

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Pauline Fernanda Preussler

**DIÁLOGOS ENTRE PAULO FREIRE E ZYGMUNT BAUMAN:
REFLEXÕES SOBRE GESTÃO HUMANIZADORA EM TEMPOS DE
MODERNIDADE LÍQUIDA**

Santa Maria, RS
2022

Pauline Fernanda Preussler

**DIÁLOGOS ENTRE PAULO FREIRE E ZYGMUNT BAUMAN: REFLEXÕES
SOBRE GESTÃO HUMANIZADORA EM TEMPOS DE MODERNIDADE LÍQUIDA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Graziela Franceschet Farias

Santa Maria, RS
2022

Pauline Fernanda Preussler

**DIÁLOGOS ENTRE PAULO FREIRE E ZYGMUNT BAUMAN: REFLEXÕES
SOBRE A GESTÃO HUMANIZADORA EM TEMPOS DE MODERNIDADE LÍQUIDA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 17 de fevereiro de 2022:

**Graziela Franceschet Farias, Dr^a. (UFSM)
(Presidente/Orientador)**

Lorena Peterini Marquezan, Dr^a. (UFSM)

Juliana Goelzer, Dr^a. (UFSM)

Santa Maria, RS
2022

AGRADECIMENTOS

A todos e todas que estão comigo, com carinho...

- ...**aos meus pais**, por serem minha base, exemplo de força e persistência;
- ...**à todas as crianças** com quem tive oportunidade de estar, em especial ao Willian e a Kiara, por me motivarem a seguir na busca de uma infância mais humana;
- ...**ao meu noivo Jardel**, por fazer parte da minha vida há tanto tempo;
- ...**ao corpo docente da Universidade Federal de Santa Maria**, pela partilha de saberes e pela oportunidade de (des)construção, como sujeito e profissional;
- ...**à EMEF Alberto Pasqualini**, que por um breve período fez parte da minha caminhada, permitindo uma interlocução muito clara entre teorias e práticas;
- ...**à assistência estudantil da “nossa Universidade”** que torna possível o sonho de tanta gente;
- ...**a todos aqueles que estiveram comigo**, perto ou longe, que contribuem para que eu me torne, diariamente, mais íntegra e principalmente mais humana.

RESUMO

DIÁLOGOS ENTRE PAULO FREIRE E ZYGMUNT BAUMAN: REFLEXÕES SOBRE GESTÃO HUMANIZADORA EM TEMPOS DE MODERNIDADE LÍQUIDA

AUTORA: Pauline Fernanda Preussler
ORIENTADORA: Graziela Franceschet Farias

Este trabalho de Especialização em Gestão Educacional, foi pensado enquanto uma possibilidade de refletir sobre uma gestão humanizadora através do olhar de dois grandes autores: Paulo Freire e Zygmunt Bauman. Como objetivo geral propus refletir sobre possibilidades de pensar uma gestão humanizadora em tempos de modernidade líquida. Já os objetivos específicos definiram-se em: ressaltar a importância de uma gestão humanizadora; entender como Freire e Bauman – autores centrais desta pesquisa - dialogam na perspectiva da humanização; apontar os modos como estes contribuem para práticas alicerçadas na gestão humanizadora em tempos de modernidade líquida através de um mergulho reflexivo; traçar projeções de como pode se desenhar a gestão humanizadora ao mesmo tempo em que mergulhamos na liquidez da contemporaneidade (não no sentido de apontar caminhos, mas de como os autores ao se “encontrarem” nesses tempos podem nos auxiliar no processo de gestão humanizadora). Metodologicamente a pesquisa teve uma abordagem qualitativa, do tipo pesquisa bibliográfica, tanto nas obras de Paulo Freire e Zygmunt Bauman quanto em outras bibliografias que contemplam a temática. É possível destacar que quando buscamos planejar a gestão democrática/humanizadora em tempos de liquidez contemporânea, pensamos em passos simples e possíveis: gestores que consigam, de fato, exercer e exercitar a democracia na escola e fora dela, especialmente na vida cidadã, dando voz e vez ao corpo docente, de funcionários, bem como, a toda a comunidade. Estes, por sua vez, inspirados pelo exemplo, podem torná-lo presente na sala de aula. E assim, num movimento não tão ágil quanto gostaríamos, é possível transformar a educação.

Palavras-chave: Gestão Humanizadora. Modernidade Líquida. Paulo Freire. Zygmunt Bauman.

ABSTRACT

DIALOGUES BETWEEN PAULO FREIRE AND ZYGMUNT BAUMAN: REFLECTIONS ON HUMANIZING MANAGEMENT IN TIMES OF LIQUID MODERNITY

AUTHOR: Pauline Fernanda Preussler
ADVISOR: Graziela Franceschet Farias

This Specialization in Educational Management work was conceived as a possibility to reflect on a humanizing management through the eyes of two great authors: Paulo Freire and Zygmunt Bauman. As a general objective, I proposed to reflect on the possibilities of thinking about a humanizing management in times of liquid modernity. The specific objectives were defined as: highlighting the importance of humanizing management; understand how Freire and Bauman – central authors of this research – dialogue from the perspective of humanization; to point out the ways in which these contribute to practices based on humanizing management in times of liquid modernity through a reflective dive; to draw projections of how humanizing management can be designed at the same time that we dive into the liquidity of contemporaneity (not in the sense of pointing out paths, but of how authors “meeting” in these times can help us in the humanizing management process). Methodologically, the research had a qualitative approach, of the bibliographic research type, both in the works of Paulo Freire and Zygmunt Bauman and in other bibliographies that address the theme. It is possible to highlight that when we seek to plan democratic/humanizing management in times of contemporary liquidity, we think of simple and possible steps: managers who can, in fact, exercise and exercise democracy at school and outside, especially in citizen life, giving voice and turn to the faculty, staff, as well as the entire community. These, in turn, inspired by the example, can make it present in the classroom. And so, in a movement not as agile as we would like, it is possible to transform education.

Keywords: Humanizing Management. Liquid Modernity. Paulo Freire. Zygmunt Bauman.

SUMÁRIO

1	PRIMEIRAS PALAVRAS	7
1.2	UM POUCO DE MIM E DAS MOTIVAÇÕES QUE ME TROUXERAM ATÉ AQUI 7	
2	DOS CAMINHOS TRAÇADOS: PERCURSOS METODOLÓGICOS	11
3	É CHEGADA A HORA DE CONTAR O QUE ENCONTRAMOS PELOS PERCURSOS	14
3.1	PARTIDA: DE QUE FREIRE ESTAMOS FALANDO?	14
3.2	UMA OUTRA PERSPECTIVA TEÓRICA PARA COMPREENDER A GESTÃO HUMANIZADORA EM TEMPOS DE CONTEMPORANEIDADE LÍQUIDA: DIÁLOGOS COM SYGMUNT BAUMAN.....	19
3.3	BAUMAN, FREIRE E GESTÃO ESCOLAR: REFLEXÕES QUE INSPIRAM E HUMANIZAM	24
3.4	A GESTÃO ESCOLAR NA CONTEMPORANEIDADE LÍQUIDA.....	32
4	FONTES DE PESQUISA E OS POSSÍVEIS DIÁLOGOS CONSTRUÍDOS	36
5	UM MERGULHO REFLEXIVO: COMO PENSAR/PLANEJAR A GESTÃO DEMOCRÁTICA HUMANIZADORA EM TEMPOS DE LIQUIDEZ?	51
	REFERÊNCIAS	58

1 PRIMEIRAS PALAVRAS

1.2 UM POUCO DE MIM E DAS MOTIVAÇÕES QUE ME TROUXERAM ATÉ AQUI

O título da pesquisa propõe perceber que ao longo dessa escrita tomarei como referência dois autores: Paulo Freire (1967; 1969; 1983; 2002; 2011), que possibilitou transitar pelas bases da Educação Popular e as possíveis contribuições para um cenário humanizador da gestão educacional, e Zygmunt Bauman (2007; 2011), que expressa horizontes da modernidade líquida na contemporaneidade. O desafio se deu, de fato, em esboçar o quanto essas teorias se avizinham e se complementam no panorama da gestão educacional humanizadora e democrática.

Porém, nesse primeiro momento, além dos autores, penso ser importante me “apresentar”. A história, o tempo passado da trajetória pessoal é tão importante quanto o presente, afinal, ele é, em grande parte, espelho da vida. Nossas vivências e experiências, momentos bons e ruins, os livros que lemos, as viagens que fizemos, as pessoas com quem convivemos formam e transformam versões de nós mesmos. A cada passo que damos, traçamos nossas próprias metas, que dão movimento e cor aos nossos dias.

Bem, eu sou a Pauline. A filha do Selmar e da Monica Preussler, que moram lá no interior de Paraíso do Sul. Cidade pequena, de pessoas simples. Na minha família, todos são agricultores. Um trabalho duro, diário, de sol a sol, mas tão, tão digno. Percebo que apesar das dificuldades, são pessoas felizes, como eu também fui - e ainda sou. Durante a graduação, morei na Casa do Estudante, em Camobi/SM, espaço que vem me tornando mais gente desde 2016. Aos finais de semana, o coração pedia um colo de mãe e era para Paraíso que eu voltava. Na segunda-feira, de volta à rotina. Estava eu na rodoviária, com a mala cheia de frutas, batatinhas e coisas da horta da mãe. Afinal, para ela, ainda era um pouco impossível sobreviver numa cidade tão grande quanto Santa Maria.

Por aqui, quando algum “jovem” vai para a Universidade, vira comentário durante dias pela comunidade local. A Universidade representa um “mundo paralelo” para as pessoas da minha terra, um universo gigante e distante, de gente importante, de gente “grande”. Ah... mal sabem as pessoas daqui quão grandes elas são.

Eu comecei a gostar da ideia de ser professora no ano de 2014, enquanto acompanhava meu primo Willian em seus primeiros dias de aula na Educação Infantil.

Para ele, estar em um espaço rodeado de outras crianças e adultos que não fossem do seu convívio familiar, era um pouco assustador. Além disso, a professora falava português e Willian apenas falava e compreendia a língua alemã. Mas aos poucos, a comunicação foi ficando mais clara, os colegas viraram amigos e os adultos se tornaram referência e exemplo. Ele já não precisava mais da minha presença. Mas eu ainda precisava daquele lugar...

Foi então que decidi ser professora, mesmo sem entender nada do que era, de fato, ser professora. Gostava da ideia de poder estar com crianças e ser importante no desenvolvimento delas. E no meu próprio desenvolvimento também, depois descobri o quanto aprendemos e crescemos com as crianças.

Foi a partir da experiência com o Willian que comecei a pensar o quanto a humanização é fundamental para que a escola se torne um espaço de ricas vivências e experiências. É através deste pensamento que justifico meu trabalho. O que seria do Willian e desse primeiro momento na escola se a professora e toda a gestão escolar não tivessem sido tão sensíveis com ele? Os adultos de sua escola, buscaram de todas as formas tornar aquele espaço mais acolhedor para quem estava chegando.

O diálogo e a escuta, aliados à rigorosidade teórica/metódica foram fundamentais neste primeiro momento. O que me entristece é perceber que a sensibilidade geralmente está presente apenas nos primeiros momentos e, em grande maioria, apenas com as crianças pequenas. Quanto mais avançam em idade e ano escolar, a sensibilidade vai dando lugar a fórmulas matemáticas, a regras gramaticais, a tantos e tantos conteúdos que muitas vezes são transmitidos de forma fria, afinal, o ano está passando e não há tempo para “ser gente”. Não estou dizendo aqui que a grade curricular não é importante, pelo contrário, entendo que a partir dela muitos saberes se constroem. O que ressalto é o quanto a maneira que estes conteúdos são compartilhados fazem a diferença. Essa é uma tarefa do professor, mas não só dele. Para que o sujeito que diariamente está à frente de uma turma se sinta confortável e capaz de realizar um trabalho de qualidade e mais humano, precisa do apoio da gestão escolar, dos pais e da comunidade em geral.

A procura pelo curso de Especialização em Gestão educacional passou a fazer parte da minha caminhada quando percebi a necessidade de buscar novos conhecimentos para ressignificar minha prática, bem como buscar teorias para embasar as experiências vividas e as que ainda virão.

Para isso, no capítulo a seguir, Paulo Freire e Zygmunt Bauman tecem importantes ideias e perspectivas capazes de suscitar reflexões sobre a gestão humanizadora em tempos de modernidade líquida¹.

Metodologicamente a pesquisa teve uma abordagem qualitativa, do tipo pesquisa bibliográfica. Essas pesquisas foram interpretadas a partir de uma análise hermenêutica, que possibilitou interpretar as diferentes vozes destes autores a partir de seu horizonte de compreensão.

Para uma melhor organização e compreensão, este trabalho foi dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo, “**PRIMEIRAS PALAVRAS: UM POUCO DE MIM E DAS MOTIVAÇÕES QUE ME TROUXERAM ATÉ AQUI**”, conto sobre minha história e sobre o que me motiva a pensar a humanização.

No segundo capítulo, “**DOS CAMINHOS TRAÇADOS: PERCURSOS METODOLÓGICOS**”, explico a metodologia utilizada e os caminhos percorridos para a escrita deste trabalho.

No terceiro capítulo, “**É CHEGADA A HORA DE CONTAR O QUE ENCONTRAMOS PELOS PERCURSOS**” e nos subtítulos que compõem este capítulo, falamos sobre (e com) Freire, Bauman e outros autores que corroboram com a pesquisa, deixando claro sempre que suas perspectivas, ideias e ensinamentos nunca se encerram, podendo ter inúmeros desdobramentos que jamais daríamos conta de escrever com a fidelidade e intensidade necessária.

No quarto capítulo, “**FONTES DE PESQUISA E POSSÍVEIS DIÁLOGOS CONSTRUÍDOS**”, nos voltamos à uma leitura atenta e crítica aos autores que assim como nós, se interessam em escrever sobre a gestão, a humanização e tudo aquilo que move a educação. Para isso, utilizamos a base de dados do Manancial da UFSM, lugar que fez com que muitos acadêmicos, assim como eu, refletissem sobre os contextos escolares e buscassem, através da escrita, contribuir para que o conhecimento e a reflexão fossem largamente difundidos.

O quinto capítulo, “**UM MERGULHO REFLEXIVO: COMO PENSAR/PLANEJAR A GESTÃO DEMOCRÁTICA HUMANIZADORA EM TEMPOS DE LIQUIDEZ?**”, busca fazer uma projeção de como isso poderia acontecer. Traz as

¹ Bauman utiliza o termo “modernidade líquida”, mas, no decorrer desta escrita, nos apropriamos também do termo “contemporaneidade líquida”, uma vez que suas palavras muito tem a corroborar em nossos tempos contemporâneos.

palavras finais dessa escrita, embora o pensamento e aprendizado produzidos a partir da escrita jamais se encerrem.

No sexto capítulo, “**REFERÊNCIAS**”, trazemos a “identidade” de quem dialogou conosco durante todo esse tempo.

