



GIDE E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DA CAPITAL DO AMAZONAS

GIDE ANDE THE DEMOCRATIC MANAGEMENT OF PUBLIC SCHOOLS IN THE CAPITAL OF AMAZONAS

GIDE Y GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS DE LA CAPITAL DE AMAZONAS

 **Maria Daise da Cunha Matos**
Doutora em educação
Secretaria Municipal de Educação - Semed Manaus
Manaus, Amazonas – Brasil.
daise.matos@unesp.br

 **Joyce Mary Adam**
Doutora em educação
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho – UNESP 
Rio Claro, São Paulo – Brasil.
joyce.adam@unesp.br

Resumo: O presente artigo é recorte da tese de doutorado em educação intitulada “Percepções de Gestores e Professores da Semed Manaus/AM a respeito da Gestão Integrada da Escola (GIDE): Uma análise Crítica”. E objetiva identificar os efeitos da GIDE sobre a gestão democrática nas escolas da rede pública municipal a partir dos relatos de sete gestores/as e oito professores/as que atuam na Semed Manaus. A GIDE é uma gestão que integra aspectos estratégicos, políticos e gerenciais à área educacional, visando ampliação de resultados quantitativos do processo ensino - aprendizagem dos estudantes. Por se tratar de uma gestão de perspectivas gerencial e que utiliza ferramentas de controle, padroniza todas as atividades de gestão e pedagógicas das escolas, atuando na contramão dos princípios democráticos estabelecidos na Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDBEN/9.394/96). É uma pesquisa qualitativa, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo temático – categorial. A análise evidencia que os/as gestores/as e professores/as, percebem que o uso da metodologia centralizadora e inflexível da GIDE, impactam nas práticas democráticas no cotidiano escolar, efetivando uma cultura de cumprimento de metas, prazos, tarefas pré-estabelecidas e poucos espaços para o pensar divergente por parte dos dirigentes escolares e professores, pois encontram-se limitados por essa gestão.

Palavras-chave: gestão democrática; gestão escolar; GIDE.

Para citar - (ABNT NBR 6023:2018)

MATOS, Maria Daise da Cunha; ADAM, Joyce Mary. GIDE e a gestão democrática nas escolas públicas da capital do Amazonas. *Eccos - Revista Científica*, São Paulo, n. 70, p. 1-22, 24894, jul./set. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/eccos.n70.24894>



Abstract: This article is an excerpt from a doctoral thesis in Education entitled "Perceptions of managers and teachers of Semed Manaus / AM about Integrated School Management (GIDE): a critical analysis". The study aims to identify the effects of GIDE on democratic management in municipal public schools based on the reports from seven managers and eight teachers who work at Semed Manaus. GIDE is a management system that integrates strategic, political and managerial aspects for the educational, aiming to expand the quantitative results of the teaching - learning process of students. However, as a management approach with managerial perspectives that uses control tools, and standardization in all school management and pedagogical activities, it runs counter to the democratic principles established in the National Education Guidelines and Framework Law (LDBEN/9.394/96). This is a qualitative research study, in which semi-structured interviews, which were then transcribed and analyzed using thematic-categorical content analysis. The analysis shows that managers and teachers perceive that the centralizing and inflexible methodology of GIDE impacts on democratic practices in daily school life, creating a culture of compliance with goals, deadlines, and pre-established tasks, with little spaces for divergent thinking amongby school leaders and teachers, who find themselves limited by this management approach.

Keywords: democratic management; GIDE; school management.

