



UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
PRÁTICAS EDUCACIONAIS (PROGEPE)**

FERNANDA DE ALVARENGA LIMA

**O PAPEL DO CONSELHO ESCOLAR E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A
COMUNIDADE ESCOLAR**

**SÃO SAULO
2026**



UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
PRÁTICAS EDUCACIONAIS (PROGEPE)**

FERNANDA DE ALVARENGA LIMA

**O PAPEL DO CONSELHO ESCOLAR E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A
COMUNIDADE ESCOLAR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho (PROGEPE/Uninove), como requisito parcial para obtenção de grau de Mestra em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Rosiley Aparecida Teixeira.

**SÃO PAULO
2026**

Lima, Fernanda de Alvarenga.

O papel do conselho escolar e sua contribuição para a comunidade escolar. / Fernanda de Alvarenga Lima. 2026.

99 f.

Dissertação (Mestrado)- Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2026.

Orientador (a): Prof^ª. Dr^ª. Rosiley Aparecida Teixeira.

1. Gestão escolar democrática. 2. Conselho de escola. 3. Políticas públicas.

I. Teixeira, Rosiley Aparecida. II. Título

CDU 372

FERNANDA DE ALVARENGA LIMA

**PAPEL DO CONSELHO ESCOLAR E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A
COMUNIDADE ESCOLAR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho (PROGEPE/Uninove), como requisito parcial para obtenção de grau de Mestra em Educação.

São Paulo, ____ de Março de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Membros titulares:

Presidente e orientadora: Professora. Dra. Rosiley Aparecida Teixeira
(UNINOVE)

Examinador 1: Professor Dr. Rodney Pereira (UNICID)

Examinadora 2: Professora Dra. Fernanda Pereira da Silva (UNINOVE)

São Paulo
2026

Dedico este trabalho aos meus pais, meu marido e minhas filhas.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir estar aqui e a Nossa Senhora, por me acompanhar, guiar meu caminho e iluminar minhas escolhas ao longo desta jornada.

Aos meus pais, por serem meus maiores exemplos de vida, valores e perseverança, fundamentais para a construção de quem sou hoje. Ao meu esposo, por ser meu parceiro, companheiro e grande apoiador em todos os momentos, especialmente nos desafios enfrentados durante este percurso acadêmico.

Às minhas filhas, Ana Carolina e Alice, por serem minha maior fonte de força, amor e motivação para continuar, mesmo diante das dificuldades. Às minhas parceiras de trabalho, por todo o apoio, compreensão e colaboração, que tornaram essa caminhada mais leve. Às amigas, por cada incentivo, palavra de encorajamento e presença constante.

À professora Rosiley, por todos os ensinamentos compartilhados, pela orientação segura e pelo olhar afetuoso e fraterno, que contribuíram de forma significativa para meu crescimento acadêmico e pessoal.

Por fim, à Universidade Nove de Julho – UNINOVE, por me permitir estar aqui e por proporcionar as condições necessárias para que eu chegasse onde cheguei, tornando possível a concretização deste sonho.

Só existirá uma democracia no Brasil, no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a escola pública.

Anísio Teixeira.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objeto de estudo os membros do conselho escolar, especificamente o segmentos de pais e responsáveis, de duas escolas públicas do município de Santo André. As perguntas que nortearam esta pesquisa foram: Como os membros do segmento pais/responsáveis, dos Conselhos Escolares compreendem seu papel na gestão democrática e quais fatores (formativos, institucionais ou biográficos) facilitam ou dificultam sua participação efetiva? Delineou-se como objetivo geral analisar as percepções e as práticas dos conselheiros (segmento pais/responsáveis) em duas escolas de Santo André, identificando os obstáculos à sua participação e, como produto, propor um percurso formativo focado em qualificar sua atuação. O universo da pesquisa foi constituído por uma escola pública de Educação Infantil e Ensino Fundamental I e uma Creche, ambas localizadas no município de Santo André. Como já anunciado os sujeitos dessa pesquisa são os Membros do segmento família/responsável dos Conselho Escolar. A metodologia utilizada pautou-se em uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de análise documental, levantamento bibliográfico e entrevistas. Analisando os dados coletados. Os resultados evidenciaram que a participação intermitente das mães reflete desigualdades de gênero e classe, e não falta de compromisso. Concluiu-se que a participação efetiva requer condições reais para que os sujeitos possam exercer plenamente sua voz. A fundamentação teórica ancorou-se em autores como Paulo Freire, Heloisa Luck, Vitor Henrique Paro, José Carlos Libâneo.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática; Conselho de Escola; Políticas públicas.

ABSTRACT

This research focuses on the school board members, specifically the parent and guardian segment, from two public schools in the municipality of Santo André. The questions that guided this study were: How do members of the parent/guardian segment of School Boards understand their role in democratic management, and which factors (formative, institutional, or biographical) facilitate or hinder their effective participation?.

The general objective was to analyze the perceptions and practices of the board members (parent/guardian segment) in two schools in Santo André, identifying the obstacles to their participation and, as a final product, proposing a formative path focused on qualifying their performance. The research universe consisted of one public Early Childhood and Elementary Education school and one daycare center, both located in the municipality of Santo André.

The subjects of this research are the members of the family/guardian segment of the School Board. The methodology employed was based on qualitative research, conducted through documentary analysis, bibliographic survey, and interviews. Upon analyzing the collected data, the results showed that the intermittent participation of mothers reflects gender and class inequalities, rather than a lack of commitment. It was concluded that effective participation requires real conditions for the subjects to fully exercise their voice. The theoretical framework was anchored in authors such as Paulo Freire, Heloisa Luck, Vitor Henrique Paro, and José Carlos Libâneo.

Keywords: Democratic School Management; School Board; Public Policies.

LISTA DE ABREVIATURAS

APMF - Associação de Pais, Mestres e Funcionários

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CMEI – Centros Municipais de Educação Infantil

CNE – Conselho Nacional de Educação

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MOVA – Movimento de Alfabetização de Jovens e Adultos

PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 16 |
| 1. GESTÃO DEMOCRÁTICA..... | 23 |
| 2. CONSELHEIROS ESCOLARES E SUA PARTICIPAÇÃO NO CONSELHO DE ESCOLA..... | 31 |
| 2.1 Conselho de escola no Brasil..... | 37 |
| 2.2 Conselho de escola na cidade de Santo André | 38 |
| 2.2.1 Estrutura e composição do conselho de escola no município de Santo André ..40 | |
| 2.2.2 Funções e atribuições do conselho de escola no município de Santo André | 41 |
| | 41 |
| 2.2.3 Normativas e regulamentações do conselho de escola no município de Santo André..... | 41 |
| 3. DESAFIOS DA PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS NO CONSELHO DE ESCOLA | 43 |
| 4. METODOLOGIA | 47 |
| 5. ENTREVISTAS: PERCURSOS DE VIDA DE MÃES CONSELHEIRAS ESCOLARES | 50 |
| 5.1 - Entrevista 1 | 50 |
| 5.2 - Entrevista 2 | 53 |
| 5.3 - Entrevista 3 | 59 |
| 5.4 - Entrevista 4 | 62 |
| 5.5. Análise das entrevistas..... | 65 |
| 5.5.1 Origem Social, Família e Responsabilização Precoce | 65 |
| 5.5.2 Trajetórias Escolares: Entre Acolhimento, Rupturas e Reaproximações..... | 65 |
| 5.5.3 Capital Cultural, Trabalho e Limites Estruturais..... | 66 |
| 5.5.4 Maternidade, Gênero e Reconfiguração da Relação com a Escola | 66 |
| 5.5.5 Participação no Conselho de Escola e Gestão Democrática..... | 66 |
| 5.5.6 Contribuições para o Percorso Formativo da Pesquisa..... | 67 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 68 |
| PROPOSTA DE PERCURSO FORMATIVO: FORMAÇÃO CONTINUADA PARA CONSELHEIROS ESCOLARES..... | 72 |
| 1. Apresentação do Produto Educacional | 72 |
| 2. Objetivos do Produto Educacional..... | 72 |

| | |
|---|-----------|
| 3. Fundamentação Teórica da Proposta Formativa..... | 72 |
| PROPOSTA DE FORMAÇÃO 1 | 74 |
| PROPOSTA DE FORMAÇÃO 2 | 76 |
| PROPOSTA DE FORMAÇÃO 3 | 78 |
| INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO PERCURSO FORMATIVO | 80 |
| Indicadores de Participação | 80 |
| Indicadores de Aprendizagem e Apropriação Conceitual | 80 |
| Indicadores de Transformação das Práticas | 80 |
| Indicadores de Impacto Institucional | 80 |
| Instrumentos de Avaliação | 80 |
| REFERENCIAS..... | 81 |
| APÊNDECE A - TRABALHOS CORRELATADOS | 84 |
| APÊNDECE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA | 98 |

APRESENTAÇÃO

Nasci no dia cinco de junho de mil novecentos e oitenta e quatro. Filha caçula de uma família composta por quatro membros.

Meu pai José, nascido no estado de Pernambuco, chegou a São Paulo com 16 anos, sozinho e sem conhecer a cidade, como tantos outros, em busca de trabalho e de vencer na vida. Minha mãe Maria, nascida em Minas Gerais, chegou a São Paulo para auxiliar as irmãs mais velhas, que já eram casadas, no cuidado com a casa com os sobrinhos.

Os dois se conheceram na empresa em que trabalhavam. Namoraram, se casaram e tiveram dois filhos, meu irmão e eu. Durante esses anos os dois construíram uma relação sólida e conseguiram trilhar um caminho de batalhas e conquistas, apesar das dificuldades da época.

Meu pai trabalhou e se aposentou na mesma empresa em que conheceu minha mãe. Minha mãe optou por abandonar o trabalho para se dedicar aos cuidados com a família e à nossa criação.

Tive uma infância marcada por amizades e brincadeiras na rua. Morei em um bairro tranquilo com rua sem saída, onde todos se conheciam. Brincávamos após a escola e aos finais de semana, onde o único momento triste era quando a minha mãe me chamava para tomar banho e jantar, pois sabíamos que não voltaríamos para brincar naquele dia.

Iniciei minha trajetória escolar aos quatro anos, na educação infantil, entretanto apresentava uma saúde um pouco debilitada e devido a uma doença, retornei somente aos 5 anos para o último ano da educação infantil.

Cursei a primeira série do Ensino Fundamental adiantada, com seis anos. Desde então, só parei após me formar no Magistério. E por falar em magistério, minha escolha aconteceu quando ingressei no Ensino Médio, em uma Escola Estadual que possibilitava aos alunos optar por cursar o magistério no 3º ano.

Lembro-me como se fosse hoje dos cartazes, das alunas do magistério, pelos corredores do colégio, informando que os alunos poderiam se inscrever. Naquele dia, quando cheguei em casa, falei para minha mãe que eu cursaria o magistério.

Meus pais, que não concluíram o Ensino Médio, sempre nos incentivaram. Os estudos sempre foram pauta das conversas em família, pois meus pais sempre

buscaram ofertar para nós tudo aquilo que eles não tiveram a oportunidade de ter quando crianças/adolescentes.

Neste tempo, meu pai já estava aposentado e minha mãe tinha começado a trabalhar como transportadora escolar. No período que eu não estava no colégio, eu ajudava minha mãe como monitora na van escolar.

No ano 2000 conheci meu então namorado e atual marido, Neste período eu estava cursando o 2º ano do Ensino Médio, em 2001 optei por cursar o magistério. Foi neste ano também que consegui meu primeiro emprego: auxiliar de berçário em uma escola privada de educação infantil.

Em 2002, ano que me formei no magistério e completei 18 anos, já em outro emprego, desta vez como professora de uma turma de 2 anos, também em uma escola privada, descobri que estava grávida. Uma surpresa para todos, mas eu estava muito feliz, visto que desde criança a maternidade era um sonho. Neste período, assim como sempre, recebi o apoio da minha família. Formei-me em 2002, minha filha nasceu em março de 2003 – Ana Carolina, e optamos por uma pausa nos estudos para que eu pudesse me dedicar à maternidade.

Iniciei a faculdade de Pedagogia em 2004 e me dividi entre os estudos e a maternidade precoce, sempre com o apoio dos meus pais e do meu marido. Neste período, atuei como estagiária da Prefeitura de São Bernardo do Campo, por dois anos.

Concluí a pedagogia em 2006 e em 2008 ingressei no concurso público como professora da Prefeitura de Santo André. Neste mesmo ano fui convidada a compor a Gestão Escolar como professora assistente de direção, sendo assim atuava como professora e suplementava a minha jornada auxiliando na secretaria da escola, com atribuições semelhantes às de vice-diretora.

Neste mesmo período senti necessidade de retornar aos estudos, e cursei pós-graduação em Psicomotricidade e Gestão Escolar.

Em 2012 assumi o cargo de vice-diretora e de 2013 até os dias atuais ocupo o cargo de Diretora de Unidade Escolar.

Paralelamente as conquistas profissionais, às quais me dediquei incansavelmente, eu guardava o sonho de ser mãe novamente, mas desta vez pensamos numa maternidade planejada. Entretanto nem sempre as coisas acontecem da maneira como planejamos e após dois abortos, muito sofrimento, angústias e incertezas, descobri que era portadora de uma doença denominada

trombofilia. Em 2014 engravidei novamente, e agora com o tratamento certo, uma gestação monitorada e bem acompanhada, em setembro nasceu minha segunda filha - Alice.

O mestrado sempre foi um sonho e em 2022 senti que já estava preparada para me dedicar e retornar aos estudos. No final deste ano encaminhei o projeto para a UNINOVE, entretanto não fui selecionada. No final de 2023 enviei o projeto novamente. Já tinha perdido a esperança e para minha surpresa recebi o e-mail em meados de março/2024 indicando que fui selecionada para cursar o mestrado e que o início do curso seria no mês seguinte.

Cursar o mestrado e olhar minha trajetória até aqui é uma prova de que é possível. Viver este momento é a idealização de um sonho. Poder olhar para trás e ver todo o esforço do meu pai, que chegou a São Paulo sem ter onde dormir e o que comer, mas batalhou e prosperou e hoje eu consigo olhar para ele e dizer que nada do que ele viveu foi em vão, que toda minha dedicação é para que acima de tudo ele consiga ter orgulho e que mesmo com todos os obstáculos que apareceram no meu percurso, eu não desisti e estou vencendo dia após dia, por ele e pela minha família.

Atualmente com 41 anos, casada há 22 anos com Gilberto de 44 anos, mãe da Ana Carolina de 23 anos e Alice de 11 anos.

INTRODUÇÃO

Essa pesquisa tem como objetivo as percepções e os obstáculos à participação dos pais/responsáveis no Conselho de Escola, de duas escolas públicas do Município de Santo André, que atendem crianças da creche, Educação Infantil e dos anos iniciais do Ensino Fundamental.

Nesta perspectiva, o objeto são os Membros do Conselho de Escola de duas unidades escolares da rede pública municipal de Santo André.

Como os membros do segmento pais/responsáveis, dos Conselhos Escolares compreendem seu papel na gestão democrática e quais fatores (formativos, institucionais, biográficos) facilitam ou dificultam sua participação efetiva? O objetivo geral é analisar as percepções e as práticas dos conselheiros (segmento pais/responsáveis) em duas escolas do município de Santo André, identificando os obstáculos à sua participação e, como produto, propor um percurso formativo voltado à qualificação de sua atuação.

Essas inquietações emergem, principalmente, da minha prática e vivência como diretora de unidade escolar. Ao longo do tempo, essa experiência me permitiu refletir sobre a participação dos membros dos Conselhos de Escola durante seus mandatos.

Nesse percurso, convivi com diferentes perfis de conselheiros que, mesmo diante da diversidade, apresentavam questionamentos semelhantes. Esses questionamentos, atualmente, fundamentam minha problematização e motivam esta pesquisa.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, por meio da metodologia denominada pesquisa exploratória que realiza análise documental, o levantamento bibliográfico e teórico e realização de entrevistas serão analisados após a coleta dos dados.

Para a composição do referencial teórico, foram realizadas buscas no site <https://bdtd.ibict.br/vufind/>, utilizando as seguintes palavras-chave: conselho de escola, escola, participação, conselheiro escolar e gestão democrática. Como resultado, foram encontradas 66 teses e dissertações. Destas, 11 foram selecionadas para leitura e análise, considerando o tema abordado pelos autores e breve leitura do resumo apresentado, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 – Dissertações correlatadas

| Título da obra | Autor | Ano de publicação | Instituição | Tese/Dissertação |
|--|------------------------------------|--------------------------|---|-------------------------|
| O conselho escolar como espaço de participação: uma reflexão sobre a prática democrática em uma escola pública | Cícero Morais Dantas | 2020 | Universidade Federal de Juiz de Fora | Dissertação |
| Políticas de Conselhos Escolares: trajetórias de efetivação | Liane Bernardi Helo | 2007 | Universidade Federal do Rio Grande do Sul | Dissertação |
| Gestão Democrática da Educação e o papel dos Conselhos escolares: o caso do município de Olinda | Clarissa Maria Bezerra de Aguar | 2009 | Universidade Federal de Pernambuco | Dissertação |
| Formação e participação políticas de conselheiros de escola: o caso do município de Suzano/SP (200-2009) | Cileda dos Sato Santánnia Perrella | 2012 | Universidade de São Paulo | Tese |
| Conselho escolar como estratégia na Gestão Democrática: Discutindo as experiências dos conselhos escolares nos centros municipais de Educação Infantil em Natal/RN | Luiz Carlos Ferreira do Nascimento | 2018 | Universidade Federal do Rio Grande do Norte | Dissertação |
| Os Conselhos escolares na efetivação da Gestão Democrática: Alguns limites e | Rossonia Marini Serafini | 2017 | Universidade Federal de Santa Maria | Dissertação |

| | | | | |
|---|----------------------------------|------|---|-------------|
| possibilidades | | | | |
| Conselho Escolar: uma possibilidade para a formação na escola pública na rede estadual de educação de Pernambuco | Carlos Eduardo da Silva | 2022 | Universidade Federal de Pernambuco | Dissertação |
| A Gestão Democrática e os Conselhos escolares na Rede Pública Municipal de Ensino de Cascavel –PR: Implantação, limites e possibilidades. | Gislaine Buraki | 2017 | Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE | Dissertação |
| O funcionamento efetivo do conselho escolar como prática de gestão democrática | Marcia Pereira de Almeida Souza | 2017 | Universidade Federal de Juiz de Fora | Dissertação |
| A relação de uma escola pública com a comunidade vista a partir das ações de seu conselho, no município de Itapevi – SP | Adalberto Ribeiro | 2008 | Universidade Nove de Julho - UNINOVE | Dissertação |
| A GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM OLHAR ALÉM DA IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR | Dalva Elisabete Depizol Castilho | 2021 | USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul | Dissertação |

Após leitura e observações, descrevo um breve relato das dissertações mencionadas:

Dantas (2020) analisa em sua dissertação o funcionamento do Conselho Escolar da Escola de uma escola da rede estadual do Ceará, partindo da hipótese de que esse colegiado não tem atuado de forma efetiva como instrumento de gestão democrática. Fundamentado em autores como Lück e Paro, o estudo discute a importância da participação coletiva na escola e o papel dos Conselhos Escolares

na promoção da cidadania, autonomia e qualidade da educação. Apresenta-se o contexto da escola investigada, caracterizada por sua abrangência regional, peculiaridades do corpo docente e histórico de baixa participação comunitária no conselho.

A pesquisa evidencia fragilidades no funcionamento do colegiado, incluindo a realização limitada de reuniões e a ausência de registros de acompanhamento de documentos essenciais, como o Regimento Escolar e o Projeto Político-Pedagógico. Com base nessa análise, o trabalho busca compreender de que forma a gestão escolar pode estimular a participação efetiva da comunidade e fortalecer o papel democrático do Conselho Escolar.

A dissertação de Helo (2007) analisa o processo de implantação e efetivação dos Conselhos Escolares como instrumento da gestão democrática em escolas estaduais e municipais de Porto Alegre, entre sua criação e o ano de 2006. Considerando o Conselho Escolar como espaço de participação coletiva e potencial arena de disputa entre diferentes segmentos da comunidade, o estudo investiga como essa política educacional se materializou no cotidiano escolar e quais limites e possibilidades emergiram de sua prática.

