envolvam permanentemente no domínio político, refazendo sempre as estruturas sociais, econômicas, em que se dão as relações de poder e se geram as ideologias”. A vocação do ser humano não é de ser dominado, massacrado, modelado ou dirigido, mas, de “ser mais”, fazer e refazer a sua história, intervindo no seu meio. (FREIRE, 2003, p. 11)

Retomando o que temos discutido até aqui e avançando a reflexão para a atual conjuntura social e política do país, em que se evidencia um retrocesso em várias questões da sociedade, percebe-se que apesar do avanço do projeto neoliberal, há um esforço na defesa de que a Escola Pública deve ser um local plural e emancipador e que isso está intimamente ligado ao método e a metodologia da gestão escolar, em que somente a ação educativa pensada e construída democraticamente poderá consolidar uma práxis transformadora.

Entendemos que a gestão democrática da Escola Pública é um dos espaços de formação emancipatória de enfrentamento ao modelo capitalista neoliberal, mas não o único, pois compreendemos ser necessário e urgente uma transformação no próprio sistema, a superação do modelo, sendo determinantes que as várias frentes da sociedade convirjam para isso, desde a formação de sujeitos críticos emancipados através dos bancos escolares (da educação formal, não formal e popular) aos trabalhadores para que, efetivamente, concretizem-se ações capazes de provocar os avanços necessários em termos de democratizar a escola pela participação dos próprios sujeitos envolvidos

De outro lado, o mundo contemporâneo e em particular o Brasil, tem nos colocado diante do espectro do autoritarismo e do obscurantismo, que saltam dos livros de história e ganham materialidade na política e na organização social da vida. Neste projeto societário, a

proposição é de que a Escola Pública exerça um papel apenas e tão somente reprodutivo dessa concepção de mundo.

O tensionamento entre a intencionalidade de uma gestão democrática emancipatória e o atual projeto societário, mais do que nunca acende a luz de alerta e torna-se imperativo debater os processos de organização e democratização dos espaços, de assumir e viver a postura política emancipatória como fundamentais na formação dos sujeitos e da educação.

Nos ensina Freire (2003) assevera que a dialética de que a história não se dá no ar, mas no tensionamento de forças, de projetos societários distintos, entre o instituído e o instituinte. Neste contexto entendemos a necessidade de reforçar esse argumento, isto porque compreendermos a importância desse processo na formação e na emancipação dos sujeitos diretamente afetados, pois “não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão” (FREIRE, 2003, p. 92).

Entendemos que a gestão democrática da Escola Pública é um dos espaços de formação emancipatória de enfrentamento ao modelo capitalista neoliberal, mas não o único, pois compreendemos ser necessário e urgente uma transformação no próprio sistema, a superação do modelo, sendo determinantes que as várias frentes da sociedade converjam para isso, desde a formação de sujeitos críticos emancipados através dos bancos escolares (da educação formal, não formal e popular) aos trabalhadores para que, efetivamente, concretizem-se ações capazes de provocar os avanços necessários em termos de democratizar a escola pela participação dos próprios sujeitos envolvidos.

Assim, ao analisar a relação entre os fins democráticos da educação e a gestão da escola, Paro (2001) afirma que a escola deve ser duplamente democrática. Diz ele:

[...] por um lado, porque ela se situa no campo das relações sociais onde [...] torna-se ilegítimo o tipo de relação que não seja de cooperação entre os envolvidos. Por outro, porque [...] a característica essencial da gestão é a mediação para a concretização de fins; sendo seu fim a educação e tendo esta um necessário componente democrático, é preciso que exista a coerência entre o objetivo e a mediação que lhe possibilita a realização, posto que fins democráticos não podem ser alcançados de forma autoritária (PARO, 2001. p. 52).

Ao se reconhecer a gestão escolar como um instrumento e a abrangência da ação do gestor pautada por esse princípio, percebe-se sua importância na articulação das ações que ocorrem na escola e no espaço discursivo nela gerado. Sua atuação é fundamental para criação de um ambiente propício ao conhecimento e aprendizagem, para a participação política,

colaborativa, coletivizada e na reflexão e mobilização de ações para o avanço do processo democrático por todos da Comunidade Escolar.

Nesse sentido, a gestora/o gestor precisa entender e manter a rigidez metodológica no que tange as bases teóricas que envolvem suas ações e refletir constantemente sobre as consequências por elas geradas, pois resultam diretamente no tipo de cidadão que a escola tem como meta auxiliar na formação.

