



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: UMA
REVISÃO DE LITERATURA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Claudia Rosane da Silva dos Santos

São João Polêsine, RS, Brasil

2011

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Claudia Rosane da Silva dos Santos

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

Orientador: Vantoir Roberto Brancher

São João Polêsine, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: UMA
REVISÃO DE LITERATURA**

elaborada por
Claudia Rosane da Silva dos Santos

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Vantoir Roberto Brancher- Ms.
(Presidente/Orientador)

Simone Freitas da Silva Gallina- Dr^a. (UFSM)

Elena Maria Mallmann- Dr^a. (UFSM)

Santa Maria, 16 de Setembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

É com grande satisfação que estou vencendo mais uma etapa na vida acadêmica e estou segura que não conseguiria sem a dedicação e o carinho do meu orientador. Esta é mais uma vitória que confesso principalmente o trabalho final de curso foi bem trabalhoso e teve horas que pensava será que vou conseguir da conta da complexidade em tão pouco tempo? Mas felizmente encontrei professores e tutores que com contentamento me auxiliaram a enxergar o caminho que devia trilhar para que conseguisse realizar um bom trabalho.

Em primeiro lugar agradeço ao meu Deus que tanto me iluminou e me abençoou neste trabalho que sem esse ser superior tenho convicção que não conseguiria atingir mais essa meta na minha vida.

A minha família que teve compreensão nos momentos que não pude me dedicar a elas. Que me proporcionou paz para que pudesse através desta me dedicar aos meus trabalhos. A meu pai com seu espírito batalhador me ensinou a lutar pelo que almejo, aos meus irmãos Márcia, José, Marcos, Marcelo, Lucas, Everton, Marta e minha sobrinha Raquel que com amor me apoiaram neste curso. Ao meu filho Jonas que foi a minha força para lutar pelo que almejava. Ao meu esposo João que em todos os momentos do curso me auxiliou. Não posso esquecer da minha mãe Doralice que enquanto viva me passou motivação na qual esta vou carregar no meu coração eternamente.

A todos meus amigos, cunhados que muito torceram por mais essa vitória, que me motivaram nos momentos difíceis até mesmo na parte de equipamentos por ser um curso a distância esta era a ferramenta principal.

Aos meus mestres e em especial ao professor orientador que foi um excelente orientador e motivador, que me auxiliou na conclusão deste curso.

Muito Obrigado!

Para tanto é necessário se construir a gestão da educação a partir de uma “pedagogia da esperança formada pela tolerância, o respeito e a solidariedade; uma pedagogia que rechaça a construção social de imagens que desumanizam o “outro”, uma pedagogia de esperança que mostra que ao construir o “outro” nos tornamos completamente relacionados com o “outro”; uma pedagogia que nos ensina que ao desumanizar o “outro” desumanizamos a nós mesmos”.

Naura S. C. Ferreira

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

AUTORA: CLAUDIA ROSANE DA SILVA DOS SANTOS

ORIENTADOR: VANTOIR ROBERTO BRANCHER

Data e Local da Defesa: São João Polêsine/RS, 16 de Setembro de 2011.

O trabalho sobre gestão democrática teve o intuito de investigar nos trabalhos selecionados como os autores do GT05 da ANPED percebem a gestão democrática na escola. Analisar suas afirmações quanto as influências da gestão na escola. E por fim averiguar as possibilidades de se manifestar atos democráticos na instituição e suas implicações. No intuito de alcançar os propósitos investigativos elencou-se uma metodologia qualitativa de cunho bibliográfico. Para a coleta dos dados realizou-se o fichamento e análise de 28 produções da ANPED no período das reuniões anuais do 23º ao 27º. Através dessa análise constatou-se que a comunidade escolar precisa querer, lutar e ter oportunidades de participar de modo efetivo para que na escola haja uma gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão. Interação. participação. comunidade. democrático.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

AUTORA:CLAUDIA ROSANE DA SILVA DOS SANTOS

ORIENTADOR: VANTOIR ROBERTO BRANCHER

Data e Local da Defesa: São João Polêsine/RS, 16 Setembro de 2011.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA : UMA REVISÃO DE LITERATURA (THE WORK OF MANAGEMENT DEMOCRATIC SCHOOL)

This work aims to investigate how the authors of GT05 ANPED realize the democratic management in school. To analyze its statements as the influences of management in the school and ultimately determine the possibilities of manifesting the democratic acts in the institution and its implications. In order to achieve them, we used a qualitative methodology bibliographic. To collect the data we did the analysis of such book report productions, 28 productions during ANPED the annual meetings of 23th and 27th. Though this analysis we found that the school community must be willing to fight and have opportunities to participate effectively in school so that there is a democratic administration.

Keywords: Management. interaction. participation. community. democratic.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 GESTÃO EDUCACIONAL.....	12
2 INSERÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA	15
3 PARTICIPAÇÃO DOS INTEGRANTES DA ESCOLA NO PP.....	21
4 CAMINHOS PERCORRIDOS: REPENSANDO A GESTÃO ESCOLAR.....	26
4.1 Legislação e Gestão Democrática	27
4.2 Eleição de Diretores e PP	33
4.3 Descentralização e autonomia	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	48
ANEXO	53

INTRODUÇÃO

O presente trabalho traz algumas ponderações sobre Gestão Democrática no grupo de trabalho zero cinco (GT05), da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED), nos trabalhos publicados nas suas reuniões anuais entre os anos de 2000 e 2004. O período pesquisado variou da 23ª à 27ª reunião anual.

Analisando a gestão escolar a pesquisa citou alguns autores que se manifestaram a esse respeito: Quadros (2010, p.11) nos diz que, a “pesquisa é um conhecimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas possíveis para problemas, inquietações ou supostas necessidades das pessoas”, esta pesquisa tem como finalidade compreender os enfoques dados nas publicações acerca da gestão educacional nos trabalhos do GT05 Estado e Política Educacional da ANPED-associação no período de 2000 a 2004.

Por supor que a Gestão qualificou o trabalho dos profissionais da educação pela sua evolução para gestão democrática é que resolvi escrever sobre este tema. Esta pesquisa surgiu do anseio em descobrir como os autores da ANPED do GT05 a percebem, ou seja, como pode acontecer esse tipo de gestão na escola.

A Gestão veio para aprimorar o sistema de administração escolar, na qual era uma direção fechada nas suas resoluções e atuações, as ordens vinham da categoria específica destinada para gerir, ou seja, dos que comandavam a escola, e os outros participantes da escola tinham que acatar tudo o que estes determinavam a realizar-se na instituição. Nem mesmo podiam dar as suas apreciações sobre o que a direção deliberava e perpetrava.

A administração escolar, entendendo-se gestão, era exercida por diretores, os quais detinham o poder centralizado, deles vinham todas as decisões, hierarquicamente detinham todas as informações e não davam espaço à crítica ou sequer estimulavam a liberdade de pensamento, ou seja, prendiam seus pássaros em gaiolas. (SANTOS, 2004 p.32)

Então, antes da Gestão, cada administração escolar decidia como seriam as suas regras sem levar em consideração a opinião dos que participavam do sistema educativo. Além disso, seus profissionais deviam proceder conforme as regras que os administradores decidiam e isso somente começou a mudar com as novas leis

que na década de noventa foram instituídas. Após esta inovação começou a surgir uma direção mais aberta e aos poucos a Gestão se tornou democrática.

Segundo Santos (2004, p.33), a gestão democrática nas escolas começou a ser tracejada com a “LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394, de dezembro de 1996) que formaliza e institui a gestão democrática nas escolas”. Os integrantes das escolas poderiam ter maior autonomia, com uma direção não mais centrada, mas com um fluxo aberto para a interação do grupo escolar. A gestão foi uma maneira de tentar proporcionar interação na escola, ou seja, o agregar de compromissos e responsabilidades entre todos os profissionais da educação.

A partir dos estudos das mudanças nos princípios de direção para o da gestão é que surgiu o desejo de aprofundar no foco de como ponderam sobre esta abertura de poder participar dentro do sistema educativo. Na análise dos escritos se procurou investigar sobre a gestão democrática com o intuito de descobrir se esta oportunizou mudança nas instituições escolares.

Penso que a democracia pode contagiar os educadores a inspirá-los a realizarem aulas de modo que formem alunos mais críticos. Assim para a sociedade a pesquisa sobre gestão pode ser importante porque ao focar sobre o que os autores compreendem sobre a gestão da escola pode oportunizar reflexões aos educadores.

Estimular a pergunta, a reflexão crítica sobre a própria pergunta, o que se pretende com esta ou aquela pergunta em lugar da passividade em face das explicações discursivas do professor, espécies de respostas que não foram feitas (FREIRE, 1996, p.95).

Ainda para Freire (1996, p.80) “quanto mais se problematizam os educandos, como seres no mundo e com o mundo, tanto mais se sentirão desafiados”. O professor pode elaborar um trabalho que aprecie as argumentações e posicionamentos dos seus alunos. Com a possibilidade desta nova maneira de instigar os colegiados, há possibilidades de serem sujeitos mais reflexivos e de no futuro serem cidadãos mais cientes da importância de exercer o direito a cidadania.

Assim se objetivou pesquisar o torno das seguintes questões:

- investigar o conceito de Gestão Democrática dos autores da Anped da GT05 no período de 2000 a 2004.

- Conhecer como os autores da GT05 da Anped percebem a gestão democrática na escola.
- Inquirir acerca da materialização da gestão democrática e do PPP explicita na ótica dos autores da GT05 da Anped.
- Conhecer as lacunas e saturações existentes nestas publicações no referido período.

Enfim, esse trabalho tentou abarcar um pouco do contexto em que se deu a expansão da concepção de direção à gestão democrática. Ainda analisou se houve empenho das escolas em se materializar a gestão democrática.

1 GESTÃO EDUCACIONAL

A educação no sentido macro é delineada na gestão educacional através das esferas públicas para atingir metas e objetivos no sistema educacional, possuem articulações entre as esferas de governo municipais, estaduais e federais. Uma das medidas das políticas públicas da organização educacional é a gestão democrática, que possui todo um histórico de administração escolar até então ser criada e denominada como gestão democrática.

Das primeiras administrações no Brasil tem-se remotas publicações com alguns tipos de escritas, como os relatórios, isto foi reflexo da falta de interesse do governo pela educação, influenciados negativamente então pelo governo, estes não se motivavam a escrever sobre este assunto (DRABACH e MOUSQUER, 2009), foi na década de 30 que a administração começou a ser considerada como importante e foi a partir daí, o momento que se pode ter acesso de como era a administração.

As primeiras escritas sobre as administrações mostraram que havia hierarquia das funções na escola, inspirada “na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas” (LEÃO, 1945, p.154 apud ,DRABACH e MOUSQUER, 2009, p.261). Nesse sistema o diretor era a pessoa que se destacava para gerir a escola, toda a parte técnica-administrativa emanava dele. A escola era hierárquica cada um tinha a sua função, o diretor era a figura máxima, possuía seus auxiliares de modo a lhe ajudar na tarefa de administrar, mas eram unidades separadas, cada qual fazia a sua função na qual tinha sido designada pelo diretor.

A administração passou a ser denominada então de Gestão com um novo ideal como nos diz Lück (2006, p.27), para esta o conceito de gestão vai muito além da administração, pois esta envolve qualidade e modifica a “própria identidade das escolas”. O termo gestão segundo Adrião e Camargo (2007) quer buscar uma superação no modelo funcional de hierarquia para dar ênfase a um caráter mais político para as demandas deliberativas do sistema escolar.