Com base em referenciais teóricos como Gramsci, Paro e Arroyo, a pesquisa situa a democratização da educação no contexto da redemocratização brasileira dos anos 1980, destacando o papel da legislação — especialmente a Constituição de 1988 — na institucionalização da gestão democrática, embora tensionada por estruturas burocráticas e autoritárias ainda presentes nas escolas. A autora examina as diferenças entre as políticas estadual e municipal, influenciadas por contextos políticos distintos, como a Administração Popular em Porto Alegre, e analisa suas repercussões práticas na atuação dos Conselhos.

Aguiar (2009) em sua dissertação investiga o papel dos Conselhos Escolares no processo de democratização da gestão educacional na Rede Municipal de Ensino de Olinda, analisando sua atuação como mecanismo de participação coletiva e de promoção da qualidade do ensino. Fundamentada no marco histórico de redemocratização do país nas décadas de 1980 e 1990 — período em que a gestão democrática passou a integrar a agenda das políticas públicas a partir da Constituição Federal de 1988 — a pesquisa examina como os princípios de autonomia, participação e descentralização têm sido incorporados às práticas escolares do município.

A partir de referenciais teóricos como Oliveira, Paro, Gadotti e Foucault o estudo contextualiza a evolução das políticas educacionais locais e examina a materialização dessas diretrizes no cotidiano das escolas, tendo como pressuposto que os Conselhos Escolares constituem a principal instância de deliberação, debate e controle social dentro das unidades de ensino. Para tanto, analisa-se a relação entre concepções normativas e práticas institucionais, buscando compreender em que medida a gestão democrática se efetiva no “chão da escola”.

A dissertação de Perrella (2009) analisa a formação política de conselheiros de escola e sua relação com a democratização da gestão escolar, a partir de uma investigação desenvolvida no município de Suzano (SP), administrado por um partido de tradição democrático-popular. A motivação da pesquisa decorre da trajetória profissional da autora na educação pública, incluindo experiências como docente, coordenadora pedagógica e integrante de equipes gestoras, nas quais observou a centralidade dos espaços de participação e deliberação coletiva, especialmente do Conselho de Escola.

Partindo de estudos anteriores sobre a apropriação dos espaços educativos e o distanciamento da comunidade nas decisões escolares, a investigação busca compreender quais tipos de formação — formal, não formal e decorrente da vida coletiva — contribuem para a participação ativa dos conselheiros, em especial dos familiares de alunos, segmento historicamente marginalizado nos processos decisórios.

Já a dissertação de Nascimento (2009) investiga o processo de democratização da escola pública nos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI) de Natal/RN, tendo o Conselho Escolar como principal instrumento de participação e partilha de poder no âmbito da gestão democrática. A pesquisa engloba a escola como instituição inserida em dinâmicas sociais, econômicas, políticas e culturais próprias do Brasil contemporâneo, marcadas pela tensão entre projetos democráticos e a hegemonia neoliberal.

O estudo contextualiza o papel da escola dentro das transformações estruturais que redefiniram o Estado e as políticas sociais após a década de 1990, influenciadas por organismos internacionais e pela lógica de ajuste ao capitalismo global.

Serafini (2017) em sua dissertação investiga os desafios para a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas do município de Santa Maria, com

ênfase na atuação dos Conselhos Escolares como mecanismos de participação comunitária e fortalecimento institucional. Partindo de um relato autobiográfico que contextualiza a trajetória da pesquisadora, desde a educação infantil até a carreira docente e a gestão escolar, o estudo reflete sobre experiências e práticas pedagógicas que influenciaram a compreensão da gestão democrática.

Na dissertação, Silva (2022) investiga os desafios para a efetivação da gestão democrática em escolas públicas de Santa Maria, com foco na atuação dos Conselhos Escolares. Partindo da trajetória pessoal da pesquisadora, que permeia sua experiência como educadora e gestora, o estudo busca compreender como a participação efetiva da comunidade escolar contribui para a democratização da gestão.

Buraki (2017) investiga em sua dissertação o processo de implantação dos Conselhos Escolares (CE) na Rede Pública Municipal de Cascavel - PR, contextualizando-o no âmbito da Gestão Democrática e das políticas educacionais brasileiras. O estudo parte da compreensão do papel do Estado e das políticas sociais, considerando a transição do modelo de Estado de bem-estar social para o Estado mínimo, marcado pelo neoliberalismo, pela descentralização e pelo compartilhamento da gestão escolar. Destaca-se que, nesse contexto, o Diretor Escolar assume papel central na condução da gestão compartilhada, mediando a atuação de órgãos colegiados, como os Conselhos Escolares e a Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), bem como no acesso a recursos descentralizados, como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Como referenciais teóricos, destacam-se inicialmente as contribuições de Paulo Freire, cuja concepção de educação libertadora fundamenta a importância da participação comunitária no contexto escolar. Heloísa Lück oferece importantes reflexões sobre a gestão participativa nas escolas; Vítor Henrique Paro apresenta críticas relevantes sobre a democratização da escola pública; e José Carlos Libâneo contribui com estudos sobre organização e gestão escolar, especialmente no que se refere à participação da comunidade e aos conselhos escolares.

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos, conforme descrito a seguir:

Capítulo 1: apresenta uma breve contextualização histórica da gestão escolar democrática no Brasil;

Capítulo 2: aborda a construção legal e os marcos regulatórios do Conselho de Escola no Brasil. Evidencia o Conselho de Escola no Brasil e especificamente no

município de Santo André, além de discutir os fundamentos teóricos que sustentam a organização escolar voltada à gestão democrática, à atuação dos conselhos escolares e à descentralização da gestão.

Capítulo 3: apresenta os desafios enfrentados para garantir a participação efetiva das famílias nos Conselhos Escolares e no cotidiano da escola pública;

Capítulo 4: Apresenta a metodologia do trabalho desenvolvido;

Capítulo 5: explicita as narrativas a partir das entrevistas elaboradas dos conselheiros, percorrendo desde a infância até suas experiências escolares, familiares e profissionais, buscando relacionar essas trajetórias ao papel desempenhado por eles no Conselho de Escola.

Capítulo 6: Considerações finais

Ao final da pesquisa, elaborou-se um percurso formativo destinado a oferecer subsídios à formação de membros da equipe gestora e de conselheiros escolares. Esse percurso apresenta estratégias que favorecem a compreensão do papel do conselheiro, possibilitando a qualificação da participação e, conseqüentemente, o fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas. Os dados obtidos nesta pesquisa nortearam a construção desse material formativo.

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para retomar o contexto histórico e possibilitar uma análise consistente acerca da gestão democrática na educação brasileira, torna-se necessário compreender a conjuntura política brasileira no período de transição de regime autoritário para a democracia.

O processo de redemocratização da escola pública no Brasil está diretamente vinculado à reconfiguração da ordem democrática após o término da ditadura civil-militar (1964–1985). Esse período caracterizou-se por intensa mobilização dos movimentos sociais, pela reorganização dos sindicatos dos docentes, pela emergência dos movimentos populares e pela redefinição do papel do Estado na garantia dos direitos sociais — entre eles, o direito à educação pública, gratuita e de qualidade.

Durante o regime ditatorial, o sistema educacional brasileiro foi orientado por políticas tecnicistas e autoritárias, que privilegiavam a formação voltada ao mercado de trabalho e o controle ideológico dos conteúdos escolares, conforme argumenta Saviani (2008). Neste contexto, a educação subordinou-se à lógica desenvolvimentista, marcada por forte centralização administrativa e exclusão de amplos segmentos da população. Com a abertura política no final dos anos 1970 e início dos 1980, diferentes setores da sociedade passaram a reivindicar uma escola pública mais democrática, participativa e inclusiva.

A Constituição Federal de 1988 representa um marco decisivo nesse processo de redemocratização, ao reconhecer a educação como direito de todos e dever do Estado (Art. 205). Esse novo ordenamento jurídico consolidou os princípios de igualdade de acesso, a gestão democrática do ensino público, a valorização dos profissionais da educação e a gratuidade do ensino, aos quais passaram a orientar as políticas educacionais brasileiras.

As principais alterações realizadas pelos novos administradores oposicionistas tiveram como meta a descentralização da administração, como forma de gestão democrática da escola, com participação de professores, de funcionários, de alunos e de seus pais. (LIBANEO, 2007, p. 139).

Nesse contexto, evidencia-se a centralidade da participação coletiva, e da articulação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar como elementos estruturantes da democratização da escola pública. Em consonância com esses princípios, foi aprovada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/1996), que reorganizou o sistema educacional brasileiro em bases mais democráticas. A LDB incorporou avanços como a descentralização da gestão escolar, a criação de conselhos escolares, e a valorização da autonomia das escolas e dos professores — elementos fundamentais da chamada gestão democrática da educação, defendida por autores como Vitor Henrique Paro.

No campo teórico, destaca-se a contribuição de Paulo Freire, cuja obra exerceu profunda influência sobre o pensamento educacional brasileiro. Em obras como Educação como prática da liberdade (1967) e Pedagogia do Oprimido (1970), o autor propõe uma educação dialógica, emancipatória e crítica, que valoriza os saberes do sujeito e se orienta para a transformação social. Tal perspectiva fundamentou diversas experiências pedagógicas alternativas e políticas públicas no campo da educação popular, como o Movimento de Alfabetização de Jovens e Adultos (MOVA).

Nesse período, destacam-se as políticas de financiamento educacional, como o Fundef (1996) e posteriormente o Fundeb (2007), que buscam promover maior equidade na distribuição dos recursos. Destaca-se, ainda, a ampliação do acesso à educação básica e superior, especialmente entre as populações historicamente marginalizadas, negros, pobres, indígenas e moradores das periferias urbanas.

A redemocratização da escola pública no Brasil, portanto, foi impulsionada por um conjunto de transformações políticas, legais e culturais que buscaram romper com a lógica excludente do período autoritário. Ainda que persistam desafios, como a desigualdade de acesso e permanência, a precarização do trabalho docente e as tentativas de censura ao pensamento crítico, o período pós-1985 consolidou a educação pública como um direito social fundamental e pilar da democracia brasileira.

É importante destacar que a democratização efetiva da educação é promovida não apenas pela democratização da gestão da educação, conforme definido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96). O fundamental dessa democratização é o

processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para que possam participar, de modo efetivo e consciente, da construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da cidadania. (LUCK, 2017, p. 233)

A gestão democrática encontra respaldo no Artigo 206 da Constituição Federal de 1988, sendo reafirmada no Artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 e estabelecida como meta no PNE 2014-2024, instituído pela Lei nº 13.005 de 2014¹: tais dispositivos legais evidenciam a centralidade da participação crítica e qualificada da comunidade escolar na organização das práticas educativas.

Neste sentido, a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), configura-se como um espaço privilegiado de materialização da gestão democrática, exigindo articulação coletiva, criação de mecanismos participativos e compromisso com finalidades educacionais:

Cabe assim aos dirigentes escolares, professores, pais e comunidade assumir a construção da escola por meio do projeto político pedagógico (PPP), para o que se fazem necessárias a articulação entre os diversos segmentos que a compõem e a criação de espaços e meios (mecanismos) de participação, de modo que a gestão democrática esteja em função de objetivos educacionais. Por sua vez, a escola com qualidade social é a que define como sua finalidade social a formação cultural e científica dos educandos mediante a apropriação dos saberes historicamente produzidos pelo conjunto da sociedade. Neste processo de apropriação, que envolve o trabalho dos professores e os meios e recursos pedagógicos necessários, os alunos desenvolvem os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores imprescindíveis para a vida produtiva e cidadã, considerando as transformações em curso na sociedade contemporânea. (LIBANEO, 2012, p. 251)

¹ **Meta 19:** assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (PNE)

Conforme argumenta Carmo (2017) a democracia precisa estar presente na vida da comunidade escolar. Na proposta de formação buscam-se conteúdos que ampliem o conhecimento, favorecendo a criticidade, e assim, o processo democrático na unidade escolar, qualificando a participação, a escuta e a tomada de decisão:

Seria necessário tomar a democracia como um modo de vida, em que todos debatam e discutam os problemas coletivos, até que se chegue a um consenso e pensar o papel da escola como o de transmitir o saber historicamente produzido destacando o direito que todos têm de desfrutar os bens criados socialmente pela humanidade, instrumentalizando o aluno para poder participar, promovendo desta forma a diminuição das desigualdades sociais. (CARMO, 2017, p. 9 e 10).

Neste sentido, a gestão democrática é um conceito fundamental na administração de organizações e instituições, baseado na participação, transparência, diálogo e respeito às diversidades. No contexto educacional, ela é essencial para promover a qualidade da educação, a valorização dos profissionais da educação e a participação da comunidade na tomada de decisões.

Envolve a participação de todos os atores no processo educativo, gestores, professores, alunos, pais, funcionários e comunidade local. Trata-se de um modelo de gestão que busca considerar diferentes perspectivas, as necessidades e expectativas de todos os envolvidos e promover a construção coletiva de projetos educacionais.

A gestão democrática na educação também se traduz em práticas e políticas que visam garantir a igualdade de oportunidades, o respeito à diversidade, a promoção da inclusão e a valorização da autonomia e da criatividade dos indivíduos. Ela estimula a participação ativa dos alunos no processo de aprendizagem, a formação continuada dos professores, a criação de espaços de diálogo e reflexão e a construção de uma cultura de colaboração e cooperação.

Além disso, a gestão democrática na educação contribui para a formação de cidadãos críticos, responsáveis e engajados, que compreendam a importância da participação ativa na sociedade e no desenvolvimento de uma cultura democrática. Ela promove a construção de uma escola mais democrática, inclusiva e comprometida com os princípios da justiça social e da igualdade de oportunidades.

A gestão democrática apresenta potencial para promover a qualidade da educação, a valorização dos profissionais da educação e a construção de uma sociedade mais justa e democrática. É um modelo de gestão que valoriza a participação, a diversidade e o diálogo como princípios fundamentais para o desenvolvimento de práticas educacionais inovadoras e transformadoras.

Libâneo (2007) enfatiza a importância da gestão escolar como um sistema que envolve os sujeitos e suas interações sociais dentro de um contexto sociopolítico específico, exigindo ações intencionais, planejadas e orientadas por princípios democráticos. “Considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões”. (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

Nessa perspectiva, a gestão escolar é vista como um processo complexo e dinâmico, que envolve não apenas a administração de recursos e a organização das atividades educacionais, mas também a construção de relações sociais e a promoção de uma cultura democrática na escola.

Ao considerar o caráter intencional das ações da gestão escolar, entende-se que as decisões tomadas pelos gestores têm um propósito claro e estão alinhadas com os objetivos educacionais da instituição. Isso implica em planejamento, avaliação e monitoramento constante das práticas e políticas educacionais, de modo a garantir a eficácia e a qualidade do ensino.

Além disso, as interações sociais estabelecidas no contexto escolar são fundamentais para a construção de um ambiente colaborativo e participativo, onde todos os atores envolvidos na comunidade escolar têm voz e são ouvidos nas decisões que afetam a vida da escola. A gestão democrática na escola pressupõe a valorização da diversidade, o respeito às opiniões e a construção coletiva de soluções para os desafios enfrentados pela instituição.

A referência às formas democráticas de tomada de decisões destaca a importância da participação e do diálogo na gestão escolar. A democracia na escola não se resume apenas à eleição de representantes ou consultas formais, mas sim a um processo contínuo de construção coletiva de acordos, respeito às diferenças e busca por consensos que reflitam os interesses e necessidades de toda a comunidade escolar.

Dessa forma, a gestão escolar, enquanto sistema que agrega pessoas e promove interações sociais intencionais e democráticas é essencial para a

construção de uma escola mais inclusiva, participativa e comprometida com a qualidade da educação.

A gestão democrática pode ser compreendida como a forma de organização escolar que privilegia a participação coletiva, o diálogo e a corresponsabilidade entre os diferentes atores escolares. De acordo com Paro (2001), a escola pública, por seu caráter de bem público, deve promover a escuta e o envolvimento ativo de todos os seus sujeitos, inclusive os pais e responsáveis.

Complementarmente, Dourado (2007), destaca que a efetivação da gestão democrática requer não apenas instrumentos formais de participação, como conselhos escolares e associações de pais, mas também práticas educativas que favoreçam o envolvimento real e qualificado da comunidade escolar. Assim, a participação dos familiares é concebida não como uma concessão, mas como um direito e expressão da cidadania.

A educação é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento humano e social. Ela não se limita a transmissão de conhecimentos e informações, sendo um processo contínuo de formação e transformação dos indivíduos. Por meio da educação, as pessoas adquirem habilidades, valores, atitudes e competências que são essenciais para sua integração na sociedade e para o seu desenvolvimento pessoal.

Como enfatiza Ângela Antunes, a democracia precisa ser praticada e vivenciada, em diversos espaços, principalmente no espaço escolar:

É necessário que tenhamos clareza de que democracia é algo que se aprende e se aprende, principalmente, praticando-a, vivenciando-a. Não há projeto de escola que esteja dissociado de um projeto de sociedade. Se queremos uma sociedade democrática, justa, igualitária, é necessário que. Mais do que o discurso de democracia, sejamos capazes de vivenciar a democracia no maior número de espaços possível, E, enquanto educadoras(es), temos muito a contribuir no espaço escolar. (ANTUNES, 2002, p. 35).

De acordo com Luck (2000), a gestão democrática está baseada em valores como a cooperação, a participação, a transparência e o compromisso com a formação cidadã. A autora destaca que uma escola só será verdadeiramente democrática quando estiver voltada para o desenvolvimento de todas as pessoas

que nela atuam, valorizando o diálogo, a escuta e a corresponsabilidade na tomada de decisões.

“A gestão democrática da escola está ligada ao compromisso ético e político com a formação de cidadãos conscientes, críticos e participativos, capazes de intervir na realidade social para transformá-la” (LUCK, 2000, p. 42).

Essa concepção de gestão rompe com a visão tradicional e hierarquizada, em que a direção escolar detinha o poder absoluto. Ao contrário, segundo Luck (2009), o gestor escolar deve exercer uma liderança pedagógica participativa, que estimule o protagonismo de professores, alunos, pais e funcionários, construindo uma cultura escolar voltada à transformação social.

Luck (2006) sistematiza cinco elementos estruturantes da gestão democrática: participação, autonomia, formação continuada, transparência e avaliação democrática, os quais orientam práticas voltadas à construção de uma cultura escolar colaborativa:

- **Participação:** A gestão democrática requer o envolvimento efetivo da comunidade escolar em todos os processos decisórios, por meio de espaços como os conselhos de escola, grêmios estudantis, associações de pais e mestres, entre outros.
- **Autonomia:** As escolas precisam de autonomia para planejar e implementar seus projetos pedagógicos, respeitando sua realidade local, sem perder de vista as diretrizes da rede de ensino.
- **Formação continuada:** A qualificação constante dos profissionais da educação é fundamental para o fortalecimento de práticas democráticas. Luck defende que a formação deve ser coletiva, contextualizada e voltada para a reflexão crítica da prática.
- **Transparência:** A gestão deve prezar pela clareza na comunicação com a comunidade escolar, especialmente em relação ao uso dos recursos públicos, às metas pedagógicas e aos critérios de avaliação.
- **Avaliação democrática:** A avaliação deve ser entendida como um processo coletivo de análise e tomada de decisões, voltado à melhoria da qualidade do ensino e das relações institucionais.

O gestor escolar, segundo Luck (2009), deve ser um líder pedagógico comprometido com a construção de um ambiente escolar acolhedor, reflexivo e participativo. Sua atuação deve articular os diferentes segmentos da escola, promover o trabalho em equipe, fomentar a cultura do diálogo e estimular o compromisso ético com a educação pública.

Para que isso se concretize, a autora ressalta a importância de políticas públicas que garantam condições objetivas de trabalho, formação adequada e mecanismos de participação efetiva. A gestão democrática, nesse sentido, não é uma tarefa individual, mas sim um processo coletivo e permanente, construído por meio de práticas cotidianas.

