



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CEDUC  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA**

**ALINE CARLA DA SILVA COSTA**

**EXERCÍCIO DE AUTONOMIA OU FORMALIDADE BUROCRÁTICA: O  
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE CUITÉ-PB**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2014**

**ALINE CARLA DA SILVA COSTA**

**EXERCÍCIO DE AUTONOMIA OU FORMALIDADE BUROCRÁTICA: O  
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE CUITÉ-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Licenciado em Pedagogia.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup> Ms. Maria das Graças Ferreira de Lima

CAMPINA GRANDE – PB  
2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

C837e Costa, Aline Carla da Silva.

Exercício de autonomia ou formalidade burocrática  
[manuscrito] : o projeto político-pedagógico em escolas  
municipais de Cuité-PB / Aline Carla da Silva Costa. - 2014.  
22 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) -  
Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Educação, 2014.

"Orientação: Profa. Ma. Maria das Graças Ferreira de Lima,  
Departamento de Educação".

1. Projeto político pedagógico. 2. Escola pública. 3. Gestão  
democrática. I. Título.

21. ed. CDD 371.207

ALINE CARLA DA SILVA COSTA

EXERCÍCIO DE AUTONOMIA OU FORMALIDADE BUROCRÁTICA: O  
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE CUITÉ-PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Graduação em Pedagogia da  
Universidade Estadual da Paraíba, em  
cumprimento à exigência para obtenção do  
grau de Licenciado em Pedagogia.

Aprovada em 19/08/2014

*Maria das Graças Ferreira de Lima*

Prof.<sup>a</sup> Ms. Maria das Graças Ferreira de Lima / UEPB  
Orientadora

*Antônia de Araújo Farias*

Prof.<sup>a</sup> Ms. Antônia de Araújo Farias/UEPB  
Examinadora

*Marta Lúcia de Souza Celino*

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marta Lúcia de Souza Celino /UEPB  
Examinadora

# **EXERCÍCIO DE AUTONOMIA OU FORMALIDADE BUROCRÁTICA: O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE CUITÉ-PB**

COSTA, Aline Carla da Silva.

## **RESUMO**

O presente artigo focaliza o Projeto Político-Pedagógico no contexto de três escolas públicas da rede municipal de ensino, da zona urbana, da cidade de Cuité-PB, objetivando analisar a perspectiva de sua elaboração, na visão de profissionais das escolas em questão. Nesse sentido, discute o significado do Projeto Político-Pedagógico compreendido como um processo de construção da identidade da escola mediante a participação e vivência da autonomia, no sentido de oportunizar a expressão das diferenças, dos conflitos, favorecendo a emancipação do grupo e não apenas o cumprimento de uma exigência legal. Diante da especificidade do tema, e da abordagem adotada, necessário se faz situar o contexto no qual emerge a demanda relativa à construção do Projeto Político-Pedagógico, o tempo histórico e as relações político-econômicas e sociais que influenciam a ação do Estado. Conceitos como gestão democrática, gestão gerencial são explorados, desvelando as tendências nas quais se inscrevem. Este trabalho foi fruto de uma pesquisa de campo realizada com o objetivo de conhecer como as escolas escolhidas realizaram e compreendem o processo de elaboração do PPP, se é visto como um espaço de discussão da prática, contando com a participação dos sujeitos envolvidos, no compromisso de superar as dificuldades constatadas, estabelecendo um novo rumo, ou como um mero documento burocrático. A pesquisa configura-se como sendo de cunho qualitativo, trata-se de um estudo de caso. No primeiro momento, procedeu-se à pesquisa bibliográfica, reunindo contribuições teóricas de alguns autores como Veiga (1995 e 1998); Lima *et al* (2011); Fonseca (2003); Rios *et al* (2009), Silva (2012), Monfrendini (2002), entre outros. Na etapa seguinte, para a coleta das informações, foram realizadas entrevistas com profissionais das três escolas-campo, incluindo vice-gestores, coordenação pedagógica e corpo docente. As entrevistas foram transcritas para possibilitar a análise dos dados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Projeto Político-Pedagógico. Participação. Gestão democrática.

## 1. INTRODUÇÃO

O projeto político-pedagógico tem sido objeto de estudo para professores, pesquisadores e instituições educacionais em nível nacional, estadual e municipal, considerando que a sua construção pode se constituir em um processo decisivo de participação dos sujeitos na definição dos rumos que a escola irá percorrer.

O presente estudo se propõe a refletir acerca da construção do projeto político-pedagógico, entendido como a própria organização do trabalho pedagógico da escola na sua totalidade, tendo em vista que a escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, cuja base deve ser a realidade de seus alunos e da comunidade na qual está inserida. Nesse sentido, é fundamental para a escola assumir suas responsabilidades, sem esperar que as esferas administrativas superiores tomem essa iniciativa, mas que lhe sejam proporcionadas as condições necessárias, os espaços/tempos imprescindíveis a esse processo.

Este trabalho tem por objetivo investigar as condições que marcaram a elaboração do Projeto Político-Pedagógico em três escolas públicas da rede municipal de ensino, da zona urbana da cidade de Cuité-PB.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, caracterizando-se como um estudo de caso, reunindo contribuições teóricas de autores que se dedicam a esse tema, a exemplo de Veiga(1995 e 1998); Lima *et al* (2011); Fonseca (2003); Rios *et al* (2009), Silva (2012), Monfrendini (2002), entre outros.