Estas mudanças se evidenciaram junto com as mudanças do governo e do mercado de trabalho, pois não se pode deixar de lado que as renovações da administração da escola tiveram suas causas e os porquês para suas

transformações. A administração escolar, então, foi influenciada por alguns fatores como: a ideia de divisão de trabalho em série, o Toyotista que trouxe os “princípios da flexibilização, o trabalho em equipe, a participação, a autogestão (“autonomia”)...(DRABACH e MOUSQUER, 2009, p.278).

Nesse sentido, na tentativa de análise frente às continuidades nas bases referenciais da administração escolar para a gestão escolar, o que se pode apreender de comum é o fato de que nova proposta de gestão escolar mantém o alicerce da divisão do trabalho sustentado na organização capitalista da sociedade. (IBID., 2009, p.280).

Apesar da nova proposta de mudança na gestão ainda prossegue a fragmentação do trabalho na escola. Assim, este modelo ainda perpetua as divisões de funções no interior da instituição como as do modelo de mercado.

Na escola percebemos que até entre a teoria e a prática muitas vezes a uma certa fragmentação, pois, a parte teórica por ser mais exigida do professor universitário fica geralmente sob a incumbência deste e que a prática fica mais voltada para professores do ensino médio e ensino fundamental, “Ao refletirmos mais profundamente sobre a relação entre pesquisa e prática docente, percebemos que há uma repetição da divisão capitalista de trabalho, com todas as suas consequências” (MARQUES, 1990, p.65).

O ideal de mudança nas práticas diretivas da escola, o da gestão educacional, não deve se equiparar ao pensamento da sociedade capitalista. “Para que possamos começar alterar a educação brasileira é importante que o professor tome parte no processo de elaboração das pesquisas educacionais” (IBID., p.64).

Se assim não se apoiarem a ideia do sistema capitalista atual, o diretor, os cargos de chefia o professor, o aluno e a comunidade passam a ser mais unificados. A gestão democrática quando possível desfaz a ideia que diretor é a figura central que dele emana todas as ordens e que para os subordinados, professores e alunos restam somente obedecer ao que já foi resolvido previamente.

A gestão democrática na teoria precisa que haja para a sua possível concretude “construção de um espaço democrático, uma vez que a concretização das políticas públicas só é possível no momento em que se traduz em práticas sociais” (DRABACH e MOUSQUER, 2009, p.283). A prática democrática na escola

somente é viável se os sujeitos pertencentes à comunidade escolar participarem de forma comprometida e consciente.

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento do seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação (LÜCK, 2006, p.36).

Uma gestão para ser considerada democrática necessita que os sujeitos conheçam a importância e as dimensões de responsabilidade da sua participação na instituição escolar. Quando há este reconhecimento e comprometimento com a instituição torna-se possível a comunidade escolar se empenhar a perpetrar uma gestão democrática.

Esta questão de sistema de ensino para adentrar em sintonia conforme a comunidade escolar é uma questão de reconhecimento cultural. Este problema aflige principalmente os alunos da escola que são vistos como uma única visão cultural que seria a sua origem, suas tradições. A escola esquece que cultura é modo de pensar “sentir e produzir sua existência” (MARQUES, 1990, p.45), ou seja, é preciso ver a comunidade escolar e em especial o aluno, personagem pela qual, a escola deve focalizar os seus objetivos e planejamentos e também a instituição precisa os ver como um todo, criando espaços para que estes tenham possibilidades de se manifestar.

Enfim, a concepção de gestão democrática para que aconteça de forma eficaz é preciso que ideias arraigadas do passado da comunidade escolar venham a se desmoronar para que haja uma nova construção com o intuito de uma gestão interativa. Assim, quando é possibilitada a construção da nova administração, o da gestão democrática, desmantela-se o conceito de que o controle da escola deve ficar de responsabilidade de uma única pessoa, pois há superação na maneira administrar e todos passam a ser responsáveis em função disso.

2 INSERÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Atualmente nas políticas públicas há o apoio da democracia na escola, mas para que haja uma modificação da gestão autoritária para a democrática os educadores precisam criar uma nova imagem da atual gestão, para isso, é preciso acabar com vestígios do reflexo de uma sociedade que foi refreada por governos repressivos tanto nos modos de pensar como de manifestar nas práticas escolares. A gestão democrática foi uma proposta para contemplar e também responsabilizar de uma forma interativa todos os que pertencem à escola com intuito de despertar nos indivíduos a sua cidadania. O problema da gestão democrática é que vieram emanadas junto com outras reformas como as de descentralização e autonomia estas nas quais se equiparam aos sistemas de privatizações que vem ocorrendo no Brasil.

O neoliberalismo impulsiona o Estado a privatizar suas áreas de atuações e com isso forja situações que acabam comprometendo e muitas vezes agravando os sujeitos menos favorecidos educacionalmente, por isso é preciso que a comunidade escolar se una para tentar romper com os preceitos do sistema capitalista vigente. Segundo Vale (1999) precisa-se lutar contra essa forma que exclui os mais ingênuos e a escola é um dos lugares que pode propiciar a formação de pessoas mais críticas que lutem por seus ideais. Para a instituição escolar oportunizar pessoas mais reflexivas então:

Deve-se recuperar o trabalho docente em sala de aula construindo uma prática pedagógica centrada na participação do aluno, no ensino solidário, na cooperação consciente, na análise da realidade vivencial do aluno e sua prática social, incorporando a tecnologia disponível ao ambiente escolar e revendo os critérios de avaliação do aluno com valorização do seu desempenho no processo de assimilação e apropriação dos conteúdos escolares e culturais (VALE, 1999, p.74).

Através de um trabalho comprometido do professor pode se proporcionar mudanças consideráveis na formação do aluno e esta inserção favorece uma possível gestão democrática. Mas, além disso, têm-se vários fatores que contribuem para uma gestão ser mais democrática e um desses é autonomia da escola. Esta na qual para amparar a possibilidade da escola ser mais democrática precisa ter “compromisso político e numa competência administrativo-pedagógica dos

educadores” (MARQUES, 1990, p.10). A autonomia precisa ser vista pelos educadores com responsabilidade e ser utilizada de uma forma que contemple com rol de benefícios a todos os integrantes, ou seja, os sujeitos não podem utilizar levemente em proveitos próprios. A autonomia sugerida por políticas nacionais como prioridade teve a suposta intenção de se manifestar na escola com uma coletividade.

A idéia de autonomia teve um lado bom, pois a escola para ser democrática tem que ter condições de planejar as suas ações e intenções. Porém a autonomia teve também o lado obscuro que foi a retirada de responsabilidade por parte do Estado na escola. Este livre-arbítrio se tornou complicado pela escassez de recursos e pelo engessamento de certas ordenações do governo na escola. A autonomia que o governo proporcionou através da descentralização não necessariamente, como já mencionei, pode ser vista como algo totalmente ruim, pois o estatal pode ser usado os interesses da sociedade ao democratizar suas decisões enquanto que o público não estatal a sociedade pode vir a possuir mais liberdade para lutar pelos seus interesses.

Certos setores podem ser públicos e não estatais, tornando-se mais eficientes e mais interessantes para a sociedade. Muitas vezes o estatal é aprisionado por interesses privados; interesses esses que não são da sociedade (RODRIGUES e SOUZA 1994 p.29, apud OLIVEIRA, 1995, p.41).

Assim, se percebe que a justificativa parecia adequada se fossem realizadas conforme a intenção, ou seja, que visassem o interesse da comunidade escolar, pois para tal precisava de muitas adequações na escola e uma delas seria a união entre os professores. A descentralização é um acontecimento que mirava à autonomia para uma possível gestão democrática, mas que acabou gerando uma polêmica, pois enfraqueceu a adesão entre os professores. Essa situação continuou gerando um modo antidemocrático, pois a gestão democrática visa à interação entre os professores e segundo Santos (2000, p.67) “a descentralização do ensino, traduzida no Brasil principalmente pela municipalização é outro fator de fragmentação dos movimentos docentes”.

A descentralização ocorreu com falta de preparo, pois as políticas vieram de repente e os professores não souberam como cumpri-las. Além disso, podemos dizer que as mudanças vieram como ordenação, isto fez com que houvesse um

movimento contrário ao democrático. O que se precisa é de um tempo e oportunidades para que os profissionais possam usufruir de um sistema mais democrático. A gestão democrática requer acima de tudo participação em todos os momentos não somente dos profissionais da educação, mas de toda a comunidade escolar.

Isto requer uma revisão das atribuições específicas e gerais, bem como da distribuição do poder e da descentralização do processo de decisão. Para que isso seja possível há necessidade de se instalarem mecanismos institucionais visando à participação política de todos os envolvidos com o processo educativo da escola (VEIGA, 1995, p.31).

A eleição de diretores é exemplo da manifestação na escola que deveria unir os sujeitos escolares e gerar um sistema mais democrático, ou seja, “dessa conquista esperava-se a ampliação e fortalecimento da democracia no ambiente escolar, mas em alguns casos, contribui para estremecer as relações humanas no ambiente de trabalho” (SANTOS, 2000, p.66). Assim, se percebe que, um gestar democrático faz-se necessário extinguir atitudes calcadas e verticalizadas.

Nesta disputa de espaço, é preciso estar alerta para o perigo de mudança de significado da participação social que, ao invés de envolver a coletividade com vistas à formulação de políticas públicas, assumem funções estritamente voltadas para a sua implementação e execução (MOUSQUER, 2010, p.38).

Não adianta propostas que visem mudanças sem ao menos se ter uma estrutura para desempenhá-las. Mais do que a ideia a ser seguida é preciso que se tenha um planejamento em comum para que se efetivem transformações compatíveis com as políticas para a gestão democrática. Por isso ter a intenção de mudar é positivo, mas somente quando conseguimos conviver com objetivos, normas e ideais em comum é que há possibilidade de haver algumas concretudes no que se almeja.

Quando estamos em condições de estabelecermos regras de nossa convivência, estamos em condições de estabelecer o processo de construção democrática. É por isto que a democracia não é algo a que se chega em um determinado momento, pois ela é sempre uma possibilidade. É por isto, então, que a eleição de diretores não é democracia, é um momento da democracia, é condição de possibilidade (RODRIGUES, 1997, p.10, apud MOUSQUER, 2010, p.33).

A eleição de diretores se não for realizada de uma forma que proporcione uma participação efetiva da comunidade, ou mesmo se usarem o pleito para usufruírem determinados favores ou privilégios acaba não acontecendo o momento da democracia. Desse modo, as oportunidades ofertadas para a comunidade devem ser de forma que estes sujeitos possam a usar com livre arbítrio e plena consciência.

Pode-se perceber que escola foi estimulada a adotar a gestão democrática, mas esta possibilidade não deve se tornar somente uma intenção. E esta nova maneira de gerir começa no nível do professor que precisa se sentir incentivado em participar dos processos educativos que acontecem no interior da instituição. Mas não parando somente na interação do professor, devem-se incluir todos os sujeitos que são envolvidos no processo escolar. A gestão democrática além de precisar de interação da comunidade escolar, não pode ser uma ingênua colaboração, mas sim um conjunto entrosado comprometido com todos os interesses da escola.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente (LUCK, 2006, p.21).

Valorizar a idéia de cada profissional, não somente nos momentos que se precisam tomar decisões importantes, mas em todas as ocasiões mesmo as menos significativas. Estas apreciações precisam ser disponibilizadas igualmente para cada sujeito que participa, pois há necessidade de se buscar soluções, alternativas juntos, na procura de superação das dificuldades, transformações e renovações no ambiente escolar. Com isso, se evidencia que, para se ter uma gestão democrática é necessário que cada participante tenha a sua opinião, seja crítico, ou seja, não se conduza a mesma ideia e opinião do outro.