O problema de pesquisa está centrado em buscar caminhos para a seguinte questão: De que maneira podemos pensar sobre uma gestão humanizadora em tempos de liquidez?

Como objetivo geral propus refletir sobre possibilidades de pensar uma gestão humanizadora em tempos de modernidade líquida. Já os objetivos específicos definiram-se em: ressaltar a importância de uma gestão humanizadora; entender como Freire e Bauman – autores centrais desta pesquisa - dialogam na perspectiva da humanização; apontar os modos como estes contribuem para práticas alicerçadas na gestão humanizadora em tempos de liquidez através de um mergulho reflexivo; traçar projeções de como pode se desenhar a gestão humanizadora ao mesmo tempo em que mergulhamos na liquidez da contemporaneidade (não no sentido de apontar caminhos, mas de como os autores ao se “encontrarem” nesses tempos podem nos auxiliar no processo de gestão humanizadora).

Desejo que essa escrita, que caminha junto para os lugares aonde vou, possa também fazer morada em lugares por mim ainda desconhecidos. Que possa ser apreciada em novos cenários, por novas pessoas que assim como eu, pensam uma educação mais humana. E que a partir dela, novas reflexões e inspirações possam surgir.

2 DOS CAMINHOS TRAÇADOS: PERCURSOS METODOLÓGICOS

Para que seja possível abranger os objetivos gerais e específicos e dialogar com os autores, este estudo opta pela pesquisa de natureza qualitativa e como método, a pesquisa bibliográfica.

De acordo com Gatti e Andre (2008, p. 3), “A abordagem qualitativa defende uma visão holística dos fenômenos, isto é, que leve em conta todos os componentes de uma situação em suas interações e influências”. Portanto, buscou-se ao longo da escrita estabelecer aproximações com o cotidiano de contextos escolares, e, para isso, apoiando-se em teorias que abordassem a temática e que nos permitissem refletir sobre, bem como ampliar nossos horizontes de compreensão. Para Freire e Faundez (1985, p. 21) “Longe das massas populares, em interação apenas com seus livros, o intelectual corre o risco de ganhar uma racionalidade desencarnada, uma compreensão do mundo sem carne.”. Por isso, em diversos momentos nos remetemos a pensar a realidade concreta dos espaços escolares e das reais necessidades de se transformá-los.

Gatti e André (2008, p. 2) explicam que,

As origens dos métodos qualitativos de pesquisa remontam aos séculos 18 e 19, quando vários sociólogos, historiadores e cientistas sociais, insatisfeitos com o método de pesquisa das ciências físicas e naturais que servia de modelo para o estudo dos fenômenos humanos e sociais, buscam novas formas de investigação.

Já para Flick (2009, p. 95) “A pesquisa qualitativa e a quantitativa não são opostos incompatíveis que não devam ser combinados”. De qualquer forma, não desconsiderando nenhuma das afirmações anteriores, para esta pesquisa optou-se pela pesquisa qualitativa, por acreditar que por meio desta seria possível estabelecer maiores diálogos entre os autores.

Flick (2009, p. 95) ressalta ainda que “Se o pesquisador quiser fazer pesquisa qualitativa, precisará levar em consideração, ainda mais, o fato de que há uma interdependência mútua das etapas isoladas do processo de pesquisa”. Dessa forma, é importante ressaltar que as diversas partes da escrita conversam entre si e que outros autores além de Freire e Bauman também foram de suma relevância, de modo que permitiram ampliar e agregar novos pontos de vista e conhecimento sobre o tema. Ainda, temos ciência que existem – e sempre existirão - outros pontos que devam ser

abordados quando falamos de educação, mas que neste momento a ênfase recai sobre as discussões propostas ao longo da escrita.

Em relação a coleta de dados, Flick (2009, p. 23) corrobora afirmando que “a coleta de dados na pesquisa qualitativa é concebida de uma maneira muito mais aberta e tem como objetivo um quadro abrangente possibilitado pela reconstrução do caso que está sendo estudado”. Assim, é notável que, além das leituras específicas, todos os estudos feitos acerca da temática ao longo do curso de Especialização em Gestão Educacional, puderam contribuir de forma significativa para um entendimento mais amplo da gestão e dos assuntos que se aproximam dela como um todo.

Na pesquisa qualitativa, faz-se necessário estabelecer quais serão as fontes de informação, ou método de pesquisa, que podem ser documentos, sujeitos, espaços sociais, etc. Para esta pesquisa, foram utilizadas bibliografias como fonte de informação. Gil (2002, p. 44) explica que pesquisa bibliográfica é aquela “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Portanto, a coleta de dados deste estudo foi realizada a partir de um mapeamento das produções de Paulo Freire (*Educação como prática da liberdade*, 1967; *Papel da Educação na Humanização*, 1969; *Educação e Mudança*, 1983; *Pedagogia da Autonomia*, 1996) e Zygmunt Bauman (*Vida Líquida*, 2007b; *Tempos líquidos*, 2007a; *Bauman sobre Bauman*, 2011). A escolha de tais obras se dá à medida que as reflexões proporcionadas através delas auxiliam na compreensão das relações existentes entre a gestão democrática e humanizadora e a modernidade/contemporaneidade líquida, bem como nos incitam a pensar uma educação mais humana como um todo. Além destes, diversos outros artigos, entrevistas e vídeos acerca do tema foram de suma importância para o desenvolvimento desta escrita.

Ao explorar a Enciclopédia de Pedagogia Universitária, foi encontrada uma definição interessante acerca de “Gestão democrática da educação”, que contempla também a gestão humanizadora e democrática. De acordo com Wittmann (2004 apud MOROSINI *et al.*, 2006, p. 215), “Gestão Democrática da Educação” indica que,

O caráter democrático da gestão da educação é inalienável de processos emancipatórios humanos, inerentes à educação como bem público e direito subjetivo. A autonomia em construção, resultante de práticas educativas emancipatórias, exige autonomia na gestão dos seus processos e instituições. O caráter público da educação demanda relações fundadas em regras de colaboração, corresponsabilidade e solidariedade e é incompatível com relações fundadas em regras de exploração, dominação e opressão. A formação de sujeitos de sua história e da história de seu entorno implica o envolvimento corresponsável dos envolvidos nas decisões e no controle da construção e oferta de condições objetivas de sua formação. O caráter democrático da gestão da educação acompanha as contradições e avanços teórico práticos da educação, no processo amplo da democratização da sociedade como um todo.

Dessa forma, compreende-se que uma das questões necessárias para se pensar a gestão da educação são justamente os processos emancipatórios, que também são responsáveis pela humanização da gestão. A opressão da qual Freire (1996) dialoga não é concebível em contextos em que se busca educar e humanizar.

Em seguida, a partir das leituras feitas nas obras específicas dos autores, foram estabelecidos descritores para uma busca por trabalhos no Manancial: Repositório Digital da UFSM, que apresenta e preserva de forma digital a produção científica, técnica, artística e acadêmica da universidade. A escolha dessa plataforma se deu em virtude de acreditarmos que os trabalhos oriundos/desenvolvidos na UFSM têm muito a contribuir para essa e outras pesquisas. Os descritores estabelecidos foram: Paulo Freire, Gestão Humanizadora, Gestão democrática, Emancipação e Gestão contemporânea. Optou-se, ainda, por selecionar apenas trabalhos de conclusão de curso de especialização em Gestão Educacional, presencial ou EAD, para que fosse possível manter-se próximo à discussão principal deste trabalho. Dessa forma, obteve-se um total de 281 resultados, que apresentavam em seu título os descritores elencados. O descritor “Gestão democrática” apresentou o maior número de resultados, com 271 títulos.

Em um primeiro momento, foi feita uma leitura dos resumos e, a partir disso, aprofundi a leitura nos trabalhos que apresentam relação direta com a pesquisa que me propus a fazer.

É importante destacar também que outros descritores foram utilizados, como, por exemplo, Sygmunt Bauman, modernidade líquida, liquidez, contemporaneidade líquida, entre outros. Porém, infelizmente não foram encontradas pesquisas anteriores que abordassem em seus títulos tais termos.

3 É CHEGADA A HORA DE CONTAR O QUE ENCONTRAMOS PELOS PERCURSOS

3.1 PARTIDA: DE QUE FREIRE ESTAMOS FALANDO?

Aos que já estão imersos no mundo da educação, provavelmente já ouviram falar de Paulo Freire. Eu, como egressa do curso de Pedagogia da UFSM, posso afirmar que as ideias de Freire estiveram presentes desde o primeiro semestre do curso, desconstruindo logo de início algumas concepções que estavam presentes em nós, acadêmicos.

Ao fazer uma busca na internet, encontramos muitas informações pertinentes acerca do autor, que confirmam tudo o que dele ouvi falar durante o curso de Pedagogia. Paulo Freire é brasileiro, nascido no Recife em 1921. Maders e Barcelos (2019) também trazem importantes contribuições acerca da jornada de Freire. Os autores contam que Freire formou-se em Direito, mas sentiu que essa profissão não lhe traria felicidade. Então, foi professor de Língua Portuguesa, ministrando aulas para educandos do Ensino Médio. Em 1946, Freire assumiu o cargo de diretor do Departamento de Educação e Cultura do Serviço Social, em Pernambuco. Freire dedicou atenção especial ao trabalho com os mais pobres.

Maders e Barcelos (2019, p. 170) destacam que o autor,

Recebeu o título de Doutor Honoris Causa nas maiores e mais prestigiadas universidades do mundo. Foram nada mais nada menos que 27 Títulos de Doutor Honoris Causa. Paulo Freire ganhou ainda prêmios como: Educação para a Paz (das Nações Unidas, 1986) e Educador dos Continentes (da Organização dos Estados Americanos, 1992).

Apesar do triunfo, Freire também despertou repulsa, principalmente do governo da época, o que o levou a ser preso e difamado.

Freire foi secretário da Educação (1989-1992) de São Paulo, se tornou patrono da Educação Brasileira em 2012 e o pai da educação crítica a serviço da transformação. É reconhecido por sua proposta de alfabetização de adultos, que inspirou muitos outros professores. Faleceu em 1997, aos 75 anos. Para Maders e Barcelos (2019, p.171), Paulo Freire “morreu como viveu. Cheio de amorosidade com sua gente e de indignação com as injustiças e ‘malvadezas’ dos poderosos e dos tiranos. Semeou bonitezas por onde passou.”

Freire desempenhou muito bem sua função de educador. Seu pensamento valorizava o diálogo e o pensamento crítico, em oposição à *educação bancária* (1994), termo por ele criado, que vê o aluno como uma conta vazia que precisa ser preenchida pelo professor. Freire entendia que era muito mais válido o aluno criar o seu próprio caminho para aprender, com base em sua vida, e não seguir um caminho previamente criado por outra pessoa. Dessa forma, o pensamento crítico seria instigado e alimentado. Ele entendia que a educação deve ser pensada como uma prática de/para a liberdade, em que os oprimidos possam superar sua condição e recuperar sua humanidade, enquanto os opressores devem repensar seu modo de vida e analisarem seu papel na opressão.

Escrever sobre Paulo Freire é não se encerrar jamais. Suas contribuições para a educação e pensamento social trazem um emaranhado de ligações com nossa vida cotidiana e, principalmente, com a educação a qual fomos submetidos quando crianças. Ler e compreender Freire é um grande passo para transformar a educação em um espaço de pensamento crítico e humanizador.

Seu pensamento e preocupação se estendem aos alunos, ou educandos, termo que costuma usar. Segundo Freire (1967, p.4),

A visão da liberdade tem [...] uma posição de relevo. É a matriz que atribui sentido a uma prática educativa que só pode alcançar efetividade e eficácia na medida da participação livre e crítica dos educandos.

Percebe-se o quanto é importante pensar a liberdade como fator positivo no que concerne à educação, pois é a forma que permite que o pensamento/ participação crítica se façam presentes e tenham sentido. Isso tanto para os educandos, quanto para as demais extensões da gestão escolar.

Freire (1967, p. 12) destaca que “O saber democrático jamais se incorpora autoritariamente, pois só tem sentido como conquista comum do trabalho do educador e do educando”. Dessa forma, podemos também pensar a relação entre educador e educandos como propulsores de uma democracia para além da sala de aula. Isso requer, no mínimo, respeito mútuo pelos conhecimentos de cada sujeito, que visam contribuir de alguma forma para a evolução da escola, bem como jamais permitir uma hierarquização entre os saberes do educador em detrimento do conhecimento do educando. Corroborando, Freire (1967, p. 12) ressalta que “toda a separação entre os que sabem e os que não sabem, do mesmo modo que a separação entre as elites e

o povo, é apenas fruto de circunstâncias históricas que podem e devem ser transformadas”. E para que isso aconteça é de suma importância que haja investimento em uma educação de qualidade, capaz de romper com estigmas criados historicamente e que não devem ser mantidos se buscamos uma sociedade mais humana e igualitária, sendo uma conquista de todos. Segundo Freire (1967, p. 37), “Expulsar esta sombra (da opressão) pela conscientização é uma das fundamentais tarefas de uma educação realmente libertadora e por isto respeitadora do homem como pessoa”. A democracia é também para os “oprimidos”, sendo condição *sine qua non* para sua libertação.

É importante destacar também que quando falamos em democracia, não quer dizer que devemos converter os demais sujeitos a pensarem da mesma forma que nós. Isso seria a opressão que queremos evitar. Freire (1967, p. 49) ressalta que “O homem radical na sua opção, não nega o direito ao outro de optar. Não pretende impor a sua opção. Dialoga sobre ela. Está convencido de seu acerto, mas respeita no outro o direito de também julgar se certo”. Isso é algo que ainda precisamos aprender enquanto seres humanos. Respeitar a opinião do outro, uma vez que a maneira como o outro pensa tem muito a ver com as experiências de vida anteriores, que o constituíram o que ele é. Não nos cabe julgar, diminuir, menosprezar, mas também não estamos impedidos de compartilhar nosso posicionamento e, quem sabe a partir daí fazer o outro refletir e tomar uma nova posição, ou ao menos permitir-se não estar convicto de que apenas a sua posição é a correta em um mundo tão dinâmico.

Para Freire (1967, p. 43) “A partir das relações do homem com a realidade, resultantes de estar com ela e de estar nela, pelos atos de criação, recriação e decisão, vai ele dinamizando o seu mundo. Vai dominando a realidade. Vai humanizando-a”. Dessa forma, entendemos que para pensar a humanização faz-se necessário compreender que o homem precisa estar inserido ativamente em sua realidade, de modo que possa se posicionar criticamente acerca dos fatos que transformam rapidamente a nossa sociedade líquida.

Freire (1967, p. 43) também faz um “alerta”: “Apesar de seu disfarce de iniciativa e otimismo, o homem moderno está esmagado por um profundo sentimento de impotência que o faz olhar fixamente e, como que paralisado, para as catástrofes que se avizinham”. O pensamento de Freire nessa passagem, embora tenha sido escrito há alguns anos, ainda é muito atual. Muitas vezes temos esse sentimento de incapacidade/impotência e isso nos remete à vida líquida que Bauman nos fala. É

como se nossa capacidade de reagir não estivesse na mesma frequência ou velocidade que as mudanças que acontecem no mundo que habitamos e buscamos recriar. Nas coisas cotidianas, nos valores elevados das mercadorias, em nosso consumo exacerbado, que não conseguimos evitar. Perdemos o controle sobre nossas próprias ações, pois elas são mediadas também pelo meio externo. É como se fossemos meros expectadores da nossa própria vida.