Quanto à metodologia, foram realizadas entrevistas com alguns membros da equipe gestora, coordenação pedagógica e corpo docente das escolas pesquisadas, com o intuito de coletar dados para análise, utilizando como norte o conceito de Projeto Político-Pedagógico, enquanto instrumento que se inscreve num contexto de gestão democrática.

A relevância deste trabalho reside no fato de que oportuniza a escola a rever o processo que deu origem ao Projeto Político-Pedagógico, traduzindo-o como uma vivência de autonomia e de participação, ou, apenas, de garantia do cumprimento de um preceito da LDB, Lei 9.394/96.

Concebido como uma construção coletiva, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) deve ter como ponto de partida uma ampla avaliação acerca da realidade da escola, dos problemas existentes, identificados por seus diversos segmentos e das correspondentes necessidades, as quais serão o ponto de partida, a referência para o novo modo de caminhar, do agir da

instituição. Nesse sentido, o PPP deverá ser o guia, a orientação para a gestão do trabalho da escola, para o planejamento de todo o processo administrativo e pedagógico.

Organizamos o trabalho, abordando, no primeiro momento, sobre Projeto Político-Pedagógico, numa perspectiva crítica, de emancipação dos sujeitos da escola, bem como, sobre a gestão democrática como princípio definido na Constituição Federal de 1988. Em seguida, destacamos a gestão democrática que se configura na década de 1990, como uma tendência diversa da que foi defendida na década de 1980, situando nesse contexto a Reforma do Estado e da Educação com a aprovação da LDB - Lei 9.394/96. Por fim, apresentaremos a análise dos dados coletados sobre o Projeto Político-Pedagógico em três escolas da rede municipal da zona urbana de Cuité – PB, com base nas entrevistas formuladas, concluindo o trabalho com as nossas considerações finais acerca dos resultados obtidos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 UMA BREVE INCURSÃO SOBRE PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

É impossível abordarmos sobre Projeto Político-Pedagógico (PPP) sem buscarmos subsídios nos estudos de Veiga (1995; 1998 e 2003), Fonseca (2003), entre outros, que atribuem ao Projeto Político- Pedagógico, o papel de desencadear uma ampla reflexão coletiva acerca do trabalho da escola em suas diferentes dimensões, contando com a participação de todos os que dela fazem parte, visando a sua transformação. É, antes de tudo, a expressão de autonomia da escola, no sentido de formular e executar sua própria proposta de trabalho.

A elaboração do Projeto Político-Pedagógico está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira- LDB – Lei nº 9.394/96, em seu art. 12, inciso I, “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”.

No processo de construção do PPP, Veiga (1998, p.10), destaca dois momentos interligados e interdependentes, e permeados pela avaliação: o da concepção e o da execução. No que diz respeito à concepção, deve “ser um processo participativo de decisões”, ou seja, o grupo não deve ser chamado apenas para implementar o que foi decidido por outros. Por conseguinte, quem concebe o projeto é o sujeito que vai realizá-lo, reduzindo desse modo, os efeitos da divisão do trabalho.

O Projeto Pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia, permitindo as relações horizontais no interior da escola. (*op.cit.* p. 13)

A elaboração do Projeto Político-Pedagógico pela escola possibilita a esta delinear a sua própria identidade, como exercício de autonomia que se consubstancia numa nova organização do trabalho pautada na singularidade e na diferença.

É preciso entender que, conforme Silva (1997, p. 78) “o projeto é uma ação consciente, porque é planejado com vistas no futuro”. Pensando assim, o projeto vem a ser um lançar-se para frente, a partir da avaliação da realidade que se tem, com seus problemas e necessidades, identificando-se a distância que a escola terá de percorrer, os passos que deverão ser dados para alcançar o ideal desejado, no sentido da superação da realidade inicial, isto sob a mediação de estudos que oportunizem a compreensão e a vivência de novos processos e práticas.

Nessa ótica, o Projeto Político-Pedagógico de uma instituição escolar deverá contemplar a posição do grupo, as diferentes vozes, sobre o que este pensa a respeito da educação, do ensino, da aprendizagem, do currículo, das práticas pedagógicas, bem como, dos compromissos assumidos na transformação da realidade constatada.

De acordo com Salmaso (2007), o PPP contribui na construção da autonomia das escolas, uma vez que leva a comunidade escolar a participar de seu planejamento, na medida em que pode estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político e com os interesses reais e coletivos da população majoritária. O PPP, na argumentação deste autor, é compreendido como instrumento de autonomia e domínio do trabalho docente pelos profissionais da educação, com vistas à alteração de uma prática conservadora vigente no sistema público de ensino.

Por sua vez, Gonçalves e Abdulmassih (2011) afirmam que o PPP é a busca de conhecimento da realidade e seu contexto. O PPP representa a possibilidade de compartilhar responsabilidades para alcançar desenvolvimento em todos os sentidos. É a ação de cada um para transformar a realidade da escola. Para isso é necessário que sua elaboração seja de forma coletiva, ou seja, todos os seus membros devem ser agentes do processo de construção.