Resumen: Este artículo es un extracto de una tesis doctoral en Educación titulada "Percepciones de directivos y docentes de Semed Manaus/AM sobre la Gestión Integrada de la Escuela (GIDE): un análisis crítico". El estudio tiene como objetivo identificar los efectos de la GIDE en la gestión democrática de las escuelas públicas municipales, basado en los informes de siete directivos y ocho docentes que trabajan en Semed Manaus. GIDE es un sistema de gestión que integra aspectos estratégicos, políticos y gerenciales en el ámbito educativo, con el objetivo de mejorar los resultados cuantitativos del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, como un enfoque de gestión con perspectivas gerenciales que utiliza herramientas de control y estandarización en todas las actividades de gestión escolar y pedagógicas, contraviene los principios democráticos establecidos en la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDBEN/9.394/96). Este es un estudio de investigación cualitativa, en el que se realizaron entrevistas semiestructuradas, que luego fueron transcritas y analizadas utilizando un análisis de contenido temático-categorial. El análisis muestra que directivos y docentes perciben que la metodología centralizadora e inflexible de la GIDE impacta en las prácticas democráticas en la vida escolar diaria, creando una cultura de cumplimiento de objetivos, plazos y tareas preestablecidas, con poco espacio para el pensamiento divergente entre los líderes escolares y docentes, quienes se sienten limitados por este enfoque de gestión.

Palabras- clave: gestión democrática; gestión escolar; GIDE.

Introdução

Este trabalho é recorte de uma pesquisa de doutorado em educação finalizada em 2023¹. Nesse artigo fazemos uma abordagem sobre as implicações à gestão democrática a partir da adoção de um novo modelo de gestão gerencial, implementado em um sistema de ensino público no ano de 2014, nas vozes de gestores/as e professores/as que atuam nas escolas da Semed/ Manaus. Utilizamos a pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo temático – categorial (Bardin, 2011).

Participaram desse estudo 7 (sete) gestores(as) e 8 (oito) professores (as) de sete escolas de 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental em diferentes zonas da capital do Amazonas. Parte-se do pressuposto que existe nesse sistema de ensino, políticas de gestão escolar gerencialista que condicionam as práticas de gestão e pedagógicas, minimizando a autonomia dos agentes escolares, repercutindo principalmente nos processos democráticos dessas unidades de ensino.

A análise dessa gestão e seus reflexos para as práticas democráticas nas escolas tem como marco de referência as mudanças ocorridas no Brasil, sobretudo, a partir da década de 1990 com advento da Reforma do Estado (Nova Gestão Pública), sendo esta, orientada pelo receituário neoliberal, articulada especialmente pelos organismos internacionais.

Nesse período, presumia-se que o principal objetivo político seria minimizar o gigantismo burocrático de resquícios patrimonialistas e clientelistas presente no Estado, que passou a transitar de um tipo de administração pública rígida e burocrática para uma administração gerencial, flexível, eficiente e cidadã (Brasil, 1995, pág.19).

Entretanto, tais reformas ocorridas na condução da educação foram alicerçadas com ênfase na eficiência, sintonizada com a lógica da produtividade e do mercado competitivo em detrimento ao processo pedagógico e das múltiplas dimensões que permeiam o ambiente educativo. Dessa forma, estados e municípios se reorganizaram, adotando novos modelos de gestão escolar, estruturados em princípios de gestão por resultados e de concepções gerenciais, objetivando aumentar o desempenho dos estudantes balizados em parâmetros internacionais da qualidade total.

Foi nesse contexto que se instituiu a Gestão Integrada da Escola- GIDE na Semed/Manaus, por meio da consultoria denominada de Instituto Águila de Gestão LTDA no

¹ Tese de doutorado em educação intitulada “Percepções de Gestores e Professores da Semed Manaus/AM, a respeito da Gestão Integrada da Escola (GIDE): Uma análise Crítica e contou com o aporte financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas – FAPEAM e do Programa Qualifica da Semed Manaus. link: ” <http://hdl.handle.net/11449/250100>.

ano de 2014. O Sistema Gide possui três fatores fundamentais: integração dos aspectos pedagógicos, estratégicos e gerenciais; Utiliza o método científico PDCA (Plan, Do, Check, Action) de solução de problemas que gera o indicativo chamado Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social -IFC/RS. A proposta de gestão apresentada pela GIDE, se configura como uma gestão de características gerencial, embasado nas estratégias de controle estatístico e premissas da qualidade total.

Paralelo a essa proposta, temos o princípio constitucional da gestão democrática nas escolas públicas, pelo qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos caminhos que a escola pretende ou deveria trilhar.