Nas palavras de Freire (1967, p. 53),

A desesperança das sociedades alienadas passa a ser substituída por esperança, quando começam a se ver com os seus próprios olhos e se tornam capazes de projetar. Quando vão interpretando os verdadeiros anseios do povo. Na medida em que vão se integrando com o seu tempo e o seu espaço e em que, criticamente, se descobrem inacabados.

Ainda não temos respostas concretas e instantâneas para mudar nossa impotência diante do que acontece e que muitas vezes independe de nós, mas só o fato de termos tomado consciência da situação, já diz muito.

Remetendo novamente à escola, muitas vezes vemos também neste espaço certa “alienação”, justamente pelo fato de o professor ser visto apenas como mero transmissor do saber ou até mesmo associado ao assistencialismo.

Freire (1967, p. 56) remete ainda a insegurança de que,

O grande perigo do assistencialismo está na violência do seu antidiálogo, que, impondo ao homem mutismo e passividade, não lhe oferece condições especiais para o desenvolvimento ou a “abertura” de sua consciência que, nas democracias autênticas, há de ser cada vez mais crítica.

Essa ideia de passividade precisa ser rompida, uma vez que não condiz com a finalidade da escola. Não podemos falar como defensores da democracia se em nossas salas de aula não permitimos sequer a livre expressão dos alunos. E a “abertura” de consciência de que Freire fala, também se estende aos demais segmentos da escola e da comunidade, como um caminho possível para a humanização.

Dessa forma, Freire (1967, p. 69) destaca que “A dialogação implica numa mentalidade que não floresce em áreas fechadas, autarquizadas. Estas, pelo contrário, constituem um clima ideal para o antidiálogo.” A ideia é sempre falar com os educandos, com a equipe escolar, com a comunidade. Nunca para eles.

Freire (1967) entende a relevância da passagem de um sujeito alienado para um ser humano capaz de inserir-se nos processos de tomada de decisões de forma crítica, e para isso enaltece a posição da educação. Para o autor (1967, p. 57),

A passagem, absolutamente indispensável à humanização do homem brasileiro, não poderia ser feita nem pelo engodo, nem pelo medo, nem pela força. Mas, por uma educação que, por ser educação, haveria de ser corajosa, propondo ao povo a reflexão sobre si mesmo, sobre seu tempo, sobre suas responsabilidades, sobre seu papel no novo clima cultural da época de transição. Uma educação, que lhe propiciasse a reflexão sobre seu próprio poder de refletir [...].

Ao refletir sobre si e sobre o espaço no qual está inserido, o homem não precisa adaptar-se, ajustar-se. Pelo contrário. O espaço é mutável justamente pelo sujeito histórico que faz modificações no espaço, conforme a necessidade do grupo. Freire (1967, p. 74) corrobora dizendo que,

O problema do ajustamento e da acomodação se vincula ao do mutismo a que já nos referimos, como uma das consequências imediatas de nossa inexperiência democrática. Na verdade, no ajustamento, o homem não dialoga. Não participa. Pelo contrário, se acomoda a determinações que se superpõem a ele.

Essa ideia de adaptação é algo histórico, quando formos pensar no quanto os índios e africanos tiveram que se adaptar cegamente ao povo branco, segundo suas regras. Talvez por medo, inclusive.

Quando nos adaptamos demais a algo que já está posto, negligenciamos nossa identidade e nossos saberes, que também são importantes. Então, é imprescindível que sempre haja diálogo e abertura para isso, para que não seja necessário adaptar-se por medo de repressão por sermos exatamente aquilo que somos.

Ao reler Freire, percebo o quão grandiosa é sua contribuição para a educação. Através de seu pensamento e palavras, nos permite pensar de forma crítica e desconstruir tantas coisas que havíamos tomado como verdades absolutas... Em sua luta, o autor (1967, p. 90) defendia,

Uma educação que possibilitasse ao homem a discussão corajosa de sua problemática. De sua inserção nesta problemática. Que o advertisse dos perigos de seu tempo, para que, consciente deles, ganhasse a força e a coragem de lutar, ao invés de ser levado e arrastado à perdição de seu próprio “eu”, submetido às prescrições alheias. Educação que o colocasse em diálogo constante com o outro. Que o predispusesse a constantes revisões. À análise crítica de seus “achados”. A uma certa rebeldia, no sentido mais humano da expressão.

Ainda hoje buscamos em Freire subsídios para repensar nossa prática enquanto educadores e compreender o enorme compromisso que temos com a educação.

A seguir, apresento Sygmunt Bauman, autor que muito contribui na compreensão da nossa sociedade.

3.2 UMA OUTRA PERSPECTIVA TEÓRICA PARA COMPREENDER A GESTÃO HUMANIZADORA EM TEMPOS DE CONTEMPORANEIDADE LÍQUIDA: DIÁLOGOS COM SYGMUNT BAUMAN

Posso dizer que conhecia Freire muito melhor que Bauman. É até um pouco irônico falar em “conhecer”, considerando que temos apenas contato com as obras. Mas é através delas que alimentamos em nossa mente uma imagem do autor e acabamos criando certa intimidade, concordando, discordando ou simplesmente dialogando com a figura que criamos. Durante o curso de Pedagogia, pouco ouvimos falar sobre Sygmunt Bauman, o que é uma pena, pois ele também muito contribui para pensarmos a sociedade, a educação e a humanização. Antes de ler a obra em si, gosto e tenho a necessidade de situar o autor, onde viveu, quando viveu, o que defendia.

Sygmunt Bauman, britânico, nasceu no ano de 1925 e faleceu em 2017, aos 91 anos. Era sociólogo e ao longo de sua vida conquistou diversos prêmios em razão de seu conhecimento. Pai das provocações e inquietações do nosso tempo, publicou mais de 50 livros, nos quais fala sobre os dilemas do mundo pós-moderno.

Wagner (2020, p. 8) destaca que,

Bauman tentou construir um mundo melhor. Nas diferentes fases de sua vida adulta, nunca foi um observador passivo da sociedade, mas um ativista que vivia em função de seus ideais. Foi testemunha e participante de muitos eventos trágicos que transformaram fundamentalmente nosso mundo – vivenciando o antissemitismo em seus dias de juventude na Polônia, a fuga do nazismo, o exílio na Rússia soviética, a fome, a vida de combate de um soldado [...].

Em entrevista com Bauman (2003)², é destacado que o autor “focaliza seus temas na vida cotidiana dos homens e mulheres comuns, sempre salientando a dimensão ética e humanitária que deve nortear tudo o que diz respeito à condição humana”. Em seus escritos, traz o conceito de “modernidade líquida” e busca refletir a partir dele como acontecem as relações sociais nos tempos atuais. Ele entendia que as relações entre as pessoas estavam cada vez menos frequentes e menos duradouras, o que denomina de *relações líquidas* (2007). Quando fala das relações amorosas, entende que estas são colocadas a nível de experiências e não mais de união, como costumava ser. Agora, segundo Bauman, tudo acontece em fugaz velocidade, mesmo que sem forma definida. Os sujeitos tem suas esperanças e expectativas focadas apenas no presente, pois o futuro é incerto, nebuloso e sem base sólida.

Bauman (2007b, p. 8) explica que vida líquida e modernidade líquida estão interligadas. Para o autor, na vida/modernidade líquida “Prever tendências futuras a partir de eventos passados torna-se cada dia mais arriscado e, frequentemente, enganoso [...]. Em suma: vida líquida é uma vida precária, vivida em condições de incerteza constante”.

Uma das questões abordadas pelo autor, relacionando com a vida líquida, é o consumo – e descarte - acelerado de bens. Nesse sentido, Bauman (2007b, p. 117) aponta que,

² Entrevista realizada por Maria Lúcia Garcia Pallares-Burke, em 19 de outubro de 2003, na Folha de São Paulo, disponível em:

Atualmente, os bens de consumo prometem não se tornar intrusos nem tediosos. Garantem que nos devem tudo enquanto nós nada lhes devemos. Prometem estar prontos para uso imediato, oferecendo satisfação instantânea sem exigir muito treinamento nem uma demorada economia de dinheiro – satisfazem sem demora. Também fazem o sinal-da-cruz sobre o coração para aceitar como inevitável o fato de que um dia cairão em desgraça e, quando isso acontecer, sairão de cena tranquilamente, sem reclamação, amargor ou ressentimento.

Estar em consumo constante, mesmo que sem necessidade, já é algo corriqueiro e quase que “automático” em nossas vidas. De fato, não é possível dar conta de produzirmos por conta própria tudo o que consumimos (todos os alimentos, roupas que usamos, itens de higiene, etc.) e por isso, dependemos de outras pessoas que os produzam. Isso não é errado, afinal, vivemos em sociedade e numa troca mútua. O que é preciso ser repensado é o tanto de tempo que precisamos nos manter produtivos, trabalhando cada vez mais para receber maior retorno financeiro, para dar conta justamente dessas aquisições de bens de consumo que, muitas vezes não são realmente necessárias e que, muito em breve, serão substituídos sem ressentimento afinal, aparentemente não temos compromisso nenhum com o que compramos. É um ciclo interminável que cada vez mais nos envolve e assombra.

Bauman (2007b) faz uma observação importante em relação ao consumo descompromissado e da sua impossibilidade de se estender às relações humanas. Segundo o autor (2007b, p. 140),

Quando se trata de seres humanos, é difícil evitar o compromisso, mesmo que não seja por escrito nem formalmente endossado. Os atos de consumo têm fins claros, durando apenas até se concretizar e nem um minuto a mais, porém o mesmo não pode ser dito das interações humanas, já que cada encontro deixa para trás um sedimento de vínculo humano.

A afirmação de Bauman é de fato verdadeira. Precisamos ter em mente que jamais podemos “descartar” pessoas, como fazemos com objetos. As pessoas marcam e levam marcas de nós e é impossível apagar isso de forma natural e sem consequências.

Sabemos que na contemporaneidade muitas das nossas ações e relações são estabelecidas por meio do consumo exacerbado, que é uma tentativa de preencher lacunas, mas que só funciona à curto prazo.

Para Bauman (2007b, p. 17),

A vida líquida é uma vida de consumo. Projeta o mundo e todos os seus fragmentos animados e inanimados como objetos de consumo, ou seja, objetos que perdem a utilidade (e, portanto, o viço, a atração, o poder de sedução e o valor) enquanto são usados. Molda o julgamento e a avaliação de todos os fragmentos animados e inanimados do mundo segundo o padrão dos objetos de consumo.

Ao compararmos nossa vida a de outros sujeitos, por suas conquistas, bens materiais, viagens, títulos, fazemos questão de diminuí-la, como se ainda faltasse muito para obtermos êxito. Isso é característica típica dos tempos líquidos que vivemos. Corroborando, Bauman (2007b, p. 19) ressalta que “Vida líquida significa constante autoexame, autocrítica e autocensura. A vida líquida alimenta a insatisfação do eu consigo *mesma*.”

Na escola, é possível também que a auto depreciação aconteça, como refletimos com Bauman (2007b) anteriormente. As “outras escolas” parecem ser tomadas de perfeição, enquanto nossa realidade ainda está longe disso. O que é importante entender, enquanto sujeito ou enquanto escola, é que todos temos caminhos e caminhadas diferentes, mas que a partir delas podemos nos aproximar do que é mais positivo para nós e/ou para a sociedade. Essa insegurança ou mesmo angústia de nos sentirmos que estamos desatualizados ou “ficando para trás” é proporcionado pela vida frenética e em constante mudança que vivemos - a vida líquida sobre a qual Bauman nos fala.

Esse caminho, por vezes é seguido individualmente, embora levando consigo as experiências já vividas que embasam, agora, o pensamento e a prática de cada um. Bauman (2007b, p. 30) entende que individualidade significa,

[...] em primeiro lugar a autonomia da pessoa a qual, por sua vez, é percebida simultaneamente como direito e dever. Antes de qualquer outra coisa, a afirmação "Eu sou um indivíduo" significa que sou responsável por meus méritos e meus fracassos, e que é minha tarefa cultivar os méritos e reparar os fracassos.

Dessa forma, não podemos tentar encontrar culpados específicos para as mazelas em nós e na sociedade como um todo. Em relação às questões governamentais em si, por vivermos em uma democracia, precisamos ver que quem está à frente do país é justamente quem foi escolhido pela maioria de nós eleitores, mesmo que grande parte das pessoas não se sinta representada por essa escolha.

Precisamos, antes, olharmos para nós e ver o que é possível mudar e melhorar, pensando de forma crítica e buscando compreender as demais realidades. E isso

também é uma das “atribuições” da educação humanizadora, proporcionar essa visão ampla de que, por vivermos em sociedade, faz-se necessário pensar/buscar condições que contemplem a todos e não somente uma minoria.

De modo específico em relação à educação, Bauman (2007b, p. 21) traz também importantes contribuições. Para o autor,

A finalidade da educação é contestar o impacto das experiências do dia a dia, enfrentá-las e por fim desafiar as pressões que surgem do ambiente social. Mas será que a educação e os educadores estão à altura da tarefa? Serão eles capazes de resistir à pressão? Conseguirão evitar ser arregimentados pelas mesmas pressões que deveriam confrontar? Essa pergunta tem sido feita desde sempre e repetidamente respondida de forma negativa pelas realidades da vida social. E ressurgiu, no entanto, igualmente forte, após cada calamidade que se sucede. As esperanças de usar a educação como uma alavanca com força suficiente para desestabilizar e finalmente desalojar as pressões dos "fatos sociais" parecem tão imortais quanto vulneráveis.

As palavras de Bauman trazem esperança e ao mesmo tempo certa angústia. De fato, as finalidades e atribuições dadas à educação são gigantescas e envolvem inúmeros sujeitos e espaços, o que é positivo, visto que está nas mãos dos educadores incitar a reflexão e desnaturalizar muitas coisas que foram postas como verdades no público-alvo dos contextos escolares. Ao mesmo tempo, esse é um grande desafio, uma vez que demanda de gestores e educadores um vasto conhecimento em relação à diversos temas/situações que não são estáveis – nos tempos líquidos, nada está estável. É preciso se reinventar – e ter disposição pra isso – a cada novo saber que surge e que precisa novamente ser analisado, estudado e compartilhado. E quando se pensa que, finalmente, aquele saber se concretizou, novos saberes já estão surgindo. E é o momento de se reinventar...outra vez.