Nessa perspectiva, o papel do gestor não se restringe à função meramente burocrática. É necessário estabelecer um relacionamento entre meios e fins para superação de problemas pedagógicos, administrativos e políticos da unidade, respeito aos posicionamentos coletivos em detrimento a metas e ideologias individuais, primando para que o produto final do processo educativo não seja a formação de mão de obra barata, mão de obra qualificada ou, nem tão pouco, um exército de reserva letrado, mas sim, pessoas emancipadas, livres e pensantes sobre os processos pelos quais estão subordinados, que buscam a superação deste conceito de sujeição do homem pelo homem.

#### **4 A pesquisa: uma análise preliminar**

A compreensão dos processos de gestão democrática na Rede Municipal de Araucária passa necessariamente pela compreensão dos avanços formalmente consolidados nessa área e também dos limites não operacionalizados dos diferentes instrumentos de gestão nas unidades educacionais.

No entanto, essa compreensão é sempre parcial visto que cada sujeito participante dessa pesquisa tem sua trajetória individual no processo democrático. Entendemos que essa subjetividade interfere diretamente nos resultados da investigação, pois os processos de vida e formativos de cada sujeito determinam como ele expõe suas ideias. Assim, tomando como pressuposto a análise crítica do discurso, pretendemos que essa investigação contribua para a reflexão sobre os avanços consolidados e para a superação dos limites apresentados tanto pela coletividade quanto por cada indivíduo, sem o objetivo de declarar que uma unidade educacional ou um indivíduo em particular, é de fato democrático ou não.

No processo de consolidação da gestão democrática na Rede Municipal de Araucária, foram instituídos formalmente diferentes instrumentos de gestão escolar, que encontram-se definidos e descritos nas propostas pedagógicas das unidades educacionais. Ao responderem a pesquisa, uma das questões era listar esses instrumentos. Nas respostas dos participantes



encontramos listados os principais: Eleição democrática do gestor da Unidade Educacional, Conselho Escolar, Conselho de Classe Participativo, Representatividade Estudantil em Grêmios escolares e representantes de turma, Assembleia Escolar, Avaliação institucional, Reuniões Pedagógicas, Construção coletiva da Proposta Pedagógica e Regimento Escolar.

A partir dessa listagem, numa outra questão, foi-lhes proposto indicar quais avanços e limites eram possíveis observar na unidade educacional, considerando a operacionalização dos referidos instrumentos.

Passamos a analisar então como os participantes da pesquisa manifestaram sua compreensão sobre os limites e avanços desses instrumentos de gestão escolar. Para isso, agrupamos nos quadros 1 e 2 as respostas apresentadas.

**Quadro 1 - A visão dos sujeitos sobre os avanços que os instrumentos de gestão escolar apresentam**

Avanços	Nº de respostas
Autonomia da unidade	2
Normatização dos instrumentos de gestão, por meio da Legislação	1
Participação coletiva nas tomadas de decisão	6
Eleição de diretores	1
Descentralização nas decisões	1
Definição do uso dos recursos financeiros	1

FONTE: Os autores (2022).

**Quadro 2 - A visão dos sujeitos sobre os limites que os instrumentos de gestão escolar apresentam**

Limites	Nº de respostas
Compreensão dos princípios da Gestão Democrática	1
Participação efetiva	7
Interferência da mantenedora	3
Necessidade de formação continuada	2
Rotatividade de profissionais	1
Limitações na comunicação	1

FONTE: Os autores (2022).

Embora a palavra autonomia apareça escrita apenas duas vezes, o conceito de autonomia está presente na maioria das respostas, especialmente quando se relata a possibilidade que a comunidade escolar tem atualmente de participar dos processos decisórios da unidade educacional. Há a compreensão de que outrora, as decisões ficavam centralizadas na figura do diretor da unidade educacional e/ou da mantenedora, e que essa realidade já está superada considerando a institucionalização dos órgãos de gestão colegiada. Para além dos órgãos colegiados, pode-se observar também que há a assunção da autonomia pelos diferentes sujeitos. Freire (2002) nos ajuda a pensar sobre esse assumir-se como sujeito participativo identificando que



uma das tarefas mais importantes da prática educativa-crítica é propiciar as condições em que os educandos em suas relações uns com os outros e todos com o professor ou a professora ensaiam a experiência profunda de assumir-se. Assumir-se como ser social e histórico, como ser pensante, comunicante, transformador, criador, realizador de sonhos, capaz de ter raiva porque capaz de amar. (FREIRE, 2002, p. 46)

Percebe-se portanto, que a autonomia é um conceito já presente nas unidades educacionais e, da mesma forma, a compreensão de que a Gestão Democrática só pode existir estando presente a autonomia. Autonomia que se manifesta na comunidade escolar, a partir das ações dos homens e mulheres que fazem parte desse coletivo e que entendem que sua participação nas decisões ocorrem desse assumir-se como ser social e histórico.