Para acontecer um sistema mais democrático, não só o dirigente, mas a supervisão escolar, precisa ser mais propícia para auxiliar o professor no seu trabalho, ao invés de medir forças com o professor deve trabalhar lado a lado com o profissional, ou seja, “hoje, ao refletirmos sobre o trabalho do supervisor escolar, já não temos mais a visão de um elemento burocrático e fiscalizador, representando um regime político autoritário e repressivo” (MARQUES, 1990, p.59). Lutar para que haja possibilidades de um trabalho unificado com alunos, pais, professores, ou seja,

trilhar um caminho juntos tanto em questões gerais da escola como para uma renovação do currículo da escola em benefício dos interesses do aluno.

A gestão participativa faz com que os professores sintam-se mais seguros em dar as suas aulas. E essa segurança propicia até mesmo para expor o seu método na sua turma, ou seja, os profissionais têm mais autonomia para exercê-los, pois há valorização de seus ideais e práticas. Isso resulta em professores mais animados e isso favorece para que propaguem uma educação de melhor qualidade para os colegiados, pois esse novo modo de gestão incentiva e valoriza cada aluno com o seu saber, seu ponto de vista.

A escola democrática deve ser a escola da cidadania, possibilitadora da formação de cidadãos autônomos, críticos e governantes, promovendo a inclusão social na sociedade do conhecimento, expurgando a concepção do governante do governado, do mero servidor para participante de um processo construtivo (SANTOS, 2004, p.34).

A renovação no conceito de gerir a escola veio com as políticas públicas e esta ideia se fosse bem observada seria conveniente para o educador ser mais crítico e participativo. Por decorrência se oportunizaria ao professor incitar o aluno a usufruir dessa democracia e cidadania, isto é, a meditar, analisarem, a serem críticos a respeito do que este explana nas aulas. Ainda este livre-arbítrio democrático dos colegiados seria propício começar pela sala de aula, não devendo, ficar somente nesse propósito, mas transcender ao nível de escola, esta deveria permitir que todos participassem dos objetivos que a escola estaria se propondo a realizar tanto nas práticas como as de apreciações.

Os ideais de democracia para se ter condição de acontecer deve ter início na figura do professor. O desejo de transformar deve ser instigado nos alunos através de práticas que beneficiem interações e trocas de opiniões. O professor precisa se interar também com os demais profissionais da educação, assim pode se criar um ambiente de democracia e cidadania. Desse modo, pode se passar a ofertar mais qualidade para os colegiados e união no interior da escola em um clima de participação e com gestores dispostos a proporcionar uma nova forma de reger a escola.

O engajamento representa o nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões

sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para a efetivação das decisões tomadas (LÜCK, 2006, p.47).

Logo, para se realizar uma administração com um olhar diferenciado, a gestão deve ser compreendida pelo professor no seu significado real, ou seja, o seu envolver deve ser consciente sobre a gestão democrática, defender suas ideias e práticas. Também, o professor precisa procurar ter consenso com as divergentes opiniões, a fim de encontrar intentos em comum através de interações, como desígnio de gerar práticas positivas com a finalidade de mirar a favor de sua clientela que é o educando.

Uma tal leitura visa não apenas à percepção das conexões que a escola mantém com a formação social abrangente e nela interiorizada, mas, sobretudo, a compreensão da escola como “resultado contraditório dos próprios conflitos culturais, políticos e econômicos reais dentro e fora do nosso sistema educacional (APPLE, 1989, p.13, apud MARQUES, 1990, p.18).

A escola precisa ter percepção de que existem diferentes mundos para na prática respeitar as diversidades de opiniões tanto convergentes como divergentes para que venha a se manifestar a gestão democrática na escola. O professor este precisa perceber que participar da gestão implica em encarar com responsabilidade e solidariedade os desafios interpostos para estes profissionais da educação. Enfim, o que importa é o que o profissional pensa e percebe na prática sobre gestão democrática bem como a ação deste na escola sua interação de forma adequada e eficiente que passe a condizer com essa nova maneira de dirigir a escola.

3 PARTICIPAÇÃO DOS INTEGRANTES DA ESCOLA NO PP

Entende-se que "todo projeto é ação consciente voltada para a criação de uma realidade futura (VALE, 1999, p.71) então a partir dessa compreensão percebe-se que o PP é fundamental, pois serve para orientar todo o processo escolar, pois "o projeto busca um rumo, uma direção (VEIGA, 1995, p.13), mas para fazê-lo em uma gestão democrática todos os que pertencem à instituição escolar devem estar envolvidos neste processo. Para isto os dirigentes não podem centralizar as suas decisões, mas sim oportunizar participações conjuntas, pois precisam superar as práticas ultrapassadas para que aconteça a gestão democrática. Essa ideia de fazer a escola mais interativa começou a ser incentivada pelas políticas públicas, mas por causa da escassa noção de como era a integração entre escola e projeto trouxe dificuldades de serem implementadas.

A implementação do PP para ser de maneira eficaz se faz necessário que os integrantes da escola tenham conhecimentos sobre os princípios da gestão democrática. Através do conhecimento do que vem a ser o projeto pedagógico a comunidade escolar tem a oportunidade de se conscientizar e participar de forma efetiva no Projeto Pedagógico. A interação entre os sujeitos escolares é importante, pois este documento precisa estimular professores e todos que participam da escola para assessorar na construção em conjunto de princípios e metas da instituição. Esta tarefa não é fácil de ser atingida e precisa de tempo para se que tenha possibilidade de vir a ocorrer.

Trabalhar coletivamente é algo a ser conquistado a médios e longos prazos e exige a disponibilidade de cada uma das pessoas envolvidas no processo de querer crescer, mudar, transformar, querer participar do processo de criação de uma nova escola, de uma nova sociedade (NESPOLI, 2004, p.53).

A mudança ainda está sendo gradativa, mas para que seja possível uma escola democrática é preciso que haja consideração e respeito por cada ideal de cada membro da escola e também pelo desejo destes e no comprometimento de querer modificar e renovar segundo o interesse comum da comunidade escolar. Ou seja, toda a escola precisa principiar pelo PP o trabalho democrático, este necessita

estar voltado com o intuito para que aconteça uma educação prospera para os alunados.

Trata-se de um trabalho compartilhado pela equipe escolar, uma construção coletiva. Assim concebido, o projeto pedagógico traduz valores do grupo, suas intenções, seus objetivos compartilhados. Estabelece prioridades, define caminho e, será um eixo condutor do trabalho da escola, esculpindo-lhe feição própria (FERREIRA, 2003, p.46).

Além de observar e preservar toda a opinião dos sujeitos escolares, a gestão democrática precisa considerar os ideais comuns oriundos da comunidade escolar para que ao revisar possa ser refeito conforme as suas crenças, suas experiências para que a escola possa aproveitar e interar entre os participantes da escola. Pois a escola no seu projeto maior que é o PP carece de contemplar os interesses da comunidade escolar, ou seja, que este processo contemple as autênticas indigências da escola.

O projeto político-pedagógico constitui-se no plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, e que se define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática neste processo de transformação (SANTOS, 2004, p.59).

Não restam dúvidas que este documento é essencial à escola, mas que não pode ser usado somente para suprir uma exigência burocrática, ou seja, preciso que este seja o orientador de todo o processo escolar. Além de a escola criar este documento, é necessário e imprescindível que este seja revisto com freqüência para que os planos guiem a escola.

O nível de preocupação em sempre se renovar se precisa começar pelos professores de sala de aula, pois estes é que lidam diretamente com o objetivo maior que é formar os alunos. Para querer se aperfeiçoar, o professor, deve perceber que precisa ter uma posição definida, uma teoria para acreditar como a melhor para exercer as suas práticas para que não caia no vazio as suas ideias e métodos.

Isto pressupõe uma postura definida por parte dos profissionais da educação frente às condições e perspectivas da sociedade atual, e o compromisso com a tarefa de repensar a organização escolar à luz de um

referencial filosófico-político que defina claramente o projeto de sociedade que pretendemos a ajudar a construir (MARQUES, 1990, p.43).

O professor necessita ter clara a linha do seu pensamento, ou seja, precisa-se guiar adotando uma filosofia que considera a mais adequada para uma possível transformação, pois se não fizer assim, vai estar vulnerável e ter dificuldades em assumir as suas próprias convicções. O professor precisa se orientar em uma linha filosófica de pensamento até para participar e defender as suas teses na construção do projeto pedagógico. Também o projeto pedagógico deve ter um posicionamento defendido pela maioria dos professores, no qual este precisa beneficiar o interesse maior da escola que é os seus alunos.

O projeto para ser mais democrático precisa valorizar o professor e este as práticas em aula, pois segundo Oliveira o projeto pedagógico necessita levar em conta o tipo de aluno que se pretende formar. Mas o professor para ter mais qualidade em suas aulas para evoluir nos seus projetos é preciso que o professor não seja “um mero repetidor de conteúdos que ele aprendeu na universidade. Ele tem que ser um produtor de conhecimento. Estamos falando do que chamamos professor/pesquisador” (MARQUES, 1990, p.64). Os professores necessitam perceber que precisam constantemente obter mais conhecimentos para que obtenham condições de estar sempre renovando as suas aulas. Mas as escolas precisam fazer a sua parte incentivando e criando oportunidades para que o profissional da educação continue sempre se aperfeiçoando.

A formação continuada é um direito de todos os profissionais que trabalham na escola, uma vez que não só ela possibilita a progressão funcional baseada na titulação, na qualificação e na competência dos profissionais, mas também propicia, fundamentalmente, o desenvolvimento profissional dos professores articulado com as escolas e seus projetos (VEIGA, 1995, p.20).

A formação do professor e a própria formação continuada deve estar voltada a proporcionar uma melhor qualidade nas práticas em aula. Este aperfeiçoamento significa não só interesse em renovar a aprendizagem, mas para perceberem que é preciso ser trabalhados valores, como cidadania. A formação continuada também é importante para se perceber o próprio universo particular de cada aluno. Pois, o professor necessita conhecer a cultura do colegiado que segundo Marques (1990), não se restringe somente a costumes padronizados, mas todas as experiências de

cada sujeito escolar. No entanto o que acontece em relação à cultura dos alunos na escola é que muitas vezes acabam padronizando os seus colegiados, pois não os vêem na sua totalidade, como sujeito único, que apesar de ter uma raiz cultural tem as suas próprias vivências.

Dessa forma, na tentativa de homogeneizar os grupos, em nome da “cultura geral” ou na pretensão de oportunizar as classes populares o acesso ao “saber universal”, a escola acaba ocultando a realidade concreta vivida pelo aluno, negando o saber que ele produz na sua prática social e alargando a distância entre o currículo proposto pela escola e o meio, cujas “verdades” não coincidem (MARQUES, 1990, p.46).

A escola precisa ver o aluno em suas especialidades, para que esta possa produzir um currículo preocupado com as realidades existentes na instituição. Este tipo de currículo voltado para o aluno oportuniza a inserção de uma visão menos centralizada e mais crítica nas práticas de sala de aula. Por isso o papel do professor é imprescindível na sala de aula, pois este precisa perceber o aluno de uma forma mais subjetiva. A percepção do colegiado na integra vai o ajudar a se interessar não somente nas práticas das aulas, mas em ter suas convicções e isto para o processo do projeto pedagógico é essencial que tanto o professor como o aluno tenham a sua opinião. Lógico que não basta só o professor se interessar em realizar práticas que auxiliem os alunos a participarem de um modo mais democrático em nível de escola, mas também precisa haver condições e apoio provenientes dos dirigentes escolares para que os alunos possam participar de modo efetivo.

Tenho convicção que se o projeto da escola levar em consideração as ideias e sugestões dos sujeitos escolares pode os auxiliar tanto os professores como toda a equipe escolar a delinear meios para que aconteça uma melhor qualidade na educação escolar. O PP feito democraticamente ajuda na articulação do pedagógico não somente em benefício para os mestres, mas também para os alunos, comunidade escolar e para os próprios gestores, pois ao se entrosarem facilita uma visualização melhor que faz incidir nas práticas escolares. Pois, segundo Veiga (1995), o PP busca superar as diferenças, o regime autoritário e procura a interação entre os membros no trabalho.