Por fim, a gestão democrática deve ser compreendida como um processo coletivo, contínuo e politicamente orientado, cuja efetivação depende tanto de condições institucionais quanto do engajamento dos sujeitos que compõem a comunidade escolar.

2. CONSELHEIROS ESCOLARES E SUA PARTICIPAÇÃO NO CONSELHO DE ESCOLA

Os registros históricos dos movimentos sociais e necessidade de repensar as legislações que contribuíram para o processo redemocratização do país também favoreceram a reflexão acerca da gestão democrática na esfera pública, bem como sobre o papel do Conselho Escolar:

No processo de gestão democrática da coisa pública, consignada pela Constituição de 1988, os conselheiros assumem uma nova institucionalidade, com dimensão de órgãos de Estado, expressão da sociedade organizada. Não se lhe atribui responsabilidades de governo, mas plural de sociedade para situar a ação do Estado na lógica da cidadania. São espaços de interface entre o Estado e a sociedade. Como órgãos de Estado, os conselhos exercem uma função mediadora entre o governo e a sociedade. (BRASIL, 2004, p. 20).

Considerando o papel fundamental do Conselho Escolar na garantia da Gestão Democrática e na formação de cidadãos, a presente pesquisa visa proporcionar uma reflexão sobre as políticas públicas e favorecer o engajamento dos conselheiros na promoção da educação para a democracia e para a participação social.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBANEO, 2012, p. 450 e 451).

Nessa perspectiva, ao estimular a reflexão sobre a escola pública sob o enfoque da transformação social, destacam-se os sentidos emancipatórios do conhecimento escolar em interface com processos formativos igualmente voltados à emancipação dos sujeitos. Freire ressalta a necessidade de a comunidade escolar de assumir-se politicamente, favorecendo o diálogo e reflexão.

A politicidade da educação demanda veementemente que o professor e a professora se assumam como políticos, que se descubram no mundo como um político e não como um puro técnico ou um sábio, porque também o técnico e o sábio são substantivamente políticos. (FREIRE, 2019, p. 34).

Ao abordar a participação da comunidade escolar, Paro (2017) enfatiza a importância de uma participação crítica consciente, de modo que não se restrinja apenas à execução das ações da escola, mas que se efetive no planejamento e nos processos decisórios, favorecendo uma participação efetiva. Desta forma, busca-se promover elementos que o tornem o indivíduo num membro ativo, empenhado em buscar estratégias para qualificar o trabalho desenvolvido na Unidade Escolar:

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo. (PARO, 2017, p. 22).

No contexto contemporâneo, marcado por intensas transformações tecnológicas, sociais e econômicas, a educação assume um papel estratégico na formação de sujeitos capazes de atuar criticamente na sociedade. Nesse cenário, torna-se fundamental que as práticas educativas estejam alinhadas às demandas sociais, promovendo o desenvolvimento de habilidades como pensamento crítico, colaboração e resolução de problemas.

Além disso, a educação também desempenha um papel relevante na promoção da igualdade de oportunidades e no combate às desigualdades sociais. Por meio de uma educação de qualidade e acessível a todos, é possível reduzir as disparidades e promover a inclusão social, garantindo que cada indivíduo tenha a oportunidade de desenvolver seu potencial pleno.

No entanto, para que a educação cumpra efetivamente seu papel transformador, faz-se necessário investimento em infraestrutura, formação docente, currículos inovadores e implementação de políticas educacionais inclusivas e

democráticas. Nessa perspectiva, a educação deve ser compreendida de forma integral, contemplando dimensões cognitivas, sociais, emocionais e éticas.

A educação é um direito fundamental de todos os cidadãos e um instrumento poderoso para promover o desenvolvimento humano, a justiça social e a construção de uma sociedade mais igualitária e democrática. É por meio da educação que podemos construir um futuro melhor para todos.

O Conselho de Escola configura-se como instância fundamental na consolidação da democracia e da cidadania no espaço escolar. “Um conselho constitui uma assembleia de pessoas, de natureza pública, para aconselhar, dar parecer, deliberar sobre questões de interesse público, em sentido amplo ou restrito”. (BRASIL, 2004, p. 23).

O fortalecimento por meio de processos formativos contínuos, reflexão, práticas coletivas e articulação entre os pares, contribui para a construção de uma educação de qualidade, enfatizando a superação de desigualdade.

A formação continuada dos membros, dos diferentes segmentos, do Conselho de Escola de uma unidade escolar revela-se essencial para subsidiar a conscientização e ressaltar a função política e social, conseqüentemente formando educandos/cidadãos participativos.

Segundo BRASIL² (2004) para que os conselheiros exerçam seu papel com qualidade, a capacitação é fundamental. Desta maneira, inicialmente precisam ter clareza dos seguintes aspectos: significado da representação e do papel do

² O Ministério da Educação (MEC) elaborou os Cadernos de Fortalecimento dos Conselhos de Escola, que constituem um material formativo voltado à consolidação da gestão democrática nas instituições públicas de ensino. Inseridos no âmbito das políticas de participação e controle social da educação básica, os cadernos têm como objetivo subsidiar a atuação dos Conselhos de Escola, compreendidos como instâncias colegiadas responsáveis pelo acompanhamento pedagógico, administrativo e financeiro das unidades escolares. Fundamentados nos princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, os materiais enfatizam a participação da comunidade escolar — gestores, docentes, estudantes, famílias e funcionários — nos processos decisórios, promovendo transparência, corresponsabilidade e fortalecimento da autonomia escolar.

Os cadernos abordam temas como: fundamentos legais da gestão democrática; atribuições e funcionamento dos Conselhos; planejamento participativo; acompanhamento da execução orçamentária; mediação de conflitos; e articulação entre escola e comunidade. A proposta metodológica privilegia a formação continuada, o diálogo e a reflexão coletiva, incentivando práticas colaborativas e o desenvolvimento de uma cultura institucional pautada na participação e no controle social. Assim, os Cadernos de Fortalecimento dos Conselhos de Escola configuram-se como instrumentos pedagógicos e políticos que contribuem para a consolidação de uma escola pública democrática, inclusiva e socialmente referenciada, reafirmando o papel do Conselho como espaço estratégico de deliberação, acompanhamento e avaliação das ações educativas.

conselheiro; conhecer o Projeto Político Pedagógico (PPP) e como ele é organizado; conhecer a legislação educacional (básica); se apropriar dos princípios e normas do sistema de ensino em que estão inseridos e por fim, compreender que pertencem àquele grupo.

“Participar é discutir, é ter voz, ganhando-a, na política educacional das escolas, na organização de seus orçamentos”. (FREIRE, 2003, p.127). Nesta direção, a participação vai além de apenas contribuir com ideias ou esforços em um determinado projeto. Ela envolve a compreensão de que cada indivíduo tem um papel ativo na construção da sociedade em que vive. A participação pressupõe estar presente na história, ser protagonista de sua própria narrativa e não simplesmente estar representado por outros.

Portanto, é fundamental que se incentive a participação ativa dos cidadãos em todos os aspectos de suas vidas, pois mediante a participação consciente e engajada é possível construir uma sociedade mais democrática, igualitária e participativa. Estar presente na história é muito mais do que simplesmente estar representado. É ser protagonista de sua própria história e contribuir para a construção de um mundo melhor para todos.

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (BRASIL, 2006, p. 23).

A participação não deve ser compreendida como um ato meramente colaborativo, mas um compromisso com a transformação social e a construção de um mundo mais justo e solidário. Como afirmou Paulo Freire, a participação pressupõe estar presente na história e ser protagonista de sua própria narrativa, contribuindo para a construção de uma sociedade mais humana e igualitária.

“O projeto de formação de representantes propõe a participação como algo para além de uma colaboração” (FREIRE, 2001, p. 75). A participação em reuniões é um dos principais instrumentos de exercício da democracia e da cidadania na comunidade escolar. Paulo Freire, em sua abordagem pedagógica e política, ressaltava a importância da participação ativa dos indivíduos na tomada de decisões

e na construção coletiva de soluções para os desafios enfrentados pela comunidade. Indo além de simplesmente estar presente e votar em questões específicas. Ela envolve o engajamento ativo dos cidadãos, a reflexão crítica sobre as questões em debate e a busca por consensos que promovam o bem comum. A participação consciente e responsável contribui para o fortalecimento da democracia participativa e para a promoção da justiça social.

Valorizando a participação ativa dos envolvidos no processo educativo, para Freire, a escola não deve ser um espaço hierárquico e autoritário, mas sim um ambiente democrático, onde todos tenham voz e se sintam parte integrante do processo de ensino e aprendizagem.

A política escolar desempenha um papel fundamental na promoção de uma educação de qualidade e na formação de cidadãos críticos, participativos e comprometidos com a transformação social. É importante que as políticas educacionais sejam construídas de forma democrática, transparente e participativa, garantindo a voz e a participação de todos os atores envolvidos no processo educativo, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação, o combate à evasão escolar, a promoção da diversidade e a redução das desigualdades educacionais. Ela também pode ser um instrumento importante para a construção de uma cultura de respeito, diálogo e colaboração no ambiente escolar.

Libâneo afirma que “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

Ao promover o diálogo e a reflexão coletiva, a escola se torna um ambiente mais inclusivo e democrático, onde todos têm a oportunidade de ser ouvidos e de contribuir para a construção do conhecimento. Esses espaços também são importantes para fortalecer os laços entre alunos, professores, pais e funcionários, criando uma comunidade escolar mais unida e engajada.

Dentro desses espaços de diálogo e reflexão coletiva, é importante que haja um ambiente de respeito mútuo, onde todas as opiniões sejam valorizadas e consideradas, independentemente de quem as expressa. É fundamental fomentar o pensamento crítico, a empatia e a escuta ativa, para que as discussões sejam construtivas e enriquecedoras para todos os envolvidos.

Além disso, é importante que esses espaços de diálogo e reflexão coletiva abordem questões relevantes e atuais, que estejam conectadas com a realidade dos alunos e da comunidade escolar. Isso permite que as discussões sejam mais significativas e que os participantes se sintam motivados a buscar soluções e ações concretas para os desafios que enfrentam.

Criar espaços de diálogo e reflexão coletiva dentro da escola é fundamental para promover uma educação mais participativa e democrática. Esses espaços são essenciais para permitir que todos os membros da comunidade escolar compartilhem suas experiências, ideias e opiniões, e discutam questões relevantes de forma colaborativa.

Os estudos de Eustáquio Romão e Angela Antunes evidenciam a importância dos colegiados como instrumentos de democratização da gestão escolar, destacando seu potencial formativo e deliberativo:

[...] os que defendem os Conselhos como única possibilidade de democratização da gestão escolar, desde que tenham competências deliberativas e normativas, acreditam nas potencialidades transformadoras das decisões coletivas, vêem o colegiado como canal institucional de decisões, evitando-se a personalização dos avanços e recuos, dos elogios e das críticas, ao mesmo tempo que abre espaço para a formação das pessoas para a autodeterminação (CISESKI e ROMÃO, 1997, p. 73)

Os autores também apontam os desafios inerentes à consolidação de práticas democráticas em contextos historicamente marcados por fragilidades participativas. No entanto, ressaltam que tais dificuldades só podem ser superadas por meio da vivência concreta da participação:

Todas essas dificuldades são objetivas e podem se transformar em perigos reais. No entanto, não há como superá-las senão pela via de sua experimentação concreta. Como a democracia, não há como ensiná-la teoricamente, mas apenas por sua vivência e experimentação. O aperfeiçoamento virá da discussão dos equívocos, das estratégias e táticas inadequadas e intempestivas. Não há como levar as pessoas a terem opiniões firmes, se elas não tiverem a oportunidade de construir na prática; não há como vencer a timidez senão em situações de exposição pessoal para interlocutores. Por outro lado, a única maneira de testar a legitimidade de uma liderança é questioná-la quanto às aspirações, anseios, interesses e projeções se sua base social de sustentação. (CISESKI e ROMÃO, 1997, p. 74).

Dessa forma, compreende-se que a consolidação da gestão democrática no espaço escolar depende do fortalecimento dos mecanismos de participação e do desenvolvimento de práticas coletivas que possibilitem a efetiva atuação dos sujeitos nos processos decisórios.

2.1 Conselho de escola no Brasil

Como já foi mencionado no capítulo anterior, no período de redemocratização dos anos 70 e durante os movimentos populares, surgiram algumas experiências de gestão colegiada nas instituições públicas de ensino no país, antes mesmo da promulgação da Constituição Federal de 1988.

A institucionalização dos Conselhos de Escola no Brasil reflete um movimento gradual de democratização da gestão educacional, visando à participação da comunidade escolar na administração e fiscalização do ensino. Segundo Libâneo (2001), a participação é o principal meio de garantir a gestão democrática da escola, pois permite que todos os envolvidos compartilhem responsabilidades e decisões no ambiente escolar.

Em 1925, na Bahia, o então Inspetor Geral de Ensino, Anísio Teixeira, promulgou a Lei nº 1.846, de 14 de agosto, que estabeleceu os primeiros Conselhos Municipais de Educação no país. Esses conselhos tinham como objetivo estimular o desenvolvimento do ensino primário, fiscalizar o serviço escolar municipal e propor medidas para adaptar o ensino às condições locais. Essa iniciativa representou um avanço na descentralização da gestão educacional e na participação da comunidade escolar nas decisões pedagógicas.

Com a Revolução de 1930 e a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, houve uma reorganização do sistema educacional brasileiro. Em 1931, foi criado o Conselho Nacional de Educação (CNE) por meio do Decreto nº 19.850, de 11 de abril. O CNE tinha a função de assessorar o Ministério da Educação e Saúde Pública em assuntos relacionados ao ensino, emitindo pareceres e orientações para a política educacional nacional.

A promulgação da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, conhecida como a primeira LDB, formalizou a estrutura de governança educacional no Brasil. Esses conselhos passaram a ter atribuições normativas e deliberativas, supervisionando e orientando os sistemas de ensino.

Os “colegiados de escolas” surgiram, em meados de 1977, nos estados de Minas Gerais, onde se aproximavam de uma congregação de professores, sem a participação de funcionários, pais e alunos e em São Paulo com caráter consultivo e participação de diferentes segmentos da comunidade escolar. Em 1985, no Distrito Federal, instituiu-se, em caráter experimental, o conselho diretor, constituído pela equipe gestora, professores, representantes da comunidade escolar indicados por professores e pais ou alunos maiores de 18 anos. No mesmo ano, no município de Porto Alegre, foi instituída uma lei que estabeleceu a criação do Conselho de Escola com representantes de todos os membros da escola, com o objetivo de analisar mudanças curriculares e eleger diretores escolares.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, estabeleceu a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, promovida com a colaboração da sociedade. Em consonância com esse princípio, a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como a segunda LDB, reforçou a importância da gestão democrática do ensino público, prevendo a participação da comunidade escolar por meio de conselhos escolares.

Para Dourado (2010), os conselhos escolares podem funcionar como espaços coletivos de deliberação, assumindo um papel corresponsável na gestão pedagógica e administrativa da escola. Essa perspectiva amplia o entendimento do conselho como mero órgão consultivo e o posiciona como protagonista das decisões escolares.

Gadotti (1994) adverte que os conselhos não podem ser apenas medidas burocráticas, mas devem constituir-se como espaços de transformação educativa e social, alinhados a uma pedagogia emancipadora.

Atualmente, os Conselhos de Escola desempenham um papel fundamental na gestão democrática, sendo responsáveis por decisões pedagógicas, administrativas e financeiras nas unidades escolares. Apesar dos avanços, os conselhos enfrentam desafios relacionados à formação de seus membros, à efetiva participação da comunidade e à autonomia frente às políticas educacionais centralizadas.

2.2 Conselho de escola na cidade de Santo André

O Conselho de Escola das instituições municipais de ensino do município de Santo André foi instituído e regulamentado por meio da Lei Municipal nº 7.854 de 30 de junho de 1999. Ao longo dos anos, a referida legislação passou por alterações, culminando na promulgação da Lei nº 9.669 de 16 de abril de 2015, atualmente em vigor. Essa norma dispõe sobre aspectos fundamentais relacionados ao funcionamento do Conselho, como: disposições gerais, objetivos, natureza, composição, atribuições e competências, deliberações, bem como a organização do processo eleitoral no âmbito das escolas da rede municipal.

Entre as principais modificações implementadas ao longo do período de vigência das legislações anteriores, destacam-se:

- a ampliação do tempo de mandato dos conselheiros, que passou de um para dois anos;
- a redefinição do número de integrantes do colegiado, de acordo com a quantidade de estudantes matriculados em cada unidade escolar — anteriormente fixado entre 6 e 16 membros, atualmente varia de 12 a 24 integrantes;
- a inclusão, entre os objetivos do Conselho, da atribuição de gestão dos recursos financeiros repassados pelas esferas municipal, estadual e federal;
- o aumento da participação discente, com a inclusão de representantes do Conselho Mirim com idade igual ou superior a 9 anos — anteriormente, os representantes deveriam ter, no mínimo, 16 anos;
- o incremento da frequência das reuniões ordinárias, que passaram de duas anuais para encontros mensais.

O Art. 1º nos traz a visão geral e seus referenciais legais do que se espera do Conselho de Escola, nas unidades escolares de Santo André:

Art. 1º Fica instituído o Conselho de Escola, sociedade civil com personalidade jurídica própria, sem fins lucrativos, vinculado a cada unidade escolar municipal, como espaço supremo de decisões, de acordo com o que dispõe o art. 257 da Lei Orgânica do Município, o art. 45 da Lei nº 6.833, de 15 de outubro de 1991 - Estatuto do Magistério Municipal, art. 205 da Constituição Federal e art.14, inc. II, da Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. (SANTO ANDRÉ. 2015, p.1).

Este documento serve como referência e orientação para o trabalho desenvolvido nas escolas, promovendo o alinhamento da rede e estabelecendo um ponto de partida para a atuação dos membros do conselho escolar. Ao esclarecer as

atribuições desse colegiado, busca-se fomentar práticas descentralizadoras e contribuir para a consolidação da gestão democrática no ambiente escolar.

Entretanto, é fundamental que a equipe gestora da unidade escolar — especialmente o(a) diretor(a) — promova ações que evidenciem os princípios da gestão democrática e favoreçam a descentralização das decisões. Tais ações devem garantir a efetiva participação dos membros do conselho escolar, uma vez que:

(...) não basta instituir um conselho de escola com a participação de professores, funcionários, alunos e pais, mesmo com atribuições deliberativas, se a função política de tal colegiado fica inteiramente prejudicada pela circunstância de que a autoridade máxima e absoluta dentro da escola é um diretor que em nada depende das hipotéticas deliberações desse conselho (PARO, 2004, p.102).

O diálogo, a reflexão e a construção de um Projeto Político Pedagógico (PPP) efetivo, que descreva e contribua para a consolidação da gestão democrática devem favorecer a participação da comunidade escolar por meio do entendimento do seu papel no Conselho de Escola, assegurando voz aos diferentes segmentos e contribuindo para democratização da gestão.

Os Conselhos de Escola no município de Santo André desempenham um papel fundamental na implementação da gestão democrática da educação, conforme preconizado pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). Esses colegiados são compostos por representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar e têm como objetivo principal a participação ativa na gestão pedagógica, administrativa e financeira das unidades escolares.

2.2.1 Estrutura e composição do conselho de escola no município de Santo André

Cada Conselho de Escola em Santo André é constituído por representantes dos seguintes segmentos:

Pais ou responsáveis: representam a família na comunidade escolar.

Alunos: representam o corpo discente.

Professores: representam o corpo docente.

Funcionários: representam os servidores não docentes.

Direção da escola: representa a gestão escolar

O número total de membros varia conforme a quantidade de alunos matriculados na unidade escolar, sendo que o diretor de escola é membro nato e presidente do conselho, com direito a voz, mas sem direito a voto nas deliberações. Os demais integrantes são eleitos por seus respectivos pares, em conformidade com os princípios da representatividade democrática e da paridade entre os segmentos.