Sua finalidade é concretizar os ideais da escola, visando intervenções responsáveis e conscientes em benefício da coletividade, reorganizando o seu saber fazer. O PPP deve envolver uma dimensão política, expressando o tipo de aluno que a escola almeja formar, e uma dimensão pedagógica, exprimindo a possibilidade de tornar real a intenção da escola para com o aluno. Essas autoras ainda destacam que o que torna difícil a elaboração do PPP é



colocar em prática o exercício da autonomia para que haja a construção de uma escola democrática.

Veiga (1998) destaca que há vários caminhos para a construção do Projeto Político-Pedagógico, uma vez que ele retrata o entendimento e as condições de realização em cada uma das escolas. Todavia, é possível apontar três movimentos bem distintos, porém interdependentes nesse processo participativo de construção, sob a articulação da avaliação, denominados pela autora de: Ato Situacional, Conceitual e Operacional.

O Ato Situacional consiste na descrição da realidade na qual atuamos, analisando o aspecto sociopolítico, econômico, cultural e educacional. É apreender o movimento interno da escola, conhecer seus conflitos e contradições, fazer seu diagnóstico e definir onde é prioritário agir.

No Ato Conceitual, a escola discute e faz a sua opção por uma teoria cujas concepções de sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem viabilizem a superação da situação descrita no Ato Situacional.

O Ato Operacional refere-se às posturas, ações e atividades a serem assumidas e realizadas pelos sujeitos do processo para mudar a realidade da escola. Implica na tomada de decisão para atingir os objetivos e as metas definidas coletivamente. Os movimentos de acompanhamento e avaliação devem seguir todos os atos, de forma a possibilitar a concretização de decisões coletivas, bem como introduzir novas questões e propostas de ações.

Pelo exposto, considerando os fundamentos teórico-metodológicos que são necessários na construção do Projeto Político- Pedagógico de uma escola, este não pode ser entendido como um mero documento, pronto e acabado, contendo regras, normas e modos de ver o aluno, a escola e os conteúdos disciplinares, o qual após ser concluído, poderá ser engavetado ou encaminhado aos órgãos centrais como mais uma exigência cumprida. Ao contrário, o Projeto Político- Pedagógico, se resultante de um processo de construção efetivamente participativa, de inclusão e integração, poderá se constituir em “um movimento de luta em prol da democratização da escola” (Veiga, 2003, p.276). Representa, assim, a possibilidade de ruptura com o controle, com a hierarquia, de repensar a estrutura de poder, estabelecendo uma condição “dialógica,” conforme a concepção freireana, desenvolvendo uma dinâmica do vir a ser, do inacabado: da ação x reflexão x ação x reflexão...

## 2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONTEXTOS E DEMANDAS DIVERSAS

### 2.2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PRINCÍPIO DEFINIDO NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

A gestão democrática conforme (Lima *et al*, 2011) é uma prática fundada em preceitos participativos e políticos que, no Brasil, nas décadas de 1980 e 1990 é orientada para atender a diferentes fins. Após o longo período de ditadura militar que o Brasil vivenciou os movimentos reivindicatórios da sociedade civil organizada que eclodiram na década de 1980, fazem da democracia sua bandeira de luta. É o momento de construção democrática que culmina com a adoção da Constituição Federal de 1988, também chamada de Constituição cidadã.

Na educação, o projeto de democratização não foi inteiramente contemplado pela Constituição de 1988 que, reforçou o movimento de gestão democrática da educação, assegurando-o apenas ao ensino público, como destaca o Inciso VI, do Artigo 206, “gestão democrática do ensino público, na forma da Lei.” Apesar dessa limitação, observamos avanços na educação, como a ampliação de vagas e a implantação de projetos de tendência democratizante (eleição de diretores, conselhos escolares deliberativos, reorganização dos grêmios estudantis livres, instituição do projeto político-pedagógico) que sinalizavam para a participação da comunidade escolar, possibilitando a tomada de decisões coletivas, ou seja, a instituição de um modelo de organização educacional democrático. (Lima *et al*, 2011, p. 08) esclarece que

A gestão democrática é, portanto, um preceito político de organização e formação política na escola. Não esvazia os conteúdos pedagógicos referentes ao objetivo da escola - sistematização, crítica e construção de saberes. Ao contrário, se constitui: na elaboração de um projeto político-pedagógico, questionando os planos e programas, secundarizando os exames, privilegiando um processo de qualidade na qual o aprendizado seja essencial, introduzindo o aluno no mundo do debate e da participação, aproximando-se da comunidade e trazendo-a para a discussão...

Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação, é possível inferir a busca pela qualidade no que diz respeito ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional.

### 2.2.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA DÉCADA DE 1990

Na década de 1990, o Brasil, como os demais países de economia periférica, passa a seguir as orientações internacionais dos países detentores da hegemonia político-econômica, decorrentes do processo de globalização e de redefinição do papel do Estado a serviço dos interesses do mercado.

Nesse contexto, o Plano Diretor de Reforma do Estado (1995) apresenta transformações significativas na concepção de público estatal, criando o público não-estatal, desobrigando o Estado de subsidiar direitos em setores, como educação, saúde, transporte, entre outros, convocando a sociedade a participar, assumindo serviços públicos de responsabilidade do Estado. A esse respeito, Gandini e Riscal (2002, p. 48 e 49), esclarecem que “antes a noção de coisa pública era identificada com o interesse estatal”, a partir do Plano Diretor de Reforma do Estado (PDRE), “o que é denominado de exclusivamente público é identificado como organização burocrática, o Estado se apresenta prioritariamente como arrecadador e controlador de impostos.” Nesse processo de ajuste, o Estado adota para a administração pública o modelo de gestão gerencial por resultados.