Finalmente, cabe ainda ressaltar que, subjacente à determinação política que se constitui no móvel de nossa ação deve estar à unidade e o fortalecimento do grupo em torno de valores e ideais que lhe confirmam identidade (VEIGA, 1995, p.47).

A importância de cada pessoa com suas opiniões, pois a diversidade enriquece e abre-se um leque maior de oportunidade para operar um projeto que venha a beneficiar as prioridades locais do grupo escolar. O projeto pode diferenciar as escolas, pois este precisa proporcionar as especificidades de cada escola de acordo com o que a instituição considera de mais importante de acordo com as suas singularidades. Para se chegar ao consenso do que o projeto deve conter necessita-se levar em conta também as ideias contraditórias para que em uma discussão maior possa ser possível um acordo para a construção do projeto pedagógico. Ainda Veiga (1995, p. 47) afirma que:

Nesse processo, a heterogeneidade e o conflito de ideias, longe de ser um entrave, há de ser um fator de crescimento do grupo na superação dos constantes desafios que enfrentamos na prática pedagógica cotidiana e na construção de uma proposta definida nos termos de projeto histórico.

Enfim não são somente opiniões convergentes que importam no sistema democrático, mas inclusive as divergentes para se construir um projeto mais em conta com o interesse da comunidade. O projeto pedagógico para ser realizado de forma democrática precisa considerar o aluno que pretende formar, procurar valorizar e unir os profissionais e os demais integrantes da escola, assim como valorizar cada linha de pensamento. Criar oportunidades interativas na escola principalmente no projeto pedagógico. Também é importante que o professor se aperfeiçoe e defina sua linha filosófica, a fim de que, conduza seu modo de pensar e suas práticas. E finalmente a escola não pode esquecer-se da identidade particular de cada um, ou seja, cada pessoa tem o seu modo especial de ser e que no projeto isto deve ser valorizado.

4 CAMINHOS PERCORRIDOS: REPENSANDO A GESTÃO ESCOLAR

Neste trabalho foram analisados 28 textos da ANPED das reuniões do 23º à 27º no período de 2000 à 2004. Os artigos foram incluídos por terem interesses em comum nas reformas do estado sobre a educação com ênfase na gestão democrática no período dos anos noventa.

A abordagem utilizada foi à qualitativa, por almejar ressaltar a qualidade do que estava analisando, desse modo, assim como nos escreve Chizzotti (2006, p.79), “a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito” ou seja apreciar a essência dos sujeitos nos fenômenos pesquisados. O procedimento para a realização da pesquisa foi a análise dos trabalhos bibliográficos sobre Gestão do GT05 Educação e Política Educacional da ANPED no período de 2000 à 2004 com fichamento dessas produções.

A opção em analisar estes 28 artigos é porque mencionam sobre a gestão democrática com a apreciação de como deveria e o que acontece de fato na gestão da escola. Na análise se trabalhou a Análise de Conteúdo com a pretensão da melhor visualização dos mesmos, assim como expressa Chizzotti (2006, p.98), de “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

A análise foi realizada com três categorias: Legislação e Gestão Democrática, Descentralização e Autonomia, Eleição de diretores e PP. Essas foram então, as categorias que emergiram das análises das produções.

Para a análise foram separados 28 textos em três categorias, sendo que as distribuições para cada categoria foram realizadas de acordo com o que mais se adequava aos temas dos títulos.

A primeira Categoria se denomina: Legislação e Gestão Democrática esta traz as políticas públicas que incentivam a gestão democrática e ao mesmo tempo ainda dominam as escolas.

4.1 Legislação e Gestão Democrática

Nas duas últimas décadas se constituiu um movimento de reformas em nível mundial e aqui no Brasil estas mudanças também ocorreram, através disso, foram criadas políticas públicas educacionais como o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (FUNDEB), os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e a Lei de Diretrizes e Bases (LDB). No ano de 1996 a LDB incentiva a escola a ter uma gestão democrática. Esta nova mudança veio sem muitas explicações de como a escola o faria, criou modelos idealizados por diversos fatores no qual será explanado durante a análise, mas não foram somente experiências negativas que foi constatada, apesar de raras também foram encontradas algumas experiências positivas nos trabalhos da Anped.

Segundo *Teixeira* (2000) algumas leis e planos do governo sobre a educação que vão sendo criados ocasionam dicotomias como a LDB que incentiva a gestão democrática enquanto os PCNs apesar de também contemplarem esta ideia acabam dificultando o sistema democrático. Os PCNs trazem saliente no seu texto que estes se adaptariam conforme a realidade da escola o que, cria-se uma dicotomia quando propostos para ofertar uma base comum para todo o país e não conforme cada região.¹

Várias opiniões se manifestaram de forma crítica em relação ao processo de elaboração dos PCNs. Principalmente se o documento pretendia ser uma base comum nacional para o ensino fundamental, deveria ter contado com amplo processo de discussão na sua elaboração. Qualquer tentativa de enquadramento dos currículos escolares aos padrões postos pelos PCNs mais resultaria na implantação de um currículo nacional, do que na elaboração de projetos pedagógicos adequados à realidade e às expectativas das escolas (*TEIXEIRA, 2000, p.1*).

O PCN segundo *Teixeira* (2000) para servir de base comum para todas as escolas deveria ter sido amplamente discutido com professores de várias regiões do Brasil, a fim que pudesse apreciar as diversidades e especificidades de cada região, para que assim, contemplasse o que realmente as escolas precisam ser orientadas no seu projeto pedagógico. Este, então veio de uma maneira que além de terem consultados um reduzido número de pessoas para fazê-lo houve pouco tempo para

¹ Todos os autores que forem citados em itálico neste trabalho são os dos materiais coletados e analisados no GT05 da ANPED. Esta foi uma opção utilizada para diferir dos demais autores.

ser discutido e analisado, ou seja, foram vinculados a organismos financeiros, e implementados verticalmente. Pois o interesse era de contentar os interesses advindos de ordem do capitalismo mundial.

A organização dos conteúdos ou o conhecimento a ser reproduzido nas escolas foi elaborado por uma equipe de notáveis, atendendo às diretrizes do Banco Mundial e às demandas empresariais acerca de uma educação mais competitiva (SANTOS, 2000, p.42).

Assim, pode se constatar que as leis colocam a ideia de seguir a gestão democrática e ao mesmo tempo não dão condição para que este novo modo de gerir a escola aconteça. Na escola esta dicotomia acaba dificultando a inserção da gestão democrática. As políticas públicas precisam estar conectadas com a finalidade de beneficiar o sistema educativo de uma forma que proporcione a inclusão dos sujeitos em ambiente de coletividade.

E sendo o público estatal a forma que historicamente tem expressado a realização de políticas sociais públicas efetivas e universalizadoras, seu fortalecimento e democratização é condição necessária para implementação de políticas que sejam realmente promotoras da cidadania, dos interesses coletivos, da soberania popular, portanto, para a socialização do próprio Estado (SOUZA, 2002, p.12).

As leis precisam ter conexões entre si para que venham a incentivar de forma que propicie um melhor entendimento sobre a gestão democrática e também que venham a fortalecer esse princípio, para que não fique somente no papel como mais um documento oriundo das políticas pública. Diante deste impasse a gestão democrática na escola fica sendo meio ilusória, pois há falta de reuniões que se comprometam com diálogos que respeitem as reciprocidades entre os sujeitos da comunidade escolar.

É significativa a ausência de discussões nas organizações educacionais sobre a natureza profunda do ser humano que educa e é educado, que administra e é administrado, como atores estratégicos capazes de elaborar hipóteses sobre seus parceiros, sabendo respeitar suas identidades, interesses, desejos e projetos, sobretudo, interpretando incessantemente os comportamentos dos outros (SOUZA, 2000,p.1).

Há carência de interações nas práticas pedagógicas entre os sujeitos envolvidos na escola dificultando uma possível troca de saberes, ou seja, quando existe a dialogicidade esta proporciona aprendizagem,mas esta deve ser realizada

levando em conta a opinião e o jeito de ser próprio de cada pessoa. Souza, traz a ideia da interação entre os sujeitos, mas que cada um deve ter a sua opinião, Lück nos diz que:

Em suma, a participação como engajamento implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidades por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados (LÜCK , 2006, p.47).

A comunidade escolar precisa se envolver com interesse sabendo que os resultados vão beneficiar os próprios sujeitos envolvidos no processo, ou seja, as atitudes em si podem trazer benefícios quando a participação tem propósitos e interesses conscientes. Participar envolve saber o que se quer, ou seja, não é expressar ideias vazias, sem sentido, mas que suas opiniões sejam subjetivas, fundadas em suas próprias perspectivas. Assim, com a responsabilidade, a exposição do modo de pensar dos sujeitos escolares possibilita que se manifeste um projeto que seja conveniente para a escola.

A gestão é, portanto, um fazer prático– poético porque a transformação só se dá através da autotransformação dos sujeitos envolvidos. Daí para uma proposta se autodenominar de revolucionária deve não apenas abalar as estruturas concretas da organização, mas atuar com e para as pessoas, porque são elas e para elas que a organização existe (LÜCK, 2006, p.14).

As mudanças só se efetivam se os sujeitos se transformarem, ou seja, “é bom que se diga que o futuro não acontecerá se as pessoas não quiserem que aconteça,” (VALE, 1999, p.70), mas estas mudanças são gradativas, pois é preciso que se crie outro nível de cultura escolar para que estes percebam que é importante e necessário o compromisso na sua participação para que possa a vir se efetivar uma gestão democrática. Existe uma cultura escolar forte dominante que dificulta a manifestação da gestão democrática, pois muitos da comunidade escolar acreditam que não precisam ajudar a decidir nada na escola, estes não participam das decisões por crer que os órgãos governamentais é que devem resolver. Diante disso:

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social, crítica

e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos (LÜCK, 2006, p.78).

Os dirigentes escolares precisam criar oportunidades para que a comunidade escolar possa participar. O interesse em produzir práticas interativas precisa-se começar pelos alunos. Partindo do tipo de aluno que a escola quer formar algumas práticas podem proporcionar uma gradativa mudança na cultura dominante. Esta nova transformação será possível se a escola começar proporcionar ações que conscientizem não somente os colegiados, mas todos os sujeitos para participarem de forma efetiva. Para tal estas práxis devem se tornar atraente para a comunidade escolar, pois precisa realizar-se a partir dos interesses locais. Nesse sentido (MOUSQUER, 2010, p.39) nos traz:

Prosseguindo nessa reflexão e deparando-se com as restrições existentes sobre as políticas governamentais comprometidas com interesses adversos aos construídos coletivamente, pode-se afirmar que a possibilidade de uma sustentável e justa construção começa e nível local. Esse tipo de desenvolvimento acena fortemente para a liberdade, pois tende a propiciar a autonomia, a consciência ea participação cooperativa da maioria. Trata-se do envolvimento num processo que poderá ser, em longo prazo, um conjunto de estruturas e experiências locais para, então, produzir possíveis alternativas com possibilidades de ampliação frente aos receituários impostos em nome de processos democráticos.

O processo de autonomia na escola para ter mais possibilidade de se efetivar é preciso que o Estado leve em conta a realidade do local da instituição, além disso, este processo precisa de tempo para ser incluído gradativamente. Não adianta exaltar a ideia de gestão democrática em um ideal, ou seja, é preciso perceber os interesses da comunidade e incentivar estes a participar em torno do que, de fato, os desperta, ou seja, o desejo de se pronunciar. Em outras palavras, as políticas públicas precisam deixar que a comunidade fale de seus anseios. Um exemplo de gestão democrática bem sucedida e que traz a valorização em nível local, segundo Martins, é a escola do acampamento do MST.