A gestão democrática conforme estabelecido na Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394/96 (LDBEN), preconiza que as instituições públicas que ofertam a educação básica, devem ser administradas com base na gestão democrática, que se configura como um conjunto de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários), devem participar das decisões que ocorrem nas unidades de ensino.

Esse tipo de gestão de características gerenciais tem se ampliado no campo da educação e estão sendo fomentadas no *locus* das escolas públicas, implantando diferentes escalas de orientações e de sentidos antagônicos, desviando-se completamente da lógica democrática participativa e mais próximas aos interesses mercadológicos.

O artigo encontra-se dividido além dessa seção, em outras cinco, uma das quais contextualiza a reforma do estado brasileiro e a influência dos organismos multilaterais na condução das políticas no país; outra a gestão democrática e o gerencialismo na educação; a terceira o percurso metodológico, os instrumentos utilizados e os participantes; a quarta discute as categorias de análise construídas a partir de pesquisa empírica e a última que trata das considerações finais desse estudo.

A reforma do estado brasileiro: um receituário dos organismos multilaterais

Com o fim da ditadura (1985), o caráter autoritário e centralizador deste regime, passou a ser questionado pelos movimentos sociais e sindicais, visando criar uma forma de governo com maior participação popular e atento às demandas sociais. Essas reivindicações foram impressas nos planos das reformas democráticas e que posteriormente passaram a compor a Constituição Federal/88, trazendo mudanças em todas as áreas da gestão pública.

A partir da década de 90, o Brasil buscou redefinir suas estruturas administrativas, através de um processo denominado de redemocratização, período que imprimiu uma série de mudanças conceituadas como Reforma do Estado, cuja finalidade foi adaptar-se à nova ordem mundial, advindas dos ajustes estruturais e superestruturais.

Em atendimento a essa finalidade criou-se o Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE, bem como o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, no ano de 1995, pelo então ministro Bresser Pereira.

Essa reforma de acordo com MARE, possui como principal característica a redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social do país, para ser promotor e regulador do desse desenvolvimento (Brasil, 1995).

No campo educacional, essas reformas promoveram determinadas concepções de qualidade aliadas ao campo econômico e aos moldes empresariais (Castro, 2008). Foram reformas fortemente influenciadas pelos organismos multilaterais, como o Banco Mundial -BM e da maioria dos países capitalistas desenvolvidos.

Esse pressuposto é apontado também por Frigotto e Ciavata (2003), afirmando que a política educacional brasileira que se configurou a partir de 1990 e que permanece até os dias de hoje, vem promovendo um projeto educativo direcionado as novas exigências do mercado para a condução da educação no país, momento em que se registram a presença dos “organismos internacionais, que entram em cena em termos organizacionais e pedagógicos, marcados por grandes eventos, assessorias técnicas e farta produção documental” (Frigotto; Ciavata, 2003, pág.97).

A materialização das diretrizes dos organismos internacionais ocorre por meio da implementação de políticas do capital e que Libâneo (2016) descreve como internacionalização das políticas educacionais:

Trata-se de um movimento inserido no contexto da globalização, em que agências internacionais multilaterais de tipos monetário, comercial, financeiro e crédito formulam recomendações sobre políticas públicas para países emergentes ou em desenvolvimento (Libâneo, 2016, pág.42).

De um lado temos a defesa pela escola pública, universal, obrigatória, gratuita e laica e democrática como dever do Estado, do outro, há uma demanda oriunda das políticas educacionais articulada com os grupos privatistas que estão inseridos no contexto social e político, defendendo a liberdade de ensino, desqualificando a educação pública, criando um ambiente confortável para legislar em causa própria.

Em torno desse paradoxo é que se configuraram as facetas pública e privada da educação escolar no Brasil no limiar do século XXI. [...] “as quais normalizaram e induziram o financiamento público para oferta privada de serviços e atividades governamentais por meio de parcerias público privadas e da previsão de formas variadas de contratos e convênios” (Adrião, 2017, pág.131).