A gestão gerencial por resultados visaria

à administração dos conflitos e tensões sociais, tendo por finalidade o estabelecimento de um consenso entre Estado e Sociedade. A noção de gestão se apresenta como gerencial, à medida que procura administrar as tensões entre demandas sociais e Estado, privilegiando o terceiro setor e ONGs como interlocutores, estabelecendo estratégias não apenas de participação, mas também de avaliação de desempenho para definir financiamentos (*id. ibid.*).

Nesses termos, a proposta de gestão democrática da década de 1980, em que a participação político-social visava contribuir para instigar a emancipação dos sujeitos, é agora substituída pela gestão gerencial.

O Estado, orientado pela política neoliberal, utiliza-se de mecanismos de descentralização, de participação e outorga autonomia à sociedade e à escola, em particular, tratando-se da educação, para atender aos fins do mercado. Nesses moldes, a participação se restringe “à aceitação de um objetivo previamente definido”, configurando-se como uma “democracia de representação com o fim de captar recursos e referendar ações de controle” observa Lima *et al* (2011, p. 07).

A gestão gerencial induz a preocupação com os resultados, levando o(a) gestor(a) a buscar parcerias na comunidade, contribuindo cada vez mais para a redução dos investimentos

estatais. Enquanto a proposta de gestão democrática orienta e organiza a comunidade para reivindicar junto ao Estado a responsabilidade pela prestação de serviços, a gestão gerencial deposita na comunidade a responsabilidade pela sua manutenção.

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei 9.394/96, elaborada durante o período de redemocratização do país, teve o texto original modificado para atender aos interesses das forças que ora se fizeram hegemônicas. Em seus Artigos 14 e 15 a LDB traz assinalados os princípios norteadores da gestão democrática, apesar das imprecisões, ou indefinições, instituindo a autonomia delegada, ou outorgada:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Apesar de práticas gestoras democráticas terem sido formalmente reconhecidas, incorporadas à legislação, Lima *et al* (2011, p 03.) chama a atenção para o fato de que “é um avanço parcial [...], pois não conseguimos avançar com os elementos que possibilitariam alavancar a democratização nas relações administrativas, pedagógicas e financeiras, por meio de instrumentos como o Conselho ou Colegiado Escolar (CE), o PPP e as eleições de diretores”.

### **2.2.3 A GESTÃO ESCOLAR**

Gestão escolar é o termo que passou a substituir o anteriormente usado, “administração escolar”, significando não apenas uma mera mudança terminológica, mas uma alteração conceitual ou mesmo paradigmática que tem sido alvo de muitas controvérsias. Conforme Luck (2000), para alguns esse processo se relaciona com a transposição do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de submeter a administração da educação à lógica de mercado. Para outros, o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola.

Barroso (2000) entende que o conceito de administração é mais amplo, já que é “utilizado num sentido genérico e global que abrange a política educativa”, ao passo que o termo “gestão escolar” refere-se a uma “função executiva destinada a pôr em prática as políticas previamente”.

A gestão escolar é legalmente fundamentada e a legislação pertinente determina que tal gestão seja democrática, conforme estabelecido no artigo 18 da LDB, no qual a democratização da gestão se reduz a um ideal de orientação de atividades de escolas e universidades e ao incentivo à participação da comunidade. Os principais incisos do artigo são:

A gestão democrática constitui princípio fundamental da organização e da administração das instituições públicas de ensino, compreendendo:

I - a existência de mecanismos de co-participação na gestão das instituições de ensino, com representação dos segmentos que a integram, incluídos, no caso das instituições destinadas à educação e ao ensino de crianças e adolescentes, os pais ou responsáveis;

1º - o cumprimento do disposto neste artigo dar-se-á com observância dos seguintes preceitos:

I - existência de órgãos colegiados e conselhos escolares, com competência sobre o conjunto de todas as atividades desenvolvidas pela instituição;

III - avaliação permanente da qualidade de serviços prestados e dos resultados das atividades educacionais oferecidas à sociedade;

V - utilização de métodos participativos para a escolha de dirigentes, ressalvado o provimento de cargos por concurso público;

VI - incentivo para a criação de associações de profissionais do ensino, de alunos, ex-alunos e pais, além das de caráter acadêmico, assegurada sua participação nos processos decisórios internos das instituições.

Todas as atividades desenvolvidas pelas instituições públicas visam o avanço dos indicadores nos sistemas de avaliação, desencadeando a competição entre instituições mediante a comparação, incentivando a melhoria da qualidade da educação focalizando nos resultados, através das avaliações nacionais, deixando em segundo plano o processo, ou seja, as condições concretas nas quais estão inseridos diretores de escolas, coordenadores, professores, alunos e pais. Lima *et al* (*ibid*, p. 06) ) comenta que “na escola, o que mais se delinea é a ideologia da competitividade. Este processo de concorrência seduz a comunidade que começa a ir para a escola como via de referendar o mercado competitivo”.

A gestão, no discurso oficial, é apresentada como sendo, notadamente, democrática, definida com base nos princípios de integração do sistema/escola com a família, comunidade e sociedade, descentralização, participação no processo educacional, a maioria dos professores deve estar engajada em colegiados e comissões, embora, o contexto sócio-

político-econômico construído a partir dos anos de 1990, confirme as amarras e impossibilidades dele advindas.