Tendo esse intuito como pano de fundo do ato de “ocupar a escola”, o MST constrói um quefazer pedagógico repleto de elementos que caracterizam sua práxis, que são referência para a construção de uma organização e gestão democrática da escola. Esses elementos, embora pareçam mais ligados ao interior das unidades escolares, estão na mesma perspectiva discutida acima e têm como fio condutor um novo projeto societal e clareza de que o processo educativo extrapola os “muros escolares e tem como

perspectiva a gestão coletiva e a participação de toda a comunidade na vida escolar (MARTINS, 2004, p.9).

No trabalho de Martins, que analisa a escola do acampamento do MST traz um modelo de sucesso da gestão democrática, essa conquista foi possível porque a comunidade conseguiu se inserir nas práticas escolares de acordo com as necessidades do seu local. Logo diante desta experiência positiva, pode-se ultimar que os sujeitos precisam para tal triunfo lutar em equipe enfrentando as políticas públicas, pois a escola também precisa acreditar em renovações e deixar de ser centralizada. Para que possa continuar florescendo a gestão democrática nas escolas é necessário que invista em oportunidades participativas sem excluir nenhum sujeito que pertença a instituição escolar.

Mas o que acontece que a escola geralmente não oportuniza para todos a participação na instituição. Ou seja, ainda continua selecionando quem vai participar de suas resoluções. Diante deste dilema de exclusão o que a escola pode promover são participações que permitam aos sujeitos desenvolverem a cidadania, vindo acreditar assim nas suas convicções, ou seja, sentindo se prestigiados pela sua manifestação.

Entender a escola como forma de política cultural, significa percebê-la como uma estratégia com a finalidade de ampliar as capacidades humanas e habilitar os homens e mulheres que nela se encontrem, a intervir na formação de suas próprias subjetividades e a serem capazes de exercer poder, com vistas a transformar as condições ideológicas e materiais de dominação, em práticas que promovam o fortalecimento do poder da participação social e demonstrem as possibilidades da democracia (OLIVEIRA, 2000, p.2).

Para a gestão democrática vir acontecer à escola deve oportunizar interações entre os sujeitos escolares. A instituição precisa valorizar cada ser humano na sua essência. Assim, democratizar significa mais do que mera participação, as pessoas necessitam sentir-se como parte do processo das decisões. Desse modo, as ideias de cada sujeito escolar podem ajudar a fazer a diferença nos projetos pedagógicos da escola.

Ferreira (2003, p.20) comenta que “pensar e compreender, pois a gestão da educação como realidade política, a política educacional e a formação para a cidadania vai exigir que se discuta a questão da cultura escolar e entenda o que é ser cidadão”.

Esse incentivo para conscientizar do que é ser cidadão para a efetiva participação precisa vir do estímulo primeiramente do diretor, pois é este que pode ou não facilitar o processo interativo na escola, “o papel fundamental que pode exercer o diretor escolar, uma vez que, como coordenador do processo de gestão, pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos” (MENDONÇA, 2000, p.6).

Percebe-se que a gestão democrática, nos trabalhos que foram analisados, ficou mais em nível de nível de escrita. Souza (2004) nos traz em sua pesquisa que algumas escolas eram controladas por secretários da educação em todos os setores institucionais. Inibindo assim as escolas de criarem praticas diferenciadas em sua aulas.

Contudo, diante de algumas realidades perversas nos trabalhos em análise, tive o privilégio de contemplar algumas experiências positivas como a de uma secretaria comandada por Freire (1989) em São Paulo. Porém para este instituir a gestão democrática foi uma tarefa difícil por causa da cultura de autoritarismo que dominava dentro das escolas. Diante da costumeira cultura de hierarquia centralizada na escola os sujeitos participantes da escola têm dificuldades em mudar suas formas de se inteirar de forma coletiva e partilhada.

Contudo, a implementação dessas mudanças na escola não foi e não é um processo fácil, porém lento e que esbarra em várias dificuldades. A maior delas talvez seja falta de cultura democrática da população brasileira e daqueles que atuam e vivenciam a escola. Diretoras acostumadas a apenas mandar e receber ordens dos diversos governamentais, professores não confiando nos pais de alunos e vice-versa, etc., são alguns dos exemplos que podemos citar. Entretanto, essa cultura anti-democrática, mais que um empecilho para a mudança, foi e deve ser um motivo a mais para se lutar (GASPARELLO, 2002, p.10).

Apesar das dificuldades é possível a mudança de gestão autoritária para gestão democrática, mas para isso se faz necessário mudar a mentalidade e trabalhar com todos na comunidade escolar para que percebam a sua importância no interior da escola. E esta luta refere-se ao diálogo uma importante fonte para restabelecer o direito de cada sujeito para se pronunciar no mundo a fim que possam reconstruí-lo em um processo mais justo. O diálogo então, a partir disso, deve presumir um acordo interativo com os homens na busca de um processo que seja mais democrático.

Como já foi visto ao longo do texto as leis, a própria cultura escolar, o autoritarismo, a participação representativa, a falta de consciência das pessoas envolvidas nos processos e ausência da valorização da cultura local são aspectos que tem que ser revisto e se fazem necessários para implementar uma gestão democrática. Acredito que a questão mais importante e que ficou implícito nas opiniões dos trabalhos analisados é a falta de boa vontade de implantá-la tanto por parte do governo que lança a Lei e ao mesmo tempo a refreia, pois não é interessante para ele ter um povo crítico e pelas escolas que não criam mecanismos para conscientizar a comunidade escolar sobre a gestão democrática, pois é mais conveniente que a direção fique centralizada.

4.2 Eleição de Diretores e PP

Na maioria dos trabalhos da ANPED percebi que o diretor ainda tinha figura central, a escola continuava sendo hierarquizada o que é um empecilho para gestão democrática. A participação da comunidade ficou reduzida a conselhos escolares e mais especificamente a eleição de diretores. Segundo *Silva (2000)*, a gestão prosseguia sendo de uma forma não interativa, segmentada cada qual na sua função. E que a eleição de diretores e os colegiados apesar das divergências entre eles, permaneciam sendo uma das únicas formas de gestão democrática.

De acordo com *Lück (2006)*, é válido, portanto, destacar que a eleição de diretores é praticada por vários sistemas de ensino. Todavia, por si só não garante uma vivência democrática participativa, na escola. *Silva (2004)* observa que a eleição de diretores poderá ser democrática se ofertar vários momentos para que a comunidade escolar debata sobre questões que lhes interessam, pois do contrário será mais uma simples representação dos sujeitos dentro da escola.

Conforme *Teixeira (2000)* a eleição de diretores é um dos mais importantes acontecimentos para democratização, assim aponta para o diálogo e debates para a eleição de diretores como forma de democratização, mas que falha no insuficiente diálogo para discutir nos pleitos eleitorais o projeto pedagógico vigente. A participação “possui um caráter e um compromisso social arraigados em valores humanos que são públicos, democráticos, solidários e não podem nem devem

refletir interesses individualistas” (FERREIRA, 2003, p.49). Então, para uma participação efetiva, se faz necessário compreender as diferenças e tentar um acordo nos divergentes posicionamentos entre os sujeitos escolares. A eleição de diretores deve ser uma ocasião de permutas dialógicas sem exclusão de nenhum sujeito escolar, pois se houver discriminações de alguns participantes incorre um falso momento democrático.

Ao analisar a relação dos envolvidos com as eleições já realizadas em outros estados, observa Teixeira (2000) que os documentos e relatos indicam o uso de artifícios na condução do processo em diferentes escolas, o que se choca com os princípios da gestão democrática. São apontados como exemplos a presença de mágoas, insatisfações, incompreensões em membros da equipe escolar, atitudes clientelísticas, deslealdades na condução do processo nas escolas, objetivando derrotar adversários (OLIVEIRA e ALVES, 2002, p. 6).

A eleição de diretores se não bem conduzida para uma prática de gestão democrática pode ser utilizada para questões pessoais por causa de rixas ou antipatias entre os sujeitos envolvidos no processo eleitoral faz com que use artimanhas contra certos candidatos a diretor. Por isso é preciso que os sujeitos da comunidade escolar percebam que é preciso compromisso na sua participação, pois a escolha do dirigente é importante. O dirigente é o principal agente transformador da escola, ou seja, “mais claramente: cabe ao diretor de escola pública imbuído de propósitos transformadores abrir novos horizontes, dentro do espaço escolar que ele mesmo dirige, em matéria de gestão, currículo e mobilização da comunidade” (SAES e ALVES, 2004, p.6).

É preciso que os sujeitos envolvidos no processo escolar tenham bom senso na hora de votar. A comunidade escolar necessita agir com responsabilidade para eleger o diretor, olhar suas propostas e seus interesses em qualificar a aprendizagem, pois o resultado deste processo precisa derivar dos interesses da comunidade.

Neste raciocínio, a eleição de diretores não é agregada a uma estrutura autoritária e verticalista, de fora para dentro, mas surge de dentro para fora, muito mais fortemente, num processo autóctone, como culminância da participação dos atores na construção da escola nas suas diferentes dimensões de atuação junto à comunidade e à vida das crianças e jovens sob sua responsabilidade (SAES e ALVES, 2004, p.12).

O pleito para a escolha de diretores foi um direito conquistado, por isso o pleito precisa ser realizado na busca de conversão de burocrática para democrática. Isso no intuito de que os sujeitos possam escolher livremente o seu candidato, conforme o que consideram mais adequados à escola, logo deve ser realizado consciente para que se oportunize a democracia e que a comunidade escolar também venha através da sua interação auxiliar a gerir a escola. Mas o que acontece muitas vezes é que os sujeitos ligados diretamente a escola como os professores confundem democracia e fazem suas campanhas e dão o seu voto por interesse pessoal na busca de um favoritismo.

O pleito para diretores não pode ser feita com interesses pessoais, pois se assim for realizado não terá democracia, será mais um sistema novo que surgirá falido, “há de se cuidar de não transpor para a escola os vícios das eleições gerais como o “voto de cabresto” e as trocas de favores” (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2011, p.6). O diretor precisa ser escolhido de forma ativa, ou seja, com muitos debates em que as pessoas da comunidade escolar possam participar. O processo da eleição de diretor é muito importante, pois este é um dos momentos cruciais, na qual pode se incentivar a gestão democrática se a escola estimular a comunidade a participar de todas as reuniões do pleito eleitoral.

A eleição de diretores é um dos momentos que se pode realizar um ato democrático, mas existem várias oportunidades para participar e ser possível uma gestão mais democrática. O PP é uma dessas importantes ocasiões em que as pessoas envolvidas na instituição não só podem como a escola precisa ofertar reuniões para que seja debatido todo o projeto.

O PP “como instrumento de planejamento do cotidiano escolar, onde o planejamento é entendido como o “organizador da escola” (MARQUES, 2001, p.7). Este autor nos traz a participação da comunidade escolar para fazer o planejamento do PP no qual a escola precisa seguir como um mapa. A escola encontra algumas dificuldades na elaboração do projeto segundo Duarte por causa:

A hegemonia de uma concepção utilitária da educação básica têm sido rompida por alguns municípios brasileiros. No entanto, os programas de incentivo ao uso dos parâmetros curriculares, vêm acompanhados da transferência voluntária de recursos. Esta sistemática contrapõe-se à elaboração de propostas pedagógicas diferenciadas, pois ela associa o repasse de recursos à realização de programas federais. Os valores dos convênios de natureza educacional constituem para os municípios acréscimos ao percentual mínimo a ser aplicado em manutenção e

desenvolvimento do ensino e sua utilização nas Relações Intergovernamentais (RIGs) no campo educacional tendem a ampliar (DUARTE, 2001, p.11).