No entanto, vamos encontrar nos limites dos instrumentos de gestão democrática o oposto desse assumir-se. As respostas vão indicar que ainda há a necessidade de uma participação mais efetiva dos diferentes sujeitos que fazem parte da comunidade escolar. Ainda que se encontre no relato, dificuldades de comunicação e interferência da mantenedora, os limites apontados perpassam quase que exclusivamente pela ação dos sujeitos que ora se organizam para uma maior ou menor participação. Mas este não é um dado cristalizado, como se fosse sem solução pois, mesmo sendo apresentada a dificuldade de participação como um limite, há indicação de soluções para isso, como por exemplo, a necessidade de Formação Continuada, para ampliar a compreensão dos princípios da gestão democrática, entre eles, a própria participação.

Outro elemento que aparece tanto como avanço quanto com limite é a legislação que normatiza os instrumentos de gestão democrática. Se por um lado as normativas estão todas estabelecidas, por outro lado, a normativa também é limitada conforme um participante da pesquisa registra *“a gestão democrática esbarra nas normativas que muitas vezes não contemplam a realidade da unidade/comunidade”* e assim pode-se concluir que há o entendimento que o fato de existir uma determinada legislação, não há a garantia de que ela se efetive da maneira como está proposta. Ou seja, não há garantias de que de fato ocorra a gestão democrática nas unidades educacionais, ainda que exista legislação para tal.

Outro exemplo da contradição observada, ao analisar as respostas sobre os instrumentos de gestão democrática é encontrado no relato de um dos pesquisados sobre a dificuldade em conciliar o trabalho e a participação nas reuniões: (...) *tem mais limites que avanços... a dificuldade em conciliar trabalho e participação ativa em reuniões.*

Observa-se nessa afirmação que não há compreensão de que “trabalho” e “participar das reuniões” não estão separados, que participar faz parte do trabalho educativo. Ainda que todos

os órgãos colegiados estejam normatizados, o coletivo organizado precisa prever em que momentos e quais espaços favorecem ou limitam a participação de todos.

Destacou-se também como limite, a dependência que a unidade educacional tem de ter suas ações aprovadas ou não pela mantenedora. Neste aspecto vale retomar, em que medida a autonomia de decisão e por conseguinte de ação, pode ou deve ser exercida pela e na unidade educacional. Os termos de responsabilização da mantenedora devem ser transparentes e normatizados, sejam nos aspectos financeiro, administrativo ou pedagógico e assim, os órgãos colegiados, ao deliberar sobre qualquer assunto, precisam estar munidos de todas as informações e conhecimentos necessários à sua atuação. Da mesma forma é necessário um coletivo cada vez mais organizado e qualificado para avançar na superação das precariedades da escola pública, como aponta um dos participantes da pesquisa. Conhecer cada aspecto dessa precariedade e a quem compete a responsabilização por mudar essa realidade é um trabalho coletivo que exige, como Freire já apontava, uma rigorosidade metódica:

O educador democrático não pode negar-se o dever de, na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão. Uma de suas tarefas primordiais é trabalhar com os educandos a rigorosidade metódica com que devem se “aproximar” dos objetos cognoscíveis. E esta rigorosidade metódica não tem nada que ver com o discurso “bancário” meramente transferidor do perfil do objeto ou do conteúdo. É exatamente neste sentido que ensinar não se esgota no “tratamento” do objeto ou do conteúdo, superficialmente feito, mas se alonga à produção das condições em que aprender criticamente é possível. E essas condições implicam ou exigem a presença de educadores e de educandos criadores, instigadores, inquietos, rigorosamente curiosos, humildes e persistentes. (FREIRE, 2004, p. 28)

Essa rigorosidade não se restringe ao trabalho pedagógico em sala de aula, mas deve formar toda a comunidade escolar no sentido de uma inquietação crítica frente as demandas da unidade educacional. Os órgãos colegiados precisam atuar metodicamente para superar aquilo que ainda não está bom, inclusive fazendo os enfrentamentos necessários a essa superação.

Passamos agora à análise da questão “O que é possível fazer para avançar na direção de uma educação que emancipe seus sujeitos (estudantes, professores, comunidade)?”.