## **2.3 O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO EM ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DA ZONA URBANA DE CUITÉ - PB**

### **2.3.1. REFERENCIAL METODOLÓGICO**

Em relação à metodologia de pesquisa, a opção foi pelo estudo de caso, considerando a sua adequação ao objeto de estudo, ou seja, a construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) em três escolas públicas de educação básica da zona urbana do Município de Cuité – PB. O caminho seguido para o alcance do objetivo do trabalho foi, a pesquisa bibliográfica, seguida da pesquisa de campo nas escolas escolhidas. Nesse propósito, foram realizadas entrevistas com gestores, alguns membros da equipe técnica e professores, no sentido de apreender as condições que marcaram a construção do PPP. Buscamos também ter acesso ao documento do PPP de cada escola para termos uma visão a respeito de sua composição, embora só tenhamos conseguido em duas delas. Por último, desenvolvemos a análise dos dados coletados.

## **3. DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

Em nenhuma das instituições contamos com a presença do(a) gestor (a) no momento da pesquisa e apenas em uma, o coordenador (a) estava presente.

Na realização desta pesquisa entrevistamos três vice-diretores, seis professores, um coordenador pedagógico, a psicóloga da SEC que estava presente no momento da visita, resultando num universo de onze profissionais. As entrevistas ocorreram nas dependências de cada escola, individualmente, em um horário conveniente aos entrevistados. As perguntas foram entregues impressas e também lidas para cada entrevistado, ressaltando que se tratava de um roteiro para nortear as questões a serem abordadas e não para limitar o conteúdo da fala, esclarecendo que o espaço estava aberto a qualquer outra questão não contemplada nas perguntas propostas. As respostas foram transcritas no momento da entrevista. As questões sugeridas e apresentadas para os (as) entrevistado (as) estão listadas a seguir:

1. *A escola já construiu seu projeto político-pedagógico?- Se não o fez, quais os motivos que contribuíram para isso?*
2. *A SEC ofereceu alguma formação para gestores e equipe técnica das escolas da rede quanto à metodologia de elaboração do PPP?*
3. *Quem participou do processo de construção do PPP da escola?*
4. *Em quanto tempo se deu a elaboração do PPP?*
5. *Antes de iniciar esse processo, a escola oportunizou estudos sobre o tema?*
6. *Que autores foram utilizados como referência teórica na elaboração do PPP?*
7. *A escola desenvolveu uma ampla avaliação de seu trabalho como ponto de partida para a construção do PPP?*
8. *Os professores recorrem ao PPP quando realizam o planejamento pedagógico?*
9. *Que dificuldades foram encontradas no processo de elaboração do PPP?*
10. *O que tem mudado na escola a partir da construção do PPP?*

Para efeito de sistematização dos dados coletados, bem como, buscando preservar a identidade das instituições em que realizamos a pesquisa, estas são identificadas no trabalho como **Escolas A, B e C**.

Na **Escola A** entrevistamos o vice-diretor, coordenadora pedagógica e duas professoras do 1º ano do ensino fundamental. Na **Escola B** entrevistamos a vice-diretora e duas professoras da educação infantil. Na **Escola C** entrevistamos a vice-diretora acompanhada da psicóloga da SEC que estava em visita à escola, uma professora da educação infantil e uma professora do 3º ano do ensino fundamental.

Ao realizar uma análise geral acerca dos dados coletados, nos deparamos com algumas divergências nas respostas dos entrevistados, pois, foi evidenciada a preocupação por parte dos mesmos, em todas as três instituições de ensino, de apresentarem um discurso compatível com o ideal em termos de construção do Projeto Político-Pedagógico.

Em relação à **questão 1**, sobre a escola já ter construído ou não o seu Projeto Político-Pedagógico, todos os entrevistados responderam afirmativamente, ou seja, todas as instituições elaboraram o seu PPP.

Na **Escola A**, o vice-diretor e uma professora declararam que o projeto está em reformulação, pois foi construído há mais de três anos, fato que comprovamos ao nos deparar com o projeto impresso datado do ano de 2010. Na **Escola B**, tanto a vice-diretora quanto as duas professoras entrevistadas, relataram que a escola elaborou o PPP, e que o mesmo está em processo de renovação. No caso dessa instituição, ao ter acesso ao projeto impresso

verificamos que o mesmo teve uma reformulação no ano de 2013. Já na **Escola B**, dois dos entrevistados relataram que todo ano o PPP é renovado e que vai sendo modificado de acordo com a necessidade da escola; outro afirmou que todo ano há um estudo sobre o PPP, na ocasião o mesmo é revisado para ver o que necessita ser feito no sentido de inovar; e outro acrescentou que o PPP é reavaliado todo início de ano, durante a semana pedagógica. Mas, o que nos chamou a atenção nessa instituição, é que ao questioná-los sobre a existência do projeto impresso, nenhum dos declarantes soube informar onde se encontrava o documento.

Ao serem questionados sobre o envolvimento da Secretaria de Educação do município na oferta de alguma formação para gestores e equipe técnica das escolas da rede (**Questão 2**), considerando a necessidade de que na elaboração do PPP, faz-se necessária a vivência do planejamento participativo, a maioria dos entrevistados declarou que houve formações continuadas semipresenciais e com a equipe técnica da SEC em visitas à escola, ou ainda durante a semana pedagógica.