Muitas vezes, devido a algumas medidas induzidas do Estado como a utilização dos PCNs, a escola fica carente de um projeto pedagógico que seja adequado à sua escola. O governo coloca em suas políticas públicas sobre querer que a escola seja democrática, mas nega a própria essência da democracia, quando impõe algumas medidas que a instituição precisa cumprir para que o Estado mande recursos financeiros, a partir daí a instituição não consegue ser democrática, pois fica atrelada a superiores. Como por exemplo, os PCNs que trazem alguns conteúdos comuns das quais as escolas precisam adotar sem levar em conta as especificidades de cada região.

Diante do exemplo dos PCNs “o ponto que nos interessa reforçar é que a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o controle burocrático” (VEIGA, 1995, p.15). A escola precisa se unir e lutar contra o sistema burocratizado e isto exige muitas interações principalmente para fazer o PP, pois este vai projetar como a escola almeja trabalhar, sua filosofia e suas perspectivas.

Além disso, necessita-se de um tempo para que a democracia possa acontecer, pois as questões precisam previamente ser trabalhadas antes de ser feita o PPP da escola. A participação deve ocorrer desde a elaboração dos projetos, o dimensionamento e detalhamento das metas até a tomada de decisões, execução, avaliação e redirecionamento, quando necessário (OLIVEIRA e ALVES, 2002, p.4).

Para que possa se ocasionar uma gestão democrática à comunidade no projeto pedagógico é preciso que haja várias reuniões em que contemplem discussões sobre as propostas pedagógicas da escola e que todos possam opinar sobre o que consideram importante para a escola, ou seja, os projetos precisam ser debatidos um período longo em um processo que todos tenham a oportunidade de ser ouvido, pois “é preciso tempo para acompanhar a avaliar o projeto político pedagógico em ação” (VEIGA, 1995, p.30).

O projeto se principia no interior da escola, isto significa que se começa pela valorização do profissional da educação que precisa ser contado como importante sujeito que pode transformar suas aulas para incentivar seus alunos a serem cidadãos conscientes. Para que o profissional tenha condição de praticar aulas que

levem em conta o seu aluno é preciso começar a ser planejado desde o projeto pedagógico. “uma outra definição necessária é o tipo de educação e o tipo aluno com que a escola terá a preocupação de trabalhar” (MARQUES, 1990, p.37).

A escola precisa se preocupar com a futura sociedade que almeja ajudar a arquitetar, ou seja, necessita pensar um projeto que vise formas de ensino na qual transpasse a pura transmissão de conteúdos e que se preocupe em desenvolver no aluno outras virtudes como criticidade e cidadania.

E este projeto para tal precisa incentivar o aluno a participar na escola conectados aos demais sujeitos integrantes da comunidade escolar. Para que o colegiado tenha oportunidades de participar efetivamente é preciso ofertar momentos de interação que não sejam ilusórios, pois ao trazer o aluno e toda a comunidade para realizar tarefas que já foram aprovadas por uma minoria, ou confirmar o que previamente já foi aprovada é uma participação falsa. O que a escola precisa proporcionar principalmente no projeto são momentos de interações, de trocas de idéias, a fim de que todos tenham a oportunidade de serem ouvidos.

Mesmo porque já se tem notícias de “gestão participativa” pelas quais os participantes do contexto organizacional são convidados a penas envolver-se numa participação elementar e formal de verbalização e discussão superficial sobre questões já definidas anteriormente e que passam a ser legitimadas por essa discussão (LÜCK, 2006, p.23).

A participação precisa ser consciente, pois participar somente para somar sujeitos em uma sala sem ao menos refletir sobre o que estão tratando ou simplesmente concordar para não se incomodar em contrariar os que pensam diferentes da sua ideia é uma participação neutra é como se aquele sujeito se afunilasse a opinião dos outros. A comunidade escolar precisa procurar conforme o que os sujeitos acreditam que é melhor para qualificar a sua escola, ou seja, o projeto deve ser orientado para a direção e interesses advindos da comunidade para que seja fundado com o propósito de superar a gestão autoritária e as práticas direcionadas para se buscar uma gestão democrática.

Portanto, o processo de construção e implementação do projeto político pedagógico, como um instrumento de gestão democrática, para não cair num vazio, não pode prescindir da participação ativa dos atores locais: a comunidade escolar, através de práticas que considerem e se adaptem às especificidades de cada escola, à sua cultura, manifestas nos ritos e práticas dantes mencionados e na consideração da origem dos mesmos (AZEVEDO, 2002, p.3).

Assim, a participação será mais adequada com a gestão democrática se forem feitos debates interativos que considerem as ideias e os interesses da comunidade, ou seja, dar voz e vez a todos que integram o conjunto da instituição. Também oportunizar práticas que venham a interar e melhorar o nível da qualidade na escola, mas é preciso que a participação faça a diferença, que não seja de uma forma já com um caminho determinado pelos gestores.

Enfim os processos da escola não se fazem de modo distintos, mas integrados, a eleição de diretores precisa ser consciente, pois precisa ser o facilitador da gestão democrática e deste processo depende vários outros. Mas o que no momento acredito ser o guia para a escola e que o gestor pode ou não ocasionar como uma grande oportunidade de participação é o seu projeto político pedagógico, por isso, é preciso interesse boa vontade de construir práticas democráticas tanto do diretor como da comunidade que o elege, pois um depende do interesse do outro.

4.3 Descentralização e autonomia

A análise desta categoria partiu-se do pressuposto da implementação de políticas alinhadas à ampliação do exercício da democracia, ou de políticas orientadas para as mudanças exigidas pela economia de mercado. Estas reformas educacionais tem sido condicionada, num caso ou noutro, por relações de macro poder que criam demandas e reorientam a gestão das políticas setoriais, promovendo aparentemente mudanças institucionais significativas. Essas políticas públicas do mesmo modo que em alguns documentos trazem a ideia de gestão democrática também as fazem antidemocrática criando assim uma controvérsia dentro da educação.

Cria-se um quadro de tensão em que se tem, de um lado, a relação de cumplicidade entre o Governo Brasileiro e agências multilaterais que vem gerando políticas de reformas da educação de base e se impõem hegemônicas. De outro lado, a resistência de setores da sociedade civil brasileira que lutam por "educação pública, gratuita e de qualidade para todos e em todos os níveis" (SANTOS, 2000, p.8).

As influências estrangeiras induzem as reformas educacionais com práticas verticalizadas e que não levam em conta a complexidade das regiões do Brasil. Por isso em nome da democracia e autonomia as escolas acabam cada vez mais contribuindo para piorar o nível da educação e o que era para proporcionar participação da comunidade acaba falhando.

Para se ter um princípio democrático os documentos que os regem precisam ser mais autênticos trazendo a comunidade escolar para participar de uma forma ativa dentro da escola, como responsáveis também por todo o funcionamento e tomadas de decisões escolares. Assim a comunidade tem sido lembrada a participar da escola nas ocasiões das festas, para auxiliar nas limpezas, mas oportunidades para ajudar a decidir geralmente não ocorre na escola. Segundo, *Lima e Viriato* (2000) colocam que a descentralização, a introdução da participação da comunidade escolar e a própria autonomia poderiam oportunizar uma escola democrática, mas ao não incentivara comunidade escolar a participar de uma forma interativa, responsável e dialógica a sociedade fica somente para auxiliar a escola nos momentos de festas ou meros interesses que não envolvam de forma direta as decisões da escola

A sociedade ajuda financeiramente a escola "A "eficiência" e "eficácia" do público não-estatal em nossas escolas é assegurado pelos amigos da escola, da informática, da merenda, das contribuições voluntárias, pelas organizações não governamentais, pela criatividade dos "gerentes" da escola, enfim, pela obrigação da sociedade civil organizada e pela desobrigação do Estado com a manutenção da escola (*VIRIATO*, 2003, p.14).

A escola muitas vezes não tem dado credibilidade a participação da comunidade de forma efetiva a não ser pela parte dela poder auxiliar financeiramente. *Gadotti* (1992, p.51 Apud, *VIRIATO*, 2003, p.7) nos indica que "de nada adiantam todas as condições se a população for chamada apenas para legitimar decisões tomadas em gabinetes". A participação da comunidade se for realizada somente para assistir o que já foi decidido previamente não tem valia, pois, "a gestão democrática, no sentido lato, pode ser entendida como espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania" (*OLIVEIRA; MORAES; DOURADO*, 2011, p.11), isto requer a participação da comunidade para além do auxílio estrutural e financeiro. Segundo *Lima e Viriato* (2000) a participação da comunidade escolar ainda vai demorar para que aconteça de uma forma efetiva,

pois é preciso que os participantes entendam com mais precisão o que é a idéia de gestão democrática. Na verdade a escola para ser democrática não basta oportunizar a participação efetiva da comunidade precisa ter condições financeiras para gerir com autonomia, e o Estado ao se ausentar da responsabilidade de financiá-la está negando a autonomia e conseqüentemente a democracia.

A retirada da responsabilidade com as escolas por parte do Estado começou com as reformas na educação. Segundo *Souza* (2002) estas renovações se deram em nível mundial sendo que as justificativas apresentadas para implementação das referidas reformas são, em geral, relativas à melhoria da eficiência e da qualidade no ensino. Assim, a utilização dos sujeitos escolares converge para a equiparação dos setores de iniciativas privadas.

Ainda para o referido autor, antigamente a educação era recomendada como um investimento econômico. Hoje a educação tem como meta formar pessoas capacitadas para o mercado de trabalho. Assim, diante das novas exigências mercantilistas a democracia tão almejada fica cada vez mais difícil de concretizar, pois estas “desgastaram-se”, tornaram-se “fora de moda”, ou foram abstraídos em seu sentido etimológico e político (*SOUZA*, 2002, p.1).

Diante das mudanças educacionais, de acordo com *Souza* (2002), o Estado tem atuado pouco nas escolas deixando mais liberdade para os sujeitos escolares participar. Através desta reforma educacional houve um mínimo de avanço para a democracia, pois continuou imperando um sistema antidemocrático. Apesar da reforma intencionar um sistema democrático, este desejo não acabou com a centralização na escola. Outra modificação do Estado foi o implante de um sistema de avaliação e controle da qualidade nas escolas. No entanto, apesar das poucas oportunidades de se manifestar uma gestão democrática nas instituições educacionais, estas reformas evoluíram no intento democrático ao permitir que as escolas elaborem seus projetos. Esse contexto de reformas traz a gestão democrática, mas que é antagônico diante desse sistema de práticas diretivas de controle do Estado.

A desejada gestão democrática do ensino público surge multifacetada. De um lado, guardadora de um projeto democrático com vistas à ampliação dos espaços de cidadania e construção de uma educação de qualidade, de outro, como estratégia do gerenciamento econômico global no fortalecimento do sistema capitalista de sociedade (*DRABACH e MOUSQUER*, 2009, p.279).

Ao mesmo tempo em que o projeto pedagógico pode trazer idéias para desenvolver a gestão democrática também esbarra em burocracias do governo que incentiva a colocarem nesse projeto concepções do sistema vigente. Não bastando somente as dificuldade de se implementar um projeto pedagógico mais democrático a descentralização também traz nas de responsabilidades do Estado algumas implicações financeiras devido à situação complicada de muitas escolas.

Na prática, porém, pode vir a apresentar problemas dada a complexidade da rede escolar, que comporta uma tipologia muito diferenciada de instituições, desde escolas unidocentes a gigantescos colégios. Se o governo federal tem dificuldades em preceder repasses de recursos para os estados e municípios em tempo hábil, o que dizer de transferências diretas para as escolas? Do mesmo modo, é importante considerar ônus financeiro de tais decisões (OLIVEIRA, 1995, p.47).