2.2.2 Funções e atribuições do conselho de escola no município de Santo André

Os Conselhos de Escola em Santo André possuem funções deliberativas, consultivas, fiscalizadoras, pedagógicas e mobilizadoras, conforme estabelecido pela Secretaria de Educação do município:

- **Função deliberativa:** tomar decisões relativas às diretrizes e ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.
- **Função consultiva:** emitir pareceres sobre questões pedagógicas, administrativas e financeiras.
- **Função fiscalizadora:** acompanhar e fiscalizar a gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar.
- **Função pedagógica:** acompanhar as ações educativas desenvolvidas pela unidade escolar, visando à melhoria do processo de ensino e aprendizagem.
- **Função mobilizadora:** estimular a participação da comunidade escolar e local, promovendo o acesso e a permanência dos estudantes na escola.

Essas funções são exercidas por meio da elaboração de planos de ação, do acompanhamento de projetos pedagógicos, análise de resultados educacionais e organização de atividades que envolvam a comunidade escolar.

2.2.3 Normativas e regulamentações do conselho de escola no município de Santo André

A criação e o funcionamento dos Conselhos de Escola em Santo André são regulamentados por legislações e normativas que estabelecem diretrizes claras para sua organização, composição e atribuições. Entre os principais instrumentos legais e administrativos destacam-se:

- **Lei nº 9.669, de 2015:** regulamenta a criação e o funcionamento dos Conselhos de Escola no município, definindo sua composição, competências e procedimentos operacionais. Essa legislação assegura a representatividade dos diferentes segmentos da comunidade escolar e fortalece a participação democrática nas decisões educacionais.
- **Plano Municipal de Educação (PME) 2015-2025:** prevê a qualificação da gestão democrática da educação, enfatizando a importância da consulta pública e do engajamento da comunidade escolar. O PME também destaca a necessidade de recursos financeiros e de apoio técnico da União para garantir a efetividade das ações propostas.
- **Resolução SEDUC nº 19, de 8 de março de 2022:** institui o Estatuto-Padrão para os Conselhos de Escola da rede estadual de ensino, estabelecendo normas que regulam sua composição, atribuições e funcionamento. Embora voltada para a rede estadual, essa resolução serve como referência para a padronização e o aprimoramento das práticas dos conselhos municipais.

3. DESAFIOS DA PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS NO CONSELHO DE ESCOLA

Como descrito nos capítulos anteriores, a gestão democrática da escola pública é um princípio constitucional consagrado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que prevê a participação efetiva dos diversos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios.

Entre esses sujeitos, destaca-se o papel dos familiares, especialmente pais e responsáveis, cuja presença ativa é essencial para a construção de uma escola pública de qualidade socialmente referenciada.

Apesar dos avanços legais e discursivos em torno da gestão democrática, a participação dos familiares ainda se mostra limitada, marcada por inúmeros desafios de ordem social, cultural, institucional e formativa. Este capítulo tem como objetivo discutir esses obstáculos à luz de referenciais teóricos que abordam a democratização da gestão escolar e a relação entre escola e comunidade.

As desigualdades socioeconômicas e culturais representam um dos principais entraves à participação dos familiares na gestão escolar. Muitas famílias enfrentam jornadas de trabalho exaustivas, insegurança financeira e baixa escolaridade - fatores que dificultam o comparecimento às reuniões e a atuação nos espaços colegiados da escola.

Nesse sentido, Oliveira (2012, p. 902) observa que “a escola, muitas vezes, mantém práticas que desconsideram as realidades dos pais das classes populares, reforçando sua exclusão simbólica”. Esse afastamento pode ser agravado por experiências anteriores negativas ou por uma percepção de que sua contribuição não é valorizada.

Outra barreira importante diz respeito às concepções tradicionais que segregam os papéis da escola e da família. Nessa perspectiva, a escola assume a totalidade da responsabilidade pela educação formal, enquanto os pais são convidados apenas para momentos protocolares ou eventos comemorativos.

Paro (2001) enfatiza que “a escola só será democrática se for capaz de abrir-se ao outro, ao diferente, e reconhecer o papel educativo da família e da comunidade” (PARO, 2001, p. 103). Assim, a superação dessa lógica requer uma transformação cultural no interior das instituições escolares.

A burocratização dos processos escolares e a ineficiência na comunicação entre escola e famílias podem dificultar o engajamento dos pais nos processos

decisórios. Ainda que existam instrumentos de participação, como o Conselho Escolar, a escuta da comunidade muitas vezes limita-se a formalidades, sem real poder de influência.

Cury (2005, p. 34) afirma que “a participação dos pais se dá de forma limitada, com pouca autonomia e influência nas decisões”, evidenciando que os canais de participação frequentemente não promovem uma interação efetiva entre os sujeitos.

A ausência de formação específica dos profissionais da educação para lidar com os princípios da gestão democrática constitui outro desafio. Gestores e professores, muitas vezes, não estão preparados para acolher a diversidade sociocultural das famílias e promover uma participação crítica e transformadora.

Segundo Dourado (2010), a democratização da gestão escolar requer uma formação docente que vá além dos aspectos técnicos e administrativos, promovendo uma postura ética e política comprometida com a justiça social e a equidade educacional. Além da formação docente, compreende-se que os demais membros do Conselho de Escola — sejam profissionais da educação ou representantes da comunidade — também necessitam de formação específica, a fim de possibilitar uma participação efetiva e garantir o exercício pleno da voz no processo de gestão democrática.

A participação dos familiares na gestão democrática da escola pública é um direito e uma necessidade para o fortalecimento da educação pública. Entretanto, essa participação ainda é atravessada por desafios estruturais, culturais e institucionais que demandam enfrentamento por meio de políticas públicas, formação docente e transformação das práticas escolares.

Mais do que convocar os pais a participar, é necessário construir espaços reais de escuta, poder de decisão e valorização dos saberes populares. Como sintetiza Paro (2001, p. 103), “a gestão democrática não se efetiva por decretos ou normas, mas pela construção cotidiana de práticas participativas que envolvam todos os sujeitos da escola como protagonistas”.

Monteiro e Motta (2013) destacam que a gestão democrática enfrenta obstáculos estruturais, como a cultura autoritária ainda presente em muitas redes de ensino e a dificuldade de promover formação continuada dos sujeitos que compõem os conselhos. Apesar desses desafios, os autores argumentam que a consolidação de práticas participativas depende da criação de condições concretas — como

tempo, formação e acesso à informação — que permitam aos conselheiros exercer sua função com autonomia, criticidade e responsabilidade.

Para Ball e Maguire (2016) a participação no conselho escolar torna-se parte constitutiva da produção das próprias políticas educacionais, e não apenas de sua execução, além disso, ressaltam que essa produção da política é marcada por desigualdades, conflitos e diferentes níveis de agência. Isso reforça a necessidade de formação crítica e de fortalecimento dos espaços colegiados, pois apenas sujeitos conscientes de seu papel conseguem intervir de modo significativo nos processos decisórios da escola. Ao adotar essa lente, percebe-se que a participação dos conselheiros escolares é simultaneamente um ato de democratização e de construção política, na medida em que influencia como a escola interpreta e operacionaliza seu projeto social.

Ao considerar a participação dos conselheiros escolares como elemento constitutivo da gestão democrática, percebe-se que esse ideal enfrenta obstáculos que não se restringem ao interior da escola. Conforme argumenta Bauman (2001) as instituições contemporâneas são atravessadas por dinâmicas sociais marcadas pela fragilidade dos vínculos, pela competição individualizada e pela prevalência de interesses econômicos sobre responsabilidades coletivas. Esses aspectos estruturais do capitalismo tardio ajudam a explicar as dificuldades encontradas na efetivação da participação política no espaço escolar.

Bauman discute que o capitalismo parasitário promove um enfraquecimento da vida comunitária e uma redução da capacidade de ação coletiva, transformando os indivíduos em agentes voltados para a autogestão atomizada de suas próprias dificuldades.

Transposta para o contexto escolar, essa lógica se manifesta na pouca disponibilidade dos sujeitos, especialmente famílias e trabalhadores, para se engajarem em instâncias participativas como o conselho escolar. A precarização do tempo, a ampliação das jornadas de trabalho, a instabilidade econômica e a sensação de impotência política funcionam como barreiras objetivas e subjetivas para o envolvimento efetivo na gestão da escola.

Além disso, segundo Bauman, o capitalismo parasitário tende a capturar e esvaziar instituições públicas, esvaziando sua capacidade de promover decisões coletivas e transformando-as em gestoras de problemas criados pelo próprio

sistema. Desta maneira, a participação no conselho pode tornar-se simbólica, reduzida a um ritual burocrático que pouco influencia os rumos institucionais.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, por compreender que o objeto investigado, as percepções, práticas e obstáculos vivenciados por pais/responsáveis no exercício da função de conselheiros escolares, envolve dimensões subjetivas, simbólicas, históricas e sociais que não podem ser reduzidas a dados mensuráveis.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que busca aprofundar a compreensão da participação dos pais/responsáveis no contexto específico da rede municipal de ensino de Santo André. Gil (2008) afirma que a pesquisa exploratória é adequada quando se pretende ampliar o conhecimento sobre um problema, tornando-o mais explícito e favorecendo a construção de hipóteses interpretativas. Essa natureza exploratória mostrou-se coerente com a problematização apresentada na introdução, que indaga como os pais/responsáveis compreendem seu papel no Conselho de Escola e quais fatores favorecem ou dificultam sua participação efetiva.

O delineamento metodológico foi construído a partir da articulação entre os objetivos da pesquisa, o referencial teórico adotado e o compromisso com a produção de um produto formativo. Dessa forma, a metodologia não se restringe à descrição da realidade investigada, mas assume um caráter interpretativo e propositivo, alinhado à concepção freireana de pesquisa comprometida com a transformação social. Para Freire (2019), investigar é um ato político, que exige escuta, diálogo e respeito aos saberes dos sujeitos, reconhecendo-os como protagonistas da produção do conhecimento.

A pesquisa foi realizada em duas unidades escolares da rede pública municipal de Santo André que atendem crianças da creche, da Educação Infantil e dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Os sujeitos da investigação foram os membros do Conselho de Escola pertencentes ao segmento pais/responsáveis, considerando-se sua atuação no mandato vigente no período da coleta de dados.

Como procedimentos metodológicos, foram utilizados três eixos complementares de produção de dados: análise documental, levantamento bibliográfico e teórico e entrevistas semiestruturadas. A articulação desses procedimentos configura uma estratégia de triangulação, que, segundo Flick (2009),

contribui para ampliar a consistência analítica da pesquisa qualitativa, possibilitando o confronto entre diferentes fontes e perspectivas.

A análise documental contemplou legislações, normativas e documentos institucionais que orientam a gestão democrática e o funcionamento dos Conselhos de Escola. Deste modo, sua análise permitiu compreender os sentidos atribuídos à participação e à gestão democrática nos marcos legais e institucionais, bem como as tensões entre o prescrito e o praticado no cotidiano escolar.

O levantamento bibliográfico e teórico, já apresentado na introdução, fundamentou a construção do referencial analítico da pesquisa, dialogando com autores que discutem a gestão democrática, a participação, os conselhos escolares e a relação escola-comunidade.

As entrevistas semiestruturadas constituíram o principal instrumento de produção dos dados empíricos, por possibilitarem o acesso às narrativas dos conselheiros acerca de suas trajetórias de vida, experiências escolares, inserção no Conselho de Escola e percepções sobre a gestão democrática. Essa opção metodológica mostrou-se adequada para captar os sentidos atribuídos pelos conselheiros à sua participação, bem como os obstáculos e potencialidades percebidos em sua atuação.

As entrevistas foram realizadas individualmente, em ambiente reservado e organizado para o acolhimento das conselheiras. O conteúdo foi gravado após a autorização dos participantes. Os encontros duraram em média 1 hora e 30 minutos.

Cabe destacar que a metodologia adotada está intrinsecamente articulada ao produto desta pesquisa, a elaboração de um percurso formativo para conselheiros escolares e equipes gestoras. Nesse sentido, a escuta das experiências, dificuldades e expectativas dos pais/responsáveis não se configura apenas como estratégia de investigação, mas como fundamento para a construção de uma proposta formativa contextualizada, crítica e comprometida com o fortalecimento da gestão democrática.

O produto educacional resultante desta pesquisa, um percurso formativo destinado a membros dos Conselhos de Escola e equipes gestoras, constitui elemento central do delineamento metodológico. Sua elaboração fundamenta-se nos dados empíricos produzidos por meio das entrevistas, na análise documental e no diálogo com o referencial teórico adotado. Dessa forma, o produto não se apresenta como material genérico ou descolado da realidade, mas como uma proposta

contextualizada, construída a partir das necessidades, percepções e experiências dos sujeitos investigados, atendendo ao princípio da aplicabilidade nos cursos de mestrado profissional.

A construção do percurso formativo dialoga com a concepção de formação continuada. Assim, o produto educacional busca oferecer subsídios teóricos e metodológicos que favoreçam a compreensão do papel do conselheiro escolar, o fortalecimento da participação democrática e a ampliação da corresponsabilidade entre escola e comunidade.

Por fim, ressalta-se que todos os procedimentos éticos foram respeitados, garantindo-se o anonimato dos participantes, o consentimento livre e esclarecido e o uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos. A metodologia adotada, ao articular rigor científico, fundamentação teórica e compromisso social, reafirma a pesquisa como prática de conhecimento e de intervenção, alinhada à perspectiva de que compreender a realidade educacional é também um passo fundamental para transformá-la.

5. ENTREVISTAS: PERCURSOS DE VIDA DE MÃES CONSELHEIRAS ESCOLARES

Este capítulo apresenta narrativas de mães que atuam como representantes no conselho escolar de duas escolas públicas localizadas no município de Santo André. O objetivo é compreender, por meio de suas trajetórias de vida, as formas pelas quais essas mulheres se constituíram enquanto sujeitos participativos no espaço escolar, explorando os sentidos que atribuem à sua atuação e à própria vivência educacional, tanto como alunas em sua infância quanto como mães na atualidade.

A construção baseia-se em entrevistas semiestruturadas realizadas com as participantes, que foram convidadas a compartilhar aspectos significativos de sua infância, trajetória escolar, experiências profissionais e familiares, bem como os caminhos que as levaram à participação no conselho escolar.

As narrativas aqui transcritas buscam evidenciar a complexidade dos percursos de vida dessas mães, bem como os sentidos atribuídos por elas à educação, à escola e à participação social.

5.1 - Entrevista 1:

A infância da entrevistada se deu em um bairro chamado Jardim Alvorada, no município de Santo André, área caracterizada pela convivência comunitária e intensa interação entre crianças. A entrevistada relata que "minha infância sempre foi bem cheia de crianças brincando na rua. Hoje não dá mais", indicando uma transformação social e urbana do espaço público que restringiu as brincadeiras tradicionais. O bairro proporcionava uma rotina de sociabilidade informal entre os vizinhos e amigos.

No âmbito familiar, a entrevistada morava com os pais, um irmão com deficiência física, falecido há 17 anos, e uma irmã mais nova. A convivência com o irmão demandava cuidados especiais, o que influenciava a dinâmica familiar e as prioridades domésticas, conforme relatado: "Era bem difícil por causa do meu irmão que era deficiente." A mãe era dona de casa, dedicando-se integralmente ao cuidado familiar, enquanto o pai assumia o papel de provedor.

As brincadeiras, eram valorizadas e expressavam a criatividade das crianças do condomínio. Jogos como esconde-esconde, polícia e ladrão, além do uso de videogame, configuravam as principais formas de lazer. Ressalta-se a participação

em brincadeiras hoje consideradas tradicionais e pouco frequentes nas gerações atuais.

A entrevistada evidencia a importância da educação, ressaltada pela influência do pai: "Ele me deu a oportunidade de estudar, hoje sou psicóloga, foi ele que pagou a faculdade para mim." Esse incentivo foi fundamental para a valorização dos estudos como meio de mobilidade social. Além disso, a prática religiosa evangélica marcou o cotidiano familiar, influenciando valores e práticas sociais desde a infância, incluindo participação em cultos e grupos de mulheres.

A dimensão econômica foi marcada por dificuldades, especialmente em função dos custos associados à deficiência do irmão, mas a entrevistada não recorda episódios de fome ou privação extrema, sugerindo uma gestão cuidadosa dos recursos familiares. Quanto aos diálogos familiares, temas políticos, culturais e de sexualidade eram pouco discutidos.

A trajetória escolar da entrevistada inicia-se na rede pública estadual, com passagem por duas escolas distintas, cujas diferenças refletiam contrastes sociais e culturais do ambiente estudantil. A mudança da EE Atílio Tognato para a EE Fioravante Zampol evidenciou uma realidade escolar marcada por conflitos e violência, levando à solicitação de transferência para uma escola particular – o Colégio Singular – onde cursou o ensino médio técnico em informática.

Destaca-se a postura comprometida da entrevistada com os estudos, embora sem um apego apaixonado, manifestando preferências e dificuldades, como a aversão à disciplina de matemática. A relação com os professores foi majoritariamente positiva, sendo que muitos destes permaneceram no convívio social da entrevistada, demonstrando vínculos duradouros entre educandos e educadores.

A participação em atividades extracurriculares, como festas juninas, excursões e eventos escolares, reflete um envolvimento ativo com a escola, importante para a construção do capital cultural. Incumbia ao pai o auxílio nas tarefas escolares, o pai desempenhava papel significativo nesse processo.

A decisão de prosseguir os estudos no ensino superior foi apoiada pelo pai, que se dispunha a custear a faculdade. A escolha pela psicologia se deu por interesse pessoal. A entrevistada reconhece a relevância dos conhecimentos adquiridos na escola para sua vida profissional, apesar de destacar que a aprendizagem continuada no cotidiano do trabalho é fundamental.

A entrevistada relata que o pai possuía formação técnica na área contábil e trabalhou por cerca de 30 anos na indústria automobilística, enquanto a mãe não concluiu a educação básica, tendo estudado até a quarta série. A presença de livros, embora limitada, estava presente na casa, e o hábito da leitura foi incentivado pelo pai, que lia com a filha coleções infantis.

Os meios culturais consumidos incluíam programas televisivos infantis, filmes e músicas, sobretudo de temática evangélica, e houve pouca frequência em eventos culturais formais como teatro ou cinema, apesar de viagens recreativas para o interior e visitas a clubes.

As tarefas domésticas estavam centralizadas na mãe, com a entrevistada assumindo responsabilidades progressivamente. Os conselhos paternos enfatizavam valores ligados ao cuidado pessoal, responsabilidade, temor a Deus e ética no trabalho.

A trajetória profissional iniciou-se precocemente, com trabalhos informais desde os 12 anos, em atividades como venda na feira e babá. A experiência formal abrangeu setores comerciais e administrativos, como o emprego na C&A e atuação no telemarketing, até o ingresso no setor de Recursos Humanos, onde permaneceu por cerca de 10 anos. Paralelamente, cursou a faculdade de psicologia, conciliando trabalho e estudos.

Um momento crucial na trajetória profissional foi o diagnóstico de câncer de mama da mãe, que levou a entrevistada a interromper temporariamente suas atividades para cuidar da família. Esse evento também impulsionou uma mudança significativa na carreira, migrando do RH para a área da saúde, atuando no Sistema Único de Saúde (SUS) em serviços especializados como o Serviço Especializado em Reabilitação (SER) e o Serviço de Atenção Domiciliar (SAD), com foco no cuidado paliativo.

A entrevistada expressa alto grau de satisfação profissional, atribuindo sentido à sua ocupação não apenas pelo aspecto financeiro, mas pela possibilidade de contribuir com o bem-estar e a esperança dos pacientes. A prática profissional é percebida como uma missão, um “servir ao outro” pautado por valores espirituais e humanos.

Os principais desafios apontados incluem a dupla jornada entre trabalho, responsabilidades domésticas e maternidade, além da necessidade constante de

atualização profissional. A instabilidade no emprego já foi vivenciada, mas a entrevistada demonstra resiliência e capacidade de adaptação frente às dificuldades.

Além da atuação clínica, a entrevistada participa de atividades associativas e conselheiras, buscando contribuir para a aproximação entre famílias e instituições escolares, visando promover um diálogo mais harmonioso e efetivo, o que reforça seu compromisso social e comunitário.