Na **Escola A**, três dos quatro entrevistados relataram que houve um curso de formação continuada e semipresencial, sendo que o vice-diretor e a coordenadora pedagógica informaram que esse estudo se realizou através do curso Formação pela Escola (curso ofertado na modalidade EAD pelo FNDE), uma professora referiu que foi através de um curso semanal, durante o qual foi trabalhado sobre currículo e participação de todos, mas que não foi abordado especificamente sobre o PPP; enquanto outra professora entrevistada falou não recordar se houve algum tipo de formação. Na **Escola B**, a vice-diretora e uma professora afirmaram que sempre são oferecidas formações pela SEC, e que, inclusive, houve a visita de um técnico da SEC para repassar orientações quanto à metodologia de elaboração do PPP, enquanto que uma professora declarou não ter havido nenhuma formação referente ao tema, que apenas participou do processo de construção do PPP. Na **Escola C**, notamos uma postura de defesa por parte da vice-diretora em relação às ações da SEC, principalmente pelo fato de que estava acompanhada da psicóloga da equipe da Secretaria, a vice-diretora relatou que foi proporcionado esse momento de estudo durante a semana pedagógica, já as professoras nos disseram que não houve uma formação específica, direcionada exclusivamente ao PPP, mas que durante a semana pedagógica / capacitações ou em alguns momentos essa questão foi abordada.

Na **questão 3** que diz respeito a quem participou do processo de construção do PPP da escola, a maioria dos entrevistados respondeu que houve ampla participação da equipe gestora, equipe técnica, docentes, discentes, funcionários, comunidade, pais de alunos;



entretanto, um entrevistado relatou que após o PPP ser elaborado pela equipe gestora, juntamente com os docentes e membros da secretaria da escola, é que o PPP foi divulgado para os demais, portanto, não foi fruto de reflexão e participação coletiva. Já a respeito da questão sobre em quanto tempo se deu a elaboração do PPP, houve divergências em todas as respostas, tratando-se de pessoas da mesma instituição.

Já a respeito da **questão 4** sobre em quanto tempo se deu a elaboração do PPP houve divergências em todas as respostas:

Na **Escola A**, o vice-diretor respondeu que o todo o processo se deu em torno de oito a doze dias e que está em constante processo de reformulação, de acordo com as novas demandas, projetos e programas; a coordenadora pedagógica não informou com precisão o tempo de duração, justificando que o processo vai se dando de acordo com o surgimento da necessidade de mudança e que por isso está sempre em construção; já em relação às professoras, uma relatou que durou cerca de três meses e a outra acrescentou que esse processo ocorreu em três ou quatro reuniões. Na **Escola B**, a vice- diretora nos relatou apenas que não há um tempo fixo, é um processo que requer tempo e estudo; já uma professora definiu um período de dois meses; e a outra docente relatou que não se recorda. No que tange às respostas dos entrevistados da **Escola C**, a vice-diretora relatou que esse processo se deu em uma semana, mas acrescentou que foi sendo elaborado aos poucos, durante as reuniões; uma docente respondeu que foi de dois a três dias a reelaboração do PPP, pois, não trabalhava na escola no momento da construção inicial; e a outra declarou que foi um processo feito por um determinado tempo, mas não especificou.

Ao serem interpelados (**Questão 5**) sobre o fato de a escola ter oportunizado estudos sobre o tema antes de iniciar o processo, os gestores e coordenação pedagógica responderam que sim, que houve esse momento de estudo ministrado pela equipe da escola, mas já nas respostas dos professores, alguns disseram que não houve esse momento e outros responderam que ocorreu sim, durante a semana pedagógica e/em cursos de formação continuada; apenas duas professoras da **Escola C** responderam que houve esse estudo no horário oposto ao de sala de aula, e que na ocasião, foram distribuídos e discutidos textos que abordam o tema.

Todos declararam reconhecer a importância do PPP e enfatizaram a necessidade dessa construção nortear o trabalho da escola. No entanto, no que se refere ao embasamento teórico (**Questão 6**) acerca do tema, verificamos visíveis lacunas. Nesse aspecto, a maioria dos entrevistados não lembrava quais autores foram utilizados como embasamento teórico, apenas

duas professoras da **Escola A** fizeram referência a alguns documentos oficiais, a exemplo dos PCN, RECNEI; quanto aos autores utilizados, professores da **Escola C** citaram Piaget, Paulo Freire, Vygotsky, Emília Ferreiro. Já ao perguntar aos vice-diretores da **Escola A** e **Escola B**, os mesmos recorreram ao projeto impresso para informar quais foram essas referências; na **Escola C** declararam não saber onde se encontrava o projeto, mas também não lembravam de nenhum referencial teórico utilizado.