Muitas escolas sofrem no Brasil, segundo *Souza* (2002), por algumas situações ruins e entre elas está a introdução de capital financeiro oriundos de países estrangeiros que ajudam, mas por interesses próprios. Outra causa que agoniza a instituição escolar é a pobreza que é acentuada, diante disso, a intervenção do Estado na educação se torna indispensável para que a escola possa a vir a se efetivar uma gestão democrática. Se o Estado não vir mais a se responsabilizar e empurrar para a comunidade assumir, o que vai acontecer é acentuar as desigualdades sociais, pois quem tiver melhor poder aquisitivo vai poder auxiliar mais a escola beneficiando assim a qualidade da instituição. Esta situação tem acontecido por causa das pressões em níveis mundiais que se preocupam em elevar a quantidade de alunos na escola, diante disso, segundo *Santos* (2000) o governo conseguiu aumentar significativamente o número de alunos, mas não se preocupou com a qualidade do ensino, pois a descentralização fez com que o governo não se preocupasse em repassar recursos suficientes para a situação crescente de colegiados.

Segundo *Lima e Viriato* (2000) o Estado em nome da democratização do ensino, da participação e da autonomia da comunidade escolar no processo de tomadas de decisões, passa a se sentir, desobrigado das suas responsabilidades nas escolas que assumirem municipalização. Mais claramente pode-se dizer que o Estado manifestou vários motivos para a descentralização, mas que de acordo com a maioria dos trabalhos que analisei a esse respeito, o maior propósito era para a escola ter condição de ter uma gestão democrática.

Assim as chamadas políticas neoliberais de desconcentração administrativa do Estado, no intuito ou sob o pretexto de valorizar o espaço local por mil razões apontadas, produzem a fragmentação das práticas sociais que se materializa no espaço democrático (SANTOS, 2000, p.8).

Aparentemente a municipalização parece ser mais eficiente, mas que conduzida por agências internacionais fazem com que a ideia inicial se perca, pois vários entraves se opõem. Além disso, é preciso conhecimento, tanto pela direção escolar como pelo próprio órgão municipal da educação para que a mudança da descentralização seja feita conforme as funções que lhes são atribuídas e para resultar em um sistema mais interativo e ágil. Esta ideia segundo *Martins* (2003) se deve ao fato de que sendo a secretaria da educação municipal responsável pela escola se torna mais fácil e rápido de solucionar os problemas.

Outra questão pela defesa da descentralização “entre os argumentos em defesa da municipalização do ensino está o que associa a municipalização à democracia e à centralização aos Estados a sistemas de ensinos menos democráticos” (*CARVALHO*, 2003, p.4). Infelizmente apesar dos argumentos que descentralizar seria ter escolas mais interativas, muitos locais que ocorreram à descentralização foi uma simples transferência de obrigações, longe então, de ser um portal para a participação dos autores envolvidos. Esta desobrigação fez com os municípios buscassem condições financeiras com o público não estatal.

Como resultado, o MEC vem consolidando o que podemos chamar de o estado de miséria da educação nacional, situação que exige uma parceria de responsáveis pelos alunos, alunos, empresas, enfim, dos cidadãos brasileiros que são convidados a dispor de contribuições voluntárias (*VIRIATO*, 2001, p.12).

O problema é que o Estado vai se retirando do seu papel e colocando para a sociedade. Tal postura dificulta cada vez mais a autonomia das escolas, pois precisam de parcerias para poderem ter condições financeiras para se manter. Para *Lima e Viriato* (2000) descentralizar não deveria desobrigar o Estado com a escola pública, mas deveria acontecer em nível de autonomia para a comunidade escolar à nível local. A descentralização na escola deveria incidir nas suas estruturas, finança, parte pedagógicas, mas os recursos deveriam ser oriundos do Estado.

A responsabilidade pela educação pública entendida como papel dos três níveis de governo, sutilmente vai-se estendendo para a sociedade civil. É a privatização do ensino ou conforme consta dos documentos oficiais é, nos

utilizado do termo de Bresser Pereira a “publicização do ensino público, ou seja, é a transferência do setor estatal para o setor público não estatal (*LIMA e VIRIATO*, 2000, p.11).

A escola precisa muito do auxílio financeiro da comunidade, pois o Estado tem escasseado seu auxílio por causa da descentralização. Essa situação não gerou uma preocupação de incentivar a participação efetiva da comunidade escolar, mas sim em ajudar a instituição na parte financeira. O que dificulta em grande dimensão a participação da comunidade escolar são as determinações verticalizadas do governo que acabam sufocando a democracia. O governo ofertou programas de capacitação de professores, mas os profissionais não preparados tiveram dificuldades em lidar com os equipamentos. Diante disso, se tornou difícil de acontecer mudanças significativas. Além disso, seria necessário mais do que só aprender a operar os equipamentos, mas terem oportunidades de dialogar com outros professores nas aulas de formações continuadas. Assim é preciso que o governo oferte programas que permitam trocas de idéias nas capacitações, pois sem interações efetivas os profissionais vão continuar com dificuldade em avançar na sua qualificação.

No caso do exemplo da “TV Escola, pode-se inferir que ele não implementou um processo de descentralização objetivando a democratização e a construção de cidadãos participativos”(*CASTRO*, 2002, p.5). O programa ficou a nível de proposta de formação continuada. Esta ação oriunda do governo tentou buscar mais qualidade com o intuito de economizar dinheiro público. Através do programa TV Escola o governo encontrou uma forma para proporcionar um aperfeiçoamento com redução de gastos, mas que ao não levar em conta a especificidade de cada localidade o programa fez com que estorvasse ainda mais a possibilidade de ter uma gestão democrática, uma vez que não oportunizou programas distintos para as escolas segundo a singularidade que cada uma possui.

A falta desse controle e o despreparo dos profissionais da educação para lidar com essa nova forma de gestão têm criado um descompasso entre os objetivos do Programa e sua utilização no espaço escolar, levando a fragmentação da formação do professor em serviço. Além da competência técnica individual para lidar com os equipamentos, os professores também se defrontam com várias dificuldades decorrentes da realidade material ou organizacional da escola (*CASTRO*, 2002, p.8).

Ao se empregar medidas que visem a descentralização segundo *Castro* (2002), o governo teria que deixar condições para que os professores conseguissem operar os equipamentos e também os auxiliar financeiramente. O governo trouxe medidas para descentralizar sem trazer as devidas condições técnico-financeiro, impeliu desse modo, que as escolas e os professores viessem a ostentar com as responsabilidades para resolverem os problemas, a fim de que fosse possível viabilizar a proposta.

É óbvio que o país necessita apropriar-se de recursos que lhe permitirão equacionar uma série de problemas educacionais; entretanto, é ingênuo pensar que aparelhando as escolas com sistemas de vídeo e TV o problema possa ser resolvido (OLIVEIRA, 1995, p.48).

O programa que o governo criou da TV Escola tinha uma intenção de se inteirar com as reformas educacionais da descentralização e a autonomia. Essa medida no qual também trazia o intento de estimular a participação da comunidade escolar, mas por fim não passou de outra proposta precipitada e induzida por parte do governo.

Assim as políticas de descentralização, segundo os trabalhos analisados, foram introduzidas sem preparo para serem desempenhadas, tanto no sentido técnico, como nos de conhecimentos do novo arranjo no sistema educacional. Esta falta de estrutura acabou originando muitas confusões que vão desde o modo de gerenciar a escola e até mesmo dentro das salas de aulas ao ter que cumprir projetos que vão sendo ordenados sem avaliar se na realidade há condições para fazê-los tanto por problemas de ausência de espaço ou por dificuldades financeiras. A descentralização tem funcionado como um meio da escola arrecadar contribuições e não para democratização como o anunciado pelas políticas públicas.

Diante de decisões verticalizadas, "assim, o que se produz é uma situação contraditória, isto é, propõe-se uma tarefa para cuja realização a escola não está preparada e, na maioria dos casos, impõem um processo de gestão que lhe é restritivo, senão impeditivo" (*VIRIATO*, 2003, p.7). A descentralização agravou mais a situação financeira, segundo a autora a diminuição do estatal na escola pública dificultou o sistema democrático na escola, pois para isso acontecer seria necessário que a escola possuísse recursos para então gerar a autonomia para uma possível gestão democrática. Desse modo, se a escola conseguisse ter mais autonomia teria

melhor possibilidade de introduzir a participação da comunidade escolar de forma efetiva, responsável e consciente no cotidiano escolar.

Segundo *Castro* (2002) a autonomia da escola de forma geral tem dificuldades em ter uma autonomia plena. Contudo o pouco de autonomia que a escola conseguiu, auxiliou a progredir na qualidade do seu ensino, no se oportunizar um ambiente que tenha a possibilidade de participações efetivas dos sujeitos escolares. Esta autonomia também proporcionou para a escola a sua busca identificação de um modo singular.

Então, pode se constatar que pela falta de adequação das políticas públicas com a escola a nova maneira de gerir ficou na maioria dos trabalhos analisados em nível de mera escrita em alguns documentos, pois mesmo em nome destas mudanças esta pode ter continuado do mesmo jeito que era a sua administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas ordens de descentralização do ensino vieram para a educação com a ideia errônea de que facilitaria a desburocratização da escola. A partir das reformas de ensino foram criadas leis como as da LDB que trazem na escrita a gestão democrática, mas que não basta só ter o incentivo na teoria, pois é preciso criar condição antes de tudo, e se faz necessário que além de criá-la dar orientação para que seja possível acontecer. Além disso, os profissionais precisam querer mudar os seus conceitos e a escola precisa oportunizar essa interação.

A descentralização foi incentivada com a ideia que se as escolas o fizessem seria mais fácil resolver os seus problemas, pois esta traria autonomia para a escola, pois com esta mudança a instituição poderia gerir conforme as suas necessidades e diretamente com o órgão municipal da educação. Mas, pela falta de preparo dos órgãos governamentais e da própria escola acabou não saindo como esperado e continuou sendo burocratizado. Na verdade o que o governo realmente queria era uma desculpa para que a sociedade assumisse mais responsabilidade com a escola. Para essa estratégia foi utilizada o desejo de que a comunidade fiscalizasse e participassem das atividades e decisões da instituição.

O que aconteceu é que poucas escolas ofertaram a participação da comunidade de forma interativa na escola, no geral, houve poucos resultados tanto por causa de falta de conhecimento da importância e do por que da sua participação. Não houve uma conscientização dos professores do que seria esta nova gestão. Acredito a partir da análise desenvolvida possivelmente é por causa da cultura autoritária que ainda predomina na escola. Apesar de a escola estar presente com alguns atos que possamos ver como práticas democráticas como a eleição de diretores estas por serem isoladas ainda estão distantes de compreender-se como gestão democrática. A eleição de diretores para ser uma prática democrática deveria ser feita com muitos debates abertos a comunidade escolar incentivando-os a interagir entre os presentes nos discursos e entre o próprio candidato não somente com propostas já predeterminadas, mas com as que a comunidade sugerir. Então, no proporcionar muitos debates interativos não somente nos pleitos eleitorais, mas também em outros atos democráticos e entre um dos mais destacados nos trabalhos

da Anped são as formulações dos projetos pedagógicos, esses atos podem ser mais democráticos se os fizerem com essas interações, ou seja, se assim for realizado será um avanço para a democracia.

A gestão democrática é uma ideia positiva, faz com que a escola se qualifique e os professores com isso passam a sentir-se mais valorizados e com certeza fazerem aulas mais interativas. Esse tipo de gestão é uma possibilidade, mas que além dos professores, precisa haver envolvimento da comunidade escolar de uma maneira responsável, ou seja, é necessário ações integradas com dialogicidade, respeito e consideração por todos os envolvidos no processo escolar. Infelizmente, a escola tem dificuldades de realizá-la por causa de muitos empecilhos e um deles é a falta de formação continuada eficaz, pois a gestão democrática começa na sala de aula.