Para Morin (2000, p. 30),

O inesperado surpreende-nos. É que nos instalamos de maneira segura em nossas teorias e ideias, e estas não têm estrutura para acolher o novo. Entretanto, o novo brota sem parar. Não podemos jamais prever como se apresentará, mas deve-se esperar sua chegada, ou seja, esperar o inesperado (cf. Capítulo V — Enfrentar as incertezas). E quando o inesperado se manifesta, é preciso ser capaz de rever nossas teorias e ideias, em vez de deixar o fato novo entrar à força na teoria incapaz de recebê-lo.

Nesse sentido, Bauman (2007b) também entende a necessidade das aprendizagens contínuas. Para o autor (2007b, p. 155)

No ambiente líquido-moderno a educação e a aprendizagem, para terem alguma utilidade, devem ser contínuas e realmente por toda a vida. Nenhum outro tipo de educação ou aprendizagem é concebível; a "formação" dos eus ou personalidades é impensável de qualquer outra forma que não seja uma re formação permanente e eternamente inconclusa.

Sabemos que somos seres inconclusos e que devemos buscar continuamente por evolução, tanto em nossas questões pessoais quanto profissionais. Nesse sentido, novamente a educação se faz necessária, como mediadora de aprendizagens significativas que nos auxiliam a (con)viver em um mundo de tempos incertos e fugazes. Provavelmente não daremos conta de dominar todas as questões, mas quanto mais conhecimento tivermos, maior nossa chance de conseguir lidar de forma mais positiva com/na sociedade onde estamos inseridos.

Corroborando, Bauman (2007b, p. 164) destaca que “não se refere a adaptar as habilidades humanas ao ritmo acelerado da mudança mundial, mas a tornar esse mundo em rápida mudança mais hospitaleiro para a humanidade. Essa tarefa também exige uma educação contínua, ao longo da vida.” Assim, é perceptível que embora não possamos “parar” esse mundo em constante mudança, podemos tornar ele um espaço mais humano. E um dos caminhos possíveis para se alcançar essa humanidade é por meio da educação.

3.3 BAUMAN, FREIRE E GESTÃO ESCOLAR: REFLEXÕES QUE INSPIRAM E HUMANIZAM

Quando falamos em gestão, nosso pensamento nos remete a algo bem amplo. E a gestão de fato é isso, ampla, abrangente. Para ajudar a esclarecer algumas ideias, Vieira (2007, p. 60) aborda que a gestão educacional

[...] Se expressa através da organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal; das incumbências da União, dos Estados e dos Municípios; das diferentes formas de articulação entre as instâncias normativas, deliberativas e executivas do setor educacional. E da oferta de educação escolar pelo setor público e privado.

Tratar de educação é sempre uma tarefa complexa. A partir das palavras da autora, é perceptível que a gestão é uma grande organização, no qual cada parte tem sua responsabilidade. Como em qualquer outra instância, além de vários outros aspectos, para que a gestão educacional possa trabalhar de forma positiva, requer

disponibilidade financeira. Seria um tanto ingênuo se pensássemos em gestão sem esse fator. Por isso, lutamos tanto para que os recursos para a educação aumentem e não sejam cortados, como vem acontecendo nos últimos anos. Além disso, administrar uma gestão tão ampla, requer coragem, conhecimento e principalmente sensibilidade, pois todos os processos envolvem seres humanos, em diferentes situações.

Para Morin (2000, p. 55) “Cabe à educação do futuro cuidar para que a ideia de unidade da espécie humana não apague a ideia de diversidade e que a da sua diversidade não apague a da unidade. Há uma unidade humana. Há uma diversidade humana”. Ter a consciência de que estamos imersos em contextos com seres humanos é importante, mas lembrar que existe uma diversidade humana a ser respeitada e potencializada é fundamental.

Quando conceituamos a gestão escolar, falamos sobre os estabelecimentos de ensino propriamente ditos. Dentre as incumbências da escola, estabelecidas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/96), está a elaboração e execução de uma proposta pedagógica, que será o norte da escola. Nas palavras de Vieira (2007, p. 62) cabe a escola definir em sua proposta pedagógica “caminhos e rumos que uma determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu entorno”. Também é compromisso da escola a gestão dos sujeitos nela inseridos, dos recursos materiais, financeiros e principalmente: Zelar pelo ensino e aprendizagem. Além disso, fica a cargo da gestão escolar o estabelecimento de relações com a comunidade, criando processos de integração entre família, comunidade e escola.

Falamos também em gestão democrática, que cabe tanto à gestão educacional quanto à gestão escolar. A gestão democrática da educação, de acordo com Medeiros e Luce (2006) tem relação com tudo o que é feito no contexto educacional e que envolve a participação social, iniciando na formulação das políticas educacionais, dos objetivos e fins da educação, se estendendo até a tomada de decisões e momentos de avaliação.

Em outras palavras, quando tratamos de gestão democrática, podemos entendê-la como a gestão em que há participação de diversos sujeitos, como os profissionais da educação, os alunos, funcionários da escola e a comunidade em geral. Nesta escrita, o foco de nosso pensamento será a gestão escolar, por estarmos diretamente vinculados a ela. Ainda assim, é possível tratar das demais gestões, considerando que todas elas pensam a educação.

É importante destacar que este trabalho não tem a intenção de trazer respostas para os problemas dos contextos escolares, sendo eles da gestão ou mais especificamente em sala de aula. Até porque isso seria impossível, uma vez que as demandas são enormes e jamais conseguiríamos criar uma “receita” que fosse dar conta de tudo. Para Bauman, em entrevista³ realizada em 2003, as respostas

imbricam uma ideia de fechamento, de “fim de conversa”. E essa não pode ser a intenção de um trabalho, pois, a partir do momento que acreditamos saber todas as coisas, paramos no tempo- E o tempo requer movimento. O mundo não se encerra.

Busco refletir, junto com quem lê e pensa a educação, sobre questões que muitas vezes parecem resolvidas, mas que no fundo sabemos que não estão. Basta o menor “sopro” para desestruturar o que tínhamos como verdade absoluta. E assim, nos desacomodamos e passamos a refletir novamente, de outro lugar e ângulo. A educação tem dessas, nunca se encerra em si.

Para Freire e Faundez (1985, p. 23),

a fraqueza está naquele que julga deter a verdade e, por isso mesmo, é intolerante; a força está naquele outro que afirma: “Eu talvez tenha parte da verdade, não a tenho em sua completude, parte dela está com vocês - procuremo-la juntos”.

Há tantas conexões a fazer, tantos desdobramentos capazes de criar novos inícios, meios e fins. E que bom que é assim. Se tivéssemos respostas para tudo, qual seria a graça de estudar e pesquisar.

Em termos históricos, o conceito de “humanistas” surge no século XV como sendo, de acordo com Sevcenko (1984, p. 13), “um conjunto de indivíduos que desde o século anterior vinha se esforçando para modificar e renovar o padrão de estudos ministrado tradicionalmente nas Universidades medievais”. A forma rígida, engessada deveria dar lugar, já naquela época, a práticas mais dinâmicas e que envolvessem os sujeitos como sendo protagonistas do processo de aprendizagem e não apenas

³ Entrevista realizada por Maria Lúcia Garcia Pallares-Burke, em 19 de outubro de 2003, na Folha de São Paulo, disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs1910200305.htm#:~:text=Folha%20de%20S.,l%C3%ADquid a%20%2D%2019%2F10%2F2003&text=Um%20renomado%20peri%C3%B3dico%20espanhol%20ref eriu,quais%20ainda%20se%20encontram%20id%C3%A9ias%22.&text=Indiferente%20%C3%A0s%20fronteiras%20disciplinares%2C%20Bauman,da%20chamada%20%22sociologia%20human%C3%A Dstica%22.>

espectadores. Dessa forma, percebe-se que há muito tempo o termo e o pensamento acerca da humanização estão presentes, mas ainda hoje tem-se dificuldade de compreendê-lo – e utilizá-lo no dia a dia - em sua amplitude.

Mas o que significa ser humanista hoje em dia?

Quando falamos em humanização, imaginamos, em um primeiro momento, uma sociedade perfeita e isenta de conflitos. Porém, Bauman explica que não existe sociedade perfeita. Segundo o autor, em entrevista realizada no ano de 2003,

A vida é como um lençol muito curto: quando se cobre o nariz, os pés ficam frios, e, quando se cobrem os pés, o nariz fica gelado. Mas insisto em que a sociedade que obsessivamente se vê como não sendo suficientemente boa é a única definição que posso dar de uma boa sociedade.

À medida que percebemos que ainda não somos ‘bons’ o suficiente, ou que podemos ser melhores, já estamos sendo. A tomada de consciência é o primeiro passo para a mudança. Perceber que existem outros meios de educar, de ensinar e também aprender é libertador, uma vez que nos damos conta de que nos mantínhamos presos a algo que parecia imutável diante do nosso não questionamento acerca disso.

Rocco Caporale (2004 apud Rodrigues, 2011, p. 137) aponta algumas características do que é ser humanista:

Aceitar o humano como um valor fundamental; defender a igualdade de todos os seres humanos; reconhecer e valorizar a diversidade; repudiar todas as formas de violência; afirmar a liberdade de crenças e ideias, e desenvolver uma consciência de verdade para além da noção de verdade absoluta.

Todos esses termos e ideias estão presentes em muitos discursos, de sujeitos inseridos ou não no contexto educacional. Entretanto, muitas não passam de meras ideias, não se concretizando em práticas, não trazendo reflexões que sejam capazes de mudar significativamente a estrutura do contexto (escolar ou não) como um todo.

A humanização, ou melhor, a falta dela está presente não só na escola. Ela está também nas ruas, quando observamos a exclusão social. Nas grandes empresas, com funções divididas hierarquicamente. No campo, onde o trabalho árduo sucumbe o ser humano em sua essência em prol de retornos financeiros. Nos quatro cantos das mais distintas e diferentes maneiras. Às vezes, imersos no tempo corrido,

não nos damos conta de quem somos de fato, o que vale a pena e o que é supérfluo. E nem sempre conseguimos nos dar conta disso sozinhos.

Freire (1969, p. 126) destaca que “Ninguém pode buscar sozinho. Toda busca no isolamento, toda busca movida por interesses pessoais e de grupos, é necessariamente uma busca contra os demais”. É mais fácil e possível que essa tomada de consciência aconteça quando estamos com outros sujeitos que também buscam ser mais. Essa mudança, será mais significativa sempre que um grupo maior for permeado por ela. A escola é um espaço perfeito para isso, uma vez que é habitado por tanta gente, com tantos vínculos para além dela. Seria muito “neutro” usar este espaço tão rico apenas para transmitir conhecimento friamente, como a educação bancária que Freire reprime.

Bauman (2011, p. 17) destaca que,

[...] as ordens sociais são cúmplices na desumanização. Mas, em vez de fazer a opção fácil e se prostrar em desespero diante da desumanidade disso tudo, ele tenta recuperar a possibilidade de humanidade. A questão é que os seres humanos não precisam ser desumanos, ainda que vivam em circunstâncias sociais e históricas que fazem o tratamento cruel de outra pessoa parecer fácil e inconsequente. Sempre é possível escolher ser humano, sempre é possível escolher ser moral.

Muitas vezes, a escola é um espaço frio pelas próprias experiências dos adultos que nela estão inseridos. A gestão é centralizada, porque a única forma de gestão que os gestores conhecem é essa. Por isso ressalto que ser professor e/ou gestor requer conhecimento e atualização/formação constante, para que as práticas antigas e opressoras não sejam repetidas e os mesmos ciclos não se repitam.

Bauman (2007b, p. 51), ao abordar a falta de liberdade para se expressar e criar, destaca que,

Quando, por outro lado, o que falta é a *liberdade*, a segurança parece escravidão ou prisão. Pior ainda, quando se é submetido a essa situação por muito tempo sem intervalo e sem ter experimentado um outro modo de ser, mesmo a prisão pode sufocar o desejo de liberdade, juntamente com a capacidade de praticá-la, e então se transformar no único hábitat aparentemente natural e habitável - não sendo mais percebida como opressiva.

Por isso, trabalhar pelo viés da gestão democrática é um processo que não acontece de forma tão rápida e espontânea. Quando acostumados a apenas executar e/ou concordar com o que é posto por um gestor “autoritário”, pensar por si é um ato

de valentia afinal, é muito mais cômodo estar na nossa zona de segurança. Porém é preciso se posicionar, essa é a única maneira para que outras pessoas compreendam como pensamos e talvez até se sintam contempladas com esse pensamento. E assim, juntos, podemos buscar por melhorias na gestão escolar ou na educação como um todo.

A nossa falta de humanidade perante o outro e perante nós mesmos é também decorrência da sociedade líquida em que vivemos. É como se não houvesse tempo para olhar para o outro ou mesmo para dentro de nós. Tudo acontece rápido, parece que o tempo escorre pelas nossas mãos. Nossas certezas parecem tão incertas que nos assustam. Para Bauman (2011, p. 46), “a ‘essência humana’ estende-se eternamente no futuro, o pool de possibilidades humanas permanece eternamente não exaurido, e o próprio futuro é desconhecido e incognoscível, impossível de vislumbrar”.

De certa forma, pensar que estamos em constante mudança é positivo. Mudar e se reconstruir pode ser considerado uma forma de evolução. Mas também sabemos que sair da zona de conforto é um processo doloroso para quem está há muito tempo nela. É fundamental dar o primeiro passo para a mudança, por menor que seja. Na gestão da escola é imprescindível que haja pessoas motivadas a repensar a educação e a reconstruir a si mesmo quantas vezes forem necessárias e assim motivar outras pessoas a fazerem o mesmo.

Estar em constante mudança, ou instabilidade, é uma das características da modernidade líquida. De acordo com Bauman (2007b, p. 91),

O solo sobre o qual nossas expectativas de vida têm de se apoiar é reconhecidamente instável — tal como nossos empregos e as empresas que os oferecem, nossos parceiros e redes de amizade, a posição que ocupamos na sociedade e a autoestima e autoconfiança dela decorrentes.

Pensando pelo lado otimista, a partir de mudanças – pessoais ou coletivas, é possível que sejamos capazes de vislumbrar transformações nas propostas de gestão e as vidas que pulsam diariamente nos contextos escolares. Sempre há algo que pode ser diferente. Os pequenos detalhes podem ser o começo de grandes mudanças. Para isso, é muito importante que todas as pessoas da escola, sujeitos que de fato vivem aquele espaço possam ter voz diante dos fatos e propostas, possibilitando o surgimento de novas ideias. Para Freire (1969, p. 127), “quanto mais inserido e não

meramente adaptado a realidade concreta, mais se tornará sujeito das modificações”. A escola não precisa ser um lugar de adaptação. Ela deve ser espaço de protagonismo, de ideias, de desconstruções.

Para Bauman (2011, p. 47) “Uma coisa que os seres humanos não conseguem é ser livres: subdeterminados, incompletos, ‘ainda pendentes’. Sempre existe algo mais a fazer, um negócio a concluir, um trecho de estrada a percorrer.” O pensamento de Bauman é muito verdadeiro. Embora os tempos presentes não sejam tão animadores, também pela própria questão de falta de investimento na educação, do descaso, sempre buscamos “algo mais” para nossas aulas, para nossa escola, para nossas crianças. É por meio dessa vontade de ‘fazer algo mais’ que somos capazes de transmitir esperança e desejo de seguir à quem está conosco.