5.2 - Entrevista 2:

A entrevistada apresenta uma trajetória de vida marcada por responsabilidades assumidas precocemente, afetos profundos e forte senso de dever. Criada em uma família simples, ela relata com carinho a presença da mãe, figura central em sua formação, e a convivência com o irmão, a quem ajudou a criar após a morte da mãe, quando ainda era adolescente. Desde cedo, demonstrou independência, determinação, características que a acompanharam durante toda a vida.

Sua infância foi vivida com simplicidade, mas permeada por afeto e ensinamentos sólidos, sobretudo no que se refere a valores como respeito, responsabilidade e educação. A perda da mãe representou um divisor de águas: assumiu o cuidado do irmão mais novo e trabalhou para garantir a continuidade dos estudos dele, postergando seus próprios sonhos para cumprir a promessa de mantê-los firmes no caminho da educação.

A entrevistada é também mãe de uma menina de 3 anos, e a maternidade é vivida com intensidade e responsabilidade. Suas experiências de vida moldaram a forma como deseja criar a filha, sempre pensando em prepará-la para o futuro com melhores oportunidades, sobretudo em um mundo que ela reconhece como ainda desigual para as mulheres. Sua fala revela um comprometimento com o crescimento pessoal e com a autonomia feminina, o que se reflete em sua postura diante da vida e nas escolhas que faz diariamente.

Desde o ensino fundamental até o ensino médio, a entrevistada demonstrou uma relação intensa e positiva com a escola. Ela se declara apaixonada pelo ambiente escolar, onde sempre foi uma aluna exemplar, reconhecida pelo desempenho acadêmico e pelo comprometimento com as atividades. No ensino médio, destacou-se ao vencer um concurso de desempenho escolar promovido pelo

governo, no qual ganhou um notebook que guarda até hoje como símbolo de sua dedicação.

Sempre teve um ótimo convívio com colegas e professores, mas, na hora dos trabalhos e provas, preferia trabalhar sozinha, pois sabia que conseguiria entregar com excelência. Isso era reflexo de um ambiente familiar que valorizava muito o desempenho escolar — em casa, “nota abaixo de 10 não era aceita”. Apesar disso, sua relação com a escola sempre foi de entusiasmo e amor pelo aprendizado.

Sua matéria preferida era português, onde destacava-se pela habilidade na oratória e na escrita. Já o inglês era mais desafiador, não por falta de dedicação ou de bons professores, mas por não ter facilidade com a matéria. Ela conta que, quando não domina um conteúdo, tende a se fechar um pouco, o que pode ter influenciado sua dificuldade com o idioma. Ainda assim, atualmente estuda inglês por exigência da profissão e lamenta não ter aproveitado melhor as oportunidades gratuitas durante a escola.

A entrevistada sempre teve boa relação com os professores e colegas, ainda mantendo contato com alguns até hoje. Muitos professores foram marcantes, como Dona Cristina, de geografia, que a incentivou e a levou para participar de uma prova em outra cidade, mesmo sabendo que a família não poderia arcar com os custos. Ela destaca que nunca passou por experiências negativas como bullying ou qualquer situação abusiva dentro da escola — pelo contrário, suas experiências foram sempre de acolhimento e incentivo.

Dentro de casa, não recebia ajuda direta com os deveres escolares, pois era independente e aprendia com facilidade. Entretanto, sua mãe e avó estavam sempre presentes na confecção de trabalhos e maquetes, ajudando com dedicação e criatividade.

Participou ativamente de atividades extracurriculares, como teatro, quadrilhas juninas, apresentações escolares e, especialmente, esportes durante o ensino médio. Seu envolvimento vinha também do reconhecimento dos professores, que viam nela uma aluna com perfil participativo e comunicativo.

Nunca reprovou de ano e sempre se sentiu valorizada pela escola, tanto pelo seu desempenho quanto pela postura respeitosa, que atribui à educação que recebeu em casa. Ela ressalta que a relação era de reciprocidade: respeitava todos e, em troca, recebia incentivo e atenção por parte dos professores.

A continuidade dos estudos após o ensino médio foi impulsionada, principalmente, por um forte compromisso emocional e moral assumido com sua mãe. Após o falecimento dela, quando ainda estava no segundo colegial, a entrevistada assumiu a responsabilidade de cuidar do irmão mais novo, garantindo que ele concluísse os estudos antes de começar a trabalhar. Apesar das dificuldades financeiras e emocionais, manteve o foco na promessa feita no dia do enterro da mãe: formar-se e fazer do irmão “um homem de bem”.

Impossibilitada de frequentar uma faculdade presencial devido à falta de recursos e à necessidade de permanecer em sua cidade, optou por um curso a distância em Administração. Essa escolha se deu por ser uma alternativa viável e por oferecer uma formação ampla, útil para qualquer área profissional. A entrevistada destaca que, na época, o foco era mais em cumprir a promessa feita à mãe do que propriamente por interesse acadêmico ou vocacional. Ainda assim, reconhece que a formação em Administração teve grande valor prático e contribuiu para sua atuação profissional atual.

A maternidade também é um fator central em sua perspectiva de futuro. Ela compartilha sua preocupação com o mundo no qual sua filha, Cecília, crescerá. Já está planejando e poupando para garantir à filha uma formação sólida, incluindo o domínio do inglês desde cedo, visando prepará-la para um mercado de trabalho competitivo, exigente e, muitas vezes, desigual em relação às mulheres. Ela destaca que, sendo mulher, sua filha já nascerá em desvantagem e, por isso, precisa estar ainda mais preparada.

A entrevistada demonstra consciência crítica e sensibilidade social ao afirmar que o mundo é mais exigente com as mulheres e que a preparação educacional, emocional e profissional precisa começar cedo. Ela deseja que a filha tenha as oportunidades que ela mesma não teve, e que possa fazer escolhas com liberdade, sem as limitações impostas por condições econômicas ou estruturais.

A entrevistada apresenta uma trajetória familiar marcada por desafios socioeducacionais e valores de resiliência. Seu pai, analfabeto e trabalhador na cerâmica, representa um contexto de baixa escolaridade e condições laborais tradicionais. A mãe, apesar de ter interrompido os estudos precocemente devido à maternidade, retomou sua formação por meio da educação de jovens e adultos (EJA), demonstrando um esforço significativo pela qualificação. Essa experiência

influenciou a entrevistada desde a infância, evidenciando a importância da educação continuada no ambiente familiar.

A ausência de hábitos de leitura na casa e o acesso limitado a bens culturais, como livros e revistas, contrastavam com a presença marcante da música, especialmente influenciada pelo avô, que transmitiu à entrevistada o gosto por canções dos anos 70 e 80. As atividades culturais coletivas estavam ligadas a eventos religiosos e sociais da comunidade local, como quermesses e celebrações anuais, refletindo a cultura popular e o convívio comunitário.

No âmbito das responsabilidades domésticas, percebe-se uma divisão de tarefas marcada por padrões de gênero e resistência da entrevistada em assumir certas obrigações, em parte decorrentes da dinâmica familiar. Entretanto, a culinária surge como uma prática valorizada e conectada às raízes italianas da família, reforçando vínculos afetivos e culturais.

Os conselhos maternos tiveram papel fundamental na formação ética e comportamental da entrevistada, enfatizando valores como o respeito ao próximo, a responsabilidade pessoal e a autonomia para evitar dependências e situações vulneráveis. A mãe, vítima de violência e abuso, adotou uma postura preventiva na educação sexual da filha, buscando resguardar sua integridade e autonomia.

A figura materna emerge como principal referência afetiva e moral, orientando as escolhas de vida da entrevistada, que internalizou a determinação de ser “alguém na vida”, com independência financeira e dignidade no trabalho, independentemente da profissão escolhida. A trajetória profissional da entrevistada reflete essa orientação, evidenciando mobilidade social e dedicação, especialmente após a mudança para um contexto urbano maior, onde assumiu cargos de liderança.

A entrevista revela a influência decisiva do contexto familiar, dos valores éticos transmitidos e da superação de limitações educacionais e econômicas em sua formação, que desenvolveu autonomia, resiliência e um compromisso com a excelência profissional.

Sua trajetória profissional revela uma marcada de superação e busca contínua por crescimento e desenvolvimento, mesmo diante das limitações impostas pelo contexto familiar e geográfico de origem.

Ao longo de sua trajetória, a entrevistada manteve o princípio herdado da mãe de que qualquer trabalho, desde que honesto e exercido com dedicação, é digno. Esse valor guiou suas escolhas e atitudes no mercado de trabalho. A busca pela

excelência e a postura proativa demonstram uma forte resiliência e motivação para se destacar profissionalmente, superando as limitações de seu contexto de origem.

Seu primeiro emprego formal foi aos 15 anos, registrado via o programa CIEE, numa escola de dança onde atuava como recepcionista. Ela conta que a oportunidade surgiu de forma proativa, ao ver uma placa anunciando a vaga, e decidiu se candidatar, mesmo enfrentando o desafio de alterar seu horário de estudos para o período noturno. Com um salário inicial de R\$250, demonstrava desde cedo responsabilidade financeira, destinando parte da renda para ajudar na manutenção da casa e custear tratamentos odontológicos para si e seu irmão.

A trajetória laboral da entrevistada não se restringe a esse início formal. Desde os seis anos de idade, trabalhou com atividades informais, auxiliando a mãe que sustentava a família vendendo alimentos produzidos pela mãe. Ao longo da vida profissional, ela acumulou experiências diversas, incluindo trabalho como babá, em lanchonete, supermercado e depósito de bebidas, demonstrando flexibilidade e disposição para o trabalho em variados contextos.

A mudança para uma cidade maior – Santo André – motivada por questões pessoais, como o casamento, também foi decisiva para a reconfiguração da vida profissional. Essa mudança geográfica possibilitou a abertura para novas oportunidades e o rompimento com o cenário limitado da cidade natal, onde as perspectivas de crescimento profissional eram restritas.

Na nova cidade, a entrevistada ingressou na empresa CVC, inicialmente em um cargo de atendimento ao cliente em call center. Demonstrando dedicação e excelência, progrediu na carreira e hoje ocupa a posição de supervisora de operações, destacando-se por seu compromisso com a qualidade e o aprimoramento contínuo. Um momento marcante foi a participação em um treinamento exclusivo na Disney, o que evidencia a ampliação de seu repertório profissional e a conquista de espaços diferenciados dentro da empresa.

Hoje, como supervisora de operação, sua principal responsabilidade é liderar e desenvolver equipes. Reconhece que o maior desafio de sua função está no gerenciamento de pessoas, o que exige equilíbrio entre cobrança por resultados e empatia diante das dificuldades pessoais dos colaboradores. Relata situações complexas que envolvem conflitos internos e questões emocionais dos funcionários, destacando a importância de entender os motivos por trás dos comportamentos e a necessidade de decisões difíceis para o bem da equipe e da empresa.

A entrevistada destaca que jamais passou por desemprego prolongado, pois, em sua maioria, pediu demissão para buscar melhores oportunidades. Em relação ao trabalho, ela o vê como meio de estabilidade financeira e realização pessoal. Vem de uma família de origem humilde, onde aprendeu o valor do esforço e da responsabilidade. Suas ambições incluem construir uma vida confortável e proporcionar bem-estar para sua família, especialmente para sua filha.

Quanto à formação escolar, acredita que os primeiros anos do ensino fundamental foram importantes para o desenvolvimento do raciocínio lógico e agilidade na tomada de decisões, habilidades que utiliza diariamente no trabalho. Entretanto, reconhece que durante o ensino médio não teve uma noção clara das possibilidades profissionais e que, na época, estava mais preocupada com as responsabilidades familiares do que com escolhas acadêmicas.

Por fim, a entrevistada ressalta o orgulho que sente pela empresa onde atua e a satisfação profissional que alcançou. Enfatiza que, embora não tenha feito faculdade na área de turismo, sente-se realizada no setor e pretende continuar a investir nessa carreira. Destaca ainda sua ética profissional, comprometimento e o respeito conquistado no ambiente de trabalho, refletindo os valores de disciplina e responsabilidade que a acompanharam desde a infância.

A educação e o ambiente escolar sempre tiveram um papel importante na vida da entrevistada. Ela cresceu em uma família que valorizava muito a escola, especialmente pela influência da mãe, que, mesmo não sendo membro do conselho, sempre esteve muito presente na escola, preocupada em acompanhar de perto o que acontecia e ajudar no que fosse possível. Essa presença constante da mãe na escola marcou profundamente a visão dela sobre o quanto o envolvimento familiar é fundamental para o desenvolvimento das crianças.

Sua trajetória escolar foi construída com esse apoio familiar, o que lhe deu segurança e motivação para superar desafios e valorizar o aprendizado. Para ela, a escola não era apenas um lugar de estudo, mas também um espaço de convivência e construção de valores que a acompanham até hoje.

Profissionalmente, trabalhou muitos anos na área administrativa e financeira, o que lhe proporcionou uma visão prática e detalhada sobre gestão e orçamento. Essa experiência a ajuda a compreender as dificuldades que uma escola enfrenta para administrar seus recursos e atender às necessidades dos alunos, mesmo com recursos limitados.

Atualmente, ela participa ativamente do conselho de escola, motivada inicialmente pelo desejo de estar mais próxima da rotina da filha, que passa o dia inteiro na escola, e também pela inspiração da mãe. Ao entrar no conselho, ela teve uma visão muito mais ampla da realidade escolar — do esforço intenso dos profissionais, da escassez de recursos e da importância do envolvimento dos pais.

O conselho foi mais no sentido de, tipo, estar perto pra saber o que está acontecendo. Mas, quando eu entrei, que eu vi a dimensão e eu vi o quanto esses profissionais dão...o sangue pra entregar pra aquelas crianças, eu falei, eu preciso de um jeito de conscientizar essas mães do trabalho dessas pessoas. (CCCMS)

Ela faz questão de participar dos plantões, dialogar com outras mães e levar informações sobre o que está acontecendo na escola para a comunidade. Procura conscientizar as famílias sobre a realidade da escola.

Ela entende que muitas famílias enfrentam situações difíceis e que não é possível exigir o mesmo envolvimento ou condições de todas. Seu papel no conselho é ser essa ponte, levando sugestões, informações e buscando maior participação, sempre pensando no bem-estar das crianças, que são o futuro da comunidade.

Essa experiência a transformou e a motiva a continuar participando, aprendendo e querendo contribuir ainda mais, inclusive pensando em assumir posições de maior responsabilidade para estar cada vez mais presente e engajada na escola.

5.3 - Entrevista 3:

A entrevistada cresceu em um bairro periférico em processo de urbanização, onde a infância era vivida de forma coletiva nas ruas, com liberdade para brincar e socializar. Contudo, paralelamente a esse cenário de sociabilidade comunitária, sua experiência foi profundamente marcada por uma estrutura familiar patriarcal e economicamente vulnerável. Filha mais velha de quatro irmãos, ela assumiu desde cedo responsabilidades domésticas e de cuidado com os irmãos, em razão da ausência dos pais que trabalhavam fora.

A ausência de diálogo dentro da família e regras impostas principalmente pelo pai, impuseram à entrevistada um regime disciplinar que coexistia com a carência material. Ela relata episódios recorrentes de escassez alimentar e em certas vezes, o que exigiu da mãe um esforço adicional para prover o sustento da casa. Neste sentido, a socialização primária se deu em um contexto de adversidade, onde o capital econômico era escasso e o capital cultural pouco acessado.

Ainda assim, a entrevistada demonstra ter desenvolvido estratégias de resistência e negociação. Apesar da sobrecarga de tarefas e da vigilância paterna, ela relata que brincava "escondida", buscando espaços de autonomia mesmo sob condições restritivas.

Seu percurso escolar evidencia a função que a escola pode desempenhar como espaço de acolhimento simbólico e refúgio diante de contextos familiares adversos. Ana afirma categoricamente:

Mesmo diante da ausência de capital cultural familiar — pois os pais possuíam baixa escolaridade e não havia incentivo direto à leitura ou à participação cultural —, ela desenvolveu uma relação afetiva e comprometida com a escola. Atribui às professoras um papel fundamental em sua formação pessoal, ressaltando o respeito, o acolhimento e os ensinamentos éticos recebidos. Esse fator foi determinante para sua permanência e sucesso escolar, contrariando as expectativas estatísticas de evasão escolar para indivíduos em situação de vulnerabilidade.

Sua predileção por disciplinas como Língua Portuguesa e Ciências, aliada ao esforço em enfrentar dificuldades em Matemática, denota um investimento subjetivo no processo de aprendizagem, mesmo sem o apoio formal da família. Relatando, inclusive, ter sido responsável por ajudar os irmãos com os deveres escolares, reforçando o papel que desempenhou como agente pedagógica dentro do próprio núcleo familiar.

Por outro lado, ela também descreve vivências de exclusão simbólica por parte dos colegas, revelando o estigma da pobreza no ambiente escolar. Sua condição de “uma das mais pobres da sala” limitava sua sociabilidade, ainda que o acolhimento por parte dos docentes funcionasse como um contrapeso positivo.

Seu primeiro emprego foi em uma escola, como auxiliar, o que marcou o início de sua inserção no mundo do trabalho formal. Posteriormente, migrou para outras áreas, inclusive atuando como manicure em períodos de desemprego e de cuidados intensivos com o filho, diagnosticado com leucemia.

Apesar das interrupções em sua carreira, mantém o desejo de realização profissional. Relata que sua vocação original era a Medicina — mais especificamente, cirurgia cardíaca —, mas que as condições materiais inviabilizaram essa escolha. A falta de recursos financeiros para pagar taxas de matrícula ou acessar programas de bolsa de estudo impôs limites à continuidade de sua formação superior. Ainda assim, sua paixão pela área da saúde permaneceu latente, até que conseguiu, por meio de concurso público, ingressar formalmente nesse campo de atuação.

Sua atual atividade na área da saúde representa, para ela, uma realização pessoal. Demonstra entusiasmo com a possibilidade de ampliar sua formação técnica (com o desejo de cursar Enfermagem) e revela identificação com a adrenalina e os desafios do atendimento emergencial.

A análise do capital familiar disponível durante a infância da entrevistada permite compreender os limites impostos por sua origem de classe. A mãe trabalhava como auxiliar de limpeza e o pai como pedreiro especializado em acabamentos, profissões tipicamente associadas à classe trabalhadora com baixa valorização simbólica e econômica. A ausência de um acervo de livros, revistas ou incentivo ao debate sobre cultura ou política revela um ambiente com capital cultural restrito, embora a entrevistada tenha se apropriado desse universo por iniciativa própria, especialmente por meio da escola.

A religião, inicialmente ausente na estrutura familiar, foi incorporada posteriormente por meio da vizinhança, o que evidencia a importância das redes de socialização secundária na formação de valores e pertencimento simbólico. A partir da adolescência, adere à fé cristã evangélica, o que também dialoga com o processo de construção de sua identidade moral e comunitária.

Na vida adulta, ela valoriza fortemente a escola como espaço de transformação social e deseja, como mãe e conselheira escolar, atuar de forma próxima da instituição para fortalecer o vínculo entre família e escola — vínculo esse que não teve na infância. Assim, ela se reposiciona subjetivamente, não apenas como agente de mudança na própria vida, mas como transmissora de capital simbólico para outras crianças, inclusive as que vivem realidades semelhantes à sua.

5.4 - Entrevista 4:

A entrevistada relata ter vivido sua infância no Jardim Alvorada, bairro popular de Santo André, após ter passado seus primeiros anos no bairro do Sapopemba, zona leste da capital paulista.

Sua infância foi atravessada por uma convivência familiar relativamente estável, marcada pela presença dos pais e, posteriormente, do irmão. A figura materna teve papel central na organização da casa, nas práticas educativas e na mediação cultural, enquanto a figura paterna é descrita como provedora. A distribuição desigual das tarefas domésticas e forma de autoridade masculina indicam a reprodução de uma lógica patriarcal de organização familiar, ainda presente em muitos lares brasileiros.

Apesar da precariedade inicial, a entrada do pai na indústria automobilística Ford permitiu certa ascensão social e estabilidade econômica. No entanto, a maternidade precoce da mãe (aos 16 anos) e a dependência inicial das avós para sustento evidenciam os limites desse processo.