O conceito de emancipação, está diretamente ligado ao conceito de autonomia. Freire defende uma pedagogia emancipadora mediante uma luta libertadora, que “só faz sentido se os oprimidos buscarem a reconstrução de sua humanidade e realizarem a grande tarefa humanística e histórica dos oprimidos – libertar-se a si e os opressores” (FREIRE, 2002, p. 30). Emancipar-se, portanto, significa reconstruir-se enquanto humano, distanciando-se dos processos desumanizantes que a sociedade capitalista e liberal tem imposto aos indivíduos. A educação

ganha, neste sentido, um papel essencial, visto que não é neutra, ou vai reproduzir o que está posto na sociedade ou será um processo que irá tensionar para uma outra sociedade possível.

Nas respostas vamos encontrar, como possibilidades de emancipação, algumas sugestões que organizamos em três categorias preliminares, conforme Quadro 3.

**Quadro 3 - A visão dos sujeitos sobre as possibilidades de avanços na direção de uma educação emancipatória**

Formação continuada	Participação/Democracia/Diálogo	Gestão democrática
8	11	3

FONTE: Os autores (2022).

A formação continuada aparece em diferentes respostas dos participantes da pesquisa. Essa ideia pode significar a compreensão de que é fundamental a atualização de conhecimentos que qualifiquem cada vez mais, profissionais e demais membros da comunidade escolar, a entender os processos sociais que se tornam mais excludentes a cada dia e, coletivamente, buscar superações. E ainda, considerando também que a formação inicial dos profissionais da educação tem sofrido uma precarização principalmente devido às políticas de educação ora vigentes no país, pode-se compreender que a busca por formação continuada é entendida como a possibilidade de preencher lacunas deixadas na formação inicial. Mas em ambas as hipóteses, importa o fato de que a formação continuada, e então o conhecimento, tem seu lugar na busca da emancipação dos sujeitos.

Uma outra ideia que aparece recorrente nas respostas é a participação, tanto como instrumento de gestão democrática quanto como processo de emancipação. Ao participar da comunidade escolar, em diferentes espaços de tomadas de decisão os sujeitos se formam, se tornam mais protagonistas e assim, como registra um dos participantes da pesquisa, "*exercem a democracia em sua plenitude*".

Ambas as ideias - formação, participação e emancipação - giram em torno de um eixo comum, a Gestão Democrática. Em tempos áridos como o nosso, em que a política liberal tem silenciado os processos de participação, é urgente e necessária a retomada dessas ideias e por conseguinte, a revitalização dos instrumentos de gestão democrática. Constatar que estão todos oficialmente instituídos é só a primeira etapa dessa revitalização. Colocá-los um a um em movimento, é responsabilidade de cada um de nós.

## 5 Considerações finais

A educação concebida nas relações e na experiência de cada um e na experiência do todo, nos faz perceber o quanto avançamos no processo de gestão democrática no município de Araucária e o quanto ainda temos que superar. A sensibilidade demonstrada pelo sujeito participante dessa pesquisa, sua história e sua trajetória contribuíram significativamente para demonstrar nesse primeiro momento os pontos principais dos limites e avanços apontados em relação aos instrumentos de gestão democrática.

Entende-se que alguns dos conceitos relacionados são instrumentos de gestão democrática, trazem elementos que já estão consolidados pelos sujeitos como: autonomia da unidade educacional, normatização dos instrumentos de gestão, participação coletiva nas tomadas de decisão, eleição de diretores, descentralização nas decisões e definição no uso de recursos. No entanto, em relação a estes ainda existem limites apresentados e que precisam ser superados como: a compreensão dos princípios da gestão democrática, a participação efetiva do coletivo, interferência da mantenedora, necessidade de formação continuada, rotatividade de profissionais e limitações na comunicação.

Para superar essas limitações na direção da emancipação dos sujeitos, para que sejam atuantes, participantes e envolvidos com o processo de formação humana é apontado pelos sujeitos participantes da pesquisa o processo de formação continuada em gestão democrática, possibilitando uma educação pública inclusiva, em que se respeite as diferenças, de forma equitativa, sob uma ótica justa e que respeite a igualdade de direitos do coletivo e de qualidade em que se revele sua essência através do diálogo, da democracia e da participação de cada um em prol de toda uma comunidade.

## Referências

- ARAUCÁRIA. Secretaria Municipal de Educação. **Diretrizes Municipais de Educação**. Araucária, 2012.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9.394, de 20 dez. 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.
- FERREIRA, M. E. C. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 34. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.
- FREIRE, P. **Política e educação: Ensaio**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

---

MACHADO, L. M. **Formação continuada e gestão da educação:** por uma política de qualificação. Curitiba: UTP, 2009.

PARO, V. H. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.