É fato que sempre estamos pensando em uma gestão escolar de qualidade, e diante disso é importante ressaltar que não há um único caminho para que ela aconteça. De acordo com Bauman (2011, p. 77) “as descobertas nunca são conclusivas, ‘a maior satisfação até agora’ não significa ‘a maior satisfação possível’. Assim, não existe algo como ‘a prova final’ de alguma coisa, e a experimentação deve continuar”. Embora pareça que tenhamos encontrado a solução para nossos desafios, logo veremos que essa “solução” já não será mais suficiente para os novos desafios que aparecem. E assim, novamente precisamos buscar ser mais, mas dessa vez não começaremos do zero, e sim a partir de tudo aquilo que a experiência anterior nos agregou.

Outro aspecto importante a ressaltar, é que os resultados que buscamos na gestão ou até mesmo nas demandas específicas da sala de aula, são tão importantes quanto os caminhos que percorremos para alcançá-los. As pessoas que encontramos no caminho, os diálogos, as práticas e até mesmo os desafios são o que nos possibilitam um aprendizado significativo, capaz de transformar a realidade.

Em qualquer ação pedagógica, sempre estaremos lidando com seres humanos, que são a parte principal, o foco da gestão escolar e do trabalho pedagógico. Para Freire (1969, p. 124), “Não pode existir uma teoria pedagógica que implica em fins e meios da ação educativa, que esteja isenta de um conceito de homem e de mundo. Não há, nesse sentido, uma educação neutra”.

É muito difícil manter-se neutro em meio a vasta quantidade de ações e informações que temos acesso diariamente. Com a expansão das redes tecnológicas que aproximam no mesmo tempo em que distanciam, torna-se simples acessar

qualquer tipo de conteúdo e diante disso, formamos nossa opinião crítica (ou deveríamos), sendo que é ela que guia nossa práxis. Embora haja a necessidade de estarmos no mundo e com o mundo, é importante que saibamos reconhecer o que de fato é positivo e agregador para nossa prática e o que pode ser descartado, pois, caso contrário, todo o emaranhado de informações desconexas pode dificultar a possibilidade de enxergar com clareza o que queremos e o que defendemos. Para Freire (1969, p. 124) “Porque admira o mundo e, por isso, o objetiva; porque capta e compreende a realidade e a transforma com sua ação-reflexão, o homem é um ser de práxis.”

Ser educador, gestor e até mesmo aluno em tempos de modernidade líquida, quando tudo é rápido e sem ideia de permanência, é uma tarefa bastante complexa. Requer resiliência, capacidade de se reinventar a todo instante. Numa troca mútua, professores, gestores e demais segmentos da educação precisam ser os sujeitos que a cada novo dia buscam se encantar por ensinar e aprender.

Sabemos que em qualquer tipo de gestão haverá falhas (humanas, da construção do processo, dos limites legais, entre outras). Isso não quer dizer que seremos permissivos e incompetentes, pelo contrário, a pauta deverá ser apontada pela constante melhoria e qualidade dos serviços prestados. É fundamental perceber que, enquanto humanos inseridos em uma sociedade mergulhada na contemporaneidade líquida, atender todas as demandas é uma tarefa exigente, mais ainda quando se tem conhecimento de quem essas demandas mudam com frequência. Não é um erro, não é algo que precisa ser ocultado.

Para Freire (1969, p. 128) “uma educação só é verdadeiramente humanista se, ao invés de reforçar os muitos com os quais se pretende manter o homem desumanizado, esforça-se no sentido da desocultação da realidade”. Mostrar como a gestão escolar é de verdade, mesmo que não seja tão bonita como em nossas utopias é um grande passo quando se deseja tornar a escola um espaço mais transparente. Assim, outras pessoas com o desejo de se aproximar deste contexto poderão entender um pouco mais da complexidade que é gerir uma escola.

Embora eu e outros profissionais da educação estejamos constantemente lutando pela humanização dos espaços escolares, não podemos obrigar as outras pessoas a pensarem como nós. Primeiro, porque talvez isso não faria sentido para eles no mesmo momento em que faz sentido para nós. Segundo, porque essa seria uma prática manipuladora. Freire (1983, p. 26) reforça ainda que,

Isto não significa, contudo, que deva, em seu trabalho pedagógico, impor sua opção aos demais. Se atua desta forma, apesar de afirmar sua opção pela libertação do homem e pela sua humanização, está trabalhando de maneira contraditória, isto é, manipulando; adapta-se somente à ação domesticadora do homem que, em lugar de libertá-lo, o prende.

Muitos sujeitos aprendem de forma mais significativa pelo exemplo. Por isso, somos responsáveis por contagiar de forma positiva todos que estão ao nosso lado. Inspirar. Fazer perceber que existe um modo de educar baseado no amor, no diálogo e no respeito mútuo. E isso deve ser feito para além da teoria, mas praticado diariamente com quem está conosco.

Bauman, assim como Freire, assumem que todos os tipos de vida humana se equivalem. Ambos os autores não julgam os sujeitos, buscam compreendê-los. Bauman (2011, p. 14) ressalta que em sua sociologia “tenta mostrar que o mundo não tem de ser desta maneira, que há uma alternativa àquilo que correntemente parece tão natural, tão óbvio, tão inevitável.”

Talvez, com sorte, a pandemia tenha nos mostrado isso, uma vez que nos fez encontrar novas maneiras de conversar, de trabalhar e até mesmo de viver. A cadeia-mundo está em processo de transformação, de modificação, de reconstituição. Trata-se de uma súplica físico-humanitária.

3.4 A GESTÃO ESCOLAR NA CONTEMPORANEIDADE LÍQUIDA

Bauman nos fala de modernidade, mas ao ler suas palavras, percebemos que se encaixam perfeitamente em nossa contemporaneidade, ou seja, nos dias de hoje. Partindo desse princípio, tais termos podem ser vistos como complementares, uma vez são caminhos percorridos pelo pensamento humano. Além disso, embora tenha havido a passagem de tempo, a relevância da temática continua a mesma. Tanto o mundo moderno quanto o mundo contemporâneo ainda se reinventam.

No decorrer desta escrita, foi trazido o termo “modernidade líquida”, instituído por um dos autores principais dessa pesquisa: Sygmunt Bauman. Esse conceito traz a ideia de que nossas relações com as outras pessoas está cada vez mais “líquida”, mais fugaz. Essas relações, que o autor chama de “conexões” tem caráter passageiro, tudo acontece muito rápido e sem perspectiva de durabilidade, causando fragilidade nos laços criados entre os seres humanos. Na modernidade líquida, há pouco tempo

e muito a se fazer; ter, é mais importante que ser; o profundo dá lugar ao superficial; consumo é sinônimo de status... E embora tais aspectos parecem naturalizados, Bauman nos incita a refletir e buscar enxergar que essas condições não devem ser seguidas como verdades absolutas, pelo contrário, nos faz querer de volta nossa essência humana.

E então nos questionamos: Como se dá a gestão escolar em tempos de contemporaneidade líquida?

Não há uma resposta exata para esse questionamento, mas possíveis aproximações. Falamos no decorrer desta escrita, dentre outras coisas, sobre os sujeitos que integram os espaços escolares. A gestão escolar é exclusivamente composta por esses sujeitos que buscam se reinventar a cada dia, para dar conta das infinitas demandas em tempos de modernidade líquida. Entendemos que é possível criar um novo perfil de gestor, diferente daquela figura rígida e inacessível que fez parte da nossa imaginação e da própria realidade por muito tempo. Essa mudança pode se dar através de formações continuadas bem como pelo diálogo constante com as demais pessoas que estão na escola, visto que cada uma delas tende a contribuir para que a gestão se torne mais democrática, descentralizada e, assim, humana.

Andrade (2001) explica que o conceito de gestão em seu sentido original, remete a ideias relacionadas a administrar ou dirigir e que por isso muitos a compreendem como algo burocrático e nada humanístico. Dessa forma, o/a gestor/a precisa ser um líder, mas isso não quer dizer que ele deve ser autoritário e buscar resolver todas as demandas que dizem respeito à escola de maneira isolada, sozinho. Pelo contrário, em todos os momentos é importante que os demais segmentos da escola (e isso inclui os alunos, sabidamente) possam se inteirar dos fatos para opinar e buscarem juntos soluções viáveis e que contemplem todos os sujeitos inseridos na escola.

Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 882) corroboram com a ideia quando destacam que,

Compreende-se que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

A esse processo de gestão escolar, no qual professores, gestores, alunos e comunidade em geral atuam de forma conjunta na busca de meios para qualificar o trabalho na escola, podemos chamar de gestão democrática. Alguns autores associam o termo à gestão participativa, outros a entendem como não sendo sinônimos exatamente correspondentes.

Dar voz e vez aos alunos é fundamental. Para Freire e Faundez (1985, p. 23),

A curiosidade do estudante às vezes pode abalar a certeza do professor. Por isso é que, ao limitar a curiosidade do aluno, a sua expressividade, o professor autoritário limita a sua também. Muitas vezes, por outro lado, a pergunta que o aluno, livre para fazê-la, faz sobre um tema, pode colocar ao professor um ângulo diferente, do qual lhe será possível aprofundar mais tarde uma reflexão mais crítica.

É também por meio desse conceito de gestão democrática que a figura do gestor abandona o isolamento e o autoritarismo para assumir um lugar de gestor democrático, que ouve e busca conciliar as vozes que vem das pessoas que estão com ele. Para Bauman (2007b, p. 142), “num ambiente líquido, imprevisível e de fluxo rápido, precisamos, mais do que nunca, de laços firmes e seguros de amizade e confiança mútua”.

É uma mudança/compartilhamento coletivo: O gestor compartilha as demandas da escola aos demais sujeitos e estes, por sua vez, se inteiram de novos saberes a respeito de práticas que nem sempre são da sua área de atuação profissionalmente (principalmente no caso da comunidade externa à escola). Além disso, estes podem auxiliar na busca permanente por soluções a partir do seu ponto de vista.

Nas palavras de Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 893),

Essa presença da comunidade nos órgãos institucionais torna-se fundamental para a efetivação da gestão democrática, ao mesmo tempo que contribui para que os sujeitos aprendam a assumir responsabilidades e a tomar decisões que lhes servirão como vivência para sua participação política na sociedade em que estão inseridos.

A escola é sempre um espaço de aprendizado. Essa aprendizagem não precisa se dar necessariamente na sala de aula, atrás das mesas individuais dos alunos. Pode (e deve) acontecer na escola como um todo, na e com a comunidade, afinal tudo isso é importante quando buscamos formar pessoas capazes de viver harmoniosamente em sociedade, que saibam ouvir, dialogar e refletir de forma crítica em prol do bem estar de todos.

Rodrigues (2011) destaca o importante papel da UNESCO que, em 1972, publicou o relatório chamado “Aprender a ser: a educação do futuro”, que enfatiza uma nova maneira de se situar no mundo. A UNESCO (1972 apud Rodrigues, 2011, p. 127) acreditava desde então na necessidade de se pensar uma nova maneira de educar, “prescrevendo-se para isso uma educação coo extensiva à vida, capaz de sobrepujar a educação tradicional caracterizada como rígida e limitada, capaz de responder aos anseios do “novo homem” agora tido como “inacabado”, “incompleto”. Embora seja um relatório do ano de 1972, permanece relevante e plausível para a leitura da atualidade. Ainda hoje, estamos "aprendendo a ser". E é preciso ver isso como algo positivo, afinal, tanto na educação quanto em nossa constituição enquanto seres humanos, vivemos na incompletude, não nos encerramos. E o que nos move é justamente esse desejo/necessidade de continuar buscando ser, a fim de sermos capazes de contribuir para o progresso da sociedade.

É interessante destacar o papel da UNESCO na perspectiva da humanização, considerando que foi um órgão criado no pós-guerra, quando mais do que nunca era necessário instaurar um clima mais ameno. Para Rodrigues (2011, p. 129), o órgão entendia que era na educação a referência de “construir a paz na mente dos homens”.

4 FONTES DE PESQUISA E OS POSSÍVEIS DIÁLOGOS CONSTRUÍDOS

Saber que não estamos sozinhos em nossa jornada, torna a caminhada mais instigante. Este capítulo dialoga com outros autores da nossa Universidade Federal de Santa Maria, que também pensam a educação e a gestão escolar por um viés mais humanizador.

Ao elencar os descritores pré-estabelecidos (Paulo Freire, Gestão Humanizadora, gestão democrática, emancipação e gestão contemporânea) no Repositório Digital da UFSM, na biblioteca digital de trabalhos de conclusão de curso de especialização, obteve-se um total de 281 resultados. Apenas para o descritor “Gestão democrática”, 271 resultados. Em um primeiro momento, foi feita uma leitura dos resumos e, a partir disso, aprofundi a leitura nos trabalhos que apresentam relação muito próxima com a pesquisa que me propus a fazer.

É importante destacar também que outros descritores foram utilizados, como por exemplo: Sygmunt Bauman, modernidade líquida, liquidez, contemporaneidade líquida, entre outros. Porém, infelizmente não foram encontradas pesquisas anteriores que abordassem em seus títulos tais termos.

Abaixo, especifico as obras que, após a leitura dos resumos, puderam contribuir de forma bastante significativa para a pesquisa em questão (Quadro 1).

Quadro 1 – Obras consultadas

(continua)

Descritor	Título da obra	Autor (a)	Ano
Gestão democrática	Gestão educacional democrática: suas possibilidades frente à atualidade	GAI, Marcielli	2011
Gestão democrática	A gestão escolar através de práticas democráticas e emancipatórias segundo Freire	OLIVEIRA, Janete M.	2009

Quadro 2 – Obras consultadas

(continuação)

Gestão democrática	Gestão democrática como propulsora de aprendizagens significativas	SOARES, Marcia C.	2011
Gestão democrática	Redes sociais como ferramenta a favor de uma gestão escolar democrática	CASTRO, Éderson Ayres	2012
Gestão democrática	Os desafios da gestão escolar democrática	CORREA, Elma Cristina Takahashi	2018
Gestão democrática	As relações interpessoais e a consolidação da gestão escolar democrática	MICHELOTI, Patrícia Marquet	2018
Gestão democrática	A contribuição dos círculos de pais e mestres, conselhos escolares e equipes diretivas na efetivação da gestão democrática da escola pública	HAMMES, Eluise	2016
Gestão democrática	Concepções de políticas públicas e gestão democrática dos	MATOS, Marcia Gonzatti.	2018

	professores de escola pública		
--	-------------------------------	--	--

Quadro 3 –Obras consultadas

(conclusão)

Emancipação	Avaliação escolar para a emancipação do sujeito em uma sociedade diversificada e globalizada	BORBA, Fabiane I. O.	2005
Emancipação	PROEJA: Um estudo de caso sobre desempenho escolar, emancipação e a autonomia em um curso de educação técnica	EGGRES, José L. V	2011
Paulo Freire	A gestão que temos e a gestão que queremos: Uma reflexão baseada em Paulo Freire	ESPANHOL, Marilene; MARQUEZAN, Lorena I. P.	2004
Gestão Humanizadora	Contribuições da gestão educacional para uma práxis pedagógica mais humanizadora no ambiente escolar	CHAGAS, Rafaela C. P.	2018

Gestão contemporânea	A gestão escolar e a família: algumas reflexões contemporâneas	DALLABRIDA, Patrícia S.D.	2012
----------------------	--	---------------------------	------

Fonte: Autora.