As brincadeiras e os gostos culturais da entrevistada indicam um primeiro contato significativo com a cultura letrada, sobretudo por meio da leitura de gibis e revistas. Esse gosto pela leitura, desenvolvido ainda na infância, aparece como uma dimensão relevante do capital cultural incorporado, ainda que desvinculado do sucesso escolar imediato.

A trajetória escolar da entrevistada é marcada por contradições. Apesar do gosto por português e inglês, ela afirma ter tido um desempenho ruim, com várias reprovações, e expressa um desinteresse generalizado pelo estudo.

As relações com professores e colegas, no entanto, foram positivas, denotando a importância dos laços afetivos na permanência e engajamento com a escola. Ela relata carinho por diversas professoras, algumas das quais mantêm contato até hoje. Participou da fanfarra escolar, demonstrando envolvimento com atividades extracurriculares — espaço importante de socialização e pertencimento.

Após interromper os estudos no ensino médio, a entrevistada opta por um caminho de retomada educativa na vida adulta, motivada inicialmente pelo desejo de influenciar positivamente o filho.

A estrutura familiar da entrevistada reforça o papel central da mãe como principal figura educativa e afetiva, em contraste com o pai, cuja participação limitou-se à provisão material.

As práticas culturais no ambiente familiar eram limitadas, mas havia acesso a jornais, revistas e programas de televisão populares — como Xuxa, novelas e o Jornal Nacional. A entrevistada se recorda com entusiasmo de sua coleção da revista Capricho, o que revela uma vinculação afetiva com produtos da cultura juvenil.

Nas tarefas domésticas, observa-se uma divisão desigual, na qual a entrevistada auxiliava funções de cuidado e limpeza em parceria com a mãe.

Seu primeiro trabalho informal como babá, ainda na adolescência, evidencia a entrada precoce no mundo do trabalho por meio de redes de confiança.

Atua na recepção hospitalar, função que articula atendimento ao público e atividades administrativas. Embora relate gosto pela função atual, afirma não sentir-se realizada.

O trabalho, segundo ela, representa sobrevivência, mas também possibilidade de consumo, de autoestima e até de conquistas pessoais (como tirar a carteira de motorista). A alternância entre períodos de desemprego e subempregos é descrita como dolorosa, sobretudo devido às responsabilidades maternas e aos custos básicos da vida urbana.

A formação acadêmica em técnica em Processos Gerenciais mostra uma tentativa de mobilidade educacional e profissional.

Apesar de sua trajetória escolar marcada por dificuldades, a entrevistada revela uma relação ambivalente com a escola: ao mesmo tempo em que declara não ter tido bom desempenho acadêmico e não gostar de estudar na juventude, demonstra grande apreço por seus professores e mantém vínculos afetivos com algumas educadoras até os dias atuais.

Sua reaproximação com a escola ocorre de forma significativa na vida adulta, quando assume a função de mãe conselheira escolar, com destaque para sua atuação como tesoureira do conselho.

Ao declarar: *"a partir do momento que é meu filho que está aqui, eu tenho que estar a par do que acontece na escola"*, a entrevistada expressa um senso de responsabilidade compartilhada, revelando a internalização de um papel ativo no processo educativo, que extrapola os limites da maternidade tradicional.

A entrevistada demonstra sensibilidade às desigualdades presentes no ambiente escolar, reconhecendo as disparidades socioeconômicas entre os alunos e a importância de acompanhar de perto o cotidiano institucional. Sua fala expressa a noção de que *“fazer parte da escola”* é um gesto de cuidado e de pertencimento, que não apenas protege o percurso escolar do próprio filho, mas também contribui para a melhoria das condições educacionais de outras crianças.

Sua trajetória ilustra que, mesmo diante de obstáculos impostos pelas estruturas sociais, mulheres da periferia constroem formas concretas de participação, resistência e transformação, tendo a escola como um dos principais espaços de mediação entre o mundo privado da família e o mundo público das instituições. O papel de mãe conselheira escolar, nesse sentido, é mais do que simbólico: é político, comunitário e profundamente educativo.

A função de conselheira escolar, portanto, adquire um significado maior do que o simples cumprimento de um cargo formal. Ela representa, na trajetória da entrevistada, um espaço legítimo de atuação social.

5.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise das quatro entrevistas realizadas com conselheiras escolares do segmento pais/responsáveis permite identificar elementos convergentes e divergentes nas trajetórias pessoais, escolares, profissionais e de participação social, evidenciando como fatores biográficos, sociais, econômicos e de gênero incidem diretamente sobre as formas de engajamento no Conselho de Escola. A seguir, apresentam-se os principais eixos analíticos que emergiram do material.

5.5.1 *Origem Social, Família e Responsabilização Precoce*

As quatro entrevistadas compartilham origens em contextos populares, marcados por limitações econômicas, baixa escolaridade familiar e forte presença de responsabilidades assumidas ainda na infância ou adolescência. Observa-se, em todos os relatos, a atribuição precoce de tarefas domésticas e de cuidado, especialmente às mulheres, reforçando a divisão sexual do trabalho no interior das famílias.

Nas entrevistas 2 e 3, essa responsabilização assume contornos mais intensos, com o cuidado de irmãos e filhos ocorrendo em contextos de luto, doença ou ausência parental. Já nas entrevistas 1 e 4, embora haja maior estabilidade familiar, persiste a centralidade da figura materna como principal responsável pela educação e organização da vida doméstica.

5.5.2 *Trajetórias Escolares: Entre Acolhimento, Rupturas e Reaproximações*

As trajetórias escolares das entrevistadas são marcadas por experiências heterogêneas, mas atravessadas por elementos comuns, como a valorização simbólica da escola e a presença significativa de professores como figuras de apoio. As entrevistas 1 e 2 revelam percursos escolares mais contínuos e bem-sucedidos, associados ao incentivo familiar e à internalização do valor da educação como estratégia de mobilidade social.

Em contrapartida, as entrevistas 3 e 4 evidenciam trajetórias escolares interrompidas, com reprovações, evasão temporária e posterior retomada na vida adulta. Ainda assim, mesmo nos casos de desempenho acadêmico considerado

“insatisfatório”, a escola aparece como espaço de acolhimento, pertencimento e construção de vínculos afetivos.

5.5.3 Capital Cultural, Trabalho e Limites Estruturais

O acesso restrito ao capital cultural legitimado — livros, práticas de leitura sistemática e bens culturais formais — é uma constante nas quatro entrevistas, ainda que se manifeste de formas distintas. Enquanto nas entrevistas 1 e 2 observa-se maior estímulo à escolarização e à continuidade dos estudos, nas entrevistas 3 e 4 o capital cultural foi construído predominantemente por iniciativa individual, mediado pela escola e por experiências de vida.

A inserção precoce no mundo do trabalho é recorrente nos quatro relatos, revelando trajetórias laborais marcadas pela informalidade, pela instabilidade e pela necessidade de conciliar trabalho, estudo e cuidado familiar. As entrevistas 2 e 3 evidenciam percursos de maior mobilidade profissional, ainda que atravessados por interrupções impostas por condições de gênero, maternidade e cuidado com familiares adoecidos.

5.5.4 Maternidade, Gênero e Reconfiguração da Relação com a Escola

A maternidade emerge como eixo central de reconfiguração da relação das entrevistadas com a escola. Em todas as entrevistas, o ingresso no Conselho de Escola está diretamente associado ao desejo de acompanhar mais de perto a trajetória educacional dos filhos. Entretanto, esse movimento ultrapassa a lógica do cuidado individual e se amplia para uma compreensão coletiva da escola como espaço público e de responsabilidade compartilhada.

As entrevistas 2, 3 e 4 evidenciam uma consciência crítica acerca das desigualdades enfrentadas por mulheres e crianças em contextos populares, o que fortalece o engajamento das entrevistadas em ações de mediação, orientação e conscientização de outras famílias.

5.5.5 Participação no Conselho de Escola e Gestão Democrática

A participação no Conselho de Escola é percebida, pelas quatro entrevistadas, como experiência formativa e transformadora. Inicialmente motivadas por razões individuais, como acompanhar o filho ou “saber o que acontece na escola”, as conselheiras passam a compreender o conselho como espaço de diálogo, mediação e fortalecimento da gestão democrática.

As entrevistas revelam dificuldades comuns, como a baixa participação de outras famílias, a sobrecarga de tarefas e a limitação de tempo, especialmente para mulheres que conciliam múltiplas jornadas. Ainda assim, as entrevistadas demonstram comprometimento e senso de pertencimento, atuando como pontes entre a escola e a comunidade.

5.5.6 Contribuições para o Percurso Formativo da Pesquisa

A síntese comparativa das entrevistas evidencia que a qualificação da participação dos pais/responsáveis no Conselho de Escola exige o reconhecimento das trajetórias de vida, das desigualdades de gênero e das condições objetivas que atravessam o cotidiano das famílias. As experiências das entrevistadas indicam que ações formativas devem considerar não apenas aspectos normativos e legais da função do conselheiro, mas também dimensões subjetivas, biográficas e sociais.

Nesse sentido, o percurso formativo proposto como produto desta pesquisa deve incorporar estratégias de escuta, acolhimento e valorização dos saberes das famílias, promovendo a compreensão do Conselho de Escola como espaço legítimo de aprendizagem, exercício da cidadania e fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as percepções e as práticas dos conselheiros escolares do segmento pais/responsáveis em duas escolas públicas do município de Santo André, identificando os obstáculos que incidem sobre sua participação no Conselho de Escola e, como produto, propor um percurso formativo voltado à qualificação dessa atuação. Ao longo do estudo, evidenciou-se que a participação dos familiares nesse colegiado se insere em um campo historicamente marcado por tensões, disputas e contradições que atravessam a própria constituição da gestão democrática da educação pública no Brasil.

Conforme discutido no Capítulo 1, a gestão democrática emerge no contexto do processo de redemocratização do país, especialmente a partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), como resposta às práticas autoritárias e centralizadoras que marcaram o período ditatorial. No entanto, conforme apontam autores como Paro, Libâneo e Lück, a democratização da gestão não se efetiva apenas pela criação de dispositivos legais ou pela institucionalização de instâncias colegiadas, mas exige a construção cotidiana de práticas participativas, dialógicas e formativas. Os dados desta pesquisa revelam que ainda persiste um distanciamento significativo entre o marco legal da gestão democrática e sua materialização no cotidiano das escolas, especialmente no que se refere à participação efetiva dos pais e responsáveis.

As narrativas dos conselheiros entrevistados indicaram que, embora o Conselho de Escola seja reconhecido formalmente como espaço de deliberação, sua atuação tende, em muitos casos, a assumir um caráter mais burocrático do que político. Tal constatação dialoga com as reflexões de Paro (2004; 2017), ao evidenciar que a simples existência de conselhos com atribuições deliberativas não garante, por si só, a partilha real do poder, sobretudo quando as decisões permanecem centralizadas na figura da gestão escolar, esvaziando o potencial democrático do colegiado.

No que se refere às análises desenvolvidas no Capítulo 2 e 3, observou-se que o Conselho de Escola, concebido historicamente como instância mediadora entre o Estado e a sociedade, enfrenta desafios significativos para se consolidar como espaço de exercício da cidadania e do controle social. A pesquisa evidenciou que os conselheiros do segmento pais/responsáveis, em sua maioria, não tiveram

acesso a processos formativos sistemáticos que possibilitassem a compreensão do significado da representação, das atribuições do conselho, da legislação educacional e do Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar. Essa fragilidade formativa compromete o exercício da participação consciente, conforme defendido por Freire (2003) e Libâneo (2012), limitando a atuação dos conselheiros à execução de ações previamente definidas, em detrimento da participação na tomada de decisões.

As dificuldades identificadas também se articulam aos desafios discutidos no Capítulo 4, sobretudo aqueles de natureza social, cultural e estrutural. As desigualdades socioeconômicas, a precarização das condições de trabalho, as extensas jornadas laborais e as experiências históricas de exclusão escolar configuram obstáculos objetivos à participação dos familiares nos espaços colegiados. Soma-se a isso a persistência de uma cultura escolar hierarquizada, que tende a deslegitimar os saberes da comunidade e a restringir a participação das famílias a momentos pontuais e protocolares, conforme analisado por Oliveira (2012) e Cury (2005).

Os resultados da síntese comparativa das entrevistas evidenciam que a participação das mães nos Conselhos de Escola não se restringe a um cumprimento formal de dever cívico, mas se configura como extensão de trajetórias de vida marcadas por desigualdades socioeconômicas, responsabilidades precoces e papéis de gênero historicamente impostos. Nesse sentido, a experiência de conselheira escolar funciona como espaço de apropriação de conhecimento, fortalecimento da autonomia feminina e mediação entre família e escola, permitindo que as mulheres exerçam influência sobre processos educativos.

Complementando essa perspectiva, Freire (1996) destaca que a participação ativa em espaços coletivos possibilita às pessoas se reconhecerem como sujeitos transformadores da realidade, promovendo práticas de cidadania efetiva e diálogo crítico. Além disso, Giddens (2005) argumenta que a ação reflexiva em instâncias coletivas constitui um mecanismo de agência, permitindo aos indivíduos negociar condições estruturais desiguais e transformar relações sociais. Estudos sobre participação comunitária escolar também apontam que a atuação de pais e mães em conselhos promove maior integração entre escola e comunidade, favorecendo a construção de redes de apoio social (CARVALHO; OLIVEIRA, 2017). Dessa forma, a análise das entrevistas corrobora a ideia de que o engajamento em Conselhos de Escola deve ser reconhecido e incentivado como prática pedagógica e política,

capaz de articular saberes vividos, capital cultural e participação cidadã em prol da equidade e da gestão democrática escolar.

Diante desse cenário, os resultados da pesquisa reforçam a centralidade da formação como elemento estruturante da gestão democrática. A ausência de espaços formativos permanentes e contextualizados compromete não apenas a atuação dos conselheiros, mas também o potencial emancipatório do Conselho de Escola enquanto instância coletiva. Nesse sentido, o percurso formativo proposto como produto desta pesquisa fundamenta-se nos princípios defendidos por Lück (2006; 2009), ao considerar a participação, a autonomia, a transparência, a avaliação democrática e a formação continuada como pilares para o fortalecimento da gestão escolar democrática. Tal proposta busca contribuir para a construção de práticas institucionais que ampliem a escuta, o diálogo e a corresponsabilidade entre os diferentes segmentos da comunidade escolar.

Por fim, reafirma-se que a gestão democrática não se consolida por meio de decretos ou normativas, mas pela vivência cotidiana da democracia no interior da escola pública. Os Conselhos de Escola, quando fortalecidos por processos formativos críticos e por práticas institucionais coerentes, podem se constituir como espaços privilegiados de aprendizagem política, emancipação e transformação social. Contudo, é imprescindível reconhecer que as dificuldades de participação dos pais e responsáveis — majoritariamente mulheres — não podem ser analisadas de forma descontextualizada das determinações estruturais do modo de produção capitalista, que historicamente impôs às mulheres a dupla responsabilização pelo trabalho produtivo e reprodutivo.

Nesse sentido, o capitalismo exige que essas mulheres assumam, simultaneamente, a inserção no mercado de trabalho e a manutenção da vida familiar, muitas vezes em condições de precarização, informalidade e ausência de políticas públicas de suporte, o que impacta diretamente sua disponibilidade objetiva e subjetiva para o engajamento político nos espaços colegiados da escola. Conforme aponta Federici (2017), o sistema capitalista se sustenta na exploração e invisibilização do trabalho doméstico e de cuidado realizado majoritariamente por mulheres, naturalizando sua sobrecarga e limitando suas possibilidades de participação coletiva.

Essa realidade permite compreender que a participação reduzida ou intermitente de mães nos Conselhos de Escola não deve ser interpretada como

desinteresse ou falta de compromisso com a educação dos filhos, mas como expressão das desigualdades de gênero e classe que atravessam a sociedade contemporânea. Bauman (2001) contribui para essa análise ao destacar que o capitalismo parasitário fragiliza os vínculos comunitários, desloca para os indivíduos a responsabilidade exclusiva pela sobrevivência e esvazia a crença na ação coletiva como possibilidade de transformação social.

Como enfatiza Freire (2003), não há participação verdadeira sem condições reais para que os sujeitos exerçam sua voz, sua ação histórica e sua condição de protagonistas na construção de uma escola pública democrática, inclusiva e socialmente referenciada.

PROPOSTA DE PERCURSO FORMATIVO: FORMAÇÃO CONTINUADA PARA CONSELHEIROS ESCOLARES

Gestão democrática, participação comunitária e fortalecimento do Conselho Escolar

1. Apresentação do Produto Educacional

O presente Produto Educacional consiste em uma proposta de formação continuada para conselheiros escolares, com foco na equipe gestora como agente mobilizador, fundamentada nas trajetórias de vida e participação comunitária analisadas nas quatro entrevistas desta pesquisa. A proposta dialoga diretamente com os Cadernos de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, publicados pelo Ministério da Educação, e com os princípios da gestão democrática da educação pública, conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/1996.

A formação reconhece o Conselho Escolar como espaço privilegiado de aprendizagem política, participação social e construção da cidadania, superando uma concepção meramente burocrática de sua atuação. Conforme Paro (2016), a gestão democrática não se efetiva apenas por dispositivos legais, mas por práticas concretas de participação e diálogo no cotidiano escolar.

2. Objetivos do Produto Educacional

Objetivo geral:

Fortalecer a atuação dos Conselhos Escolares por meio de uma formação continuada que promova a participação qualificada da comunidade escolar, com ênfase na escuta, na corresponsabilidade e na gestão democrática.

Objetivos específicos:

- Compreender o papel político e pedagógico do Conselho Escolar;
- Sensibilizar a equipe gestora para a valorização dos saberes da comunidade;
- Promover a participação feminina e comunitária nos processos decisórios;

- Qualificar a atuação deliberativa, consultiva e fiscalizadora do Conselho Escolar.

3. Fundamentação Teórica da Proposta Formativa

A proposta ancora-se no entendimento de que a escola é um espaço de mediação entre o mundo privado das famílias e o mundo público das políticas educacionais (DOURADO, 2017). As entrevistas evidenciam que a participação no Conselho Escolar emerge, especialmente para as mulheres, como forma de resistência às desigualdades estruturais impostas pelo capitalismo e pelo patriarcado, que historicamente relegaram às mulheres a dupla jornada de trabalho e cuidado (HIRATA; KERGOAT, 2007).

A participação comunitária, nesse sentido, deve ser compreendida como prática formativa. Segundo Freire (1996), a participação consciente implica diálogo, reconhecimento dos sujeitos e construção coletiva do conhecimento. Os Cadernos de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 2004–2008) reforçam essa concepção ao defenderem o Conselho como espaço de democratização da escola e de exercício da cidadania.

PROPOSTA DE FORMAÇÃO 1

A gestão democrática como prática cotidiana: escuta, participação e corresponsabilidade

Público-alvo:

Equipe gestora (direção, vice-direção e coordenação pedagógica) e conselheiros escolares.

Objetivo geral:

Fortalecer a compreensão da gestão democrática como prática cotidiana, promovendo a escuta qualificada, a corresponsabilidade e a participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Justificativa (articulação com as entrevistas):

As sínteses das entrevistas evidenciam que a participação das mães conselheiras nasce, majoritariamente, do desejo de acompanhar a vida escolar dos filhos e de proteger seus percursos educativos, sobretudo em contextos de vulnerabilidade social. Entretanto, também revelam que essa participação se amplia quando a escola cria espaços reais de escuta, acolhimento e valorização dos saberes das famílias. Nesse sentido, a equipe gestora exerce papel central na criação de uma cultura democrática que ultrapasse o caráter formal do Conselho de Escola.

Referencial dos Cadernos Temáticos:

- **Caderno 1** – *Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania*
- **Caderno 2** – *A gestão democrática da educação e o papel do Conselho Escolar*
- **Caderno 5** – *Comunicação, informação e mobilização social*

Conteúdos abordados:

- Gestão democrática: princípios legais e práticas concretas;
- Participação como direito e não como concessão;
- O papel da equipe gestora na mobilização da comunidade;

- Escuta ativa, diálogo e mediação de conflitos no Conselho Escolar.

Metodologia:

- Estudo orientado de trechos dos Cadernos Temáticos;
- Análise de excertos das entrevistas (situações reais de participação);
- Roda de conversa mediada pela equipe gestora;
- Construção coletiva de estratégias para ampliar a participação das famílias.