A formação continuada parece-me que deveria ser ofertada pelo governo de uma forma que proporcionasse reflexões sobre suas práticas. Estas orientações poderiam respeitar as diversidades de cada região e com a preocupação de renovar os conhecimentos dos professores na buscado objetivo maior que é formar alunos mais críticos para oportunizar um sistema mais democrático.

Enfim, diante da realidade da nossa escola sucateada, com uma cultura hierarquizada, com planos de governo como os PCNs e a LDB que engessam as atitudes, tudo isso, leva-me a crer que a gestão democrática é uma prática ainda distante. As leis tencionam, mas é preciso superar essa intenção dando condições e estruturas para que a gestão democrática exista. Acredito que essa ideia de gestão democrática há dificuldades de ser implantada por ser uma ideia que veio de países desenvolvidos realidade econômica diferente da nossa. Já a escola não consegue o fazer porque se acomodou e vê dificuldades de pensar e praticar um jeito diferente de suas ações costumeiras.

REFERÊNCIAS

ALVES, Maria Leila; SAES, Décio Azevedo Marques de. **Conflitos Ideológicos em Torno da Eleição de Diretores de Escolas Públicas**. UMESP– UMESP, 2004. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/27/gt05/t053.pdf>. Acesso em: 13 de abril de 2011.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Descentralização e Autonomia: Dimensões da Política de Formação de Professores**. UFRN, 2002. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/25/texced25.htm#gt5>. Acesso em: 11 de abril de 2011.

CARVALHO, Eliete Martins Cardoso de. **Municipalização do Ensino no Estado de Mato Grosso do Sul: Expectativas, Implicações e Avanços**. – UNIDERP, 2003. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/26/inicio.htm>. Acesso em: 12 de abril de 2011.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 8ª ed. São Paulo; Ed: Cortes, 2006.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Currículo sem Fronteiras**. Santa Maria, RS: UFSM, 2009.

_____. **Dos Primeiros Escritos sobre a Administração Escolar no Brasil Mudanças e Continuidades**. Santa Maria, RS: UFSM, 2009.

DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira. **Relações Intergovernamentais e Regime de Colaboração: O Atendimento Público na Educação Escolar Básica (UFMG)**, 2001. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/24/tp.htm#gt5T0593764807949.doc>. Acesso em: 10 de abril de 2011.

ERASTO, Mendonça. **A Gestão Democrática nos Sistemas de Ensino Brasileiros: A Intenção e o Gesto (UnB) 2000**. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0520t.pdf>. Acesso em: 9 de abril de 2011

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico**, Curitiba, PR: Iesde, 2003.

FIGUEIREDO, Regina Sueiro de. **A Participação de Docentes na Proposta Pedagógica de Escolas Públicas Sediadas em Campo Grande/MS - Semelhanças e Diferenças** (UCDB), 2002. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/25/textced25.htm#gt5>. Acesso em: 11 de abril de 2011.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

INÁCIO, Filho, G. **Monografia nos cursos de graduação**, Uberlândia: Edufu, 2003.

LIMA, Antonio Bosco de (UNIOESTE); VIRIATO, Edaguimar. **As Políticas de Descentralização, Participação e Autonomia: Desestatizando a Educação Pública**. (UNIOESTE), 2000. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0523t.pdf>. Acesso em: 9 de abril de 2011.

LOPES, Paulo R. C.D. **Democracia e Escola – Lições dos Eleitores de Diretores das Redes Públicas de Ensino**. 2000. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0511t.pdf>. Acesso em: 9 de abril de 2011.

LÜCK, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ: Ed:vozes,2006.

LÜCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma Questão Pragmática**. Petrópolis, RJ: Ed:vozes,2006.

MARQUES, Mario Osorio. **Revista Contexto & Educação Projeto Pedagógico: A Identidade da Escola**. Ijuí, RS: Ed:Unijuí, 1986.

MARQUES, Luciana Rosa. **O Projeto Político Pedagógico e a Construção da Autonomia e da Democracia na Escola, nas Representações Sociais dos Conselheiros**. (FACHO) ,2001. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/24/tp.htm#gt5T0555484561395.doc>. Acesso em: 10 de abril de 2011.

MARTINS, Angela Maria. **O processo de municipalização no Estado de São Paulo: mudanças institucionais e atores escolares**. FCC – INISANTOS (FAPESP)2003. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/26/inicio.htm>. Acesso em: 12 de abril de 2011.

MARTINS, Fernando José. **Gestão Democrática e Ocupação da Escola: Limites e Possibilidades da Gestão das Escolas em Acampamentos e Assentamentos do MST -UNIOESTE-** Campus de Foz do Iguaçu, 2004. Disponível em <http://www.anped.org.br/reunioes/27/gt05/t056.pdf>. Acesso em: 13 de abril de 2011.

MARTINS, Ângela Maria. **Gestão Autônoma da Escola Pública.** (FCC), 2001 Disponível: <http://www.anped.org.br/reunioes/24/tp.htm#gt5T0571409100722.doc>. Acesso em: 10 de abril de 2011.

MEDEIROS, Vânia. **A Pedagogia da Democracia de Paulo Freire GASPARELLO.** (UERJ) ,2002. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/25/tp25.htm#gt5>. Acesso em: 11 de abril de 2011.

MENDONÇA, Erasto. **A Gestão Democrática nos Sistemas de Ensino Brasileiros: A Intenção e o Gesto.** (UnB), 2000. Disponível em <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0521t.pdf>. Acesso em: 9 de abril de 2011.

MONFREDINI, Ivanise; RUSSO, Miguel Henrique. **O Projeto Político-Pedagógico e a Gestão em Escolas Municipais Paulistanas.** 2003. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/26/inicio.htm>. Acesso em: 11 de abril de 2011

MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Gestão Escolar e Organização Curricular.** Santa Maria, RS: UFSM. Disponível em: <http://cead.ufsm.br/moodle/course/view.php?id=2110> Acesso: 15 de abril de 2010

NESPOLI, Zilea Baptista. **Pedagogia e Empreendedorismo.** Curitiba, PR. Ed: Iesde, 2004.

OLIVEIRA, Romualdo do P. **Política Educacional: Impasses e Alternativas.** São Paulo, SP: Ed: Cortez, 1995.

OLIVEIRA, João Ferreira; MORAES, Karine Nunes; DOURADO, Luis Fernandes. **Políticas e Gestão na Educação.** Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf. Acesso em: 8 de junho 2011.

OLIVEIRA, Lindamir; CARDOSO, Vieira; ALVES, Maria Leila. **A Escolha de Dirigentes Escolares como Mecanismo Instituinte da Gestão Democrática: Caminhos e Descaminhos.** (UMESP), 2002. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/25/tp25.htm#gt5>. Acesso em: 11 de abril de 2011.

OLIVEIRA, Ney Cristina Monteiro. **A Política Educacional no Cotidiano Escolar: um Estudo Meso-Analítico da Organização Escolar em Belém-PA.** (UFPA), 2000. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0518t.pdf>. Acesso em: 9 de abril de 2011.

QUADROS, Claudemir. **Livro Texto.** Santa Maria, RS, UFSM. Disponível em: <http://cead.ufsm.br/moodle/course/view.php?id=2108>. Acesso em: 20 de março de 2010.

PARO Vitor Henrique. **Implicações do Caráter Político da Educação para a Administração da Escola Pública Fundamental.** (FEUSP), 2002. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/25/tp25.htm#gt5>. Acesso em: 11 de abril de 2011.

RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain. **Gestão Democrática no Governo das Mudanças - Ceará (1995-2001).** UECE (FUNCAP), 2004. Disponível em <http://www.anped.org.br/reunioes/27/gt05/t057.pdf>. Acesso em: 13 de abril de 2011.

SANTOS, Hilário Junior dos. **Revista Pedagógica.** Chapecó SC: Centro de Ciências da Educação, Ed :ARGOS, 2000.

SANTOS, Maria Cristina Araújo Lobos dos. **Modelos de Gestão: qualidade e produtividade parte 2.** Curitiba, PR: lesde, 2004.

SILVA, Antonia Almeida. **Contornos da Gestão do Ensino Fundamental em Feira do Santana.** (UEFS) 2003. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0520t.pdf>. Acesso em: 12 de abril de 2011.

SILVA, Joyce Mary Adam de Paula e. **Política Educacional e Cultura das Organizações no Brasil.** UNESP- Rio Claro, 2004. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/27/gt05/t058.pdf>. Acesso em: 13 de abril de 2011.

SOUZA, Rita de Cácia V. Martins de. **A Gestão do Sistema Público de Ensino do Distrito Federal no Período de 1995 A 1998: uma gestão Praxística e Multirreferenciada?** 2000. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0504t.pdf>. Acesso em: 9 de abril de 2011.

SOUZA, Antônio Lisboa Leitão de. **Estado e Política Educacional: uma Análise a Partir da Relação Público-Popular.** (UFRN) 2002. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/25/textced25.htm#gt5>. Acesso em: 11 de abril de 2011.

SZYMANSKI, Heloisa; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; BRANDIAL, Célia Almeida Rego. **A Entrevista na Pesquisa em Educação: a Prática Reflexiva**. Brasília, Editora: Plano, 2002.

TEIXEIRA, Beatriz de Basto. **Parâmetros Curriculares Nacionais, Plano Nacional de Educação e a Autonomia da Escola**. UFJF, 2000. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0503t.pdf>. Acesso em: 9 de abril de 2011.

TEIXEIRA, Beatriz de Basto. **Ensino Fundamental: Realidade ou Letra Morta?** - UFJF (FAPEMIG) 2003. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/26/inicio.htm>. Acesso em: 12 de abril de 2011.

TEIXEIRA, Lucia Helena G. **Seleção de Diretores de Escola: Avanços, Pausas e Recuos de um Procesos** (UFJF), 2000. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0517t.pdf>. Acesso em: 9 de abril de 2011.

VALE, José Misael Ferreira do. **Projeto Político-Pedagógico como Instrumento Coletivo de Transformação do Contexto Escolar**. Bauru:UNESP, 1999.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma Construção Possível**. Campinas, SP:Papirus, 1995.

VIRIATO, Edaguimar Orquizas. **A Redefinição do Espaço Público na Organização da Escola Pública** (UNIOESTE) 2003. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/26/inicio.htm>. Acesso: 12 de abril de 2011.

VIRIATO, Edaguimar Orquizas. **Desconstrução da Escola Pública Estatal: a publicização Enviesada** (UNIOESTE) 2001. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/24/tp.htm#gt5T0531651962425.doc>. Acesso em 10 de abril de 2011.

ANEXO

Tabela 1 – Categoria Legislação e Gestão Democrática com autores selecionados para análise.

AUTORES				
2000	TEIXEIRA	SOUZA	OLIVEIRA	
2002	GASPARELLO	PARO		
2003	TEIXEIRA			
2004	MARTINS	RAMOS	SILVA	

Tabela 2 – Categoria Eleição de Diretores e PP com autores selecionados para análise.

AUTORES				
2000	LOPES	TEIXEIRA	SILVA	MENDONÇA
2001	MARQUES	DUARTE		
2002	OLIVEIRA E ALVES	CASTRO	FIGUEIREDO	
2004	SAES E ALVES			

Tabela 3 – Categoria Descentralização e Autonomia com autores selecionados para análise.

AUTORES				
2000	LIMA E VIRIATO			
2001	VIRIATO	MARTINS		
2002	CASTRO	SOUZA		
2003	VIRIATO	MONFREDINI E RUSSO	MARTINS	CARVALHO