Quando buscamos compreender a gestão, é importante conhecer como esse processo se desenvolveu. Nesse sentido, a figura de Frederick Taylor se faz presente, que, embora tenha tido foco na gestão empresarial e das fábricas, suas ideias acabaram se estendendo à gestão da escola. Gai (2011, p. 10) explica que nas empresas, havia a divisão de trabalho, a mecanização, a produção em massa e a centralização, então, acreditava-se que se esse modelo fosse adotado pelas escolas, também obteria êxito. Porém, sustentar esse modelo na gestão da escola é um equívoco, pois nosso foco não é produzir “matéria” e sim, conhecimento. E os percursos para alcançar o conhecimento são infinitos e variáveis, portanto, não é possível traçar um caminho único para todos, mecânico, e que vise um mesmo resultado. Falamos de seres humanos com conhecimentos e experiências de vida diferentes e, por isso, pensam e agem de maneira distintas. E nosso papel enquanto profissionais da educação é justamente valorizar esse conhecimento, de modo que ele seja propulsor de novas e instigantes descobertas, nas mais diversas áreas.

De acordo com Gai (2011, p. 12),

A tradicional educação que nos incumbia de arrefecer as aspirações da maioria da população estudantil preparando-a para ser obediente, e aquecer as minorias por seu trabalho sem questionar, não faz mais sentido em um mundo em que a participação de todos é tão aclamada.

De fato, silenciar a voz de quem está na escola, tanto alunos quanto as demais pessoas nela inserida, é negligenciar toda a capacidade de (re)criação que há na escola. E de maneira alguma podemos permitir isso, uma vez que nossa missão é justamente incitar o pensamento crítico, responsável e humano dos sujeitos que estão inseridos na escola, para que possam viver e construir uma sociedade mais justa e igualitária.

Para Correa (2018, p. 9),

É preciso que todos se envolvam na luta por uma educação emancipatória e por um ensino de qualidade. Mas, para que isso realmente aconteça, os saberes devem ser compartilhados, os diferentes segmentos que compõem a escola precisam repensar o desenvolvimento de suas ações e de seus procedimentos, tendo em vista o progresso de uma educação focada para a formação cidadã.

Para isso, não é preciso descartar tudo o que já foi feito e está na escola e começar do zero. Ao longo do tempo, muitos saberes tomaram forma, muitas experiências auxiliaram no processo de desenvolvimento da gestão escolar. Talvez, se conseguíssemos ressignificar esses saberes e experiências e através deles ser capaz de vislumbrar novos caminhos, poderíamos mesmo que a passos lentos, alcançar melhorias na qualidade de ensino e de vida de todos os sujeitos inseridos na escola,

Gai (2011, p. 18), ao escrever sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP), explica que este

define o modelo de cidadania que se quer para os educandos. Tal concepção se expressa no currículo e nos eleitos para envolver a comunidade escola, na participação e cooperação com a escola. A partir dessas atitudes, desenvolve-se a autonomia, a responsabilidade e a criatividade como processos e como produto do projeto a ser desenvolvido.

Tal documento merece atenção especial quando falamos em gestão escolar. Nele está inserido o currículo, que “apresenta” a escola. Além disso, o PPP tem a função de guiar/orientar quem exerce suas funções dentro da escola, seja a equipe de limpeza, professores ou demais funcionários. A ideia é que ele seja construído de forma conjunta, com a participação de todas as pessoas vinculadas (ou não) à escola. É um documento que deveria ser revisitado várias vezes, tanto por quem está na escola como por quem não está, mas que almeja se inteirar do que pensam e buscam os protagonistas daquele espaço formador. Mas sabemos que, por ser algo pouco divulgado e esclarecido ao público externo, muitos sujeitos nem sabem da existência do mesmo e da sua função essencial no processo educacional.

Reitero em diversos momentos a importância da participação de todos no processo da gestão escolar, mas também é importante destacar que existem inúmeras razões/situações que dificultam que essa participação se efetive. É possível destacar, por exemplo, a necessidade que as famílias têm de trabalharem durante a semana, momento em que geralmente reuniões são realizadas. Outros, por desconhecerem e não se sentirem estimulados, optam por não fazer parte destes

momentos. Ainda assim, não se pode pensar em desistir. Lutar por uma gestão democrática é um processo longo e complexo, mas que obterá resultados significados na qualidade da educação.

De acordo com Chagas (2018, p. 21),

A gestão democrática é um processo a ser aprendido através do diálogo e escuta, porque o homem se humaniza e humaniza a gestão através das relações que estabelece com o outro. Dessa forma, as decisões são construídas no ser/fazer pedagógico que não acontece na individualidade e que sugere diferentes olhares e leituras dos protagonistas que constroem a história da vida escolar.

Castro (2012) traz uma interessante ideia quando destaca a importância das redes sociais no processo de gestão, uma vez que atualmente estas fazem parte de forma muito intensa da nossa rotina. Segundo o autor (2012, p. 28) “os dados indicam que a inserção da escola nas redes sociais é muito significativa para esta, pois os alunos dedicam às mesmas praticamente a mesma quantidade de tempo diário que permanecem na escola”. Dessa forma, as redes sociais podem ser consideradas um importante aliado dos gestores que buscam se comunicar com famílias, alunos e comunidade em geral e não dispõe de muito tempo na escola. Obviamente, nada substitui a presença física e o diálogo próximo, mas é uma alternativa possível.

Castro (2012, p. 35) ainda sugere que,

Uma opção seria a implementação de um grupo de alunos que atualizem os conteúdos [das redes sociais], pois além de dividir essa responsabilidade, eles teriam uma compreensão prática de escola democrática, tornando-se proativos nas manifestações realizadas pela escola na rede.

De fato, essa é uma ideia positiva, uma vez que além de propiciar maior envolvimento com a escola e suas demandas, proporcionaria aos alunos o uso saudável das redes sociais, explorando também sua capacidade de escrita e articulação nas postagens, edições, etc.

Vale destacar também que os momentos de diálogo na escola (ou via rede social), não são apenas para ouvir e concordar o que é posto, mesmo contra a vontade. Pelo contrário: é importante que cada sujeito, a partir de suas experiências, possa se posicionar e contribuir.

Para Dallbrida (2012, p. 30),

Essa participação vai além do aspecto privado ou individual em relação à aprendizagem e o futuro de seus filhos. Ao contrário, os pais, tomando como fio condutor a compreensão de gestão escolar, opinam e propõem questões políticas que abrangem a questão pedagógica, financeira e administrativa para todo o cotidiano escolar.

De acordo com Soares (2011, p. 17),

A cultura participativa, em grande parte das escolas se dá através de práticas passivas, em que os participantes apenas referendam as decisões tomadas pelo gestor. Muitas vezes isso acontece devido à falta de todos no cotidiano escolar.

De fato, quando não estamos inseridos em determinado contexto/assunto, torna-se difícil tomar um posicionamento. Nesse caso é fundamental que se tenha a humildade de assumir o que não se sabe, seguido de um desejo e busca por saber, por se inteirar daquilo sobre o que se conversa/estuda. Se entendemos que cada um tem conhecimentos individuais, é coerente valorizar todos eles, e jamais um em detrimento de outro. É possível que um gestor escolar tenha amplos e específicos conhecimentos sobre gestão escolar, mas a comunidade/pais/funcionários também tem sua bagagem de saberes, que vem para corroborar com a do gestor. Para Michelotti (2018, p. 21) “a heterogeneidade de pensamento consolida o trabalho, dá identidade ao grupo, personifica-o e fortalece-o”.

Outra possibilidade que implica no posicionamento passivo dos participantes pode ser a imagem de uma gestão centralizada, que detém o poder e apenas precisa da comunidade para concordar com as propostas, transmitindo assim a ideia de uma gestão democrática, quando na verdade não há um efetivo diálogo que possa caracterizar um processo construtivo no que cerne à gestão da escola.

Corroborando com essa ideia, Oliveira (2009, p.25) destaca que,

é exatamente a efetiva comunicação que possibilita o surgimento e a manifestação de divergências, pois compreender o outro não significa concordar com ele ou aderir à convicção dele. [...] Para compreender e relacionar as diversas convicções de diferentes sujeitos, não há outra saída a não ser valorizar a comunicação dialógica em torno das razões que levam às convicções de cada um.

O ponto de partida para a gestão escolar democrática e humanizadora que almejamos é o diálogo. Se torna complexo elencar as infinitas possibilidades surgidas através dele, mais ainda quando temos consciência de que para haver diálogo é

necessário que haja sujeitos dispostos a se permitir essa experiência. E quando falamos de sujeitos, entendemos que estamos em um território imprevisível, pois é impossível ter controle sobre o que as outras pessoas pensam, falam e fazem. Mas sabemos que é a partir desse momento de compartilhamento de ideias que todas as outras coisas acontecem.

De acordo com Oliveira (2009, p.27),

A educação e ação do educador compreendido também como gestor, não se reduz a questões pedagógicas, mas assume uma dimensão política e ética. Sua preocupação maior não pode ser apenas com a leitura e escrita de palavras, o que é importante, mas deve ser como a pronúncia e ressignificação da vida, da existência, enfim, do mundo.

Embora hajam de fato infinitas demandas na gestão escolar, não se pode esquecer do essencial: a humanidade contida em cada sujeito ali presente.

Democracia e humanização andam juntas e na escola devem ser uma busca constante. Para Oliveira (2009, p. 29) “a democracia é uma forma, um meio, em coerência com a finalidade ou vocação humana, que é a humanização. A democracia não entra, em momento algum em contradição com a humanização”. Dessa forma, entendemos que existe um elo que une ambas as condições. A democracia, por meio do diálogo, escuta, respeito mútuo, alcança a humanização.

Outro princípio da gestão democrática é a autonomia. De acordo com Soares (2011, p. 19) “A autonomia é uma construção coletiva e compartilhada entre todos os envolvidos no processo educacional”. Soares (2011) ainda destaca que na prática, ela acontece, por exemplo no ato democrático de escolha dos diretores, na organização de órgãos colegiados -Conselhos escolares, círculos de pais e mestres, associações de pais e mestres, Caixa escolar. Com a colaboração de todos os envolvidos, o processo da gestão escolar se torna mais leve e equilibrado, possibilitando assim percorrer novos caminhos na busca por qualidade para os nossos alunos.

Em relação ao Conselho Escolar, pode-se dizer que este dispõe de certa autonomia em suas ações, uma vez que é amparada por um Estatuto próprio.

De acordo com Correa (2018, p. 22),

Todo Conselho Escolar tem o seu próprio Estatuto que dá respaldo as suas práticas. Este regulamenta o número de participantes, as maneiras de chamamento para as assembleias regulares e excepcionais, como é feito o procedimento de atualização dos conselheiros, entre outras questões que cabe a esse mecanismo.

Autonomia não quer dizer centralidade. Mesmo que exista essa autonomia, é importante que haja transparência nas ações executadas, uma vez que cada ato pode ser interpretado de diferentes formas por quem não participou das decisões.

Em termos legais, é interessante destacar o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), abordado por Hammes (2016), desenvolvido pelo Ministério da educação, que estabelece que as escolas municipais e estaduais recebam recursos para pagar suas despesas. Hammes (2016, p. 16) destaca que “é exigência do programa PDDE que o planejamento, acompanhamento e o controle dos recursos sejam realizados com a participação da comunidade escolar, via Círculo de pais e mestres ou conselhos escolares”. Dessa forma, mais uma vez a parceria entre escola e comunidade é positiva e necessária.

O conselho de classe, por sua vez, é composto por direção e professores, que se reúnem para tratar de práticas pedagógicas e assuntos educacionais. Segundo Correa (2018, p. 31) “é um mecanismo consultivo, ou seja, emite pareceres e dá sugestões que são decisórias em relação a assuntos educacionais. É baseado no Projeto Pedagógico da instituição e também é fundamentado no Regimento escolar.”

Esses são momentos de suma importância e que, sob pretexto de falta de tempo, muitas vezes acabam não acontecendo de forma efetiva. É nos conselhos de classe que os professores podem expor suas dúvidas e angústias, bem como compartilhar práticas positivas, de modo que possam servir de inspiração para os demais professores. Além disso, é um momento de reflexão, de sair da sala de aula e buscar enxergá-la de fora, como se fossemos visitantes do nosso próprio trabalho, a fim de encontrarmos novas possibilidades de ensinar e aprender, junto com os demais professores, direção e alunos.

Correa (2018) ainda ressalta a importância do Grêmios estudantil, composto pelos alunos da instituição, que se envolvem na sugestão, análise, auxílio, programação e realização das propostas. Correa (2018, p. 23) entende que o Grêmios Estudantil

É um mecanismo determinante, pois é através dele que os discentes se coordenam de maneira organizada para cumprir com essas funções. Portanto, esta instância tem o intuito de desenvolver cidadãos participativos e críticos que se envolvem nas discussões do dia a dia escolar.

Inserir os alunos nas funções da escola é uma prática importante, que os incita a trabalhar com questões concretas, para além do livro didático. É ainda uma maneira de instigar a responsabilidade nas tarefas, bem como para tomarem consciência da sua importância na escola e na sociedade.

Soares (2011, p. 33) ainda destaca que,

A gestão democrática não se torna efetiva apenas sendo assegurada em lei. Ela deve ser alvo das ações governamentais, nas esferas federais, estaduais e municipais, bem como, chegar à escola viva e pulsante, a fim de ser colocada em prática por gestores comprometidos com a transformação social, humanizando os espaços através de práticas coletivas, democratizantes e cidadãs.

Nesse sentido, penso que a formação continuada desempenha um papel de suma importância. O gestor, enquanto líder, precisa ter conhecimento da parte legal que cerne a educação e a medida que se aprofunda em estudos teóricos e análises concretas de sua realidade, consegue enxergar novos caminhos para uma mudança significativa. Embora para muitos seja cômodo manter-se estagnado, é justamente no movimento que novas descobertas e possibilidades são encontradas.

Corroborando com essa ideia, Michelotti (2018, p. 25) destaca que “é necessário estudar para conhecer e compreender os princípios e mecanismos da gestão democrática a fim de colocá-la em prática”.

Vale ressaltar que não é apenas função do diretor manter-se em formação continuada, estudando, questionando, refletindo. Se assim for, a demanda de ações e reflexões cairiam apenas nessa figura, o que provavelmente se tornaria cansativo e, ao longo do tempo, desmotivador. É importante que todos os sujeitos envolvidos no processo de gestão escolar tenham a oportunidade de participar de cursos, palestras ou qualquer atividade que os desafie a pensar e ver a escola sob uma nova perspectiva.