Produto da formação:

Plano de ações participativas do Conselho Escolar, com definição de estratégias de escuta, comunicação e acolhimento da comunidade.

PROPOSTA DE FORMAÇÃO 2

Mulheres, trabalho e participação: desafios e potencialidades no Conselho Escolar

Público-alvo:

Equipe gestora e conselheiros escolares, com foco especial na participação feminina.

Objetivo geral:

Refletir sobre os impactos das desigualdades de gênero, trabalho e maternidade na participação das mulheres nos Conselhos Escolares, construindo estratégias de fortalecimento do protagonismo feminino na gestão democrática.

Justificativa (articulação com as entrevistas):

As entrevistas revelam trajetórias marcadas por responsabilidades precoces, dupla jornada, trabalho informal e cuidado com filhos e familiares. Apesar dessas condições impostas pelo regime capitalista e patriarcal, as mulheres entrevistadas constroem formas de resistência e participação política por meio do Conselho Escolar. Reconhecer essas trajetórias é fundamental para que a equipe gestora promova práticas inclusivas e sensíveis às realidades das famílias.

Referencial dos Cadernos Temáticos:

- **Caderno 3** – *Conselho Escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura da comunidade*
- **Caderno 6** – *Educação, cidadania e direitos humanos*
- **Caderno 8** – *Inclusão e diversidade na escola*

Conteúdos abordados:

- Participação feminina e desigualdades de gênero;
- Maternidade, trabalho e tempo social;
- O Conselho Escolar como espaço de empoderamento e formação cidadã;
- Valorização dos saberes populares e das experiências de vida.

Metodologia:

- Leitura orientada dos Cadernos Temáticos;
- Dinâmica de linha do tempo (trajetórias de vida e escolarização);
- Debate mediado sobre gênero, cuidado e participação;
- Construção de propostas para tornar o Conselho mais acessível às mulheres.

Produto da formação:

Carta de princípios do Conselho Escolar voltada à equidade de gênero e à valorização da participação das famílias.

PROPOSTA DE FORMAÇÃO 3

O Conselho Escolar como espaço formativo, deliberativo e transformador

Público-alvo:

Equipe gestora e membros do Conselho Escolar.

Objetivo geral:

Consolidar o Conselho Escolar como espaço efetivo de formação política, tomada de decisões e transformação da realidade escolar, superando práticas meramente burocráticas.

Justificativa (articulação com as entrevistas):

As sínteses indicam que muitas conselheiras passam a compreender a complexidade da gestão escolar somente após ingressarem no Conselho. Ao conhecerem as limitações orçamentárias, o esforço dos profissionais e os desafios institucionais, ampliam sua consciência crítica e seu compromisso com a escola. A formação sistemática é, portanto, essencial para transformar essa vivência em participação qualificada e deliberativa.

Referencial dos Cadernos Temáticos:

- **Caderno 4** – *Conselho Escolar e a construção do projeto político-pedagógico*
- **Caderno 7** – *Financiamento da educação e controle social*
- **Caderno 9** – *Avaliação institucional e qualidade social da educação*
- **Caderno 12** – *Formação dos conselheiros escolares*

Conteúdos abordados:

- Funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras do Conselho;
- Leitura e acompanhamento do PPP;
- Controle social dos recursos financeiros;
- Avaliação institucional participativa.

Metodologia:

- Estudo de casos reais extraídos das entrevistas;
- Oficinas práticas sobre orçamento, PPP e decisões colegiadas;

- Simulações de reuniões deliberativas;
- Autoavaliação do funcionamento do Conselho.

Produto da formação:

Plano de fortalecimento do Conselho Escolar, com definição de metas, cronograma de reuniões formativas e estratégias de avaliação democrática.

INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO PERCURSO FORMATIVO

A avaliação das formações será processual, formativa e participativa, considerando aspectos qualitativos e quantitativos, conforme os princípios da gestão democrática.

1. Indicadores de Participação

- Frequência e permanência dos participantes nos encontros;
- Diversidade de segmentos representados (gestão, pais, docentes, funcionários);
- Nível de engajamento nas atividades coletivas e debates.

2. Indicadores de Aprendizagem e Apropriação Conceitual

- Compreensão dos princípios da gestão democrática;
- Capacidade de relacionar teoria (Cadernos Temáticos) e prática escolar;
- Apropriação das funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras do Conselho.

3. Indicadores de Transformação das Práticas

- Elaboração e implementação do plano de ações participativas;
- Criação ou revisão de instrumentos de comunicação com a comunidade;
- Ampliação da participação das famílias nas decisões escolares.

4. Indicadores de Impacto Institucional

- Aumento da participação da comunidade nas reuniões do Conselho;
- Maior transparência nos processos decisórios e financeiros;
- Fortalecimento do vínculo entre escola e famílias;
- Reconhecimento do Conselho Escolar como espaço legítimo de formação cidadã.

5. Instrumentos de Avaliação

- Questionários diagnósticos (inicial e final);
- Registros reflexivos dos participantes;
- Atas das reuniões do Conselho;
- Autoavaliação coletiva do funcionamento do Conselho Escolar.

REFERENCIAS

ANTUNES, Ângela. **Educação e participação democrática**. São Paulo: Cortez, 2002

BALL, Stephen; MAGUIRE, Meg; BRAUN, Annette. **Como as escolas fazem políticas – atuação em escolas secundárias**. Paraná: Editora UEPG, 2016.

BAUMAN, Zygmunt. **Capitalismo Parasitário**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BORDENAVE, Juan e Diaz. **O que é participação**. Brasiliense. SP, 1994

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. Ministério da Educação. **Conselho Escolar como espaço de formação humana: circulo de cultura e qualidade da educação**. Brasília. 2006

_____. Ministério da Educação e do Desporto. **Diretrizes curriculares nacionais para a Educação Básica**. Brasília: MEC. 2006

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da Educação Pública**. Brasília, 2004.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselho escolar e o fortalecimento da escola.**. Brasília, 2004.

_____. Ministério da Educação. SEB. **Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da Educação Pública**. Brasília, 2004.

CARMO, Josué Geraldo Botura do. **Gestão Democrática na Educação**. Vol 1. Ver editora. 2017

CARMO, Paulo Sérgio do. **Educação, democracia e participação**. São Paulo: Autêntica, 2017.

CARVALHO, Maria da Graça; OLIVEIRA, Fernanda. Participação de pais e mães nos Conselhos Escolares: práticas e desafios na gestão democrática. **Revista Brasileira de Educação**, v. 22, e220017, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu>. Acesso em: 19 jan. 2026.

CISESKI, Â. A., ROMÃO, J., E. Conselhos de Escolas: Coletivos instituintes da Escola Cidadã. IN: GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio (Orgs.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O princípio da gestão democrática da educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, nº28. 2005.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O que é participação política?** Brasiliense. SP 1984

DOURADO, Luiz Fernandes. **Conselhos Escolares no Brasil: desafios para a gestão democrática da educação.** Educação & Sociedade, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1391-1412, out./dez. 2010.

FEDERICI, Silvia. **O ponto zero da revolução: trabalho doméstico, reprodução e luta feminista.** São Paulo: Elefante, 2017.

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

FREIRE, Paulo. **Direitos humanos e educação libertadora: Gestão democrática da educação pública na cidade de São Paulo.** ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996. Acesso em: <https://amz.onl/d9fRsew>

_____, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa,** 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____, Paulo. **Pedagogia do Oprimido,** 60. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016

_____, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

_____, Paulo. In: BRASIL. **Ministério da Educação. SEB. Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da Educação Pública.** Brasília, 2004.

GADOTTI, Moacir. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia.** 4. ed. São Paulo: Artmed, 2005.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização.** 5ª Ed. São Paulo: CORTEZ, 2007.

_____, Jose Carlos. **Organização e gestão da escola.** Goiânia: alternativa, 2004

LÜCK, Heloísa *et al.* **A escola participativa.** 1. ed. São Paulo: Vozes, 2012. *E-book.* Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 18 jul. 2024.

_____, Heloisa. **A gestão participativa na escola (cadernos de gestão).** 11 Ed. Petrópolis, RJ. Ed. Vozes, 2017.

MONTEIRO, Eduardo e MOTTA, Artur. **Gestão Escolar: perspectivas, desafios e Função Social**. Rio de Janeiro: LTC. 2013

PARO, Victor. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã Editora, 2001.

_____, Victor. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2016.

_____, Victor. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã Editora, 1996.

PNE **Plano Nacional de Educação**. Acessível em: <https://pne.mec.gov.br/>

RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária**. 4ª Ed. São Paulo: Cortez, 1989.

SAVIANI, Dermeval. **Educação Brasileira: estrutura e sistema**. 8ª Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2000.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. Campinas, SP: Autores Associados, 2024

APÊNDECE A - TRABALHOS CORRELATADOS:

| Autor | Título | Resumo |
|-----------------------------|--|---|
| Cícero Morais Dantas (2020) | O conselho escolar como espaço de participação: uma reflexão sobre a prática democrática em uma escola pública | <p>A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O estudo de caso aborda a participação da comunidade no Conselho Escolar da Escola de Ensino Médio Simão Ângelo, Penaforte, Ceará. Esta dissertação pretende responder à seguinte pergunta: de que forma a gestão escolar pode incentivar a participação da comunidade nos colegiados para que tal órgão cumpra com sua função democrática? Além de identificar as razões da inoperância do Conselho Escolar, este estudo pretende contribuir para que o Conselho se torne um órgão que amplie a participação e o comprometimento de todos para com a educação, envolvendo a comunidade na gestão democrática. A metodologia do trabalho foi desenvolvida por meio de pesquisa qualitativa, com realização de entrevistas com roteiros semiestruturados, realizadas com membros do Conselho Escolar e professores, além da análise de documentos referentes ao colegiado nos âmbitos federal, estadual e local. Conforme se pôde extrair das consultas realizadas às atas dos anos 2016, 2017 e 2018 do Conselho Escolar, a presença dos membros da comunidade para composição dos colegiados e sua participação nas reuniões são baixas; são realizadas poucas assembleias; e o teor das deliberações dos conselheiros são limitados somente a assuntos técnico-administrativos da escola. A partir de tais resultados, sustenta-se que este estudo, através de discussão teórica e da proposição de um PAE (Plano de Ação Educacional), pode contribuir para a superação das dificuldades da escola em relação a essa temática, bem como visa promover uma gestão participativa, aberta e democrática à comunidade. Com objetivos de descrever e analisar o funcionamento do Conselho e propor um plano de ação. A pesquisa trabalhou com a hipótese de que este estudo venha contribuir para a superação das dificuldades da escola. Palavras-chaves: Gestão Escolar, gestão democrática, conselho escolar.</p> |

| | | |
|-----------------------------------|---|---|
| <p>Liane Bernardi Helo (2007)</p> | <p>Política de conselhos escolares: Trajetórias de efetivação</p> | <p>Esta dissertação propôs-se a estudar a gestão democrática que emergiu da luta pela democratização do país e da escola, a partir da efetivação dos Conselhos Escolares em escolas públicas estaduais e municipais numa região da cidade de Porto Alegre. Baseado na pesquisa qualitativa realizou-se o acompanhamento de quatro Conselhos Escolares durante um ano, bem como foram entrevistados Conselheiros representantes de todos os segmentos, direções e representados dos segmentos de pais e alunos em todas as escolas. Também se observou a relação do Conselho Escolar com o CPM nas escolas onde esta forma de organização também existia. Partindo da ressignificação do papel do Estado brasileiro, a partir das exigências do capitalismo, discutida por Vera Peroni, Thereza Adrião, Christian Laval, entre outros, buscou se compreender a proposta de reforma do Estado e sua tradução na defesa e adoção da gestão gerencial, cuja estratégia se baseia na forma de controle dos resultados e na utilização dos mesmos conceitos de participação, autonomia e descentralização defendidos pelo movimento educacional que propõem a democratização da escola. Entre os autores utilizados estão Antonio Gramsci, pela sua contribuição às propostas da gestão democrática e outros que tratam deste tema no contexto brasileiro, entre os quais citamos Erasto Mendonça, Vitor Paro, Flávia Obino Werle e Dalila Oliveira. Nos contextos apresentados, os conceitos elencados apresentam significados diferentes e traduzem a disputa de duas concepções de gestão: a concepção liberal ou gerencial, proposta por aqueles que defendem a separação entre política e administração, planejamento e execução, excluindo assim a maioria do processo decisório, e a democrática-popular, defendida por aqueles que desejam incluir e ampliar o horizonte participativo. A partir desta disputa de hegemonia, procurou-se delinear a correlação de forças existentes no contexto nacional, regional e local para a elaboração da legislação e seus desdobramentos na prática da efetivação dos Conselhos Escolares. A pesquisa empírica registrou que as escolas, ao assumirem sua implantação, fizeram-na com muitos condicionantes que constituíram um cenário de avanços e recuos nas suas ações efetivas e que os Conselhos Escolares se constituíram como</p> |
|-----------------------------------|---|---|

| | | |
|---|---|--|
| | | espaços pedagógicos de aprendizagem da participação da comunidade na escola e da vivência da democracia. Palavras chaves- Conselhos Escolares- gestão- democracia- hegemonia |
| CLARISSA MARIA BEZERRA DE AGUIAR (2009) | Gestão democrática da educação e o papel dos conselhos escolares: o caso do município de Olinda | Esta dissertação propôs-se a estudar a gestão democrática que emergiu da luta pela democratização do país e da escola, a partir da efetivação dos Conselhos Escolares em escolas públicas estaduais e municipais numa região da cidade de Porto Alegre. Baseado na pesquisa qualitativa realizou-se o acompanhamento de quatro Conselhos Escolares durante um ano, bem como foram entrevistados Conselheiros representantes de todos os segmentos, direções e representados dos segmentos de pais e alunos em todas as escolas. Também se observou a relação do Conselho Escolar com o CPM nas escolas onde esta forma de organização também existia. Partindo da ressignificação do papel do Estado brasileiro, a partir das exigências do capitalismo, discutida por Vera Peroni, Thereza Adrião, Christian Laval, entre outros, buscou se compreender a proposta de reforma do Estado e sua tradução na defesa e adoção da gestão gerencial, cuja estratégia se baseia na forma de controle dos resultados e na utilização dos mesmos conceitos de participação, autonomia e descentralização defendidos pelo movimento educacional que propõem a democratização da escola. Entre os autores utilizados estão Antonio Gramsci, pela sua contribuição às propostas da gestão democrática e outros que tratam deste tema no contexto brasileiro, entre os quais citamos Erasto Mendonça, Vitor Paro, Flávia Obino Werle e Dalila Oliveira. Nos contextos apresentados, os conceitos elencados apresentam significados diferentes e traduzem a disputa de duas concepções de gestão: a concepção liberal ou gerencial, proposta por aqueles que defendem a separação entre política e administração, planejamento e execução, excluindo assim a maioria do processo decisório, e a democrática-popular, defendida por aqueles que desejam incluir e ampliar o horizonte participativo. A partir desta disputa de hegemonia, procurou-se delinear a correlação de forças existentes no contexto nacional, regional e local para a elaboração da legislação e seus desdobramentos na prática da efetivação dos Conselhos Escolares. A pesquisa |

| | | |
|---|---|--|
| | | empírica registrou que as escolas, ao assumirem sua implantação, fizeram-na com muitos condicionantes que constituíram um cenário de avanços e recuos nas suas ações efetivas e que os Conselhos Escolares se constituíram como espaços pedagógicos de aprendizagem da participação da comunidade na escola e da vivência da democracia. Palavras-chaves- Conselhos Escolares- gestão- democracia-hegemonia |
| CILEDA DOS SANTOS SANT'ANNA PERRELLA (2009) | Formação e participação políticas de conselheiros de escola: o caso do município de Suzano/SP (2005 – 2009) | A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O estudo de caso aborda a participação da comunidade no Conselho Escolar da Escola de Ensino Médio Simão Ângelo, Penaforte, Ceará. Esta dissertação pretende responder à seguinte pergunta: de que forma a gestão escolar pode incentivar a participação da comunidade nos colegiados para que tal órgão cumpra com sua função democrática? Além de identificar as razões da inoperância do Conselho Escolar, este estudo pretende contribuir para que o Conselho se torne um órgão que amplie a participação e o comprometimento de todos para com a educação, envolvendo a comunidade na gestão democrática. A metodologia do trabalho foi desenvolvida por meio de pesquisa qualitativa, com realização de entrevistas com roteiros semiestruturados, realizadas com membros do Conselho Escolar e professores, além da análise de documentos referentes ao colegiado nos âmbitos federal, estadual e local. Conforme se pôde extrair das consultas realizadas às atas dos anos 2016, 2017 e 2018 do Conselho Escolar, a presença dos membros da comunidade para composição dos colegiados e sua participação nas reuniões são baixas; são realizadas poucas assembleias; e o teor das deliberações dos conselheiros são limitados somente a assuntos técnico-administrativos da escola. A partir de tais resultados, sustenta-se que este estudo, através de discussão teórica e da proposição de um PAE (Plano de Ação Educacional), pode contribuir para a superação das dificuldades da escola em relação a essa temática, bem como visa promover uma gestão participativa, aberta e democrática à comunidade. Com objetivos de descrever e analisar o funcionamento do Conselho e propor |