Importante ressaltar que as parcerias com o setor privado vêm sendo difundidas em estados e municípios brasileiros e em Manaus, não foi diferente. No âmbito de sua autonomia a prefeitura, criou um programa para efetivar suas parcerias com as mesmas características e objetivos da legislação federal: a descentralização da gestão de políticas públicas, determinado pela Lei Municipal nº 977 de 23 de maio de 2006, instituindo o Programa de Parcerias Público – Privadas no Município de Manaus. Em 2009 a Lei Municipal nº 1.333 de 19 de maio de 2009, revoga a Lei nº 977, que altera o Programa de Parcerias Público – Privadas e dar outras providências. Em ambas as Leis incluíram a educação entre as áreas como de maior potencial para efetivação de parcerias.

Harvey (2014, pág.57), assevera que a competição por capitais de investimentos “[...], transformou o governo em governança urbana, mediante parcerias públicas e privadas” e complementa que [...] os negócios da cidade passaram a ser realizados por trás de portas fechadas, reduzindo o conteúdo democrático e representacional da governança local (idem).

Essa afirmativa apontada pelo autor, torna-se apropriada para a administração manauara, que em atendimento aos interesses do dirigente que estava frente ao governo municipal de Manaus no período 2013 a 2019, adquiriu serviços de consultoria em gestão pública, cuja finalidade estava centrada na contratação de futuros empréstimos junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID. Nesse mesmo período foi criado o Projeto de Expansão e Melhoria Educacional da Rede Pública Municipal de Manaus- PROEMEM, propiciando a entrada de várias empresas (consultorias e institutos) que passam a atuar como parceiros da Semed. Dentre essas parcerias encontra-se o Instituto Águila de Gestão LTDA, consultoria que implementou uma nova gestão na Semed, denominada: Gestão Integrada da Escola – GIDE.

GIDE e a gestão democrática: tendência gerencialista na Semed/ Manaus

Os dados sobre o sistema de educação de Manaus, apontam que a Semed é a terceira maior rede pública do país. No ano de 2022 a Semed contabilizou 480 escolas municipais que funcionavam em três turnos (matutino, vespertino e noturno), possuindo 220 mil estudantes

matriculados: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos - EJA 1º segmento e 4ª e 5ª fases do 2º segmento (Sigeam, 2022).

A atual gestão da Semed incorporou na administração de seus processos os conceitos do gerencialismo, construído sob o argumento “[...] de que se consubstancia em uma resposta aos desafios de melhorias da eficiência e eficácia dos sistemas educativos públicos [...] sendo assim vários instrumentos foram colocados à disposição desse novo modelo, em particular, o planejamento estratégico (Souza; Neto, 2017, pág.628).

Esse conceito de planejamento estratégico é utilizado nessa nova fase do gerencialismo. Desse modo, essa matriz é inspiradora para a organização e gestão dos processos educativos que busca implementar no Brasil (Souza; Neto, 2017).

Compõem esse planejamento estratégico: Plano de Governo; GIDE; Plano Setorial e PROEMEM. O acompanhamento do Plano Setorial é realizado pelos assessores de gestão da GIDE e um representante setorial que pode ser mensal, bimestral, semestral ou anual. Ao final de cada mês cada setor elabora um Relatório de Evidências (RE), com as ações realizadas, apresentando evidências (fotos, lista de frequência, cópia de atas, protocolos).

Trata-se de uma engrenagem de responsabilização pelo controle de resultados” [...], em que as agências públicas são submetidas a processos competitivos e à perseguição de metas predeterminadas no planejamento estratégico” (Souza; Neto, 2017, p.628).

Em 2014, a GIDE se efetivou em todas as escolas, etapas e modalidades de ensino da rede municipal de Manaus, “com o apoio técnico dos consultores do Instituto Águila de Gestão LTDA e dos assessores de gestão da Semed, a metodologia GIDE” (Manaus, 2014, pág.469).