Segundo Hammes (2016, p. 12),

Com a participação da comunidade escolar as políticas educacionais e as estruturas formais e legais passam a ser reescritas e recriadas expressando a compreensão e os entendimentos dos diversos segmentos da comunidade escolar. Assim as leis e normas deixam de serem apenas textos normativos e são incluídos na discussão coletiva, no processo de compartilhamento e de compreensão a partir da realidade vivenciada com os sujeitos ativos de cada escola.

A gestão democrática propicia também esse entrelaçamento entre os sujeitos, adultos ou crianças, numa busca coletiva por compreensões que abarcam diversos segmentos do contexto escolar. E esse compartilhamento de saberes não se dá apenas por meio do diretor, mas sim de todos aqueles que estão presentes integralmente, com a intenção de agregar e reescrever as práticas da escola.

Para Michelotti (2018, p. 28) “Gestão democrática e relações interpessoais estão intrinsecamente relacionadas, uma vez que é a partir das tensões, do convívio e do diálogo que as demandas são percebidas e as estratégias são traçadas.” Esse diálogo é também um exemplo positivo para os alunos, que veem na prática que muitas questões podem ser resolvidas conversando, ouvindo e se posicionando. Dessa forma, num movimento circular, cada vez mais pessoas são contagiadas pelo movimento do diálogo e da escuta, nos aproximando assim de uma educação mais humanizadora.

Matos (2018) além da participação ativa de todos os sujeitos, destaca ainda a importância das políticas públicas para o êxito dos processos inerentes à educação. Segundo a autora (2018, p. 28) “as políticas públicas na educação brasileira têm como foco principal a articulação entre políticas educacionais e gestão democrática na função da escola, sob o contexto atual”. Dessa forma, entende-se que para que as políticas públicas (num nível macro) sejam efetivadas, é preciso que haja mobilização e mediações sociais no âmbito do contexto escolar (nesse caso, micro). É um movimento circular em que ambas as partes se complementam e buscam juntas a qualidade da educação.

Nas palavras de Matos (2018, p. 29),

Cabe enfatizar que as políticas públicas consolidam a participação de uma sociedade organizada em busca de promover a interação entre escola, família e sociedade, atendendo as demandas sociais e culturais existentes a fim de promover as mudanças necessárias por intermédio de sua implantação.

Quando me proponho a pensar a humanização da gestão escolar e da escola como um todo, um ponto importante a se destacar são as avaliações. A esse respeito, Borba (2005, p. 42) destaca que,

Em função de colocar a avaliação escolar a serviço de uma prática pedagógica que entenda e esteja preocupada com a educação como mecanismo de transformação social na busca da superação do autoritarismo enraizado em nossas salas de aula e ao estabelecimento da autonomia do educando, o desafio maior é o de construir os meios para se efetivar na prática uma avaliação sob a perspectiva emancipatória.

Portanto, um dos meios de se alcançar a emancipação é justamente a partir da pedagogia da liberdade, que não oprime e sim, liberta. Ainda assim, nos dias em que vivemos, essa liberdade é marcada por um sentimento de fragilidade, uma vez que não temos o controle sobre todas as coisas, sequer sabemos quanto tempo elas vão durar. De qualquer forma, quando se pensa em uma educação mais humana, é preciso que as práticas pedagógicas e da gestão como um todo orientem para uma transformação social, capaz de (trans)formar sujeitos capazes de viver em sociedade e pensar de forma crítica.

Para Morin (2021, p. 26),

Uma política da humanidade daria a cada nação o senso da comunidade humana. Ela requer de cada uma que seu sistema de ensino dê a seus cidadãos a consciência de pertencerem à humanidade (o que, aliás, preveniria xenofobia e racismo).

Se todos somos humanos, dotados de capacidades mentais únicas, somos, sim, capazes de gerar grandes transformações, mesmo que muitas vezes não sintamos essa capacidade despertada em nós. As avaliações podem também ser norteadas por uma ideia de gestão democrática.

Para Borba (2005, p. 43),

Avaliar sob a perspectiva de emancipar implica uma avaliação autêntica, direta e profunda. Exige dos educadores um olhar cuidadoso, pois em um processo de educação transformadora não se pode pensar que a avaliação deva ser efetuada apenas por um dos agentes do processo. É necessário que educando e educador participem de todas as fases do processo educativo.

Dessa forma, o ponto de partida para se pensar uma escola mais democrática e humana pode se dar a partir dos professores e alunos, na sua prática em sala de

aula. Para isso é importante que a gestão esteja aberta a acolher, também, as vozes desses sujeitos que veem o processo todo de uma outra perspectiva, muitas vezes centrado apenas na sala de aula.

Em um olhar para o currículo, Eggres (2011, p. 24) destaca que,

Diante essa perspectiva de formar um sujeito autônomo e emancipado, consciente do seu papel social e profissional [...], se faz necessário refletirmos sobre o desafio de construir um currículo que atenda a esses objetivos, que leve em consideração que os sujeitos trazem uma bagagem de experiências resultado da prática cotidiana o que deverá ser a base para a construção do saber teórico e científico.

Assim, é notável que não há como fazer gestão e pensar o currículo sem olhar para os alunos e para a comunidade na qual ele está inserido. E além do olhar, a escuta e o acolhimento são essenciais para que seja possível compreender de que lugar esse sujeito fala e o que espera da escola enquanto espaço de formação.

Ainda de acordo com Eggres (2011, p.26) “Uma proposta de educação emancipadora capaz de garantir a construção da autonomia nos educandos pressupõe uma compreensão de ser humano inacabado e, em permanente construção, vocacionado ontologicamente para ‘ser mais’”. Essa é a missão que nos move. Entendermos que somos seres humanos sempre em construção, nos permite tentar mudanças, que são muito mais positivas que manter-se estagnado, por medo do desconhecido.

Precisamos, ainda, ter consciência de que as ideias e teorias que defendemos devem ser condizentes com nossas práticas. Em relação a isso, Espanhol e Marquezan (2004, p. 1) destacam que,

Este é o nosso tempo. Tempo de estarmos entre a tecnologia de ponta e a miséria; de falar em democracia e muitas vezes não admitirmos a participação da comunidade escolar; de querermos a participação e, por vezes, coírmos, manipularmos e limitarmos as várias formas de expressão dos alunos, pais, professores, funcionários e demais pessoas envolvidas com a escola; de falarmos em gestão e admitirmos, na maioria das vezes, apenas o diretor como gestor.

Em tempos acelerados, muitas vezes vivemos no automático e não paramos para refletir e olhar o entorno, para ver se de fato teoria e prática se encontram. Esse é um processo lento e que os resultados nem sempre são visíveis no tempo em que nós gostaríamos que fosse. Mas, como já destacado, a caminhada tem papel

fundamental. Cada pessoa que encontramos levará parte de nós, como inspiração ou rejeição. Esse também é um dos pontos onde a gestão democrática se faz importante. O que meus alunos esperam de mim enquanto professora/gestora? O que os pais e a comunidade esperam da escola? Só saberemos se nos propusermos dialogar.

Para Espanhol e Marquezan (2004, p. 4),

Temos uma história de opressão, ideologicamente entranhada em nossos corpos, temos nossa soberania desconsiderada diante da nova norma global que manipula as políticas públicas, transformando a educação em mecanismo a favor do lucro e não da humanidade. Temos a mídia propagando melhorias paliativas e homogêneas, dando a entender que quer que a mudança ocorra. Mas, temos também, professores e professoras que são exemplos vivos de quão responsável, compromissada, rigorosa, prazerosa, persistente e humana a educação pode ser.

O discurso da mídia, por vezes utópico, nem sempre é coerente com a realidade vivida nas escolas, até porque a realidade dentro da escola é mutável e conhecida integralmente apenas por quem faz parte dela. As políticas públicas, quando não conhecem a realidade da escola, também se esvaziam de sentido, necessitando novamente da inter-relação entre escola e Estado.

Corroborando com essa ideia, Chagas (2018, p. 19) afirma que,

Nem sempre as ações governamentais estão preocupadas com o desenvolvimento integral do aluno porque, muitas vezes, não possuem interesse em contribuir para tornar jovens críticos, politizados, competentes cientificamente capazes de não se corromper facilmente.

Isso de fato é real, quando percebemos que para o governo é muito mais vantajoso formar sujeitos alienados, que não são capazes de pensar por si, do que alguém que se posiciona criticamente e que possivelmente juntará forças para derrubar o que não é correto. Por essas e outras razões a escola é tão importante e se torna imprescindível que haja uma gestão democrática que fortaleça a união de todos, para formar sujeitos críticos e humanizados.

Espanhol e Marquezan (2004, p. 6) ressaltam que “Estamos num tempo onde a correria faz, por vezes, a opção pelo compromisso com a mudança pesar tanto sobre nossas costas, que mal o suportamos”. Por ser uma troca mútua, é preciso olhar tanto para os alunos quanto para os professores/adultos na escola, afinal, para que a estrutura se mantenha firme todas as instâncias precisam estar equilibradas. Isso vale

não só para os contextos educacionais, que são nosso foco, mas também para os demais segmentos da sociedade, quando se busca um mundo mais humano.

Segundo Chagas (2018, p. 30),

Uma educação que pensa no alinhamento entre o conhecimento específico e a formação humana possibilita o pensamento, a criticidade, a problematização a partir dos componentes curriculares e se efetiva com as contribuições de educadores libertadores, capazes de aguçar a reflexão e o desejo de se tomarem agentes de transformação.

A inter-relação entre uma educação que vise proporcionar o conhecimento específico, mas também a formação humana é um dos caminhos para se alcançar uma transformação significativa na sociedade.

5 UM MERGULHO REFLEXIVO: COMO PENSAR/PLANEJAR A GESTÃO DEMOCRÁTICA HUMANIZADORA EM TEMPOS DE LIQUIDEZ?

Retomando uma das questões centrais desta pesquisa – a democracia – é possível perceber que o uso da palavra/expressão se tornou recorrente pelo emprego muitas vezes equivocado. Sabemos que democracia é o movimento de inserção de todos na tomada de decisões sobre um ponto em comum. Dessa forma, quando buscamos planejar a gestão democrática/humanizadora em tempos de liquidez contemporânea, pensamos em passos simples e possíveis: gestores que consigam, de fato, exercer e exercitar a democracia na escola e fora dela, especialmente na vida cidadã, dando voz e vez ao corpo docente, a funcionários, bem como, a toda a comunidade. Estes, por sua vez, inspirados pelo exemplo, podem torná-lo presente na sala de aula. E assim, num movimento não tão ágil quanto gostaríamos, é possível transformar a educação.

Para Freire (1996, p. 57),

A minha questão não é acabar com a escola, é mudá-la completamente, é radicalmente fazer que nasça dela um novo ser tão atual quanto a tecnologia. Eu continuo lutando no sentido de pôr a escola à altura do seu tempo. E pôr a escola à altura do seu tempo não é soterrá-la, mas refazê-la.

Freire já falava em inovação pedagógica, mesmo que não usasse essas palavras, buscava romper com a escola tradicional. Ainda hoje tem-se dificuldade para colocar esse conhecimento em prática. Então, talvez, pequenas mudanças cotidianas no espaço escolar, oriundas de estudos sobre educação e seres humanos, sejam capazes de suscitar uma fluente e persistente mudança, da qual Freire nos propõe através da teoria e da práxis.

Como afirma Veiga (1995, p. 15-16),

[...] “a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita normas e exerce controle técnico burocrático. A luta da escola é para a descentralização em busca de sua autonomia e qualidade” [...] “a organização do trabalho pedagógico da escola tem a ver com a organização da sociedade.

Pensando nisso, uma proposta interessante e inspiradora a destacar é o Projeto Âncora, no município de Cotia/SP que, depois de anos de lutas, passou a ser “Escola Projeto Âncora”. Inspirada pela escola da Ponte (Portugal), a Escola Projeto

Âncora, tem seus valores alicerçados, segundo Silva (2018, p. 152) em “legitimar e incentivar os alunos na prática da afetividade, da honestidade, do respeito, da responsabilidade e da solidariedade.” Tais valores – fundamentais, mas que nem sempre são lembrados na escola - orientam e tornam menos árdua a vida em sociedade, ainda mais em períodos pandêmicos nos quais vivemos. Além disso, eles balizam outros saberes específicos, mas de forma mais humana e atrativa.

Na referida escola, qualquer decisão é tomada no coletivo, professores e alunos, juntos, pois entende-se que os saberes são construídos de forma coletiva e alicerçados na democracia – do exemplo. Por ser uma organização não governamental, ainda há muita dificuldade de se manter, pois, como sabemos, qualquer instituição desse nível requer investimentos. Talvez aqui esteja mais uma de nossas missões enquanto cidadãos: cobrar de quem governa, um olhar atento à esses espaços de educação que muitas vezes são tornados invisíveis.

De acordo com Silva (2018, p. 157), na Escola Projeto Âncora, “a ideia é fomentar no estudante o gosto por descobrir, por aprender a aprender, dando possibilidade para que conheça o melhor jeito que aprende” (Quantas vezes nós educadores, chegamos com nossa aula pronta, sem brechas para diálogos, para ouvir nossos educandos? Provavelmente, em algum momento de nossas vidas já passamos por salas de aula silenciosas (silenciadas?) ou onde só ouvimos uma voz: a do/a professor/a. Essa é uma realidade que ainda existe, mas que lentamente vem mudando. A Escola Projeto Âncora é um exemplo disso. A esperança para essa mudança está em quem se mantém atualizado, em quem se permite pensar fora da caixa. Mas, sozinho, não é capaz de transformar uma realidade: precisa contagiar os demais. E isso não é uma tarefa fácil – (mas é possível).

De acordo com Santos (2020, p. 29),

O futuro pode começar hoje. A pandemia e a quarentena estão a revelar que são possíveis alternativas, que as sociedades se adaptam a novos modos de viver quando tal é necessário e sentido como correspondendo ao bem comum.

Se em tão pouco tempo nos reinventamos (considerando os serenos e, muitas vezes silenciados avanços das instituições escolares), porque não reinventar também a escola?

Além de nos inspirarmos no exemplo da Escola Projeto Âncora para pensarmos e planejarmos a gestão democrática e humanizadora em tempos de liquidez contemporânea, podemos levar em conta algo que todas as escolas têm: o currículo.

Embora essa questão não tenha sido aprofundada aqui, visto que há tantos pontos relevantes, o currículo também desempenha papel fundamental na construção de uma escola democrática e humanizadora e isso já é perceptível na própria elaboração do documento. Um dos possíveis pontos de partida poderia ser considerar a teoria pós-crítica do currículo como alicerce, uma vez que esta é voltada ao pensamento de um currículo multiculturalista, que leva em consideração as diversidades existentes. Na escola (e também na sociedade, de modo geral) percebe-se que há grande diversidade entre os sujeitos nela inseridos. E isso é uma das questões que a teoria pós-crítica defende, a consideração às peculiaridades e identidades diversas existentes.