Outro aspecto analisado (**Questão 7**) foi se a escola desenvolveu uma ampla avaliação de seu trabalho como ponto de partida para a construção do PPP. Todos os entrevistados responderam que houve esse momento e que foi de forma coletiva, nas reuniões e/ou na semana pedagógica. Em relação a esse aspecto, podemos notar que esse momento de avaliação de fato existiu e todos o consideraram de grande relevância para a organização do trabalho. Mas, quando procuramos saber se os professores recorrem ao PPP como instrumento de orientação quando realizam o planejamento pedagógico (**Questão 8**), estes relataram que isso nem sempre acontece, pois, raramente o PPP é utilizado, justificando que essa não utilização ocorre devido ao planejamento semanal se processar fora da escola, em um espaço onde todas as escolas municipais se reúnem, de acordo com o ano/série que lecionam. Apesar de que, uma vez ou outra, os gestores declararam recorrer ao PPP por ocasião de algumas reuniões administrativas que são realizadas uma vez por mês, na própria instituição escolar. Uma professora da **Escola A** relatou que não há necessidade de seu uso. Já nas respostas do vice-diretor e coordenador pedagógico da **Escola A** o PPP é utilizado no planejamento quando há necessidade.

A respeito das dificuldades enfrentadas no processo de elaboração do PPP (**Questão 9**), a maioria dos entrevistados respondeu que houve dificuldades. A **Escola B** relatou que não participou da elaboração, só tomou conhecimento. Na **Escola A** o vice-diretor relatou que houve dificuldades, mas, que no decorrer do processo, foram sanadas; a coordenadora pedagógica respondeu que a dificuldade foi no fato de que o PPP há a exigência da participação de todos, como também existe a falta de conhecimento de alguns; uma professora respondeu que as dificuldades são muitas, mas a principal é a necessidade de muita leitura; a segunda professora disse que a dificuldade está no sentido de que são muitos detalhes que devem ser observados. Na **Escola B** a vice-diretora relatou que a maior dificuldade é a falta de tempo em reunir toda a equipe, devido ao fato de alguns professores trabalharem em outros municípios; uma professora pontuou a falta de tempo como a principal dificuldade. Já na **Escola C** a vice-diretora relatou que sempre há dificuldades, mas não destacou nenhuma em particular.

A última pergunta formulada (**Questão 10**) objetivou identificar que mudanças foram observadas na escola a partir da construção do PPP. Nesse aspecto todos os entrevistados responderam afirmativamente que ocorreram mudanças na forma de pensar da equipe docente, funcionários, comunidade, no desenvolvimento dos educandos, nas suas atividades, na prática dos professores em sala de aula, melhorias nas ações desenvolvidas pela escola, reuniões com a participação dos pais, mais abertura para a família dos alunos, no processo de ensino- aprendizagem, definição das responsabilidades de cada um, melhorias na organização, no currículo, no dia a dia da escola de uma forma geral, evolução relacionada à socialização, participação, mudança de comportamento e organização do trabalho como um todo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Projeto Político-Pedagógico é o instrumento que propicia a organização e a participação da comunidade escolar. Por meio de sua construção se busca, de forma coletiva e democrática, a discussão dos problemas da escola e suas possíveis soluções.

A participação da comunidade escolar na elaboração, implementação e avaliação do PPP está assegurada no texto da própria LDB, Lei 9.394/96 que define a gestão democrática como prática a ser adotada pelas escolas públicas de educação básica. Contudo, a construção do PPP como um processo de planejamento participativo, embora teoricamente já seja conhecido por parte dos profissionais da educação, ainda não se constitui uma práxis.

A proposta de gestão democrática é mais um desafio do que uma prática, ainda caminha a passos lentos nas escolas públicas, que sentem grande dificuldade de fazer com que o PPP venha a ser efetivamente o norteador das ações pedagógicas. E não se pode pensar em uma escola que busque a qualidade da educação sem que construa e vivencie coletivamente o seu Projeto Político-Pedagógico.

Constatamos que, no cotidiano escolar, assim como nos espaços de decisão externos à escola, ou seja, nas Secretarias de Educação, não são pensadas prioritariamente formas que viabilizem condições concretas, espaços/tempos no calendário escolar que possibilitem aos sujeitos da escola momentos para pensar coletivamente o fazer de cada um, refletindo sobre a intencionalidade da sua prática, quem são os alunos que freqüentam a escola, que saberes têm e quais aqueles que são necessários e significativos ao desenvolvimento dos mesmos, etc.

Tomando por base o entendimento acerca do Projeto Político-Pedagógico como processo que possibilita o exercício da participação política e conquista de autonomia, identificado com o contexto de luta da sociedade pela garantia e ampliação da democracia, não encontramos nas escolas onde realizamos as entrevistas, as condições favoráveis para essa construção do

PPP, porque elas não estão postas no cenário da sociedade atual, caracterizada pelas amarras dos interesses econômicos, pela hegemonia do mercado que submete as instituições públicas a funcionarem nos moldes das empresas privadas. O que encontramos nas instituições públicas, inclusive nas escolas, é a gestão gerencial que, utiliza-se de um discurso de incentivo à participação, à liderança, para atender aos fins econômicos, para reduzir os custos do Estado com as políticas públicas. São orientações voltadas para a produtividade, pois o foco está nos resultados das avaliações nacionais, na aferição de rendimentos, na competitividade, como condição para os investimentos públicos. Nesse aspecto retomamos Lima *et al* (2011), que bem caracteriza a participação a que a chamada **gestão gerencial** privilegia, ou seja, a participação funcional, em os sujeitos colaboram, porém, suas opiniões são parcialmente aceitas.