| | | |
|---|--|---|
| | | um plano de ação. A pesquisa trabalhou com a hipótese de que este estudo venha contribuir para a superação das dificuldades da escola. Palavras-chaves: Gestão Escolar, gestão democrática, conselho escolar. |
| LUIZ CARLOS FERREIRA DO NASCIMENTO (2018) | Conselho escolar como estratégia de gestão democrática: discutindo as experiências dos conselhos escolares nos centros municipais de educação infantil em natal/RN | Esta dissertação analisa a gestão escolar democrática na diretriz implementada, a partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei nº 9.394/1996 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. O estudo discute os encaminhamentos assumidos pela atuação dos membros dos Conselhos Escolares (CE) dos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI) da rede de ensino do município de Natal/RN. A institucionalização desse processo nos CMEI ocorreu, recentemente, pela promulgação da Lei Complementar nº 147, de 4 de fevereiro de 2015, que dispõe sobre a democratização da gestão escolar pública, na rede municipal de ensino do Município. Por adotar uma base teórico-metodológica dialética, esse trabalho funda-se nos estudos de: Paro (2016), Gadotti (2000), Bordenave (1992), Cabral Neto; Sousa (2008), Cury (2000), Kuhlmann Júnior (2000), Luck (2013), dentre outros autores. Metodologicamente utilizou o eixo da pesquisa qualitativa (LÜDKE; ANDRÉ, 2015) e o suporte do levantamento bibliográfico-documental. A coleta dos dados empíricos foi realizada em quatro CMEI da capital potiguar, localizados geograficamente em zonas administrativas, que apresentam um número elevado de matrículas, no nível da Educação Infantil na Rede. A análise do material bibliográfico-documental, em consonância com os dados empíricos, possibilitou constatar que: a participação e o conhecimento dos conselheiros quanto à dinâmica administrativo-política e pedagógica do CMEI é reduzido e formalista; a prática de reuniões do CE em periodicidade regular e contínua não foi incorporada à dinâmica administrativa dos CMEI; os gestores definem as diretrizes de funcionamento do Colegiado; no exercício do CE, não existe a participação de membros da comunidade exógena e circunscrita à escola; e por fim, uma parcela dos membros da comunidade escolar consideram desnecessária a participação, direta ou indireta, das crianças no referente as atividades desenvolvidas pelo CE, e mesmo aqueles que admitem essa possibilidade, revelam dificuldade ou desconhecimento de como instrumentalizar essa participação. Concluímos |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>que a participação da comunidade escolar nos CE dos CMEI é insuficiente, ocorre de forma semelhante a outros processos de democratização da gestão pública estatal, na sociedade capitalista, que se torna truncada em consequência de um sistema, no qual, sobrevivem relações – econômicas, sociais e políticas – de poder com nuance autoritário, derivado das práticas burocrático-patrimonialista e gerencial de gestão. Contudo, é importante considerar que são gerados aspectos positivos que beneficiam os membros da comunidade escolar por meio da ampliação do conhecimento sobre a dinâmica administrativo-política da gestão escolar pública e a paulatina ampliação da participação nos colegiados deliberativos. Palavras-chave: Gestão Democrática; Conselho Escolar; CMEI; Participação.</p> |
| <p>Rossonia Marini Serafini (2017)</p> | <p>Os conselhos escolares na efetivação da gestão democrática: alguns limites e possibilidades</p> | <p>O presente estudo trata de uma pesquisa fundamentada metodologicamente de caráter qualitativo, de natureza aplicada, intitulado “A gestão democrática: um olhar além da implantação do conselho escolar”. Teve como objetivo geral analisar a atuação do Conselho Escolar de uma Unidade Escolar na Rede de Educação de Santo André, identificando a articulação dos Conselheiros com os seus segmentos. Algumas inquietações foram propulsoras para os desdobramentos iniciais da pesquisa: como o gestor pode intervir, estimular e conduzir processos democráticos para além do funcionamento burocrático dos Conselhos Escolares? A investigação foi do tipo pesquisa-ação, considerando o fato de a pesquisadora também ser e fazer parte do cotidiano da escola campo, por atuar como diretora da unidade há oito anos. Para a coleta nos inspiramos na técnica de grupo focal, contudo com uma particularidade significativa, pois a pesquisa e o trabalho cotidiano da escola caminharam juntos, ou seja, as reuniões previstas no calendário escolar aconteceram, as pautas foram ajustadas para o desenvolvimento da pesquisa e isso agregou qualitativamente para os estudos, bem como promoveu envolvimento de todos os membros do Conselho Escolar. O reconhecimento dos bons frutos fora reconhecido por alguns professores-conselheiros que ainda vislumbraram mudanças na rotina escolar no que diz respeito à interação entre os conselheiros, como meio de garantir a veiculação das tomadas</p> |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| | | <p>de decisões e reflexões acerca das necessidades da escola, as quais são discutidas nos fóruns do colegiado. O início desta pesquisa se deu nas pesquisas correlatas, na busca por teses e dissertações na BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), limitando ao período a cinco anos. Ter acesso às pesquisas atuais sobre a temática nos deu elementos para este estudo, por ter possibilitado analisar as diferentes metodologias, resultados, intervenções e reflexões dos pesquisadores. Na pesquisa bibliográfica nos calcamos nas literaturas de Libâneo (2013), Lück (2009), Paro (2001, 2010 e 2016), dentre outros que versam sobre a gestão escolar democrática, a efetivação dos conselhos escolares, os desafios, possibilidades e limites da gestão escolar. Neste sentido, a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases Nacionais da Educação (LDBEN 9394/96) foram o bojo para a redimensionar olhares para a função, as responsabilidades e as demandas do diretor escolar, portanto, foram elementares para a consolidação da pesquisa. Ressaltamos também que a experiência de estudar e trabalhar no campo de trabalho foi uma experiência ímpar, porque no caminhar dos estudos a pesquisadora e a diretora puderam desbravar os desafios. Acerca do nosso objetivo geral, foi possível constatar que os membros do Conselho Escolar ainda não têm interlocuções com os seus pares, salvo o segmento docentes, por terem momentos coletivos nas Reuniões Pedagógicas Semanais, entretanto, ainda é necessário investir em intercâmbios, de modo que seja possível, além de compartilhar as decisões, coletar as contribuições dos professores. A partir das análises, foi elaborado um produto, no formato e-book com contribuições para que equipes gestoras possam se inspirar, vislumbrando um Conselho Escolar mais efetivo e que tenha ressonância em toda a comunidade escolar. Palavras-chaves: Gestão democrática. Gestão Escolar. Conselho Escolar. Participação da comunidade na escola.</p> |
| CARLOS EDUARDO DA SILVA (2022) | CONSELHO ESCOLAR: uma possibilidade para a formação democrática na escola pública na rede estadual de educação de | Em diferentes realidades escolares o conselho escolar tem se apresentado como uma instância democrática ao possibilitar a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões. Desde a sua configuração enquanto instrumento participativo, houve uma série de mudanças de ordem econômica, política e social, que somadas |

| | | |
|--|------------|---|
| | Pernambuco | <p>modificaram as políticas educacionais, bem como os processos formativos. Além disso, emergiu uma nova maneira de coordenar as instituições estatais, a saber, Nova Gestão Pública – NGP. É neste contexto que a presente dissertação foi desenvolvida e teve por objetivo compreender o conselho escolar enquanto uma possibilidade para a formação democrática na escola pública. Delimitamos a pesquisa à Rede Estadual de Educação de Pernambuco, especificamente em uma escola localizada no município de Buenos Aires – PE, Zona da Mata Norte, no interior do estado. A abordagem deste trabalho foi de caráter qualitativo, e enquanto metodologia adotamos o Estudo de Caso, do tipo explicativo. Para o tratamento dos dados, utilizamos a Análise de Conteúdo enquanto técnica de análise. Como instrumentos metodológicos, fizemos uso de revisão de literatura, análise documental, entrevistas semiestruturadas, questionário online e trabalho de campo. Os dados obtidos apontaram que o conselho escolar no contexto da pesquisa apresenta-se como um espaço de participação e construção coletiva de ações que visam ao bem comum. Ademais, ele foi descrito pelos conselheiros como um ambiente formativo democrático, na medida em que as diferenças se fazem presente na sua composição, o que coaduna com os processos da democracia participativa. Desse modo, reafirmaram a sua importância para uma escola e gestão democráticas, uma vez que estas se articulam a processos sociais formativos mais amplos e colaboram na construção de uma sociedade mais participativa. Porém, foi possível constatar também a influência das políticas educacionais de cunho neoliberal na concretização deste órgão colegiado, pois seus integrantes têm de abrir espaços para tratar de pautas que caracterizam estas políticas. Assim, tem-se de reconhecer que o contexto escolar tem sofrido mudanças nos últimos anos, entretanto, os conselheiros têm buscado, dentro de suas possibilidades, fortalecer e ratificar os processos e princípios democráticos, assim como formativos, proporcionados pelo conselho escolar. Dessa forma, vê-se que o fortalecimento deste órgão participativo por meio das ações dos representantes tem contribuído para sua manutenção e necessidade para a construção de uma escola democrática. Palavras-chave: Política</p> |
|--|------------|---|

| | | |
|------------------------|---|--|
| | | educacional. Nova gestão pública – NGP. Gestão democrática. Conselho escolar. |
| GISLAINE BURAKI (2017) | A gestão democrática e os conselhos escolares na rede pública municipal de ensino de Cascavel - PR: implantação, limites e possibilidades | Os pressupostos do neoliberalismo contribuíram para a estruturação da Reforma do Estado em 1995, possibilitando a reorganização da Administração do Estado com base no modelo Gestão Gerencial. No âmbito educacional, conduziu a reorganização da Gestão Escolar sob o princípio democrático. Este princípio está em construção desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, no Art. 206, dispõe que “a gestão democrática do ensino público na forma da lei” (BRASIL, 1988). Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/1996, percebemos, nos artigos 14 e 15, a regulamentação e a organização da inserção da “gestão democrática do ensino público” na forma da lei, com a participação da comunidade escolar e local. Na Rede Pública Municipal de Ensino de Cascavel - PR, o processo de discussão sobre a implantação do Conselho Escolar iniciou-se em 2004, mas somente foi efetivado após a aprovação da Lei Municipal nº 6.116, de 12 de setembro de 2012, ocorrendo nas Escolas Municipais a eleição direta e secreta para representantes dos pais, professores, servidores e alunos para o mandato de 2013 a 2015. Com base nessas considerações, pretendemos, a partir de pesquisa documental, bibliográfica e de campo, compreender e analisar a forma de efetivação e as contradições existentes referentes à Gestão Democrática e a atuação do Conselho Escolar, bem como em qual perspectiva de gestão este órgão colegiado atua e sua interlocução com o PDDE Interativo – Mecanismo do Plano de Ações Articuladas do Ministério da Educação e Cultura. A pesquisa de campo ocorreu por meio da coleta de dados, utilizando-se de questionário semiestruturado aos Diretores (membros natos dos Conselhos Escolares das Escolas Municipais), a fim de caracterizar a formação para conselheiros, as possibilidades e os limites na Gestão Democrática e na atuação do Diretor Escolar. O estudo faz-se a partir de abordagem teórica que leva em consideração o contexto histórico, as transformações e as relações entre os sujeitos. Ao longo da pesquisa, desvelamos que a ênfase na participação ou a possibilidade de discussão de alguns temas em para consolidação da Gestão Democrática. Notamos, assim, que existe ausência de |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| | | participação e dificuldades para mobilizar a comunidade escolar, uma vez que os membros dos conselhos, em sua grande maioria, apenas acatam as informações e deliberações que já foram tomadas anteriormente pela Direção ou pela SEMED. PALAVRAS-CHAVE: Reforma do Estado. Neoliberalismo. Gestão Democrática. Conselho Escolar. |
| ADALBERTO RIBEIRO (2008) | A relação de uma escola pública com a comunidade vista a partir das ações de seu conselho, no município de itapevi – sp | Esta dissertação propôs-se a estudar a gestão democrática que emergiu da luta pela democratização do país e da escola, a partir da efetivação dos Conselhos Escolares em escolas públicas estaduais e municipais numa região da cidade de Porto Alegre. Baseado na pesquisa qualitativa realizou-se o acompanhamento de quatro Conselhos Escolares durante um ano, bem como foram entrevistados Conselheiros representantes de todos os segmentos, direções e representados dos segmentos de pais e alunos em todas as escolas. Também se observou a relação do Conselho Escolar com o CPM nas escolas onde esta forma de organização também existia. Partindo da ressignificação do papel do Estado brasileiro, a partir das exigências do capitalismo, discutida por Vera Peroni, Thereza Adrião, Christian Laval, entre outros, buscou se compreender a proposta de reforma do Estado e sua tradução na defesa e adoção da gestão gerencial, cuja estratégia se baseia na forma de controle dos resultados e na utilização dos mesmos conceitos de participação, autonomia e descentralização defendidos pelo movimento educacional que propõem a democratização da escola. Entre os autores utilizados estão Antonio Gramsci, pela sua contribuição às propostas da gestão democrática e outros que tratam deste tema no contexto brasileiro, entre os quais citamos Erasto Mendonça, Vitor Paro, Flávia Obino Werle e Dalila Oliveira. Nos contextos apresentados, os conceitos elencados apresentam significados diferentes e traduzem a disputa de duas concepções de gestão: a concepção liberal ou gerencial, proposta por aqueles que defendem a separação entre política e administração, planejamento e execução, excluindo assim a maioria do processo decisório, e a democrática-popular, defendida por aqueles que desejam incluir e ampliar o horizonte participativo. A partir desta disputa de hegemonia, procurou-se delinear a correlação de forças existentes no contexto |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>nacional, regional e local para a elaboração da legislação e seus desdobramentos na prática da efetivação dos Conselhos Escolares. A pesquisa empírica registrou que as escolas, ao assumirem sua implantação, fizeram-na com muitos condicionantes que constituíram um cenário de avanços e recuos nas suas ações efetivas e que os Conselhos Escolares se constituíram como espaços pedagógicos de aprendizagem da participação da comunidade na escola e da vivência da democracia. Palavras-chaves- Conselhos Escolares- gestão- democracia- hegemonia</p> |
| <p>MARCIA PEREIRA DE ALMEIDA SOUZA (2017)</p> | <p>O funcionamento efetivo do conselho escolar como prática de gestão democrática</p> | <p>O presente trabalho teve como objetivo investigar as causas que dificultam o funcionamento efetivo do Conselho Escolar da Escola Estadual de Tempo Integral Raimundo Lourenço. Assumimos como hipótese que o funcionamento efetivo do Conselho Escolar não ocorre devido à falta de participação dos diversos segmentos da comunidade escolar nas atividades desenvolvidas pela escola. Foi realizada uma descrição do caso em questão e apresentada uma contextualização do princípio da gestão democrática no cenário educacional público brasileiro, estabelecido pela Constituição Federal de 1988 e reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 e nos Planos Nacionais de Educação de 2001 e 2014 (BRASIL, 1988; 1996; 2001; 2014). Os referenciais teóricos, que fundamentaram as considerações apresentadas acerca da participação social, autonomia e gestão democrática na escola, foram de contribuições de Cury (2002), Dallari (1984), Luck (2011; 2013) e Paro (2002). Examinamos a gestão democrática, no contexto educacional do ensino público brasileiro e a concepção de Conselho Escolar como instrumento de gestão democrática no âmbito escolar. Para tanto, utilizamos como metodologia a pesquisa qualitativa, procurando compreender os fenômenos, segundo a perspectiva dos sujeitos envolvidos na situação em estudo. Como instrumentos para produção de dados, foram feitas análises documentais e foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o gestor e com os demais conselheiros do conselho escolar, no intuito de descrever a forma de participação do conselheiro e o que os levou a essa participação. Ainda, objetivou-se conhecer a</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>percepção de cada entrevistado sobre o funcionamento do CE e sobre o tipo de gestão que é exercida na escola. De acordo com as informações obtidas por meio das entrevistas, foi possível constatar alguns desafios que impedem a atuação a contento do CE como prática de uma gestão participativa. Dentre esses desafios, destacam-se a existência de um CE que não atende a sua finalidade de promover a gestão democrática dentro da escola, conselheiros que não conhecem suas atribuições nem as funções do conselho, bem como sua real importância. Podemos identificar também que a gestão da escola não é desenvolvida de forma democrática. Diante disso, propomos, no último capítulo, um Plano de Ação Educacional (PAE) com quatro ações: Formação dos Conselheiros: sensibilização da comunidade escolar sobre a importância de um CE atuante, fortalecimento das parcerias com a gestão escolar e demais órgãos colegiados da escola, e a construção de um Plano de Ação que atenda as prioridades e especificidades da escola. Tais ações possuem o objetivo de contribuir com a concretização da atuação dos diversos segmentos da comunidade escolar no cotidiano da escola. No entanto, reconhecemos que o tema abordado é complexo, o que exige novas investigações sobre a atuação do CE, para que venham contribuir com a concretização de uma vivência democrática dentro da escola.</p> <p>Palavras-Chave: Gestão democrática; Participação; Conselho escolar.</p> |
| Dalva Elisabete Depizol Castilho (2021) | A gestão democrática: um olhar além da implantação do conselho escolar | O presente estudo trata de uma pesquisa fundamentada metodologicamente de caráter qualitativo, de natureza aplicada, intitulado “A gestão democrática: um olhar além da implantação do conselho escolar”. Teve como objetivo geral analisar a atuação do Conselho Escolar de uma Unidade Escolar na Rede de Educação de Santo André, identificando a articulação dos Conselheiros com os seus segmentos. Algumas inquietações foram propulsoras para os desdobramentos iniciais da pesquisa: como o gestor pode intervir, estimular e conduzir processos democráticos para além do funcionamento burocrático dos Conselhos Escolares? A investigação foi do tipo pesquisa-ação, considerando o fato de a pesquisadora |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>também ser e fazer parte do cotidiano da escola campo, por atuar como diretora da unidade há oito anos. Para a coleta nos inspiramos na técnica de grupo focal, contudo com uma particularidade significativa, pois a pesquisa e o trabalho cotidiano da escola caminharam juntos, ou seja, as reuniões previstas no calendário escolar aconteceram, as pautas foram ajustadas para o desenvolvimento da pesquisa e isso agregou qualitativamente para os estudos, bem como promoveu envolvimento de todos os membros do Conselho Escolar. O reconhecimento dos bons frutos fora reconhecido por alguns professores-conselheiros que ainda vislumbraram mudanças na rotina escolar no que diz respeito à interação entre os conselheiros, como meio de garantir a veiculação das tomadas de decisões e reflexões acerca das necessidades da escola, as quais são discutidas nos fóruns do colegiado. O início desta pesquisa se deu nas pesquisas correlatas, na busca por teses e dissertações na BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), limitando ao período a cinco anos. Ter acesso às pesquisas atuais sobre a temática nos deu elementos para este estudo, por ter possibilitado analisar as diferentes metodologias, resultados, intervenções e reflexões dos pesquisadores. Na pesquisa bibliográfica nos calcamos nas literaturas de Libâneo (2013), Lück (2009), Paro (2001, 2010 e 2016), dentre outros que versam sobre a gestão escolar democrática, a efetivação dos conselhos escolares, os desafios, possibilidades e limites da gestão escolar. Neste sentido, a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases Nacionais da Educação (LDBEN 9394/96) foram o bojo para a redimensionar olhares para a função, as responsabilidades e as demandas do diretor escolar, portanto, foram elementares para a consolidação da pesquisa. Ressaltamos também que a experiência de estudar e trabalhar no campo de trabalho foi uma experiência ímpar, porque no caminhar dos estudos a pesquisadora e a diretora puderam desbravar os desafios. Acerca do nosso objetivo geral, foi possível constatar que os membros do Conselho Escolar ainda não têm interlocuções com os seus pares, salvo o segmento docentes, por terem momentos coletivos nas Reuniões Pedagógicas Semanais, entretanto, ainda é necessário investir em intercâmbios, de modo que seja possível, além de compartilhar as</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>decisões, coletar as contribuições dos professores. A partir das análises, foi elaborado um produto, no formato e-book com contribuições para que equipes gestoras possam se inspirar, vislumbrando um Conselho Escolar mais efetivo e que tenha ressonância em toda a comunidade escolar. Palavras-chaves: Gestão democrática. Gestão Escolar. Conselho Escolar. Participação da comunidade na escola.</p> |
|--|--|--|

APÊNDECE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

INFÂNCIA

1. Onde você nasceu e cresceu? Como era o bairro ou a região?
2. Com quem você morava durante a infância?
3. Quais eram as principais regras da casa? Havia uma rotina?
4. Que tipo de brincadeiras você gostava? Tinha acesso a brinquedos, livros ou outros objetos culturais?
5. Quais eram as expectativas dos seus pais ou responsáveis para o seu futuro?
6. Havia prática religiosa em casa? Era algo importante?
7. Você se lembra de momentos de escassez ou dificuldades econômicas?
8. Com que frequência vocês conversavam sobre política, notícias ou cultura em casa?

VIDA ESCOLAR

1. Como foi sua experiência na escola (ensino fundamental e médio)?
2. Você gostava de estudar? Tinha alguma matéria preferida? E uma que detestava?
3. Como era sua relação com professores e colegas?
4. Alguém em casa ajudava com os deveres escolares?
5. Participava de atividades extracurriculares? Quais?
6. Como foi sua escolha por continuar ou não os estudos após o ensino médio?
7. Já repetiu de ano ou mudou de escola? Por quê?
8. Sentia que a escola valorizava os conhecimentos que você trazia de casa?

FAMÍLIA

1. Qual a profissão e nível de escolaridade dos seus pais ou responsáveis?
2. Havia livros, jornais ou revistas em casa? Alguém lia com frequência?
3. Que tipo de programas de TV, músicas ou filmes eram comuns em casa?
4. Vocês saíam juntos para eventos culturais (cinema, teatro, museus)?
5. Como as tarefas domésticas eram divididas na sua casa?

6. Que tipo de conselhos ou orientações seus pais te davam?
7. Como as decisões eram tomadas na família? Havia espaço para diálogo?
8. Alguém na sua família influenciou diretamente suas escolhas profissionais ou de vida?

VIDA PROFISSIONAL

1. Qual foi seu primeiro emprego? Como conseguiu?
2. Como você escolheu (ou acabou) na sua profissão atual?
3. Você se sente realizado profissionalmente? Por quê?
4. Quais são os maiores desafios no seu trabalho?
5. Já passou por momentos de desemprego ou instabilidade?
6. O que representa o trabalho para você (meio de sobrevivência, realização, status, rotina)?
7. Houve alguma mudança significativa no seu percurso profissional? O que motivou?
8. Você sente que o que aprendeu na escola foi útil para sua vida profissional?

CONTRIBUIÇÃO PARA A ESCOLA

1. Considerando toda a sua trajetória, desde a infância até sua experiência atual como mãe. Quais contribuições você acredita que pode oferecer à escola como conselheira? Quais são seus principais objetivos ao assumir esse papel?