Também Morin (2000, p. 47) destaca que,

A educação do futuro deverá ser o ensino primeiro e universal, centrado na condição humana. Estamos na era planetária; uma aventura comum conduz os seres humanos, onde quer que se encontrem. Estes devem reconhecer-se em sua humanidade comum e ao mesmo tempo reconhecer a diversidade cultural inerente a tudo que é humano.

Quando se vive em sociedade e se pensa a escola, é nítido que existem especificidades entre os sujeitos e, dessa forma, é impossível tratar o currículo como algo neutro e “padrão”. A escola, guiada por um currículo que contemple a diversidade existente, pode tentar diminuir a desigualdade existente, embora não consiga fazer isso sozinha. Ainda assim, tem necessidade de formar sujeitos diferentes para cada momento histórico, visto que estas são (trans)formações necessárias para nossa evolução como um todo.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (BRASIL, 2018) vem para nos propor um caminho, mas que permite novos trajetos, alguns desvios, atalhos ou até caminhos mais longos, possibilitando diferentes percepções de quem os atravessa.

Enquanto educadores, diante de uma lista gigantesca de conteúdos a trabalhar, temos que fazer escolhas, por vezes, difíceis. Contemplar o que foi proposto é importante, mas alinhar para que esteja de acordo com a realidade vivida em cada escola e sala de aula é fundamental. E esse alinhamento só é possível quando conhecemos a comunidade na qual a escola está inserida e, principalmente, nossos

alunos que devem ser o foco de toda e qualquer prática pedagógica. Conhecer o aluno requer permitir seu protagonismo, ouvir sua voz, conhecer suas vivências e realidades. Isso não está no currículo, mas deve estar no que chamamos de currículo oculto.

A própria BNCC considera as desigualdades sociais existentes em nosso país e, com isso, permite e orienta que cada espaço escolar crie seu currículo com base na sua realidade. É importante destacar também que os conteúdos são de suma importância, mas que eles só se tornarão efetivos quando o currículo também contemplar a formação humana dos sujeitos, ou seja, olhar para as sensibilidades e reais necessidades dos alunos.

Diante de tantas leituras realizadas, reflito sobre a própria realidade vivida na condição de professora regente de duas escolas públicas municipais do município de Agudo e me permito perceber que:

(1) Primeiro contexto:

Uma escola de Educação Infantil que, logo de início, cativou por comentar sobre sua proposta inovadora, que segue as ideias da Escola da Ponte, bem como propostas de Maria Montessori e Emmi Pikler. Fiquei encantada por perceber que tais propostas haviam, enfim, chego tão perto de nós. Porém, logo percebi que infelizmente essa proposta existe apenas em teoria nessa escola. A realidade continua sendo a mesma de uma escola tradicional. Formamos pequenos robôs, onde todos fazem a mesma coisa. Professor mediador? Jamais! Aqui professor precisa ter “domínio de turma”. Mas enquanto professora, tenho autonomia para fazer o que julgo mais válido na turma, certo? Errado! Gestão centralizada...Ouvir a opinião dos professores? Não. Professor tem que ter domínio de classe, apenas. Faça igual a todos os outros ou será excluída.

(2) Segundo contexto:

Uma escola municipal que atende alunos desde a Educação Infantil até o 9º ano do Ensino Fundamental. Tradicional. Consigo ver minha sala de aula de quase 20 anos na minha frente todos os dias. Dar aulas para um 5º ano aqui é fácil, afinal, temos uma pilha de livros didáticos padrão. A parte boa: Escola Tradicional, mas aberta a novas experiências. Preciso ter “domínio de classe”? Não. Ao menos não daquela forma opressora e silenciosa como imaginamos um domínio de classe. O segundo contexto trata de uma escola que dá autonomia para que cada professor partilhe suas aulas da maneira que melhor convier. Essa autonomia contagia e faz

com que eu propicie também momentos de autonomia aos meus alunos. Considero uma realização profissional para uma professora recém-formada e realizando um curso de especialização que trata justamente de pensar uma escola “fora da caixa”. No início do ano letivo, recebi um documento chamado “currículo emergencial”, que contemplava os conteúdos que deveriam ser trabalhados até o final do ano. E eles foram trabalhados, mas de tantas formas distintas. Pesquisas, trabalhos, protagonismo. Mas e as provas, professora? Não teremos esse ano. Eu não tenho o direito de avaliar meus alunos com base em uma prova padrão, sendo que tenho uma turma tão diferente. Antes de ser professora, fui aluna por muito tempo e sei o impacto que uma nota não tão alta pode trazer na nossa vida. Mas agora já entendo que somos muito mais que números.

Diante desses dois contextos dos quais me incluo, considero que pensar o currículo é entender que existem documentos “quadrados” que definem pontos de chegada. Mas o trajeto que vamos percorrer para chegar até ele pode ser bem variado. Pode ser que nesse caminho, encontremos coisas tão valiosas quanto as que encontraríamos no ponto de chegada. Mas para isso, precisamos que acreditem em nós, na nossa imagem de professor mediador e não mais de professor detentor de todo o saber (até porque, convenhamos, a gente não sabe, embora sempre estejamos em busca de saber mais).

É preciso acreditar em uma escola que atenda as reais necessidades dos educandos para que estes sejam capazes de pensar de forma crítica sobre as diversas realidades existentes e que consigam transformar essa realidade a partir do seu entendimento real, como seres que fazem parte do mundo e não apenas o estudam como algo distante e desconexo.

A escola do século XX e a escola do século XXI ainda se reconhecem, ou seja, não mostram tantas mudanças. O que mudou drasticamente é o pensamento dos alunos, que conseguem perceber que também são produtores de conhecimento. Muitas propostas educacionais existem na teoria, mas quando nos aprofundamos na prática, nada ou muito pouco difere das escolas tradicionais. Um dos papéis do professor é, então, o de assumir para si a figura de mediador, incentivador e encantador pela curiosidade, capaz de tornar a escola um lugar acolhedor e atrativo para se estar e transgredir.

Um espaço de pesquisa, de busca pelo saber, pelo conhecimento, pela vida. O educando – e também o professor mediador – ao perceber que não sabem tudo e

que, para saber mais precisam do outro, ensinam e aprendem sobre cidadania e democracia. A aprendizagem acontece em qualquer momento, em qualquer lugar. Na sala de aula também, obviamente, mas geralmente é o espaço onde os alunos menos têm voz para falar de suas descobertas. Portanto, torna-se fundamental acreditar que cada um tem dentro de si sua capacidade de evolução, que apenas precisa ser mediada e acreditada para despertar. Nem sempre o mais fácil ou o mais rápido é o correto/melhor a se fazer. Pensar em uma escola democrática, inclusiva e humana requer a quebra de muitos paradigmas ainda existentes. Requer trabalho duro, dedicação à formação continuada e qualificação profissional, investimento em estrutura e principalmente na capacitação de professores, requer valorização e também coragem. Coragem para fazer o novo – que nem sempre é tão novo assim, mas muitas vezes existe apenas na teoria. Coragem para admitir que nem tudo dará certo sempre na primeira tentativa, afinal, todos somos aprendizes (e sempre seremos... e que bom)!

O recente e perdurante recorte histórico vivenciado – Pandemia do Coronavírus - trouxe à tona novamente as incertezas e fragilidades que Bauman já abordava em suas obras. Os tempos, de fato, estão fugazes. Mas o que fica são as relações que mantemos, mesmo que não durem para sempre, mas sua intensidade é válida; os vínculos que criamos em nossa caminhada, afetam outrem tanto quanto nos afetam.

Pensar a gestão escolar e a educação como um todo é nunca se encerrar, considerando que é um cenário rico de discussão, capaz de nos fazer refletir e nos reinventar a cada nova problematização.

Ainda assim, ao caminhar para a parte final desta escrita, é possível afirmar que os diálogos entre Zygmunt Bauman e Paulo Freire nos permitiram trazer de volta um pensamento voltado a sensibilidade e ao humano. A partir disso, podemos pensar uma gestão fora do isolamento, e sim junto com toda a vida que permeia a escola. Sabemos, ainda, que enquanto seres inacabados, estamos em constante busca de "ser mais". E é a partir dessa busca que nos humanizamos, não de forma ingênua e passiva, mas sim usando a criticidade a favor das nossas construções – pessoais e coletivas.

Freire (2010), na obra "Poesia do Educador" nos brinda com uma poesia que desperta em nós a sensibilidade de ser pessoa, educador e aprendiz:

Escola é

... o lugar que se faz amigos.
 Não se trata só de prédios, salas, quadros,
 Programas, horários, conceitos...
 Escola é sobretudo, gente
 Gente que trabalha, que estuda
 Que alegre, se conhece, se estima.
 O Diretor é gente,
 O coordenador é gente,
 O professor é gente,
 O aluno é gente,
 Cada funcionário é gente.
 E a escola será cada vez melhor
 Na medida em que cada um se comporte
 Como colega, amigo, irmão.
 Nada de “ilha cercada de gente por todos os lados”
 Nada de conviver com as pessoas e depois,
 Descobrir que não tem amizade a ninguém.
 Nada de ser como tijolo que forma a parede, Indiferente, frio, só.
 Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar,
 É também criar laços de amizade, É criar ambiente de camaradagem,
 É conviver, é se “amarrar nela”!
 Ora é lógico...
 Numa escola assim vai ser fácil! Estudar, trabalhar, crescer,
 Fazer amigos, educar-se, ser feliz.
 É por aqui que podemos começar a melhorar o mundo.

Espero que este trabalho consiga mobilizar educadores e gestores a reflitam acerca da necessidade de uma gestão escolar mais humanizadora em tempos de contemporaneidade líquida, relações voláteis, anseios e necessidades urgentes. Preparar para a vida é importante, mas saber que a vida acontece agora (hoje) é fundamental.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Belisário H. C. L. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. [S.l.]: Ed. Elfez, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Bauman sobre Bauman: Diálogos com Keith Tester**. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Ed., 2011.

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Ed., 2007a.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Ed., 2007b.

BAUMAN, Zygmunt. **A sociedade líquida**. São Paulo: Folha de São Paulo, 2003. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs1910200305.htm#:~:text=Folha%20de%20S.,l%C3%ADquida%20%2D%2019%2F10%2F2003&text=Um%20renomado%20peri%C3%B3dico%20espanhol%20referiu,quais%20ainda%20se%20encontram%20id%C3%A9ias%22.&text=Indiferente%20%C3%A0s%20fronteiras%20disciplinares%2C%20Bauman,da%20chamada%20%22sociologia%20human%C3%ADstica%22>

Acesso em: 01 jan. 2022.

BORBA, Fabiane Inês Menezes de Oliveira. O. **Avaliação escolar para a emancipação do sujeito em uma sociedade diversificada e globalizada**. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 01 jan. 2022.

CASTRO, Ederson Ayres. **Redes sociais como ferramenta a favor de uma gestão escolar democrática**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Sapucaia do Sul, RS, 2012.

CHAGAS, Rafaela Carvalho Pereira. **Contribuições da gestão educacional para uma práxis pedagógica mais humanizadora no ambiente escolar**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santana do Livramento, RS, 2018.

CORREA, Elma Cristina Takahashi. **Os desafios da gestão escolar democrática**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018.

DALLBRIDA, Patrícia Strein Drebes. **A gestão escolar e a família: algumas reflexões contemporâneas**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Constantina, RS, 2012.

EGGRES, José Luis Viera. **PROEJA: Um estudo de caso sobre desempenho escolar, emancipação e a autonomia em um curso de educação técnica.** 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2011.

ESPANHOL, Marilene; MARQUEZAN, Lorena Inês Peterini. **A gestão que temos e a gestão que queremos: Uma reflexão baseada em Paulo Freire.** 2004. Ensaio de Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2004.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade.** 1405. ed. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1967.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança.** 12. ed. [S./]: Paz e Terra, 1983.

FREIRE, Paulo; FAUNDEZ, Antonio. **Por uma Pedagogia da Pergunta.** 15. ed. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1985.

FREIRE, Paulo. Papel da educação na humanização. **Revista Paz e Terra**, São Paulo, n. 9, p. 123-132, out. 1969.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 25. ed. São Paulo, SP: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **A escola.** 8. ed. Espanha: Instituto Paulo Freire de Espanha, 2010. Disponível em: <http://www.rizoma-freireano.org/poema0808/a-escola-paulo-freire>. Acesso em: 13 mar. 2022.

GAI, Marcielli. **Gestão Educacional democrática: suas possibilidades frente à atualidade.** 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Constantina, RS, 2011.

GATTI, Bernardete; ANDRE, Marli. Métodos Qualitativos de Pesquisa em Educação no Brasil: origens e evolução. *In: SIMPÓSIO BRASILEIRO-ALEMÃO DE PESQUISA QUALITATIVA E INTERPRETAÇÃO DE DADOS*, 2008, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Universidade de Brasília, 2008. p. 1-13.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

HAMMES, Eluise. **A contribuição dos círculos de pais e mestres, conselhos escolares e equipes diretivas na efetivação da gestão democrática da escola pública.** 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.

MADERS, Sandra; BARCELOS, Valdo. Pedagogia do Oprimido – Um legado generoso e esperançoso. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 168-183, jan./mar. 2019.

MATOS, Marcia Gonzatti de. **Concepções de políticas públicas e gestão democrática dos professores de escola pública**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Sobradinho, RS, 2018.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de; LUCE, Maria Beatriz (org). **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências**. 1. ed. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2006.

MICHELOTTI, Patrícia Marquet. **As relações interpessoais e a consolidação da gestão escolar democrática**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018.

MORIN, Edgar. **É hora de mudarmos de via: lições do coronavírus**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 2021.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo, SP: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MOROSINI, Marília Costa *et al.* **Enciclopédia de Pedagogia Universitária**. 2. ed. Brasília: INEP/RIES, 2006.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de Literatura: O conceito de Gestão Escolar. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018.

OLIVEIRA, Janete Machado. **A gestão escolar através de práticas democráticas e emancipatórias segundo Freire**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2009.

RODRIGUES, Marilda Merência. Um “novo humanismo” na educação: significados e implicações. **Educação Unisinos**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 124-132, maio/ago. 2011.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A cruel pedagogia do vírus**. Coimbra: Edições Almedina, 2020.

SEVCENKO, Nicolau. Os humanistas: uma nova visão do mundo. *In*: SEVCENKO, Nicolau. **O Renascimento**. São Paulo: Atual; Campinas: Editora da Unicamp, 1984.

SILVA, Josineide Teotonia da. **Escola Projeto Âncora** – um novo jeito de fazer a educação. **Revista Administração Educacional**, Recife, v. 9, n. 1, p. 147-170, jan./jun. 2018.

SOARES, Maria Cristiane. **Gestão democrática como propulsora de aprendizagens significativas**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Sapucaia do Sul, RS, 2011.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção coletiva. *In*: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Projeto Político Pedagógico da Escola** – uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995. p. 11-35.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

WAGNER, Izabela. **Bauman**: uma biografia. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2020.