Participação essa de caráter instrumental que ocorre mediante

a aceitação de um objetivo prévio com contornos próximos de democracia de representação como fim de captar recursos e referendar ações de controle. Neste processo, para além da técnica, objetiva-se a sujeição, o consenso, a reprodução. A gestão, assumindo o discurso de funcionários parceiros, comunidade parceira, dilui e fragiliza as possibilidades de emancipação e superação da estrutura posta.  
(*id. ibid.*, p. 07)

O questionamento que realizamos ao final deste trabalho, é, precisamente, se houve de fato nas três escolas que foram o nosso campo de pesquisa, momentos que oportunizaram a construção do Projeto Político-Pedagógico como processo participativo e contínuo, de escuta aos diferentes segmentos da comunidade, de oportunizar a manifestação do pensamento divergente, os conflitos, de avaliação da prática sem ocultar as limitações, as dificuldades que ocorrem no espaço historicamente contraditório das relações sociais que se verificam na escola e no mundo.

Os dados que obtivemos com a pesquisa foram suficientes para tecermos conclusões sobre o processo de construção do PPP? - Essas escolas experimentaram o exercício da autonomia e participação na elaboração do PPP? Ou consistiu apenas numa mera formalidade burocrática, em cumprimento a uma exigência legal?

Ao refletirmos sobre essa realidade, nos deparamos com a contradição entre o “projeto escrito e o projeto vivido” (Silva, 2012), considerando que nas respostas dos entrevistados observamos uma visível preocupação com a articulação de argumentos que não deixassem transparecer a realidade dos processos vividos em cada escola. Ou melhor, as condições que marcaram a elaboração do PPP. Percebemos que a maioria dos entrevistados tem clareza sobre como deve ser construído o projeto político-pedagógico e sua contribuição para a

melhoria da instituição escolar, o que já é um ponto favorável para superar as barreiras que impedem que essa possibilidade se concretize.

### ABSTRACT

This article focuses on the Political-Pedagogical Project in the context of three public schools in the municipal schools in the urban area, the city of Cuité-PB, aiming to analyze the prospects of its development, in the view of professional schools in question. In this sense, discusses the meaning of the Political-Pedagogical Project understood as a process of identity construction of the school through participation and experience of autonomy in order to nurture the expression of differences, conflicts, favoring the emancipation of the group and not just the compliance with a legal requirement. Given the specificity of the topic and the approach taken, it is necessary to situate the context in which it emerges demand relative to the object studied, historical time and political-economic and social relations that influence state action. Concepts such as democratic governance, managerial management are explored, revealing trends in which it fits. This work was the result of a field survey conducted in order to know how the selected schools performed and understand the process of drafting the PPP, it is seen as a space for discussion of the practice, with the participation of the subjects involved in the commitment to overcome the difficulties encountered in setting a new course, or as a mere bureaucratic document. The research appears as being a qualitative study, it is a case study. At first, we proceeded to the literature, bringing together theoretical contributions of authors like Veiga (1995 and 1998); Lima et al (2011); Fonseca (2003); Rivers et al (2009), Smith (2012), Monfrendini (2002), among others. The next moment, interviews with professionals from three schools-field, including deputy managers, coordinating education and faculty were conducted.

**KEYWORDS:** Political-Pedagogical Project. Participation. Democratic management.

## 6. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais:** Introdução aos parâmetros curriculares nacionais/Secretaria de Educação Fundamental – Brasília. 3 ed. MEC/SEF, 2001.

FONSECA, M. **O projeto político-pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola:** duas concepções antagônicas de gestão escolar. v. 23, n.61. Campinas: Cedes, 2003.

FREITAS, D. N. T. de. **A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal.** Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-25551998000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551998000200003).

GANDINI, R. P. C. e RISCAL, S. A. A gestão da educação como setor público não-estatal e a transição para o Estado fiscal no Brasil. *In:* OLIVEIRA, D. A. e ROSAR, M. de F. F. (Orgs.). **Política e gestão da educação.** Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

GONÇALVES, G. S. Q.; ABDULMASSIH, M. B. F. **O projeto político:** algumas considerações. Revista Profissão Docente (online), Uberaba, v. 1, n. 1, fev. 2011.

LIMA, A. B. de; PRADO, J. C. do; SHIMAMOTO, S. V. de M. **Gestão democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada:** novos nomes velhos rumos. Disponível em: <http://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0069.pdf>.

LUCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** In: Em Aberto, n° 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000, p. 11-34).

MONFREDINI, I. **O projeto pedagógico em escolas municipais:** análise da relação entre a autonomia e manutenção e/ou modificação de práticas escolares. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v28n2/a04v28n2.pdf>.

RIOS, J. A.; ARAGÃO, J. W. M. **A gestão da escola e a efetivação dos conselhos escolares como caminho na construção da democracia na escola.** Disponível em: [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2009/156.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/156.pdf).

ROSAR, M.F.F. **A dialética entre concepção e a prática da "gestão democrática" no âmbito da educação básica no Brasil.** Educação & Sociedade, Campinas, Dezembro, 1992.

SALMASO, J. L.; FERMI, R. M. B. **Projeto Político-Pedagógico:** uma perspectiva de identidade no exercício da autonomia. Disponível em: <http://www.cefetsp.br/edu/sinergia/4p32c.html>.

SILVA, V. G. da. **Projeto pedagógico e qualidade do ensino público:** algumas categorias de análise. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742012000100012&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742012000100012&script=sci_abstract&tlng=pt).

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico: uma construção coletiva.** In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L.M.G. de. (orgs.) **Escola:** espaço do projeto político-pedagógico. 15. ed. Campinas: Papyrus, 1998.