A GIDE é um sistema que articula a análise conjunta da escola em seus aspectos políticos, estratégicos e gerenciais, cuja finalidade são os resultados quantitativos do processo ensino aprendizagem, principalmente nos Índices de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

A GIDE é orientada pelo método PDCA, onde tudo começa no Planejamento (Plan) que inclui a elaboração do marco referencial que retrata situação atual em que se encontra a escola, seus objetivos e diretrizes e a partir desses resultados elaborar um diagnóstico consistente de cada unidade de ensino. A base utilizada é o histórico dos resultados das avaliações, índices de aprovação e reprovação e análise estratégica da escola, ou seja, a forma como os fatores interno e externos podem influenciar nos rendimentos escolares e para isso utiliza a Matriz Swot e o Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa.

O objetivo do diagnóstico é obter informações substanciais atualizadas sobre a escola para que se possa planejar o trabalho com dados fidedignos, inclusive utilizando o Projeto Político Pedagógico (PPP). Nessa etapa inclui-se, metas globais, anuais, estratificadas e na elaboração de planos e estratégias para o alcance das metas. Em seguida são elaborados os planos de ações, planos pedagógicos e ambientais.

O desenvolvimento (Do), é a etapa em que a escola executa as ações que foram definidas no Plano de Ação, após o planejamento das ações, com rigor, implementando conforme planejado e de acordo com o fluxo do PDCA. A etapa de verificação (Check) e tomada de ações corretivas (plano de ação) ou padronização. A última etapa é o momento de tomada de decisão, agir (Act), se a meta foi alcançada, momento de constatar a eficácia das ações em direção as metas planejadas. A escola pode avaliar a execução das ações por meio das análises dos resultados, mensais, bimestrais, trimestrais, semestrais ou anuais, depende da meta que foi planejada na etapa “Plan “, identificando os desvios ou o alcance dessas metas e a divulgação de resultados nas escolas.

A etapa de verificação (Check), tem o acompanhamento da equipe gestora e um assessor de gestão da GIDE (servidor, professor ou pedagogo), treinado para implementar, monitorar, controlar e acompanhar o desenvolvimento dos processos de gestão e ações pedagógicas nas escolas.

Com a verificação do PDCA e realização do Relatório de Análise e Desvio de Meta (RADM), são promovidas reuniões e em casos de desvios nas metas, são estabelecidas em caráter de urgência que outras ações sejam realizadas, com mais eficácia de maneira que possa causar impacto positivo nos resultados no próximo bimestre.

Em cada reunião entre Semed e a chefia da GIDE são requeridas novas tarefas pelos assessores de gestão, geralmente atividades envolvendo “levantamentos de dados [...], para usufruto das chefias da Secretaria de Educação, a serem utilizados da maneira que bem lhes aprouver. Os assessores da GIDE são considerados os olhos da Semed nas escolas” (Pereira, 2020, pág.132).

A abordagem apresentada, deixa evidente a proposta da GIDE, que tem como premissa a eficiência, a produtividade e alavancar os índices de aprendizagem dos alunos por meio de técnicas da administração empresarial, especialmente o PDCA, submetendo a educação básica aos moldes empresariais, como se esta, fosse um produto de linha de produção. A GIDE por meio de sua metodologia modificou os processos da gestão escolar da Semed, imprimiu nos processos pedagógicos e de gestão os princípios da administração gerencial, suprimindo

espaços e tempo para aplicação da democracia para as atividades realizadas pelos principais responsáveis pela educação escolar da Semed.

A concepção de democracia na gestão escolar foi introduzida na CF de 1988 e na LDBEN 9.394/96 e nas leis estaduais e municipais do país.

Segundo Dourado (1998), gestão democrática da educação pode ser compreendida como processo de aprendizado e de luta política que vai além da prática educativa, ao possibilitar a criação de canais de participação e de aprendizado do jogo político democrático. No Plano Nacional da Educação (PNE), instituído pela Lei n. 13.005/2014 (Brasil, 2014), consta um conjunto de metas e estratégias que objetivam viabilizar a democratização da educação, a garantia do direito à escolarização básica com qualidade, acesso, universalização da alfabetização e ampliação da escolaridade e das oportunidades educacionais, a redução das desigualdades e à valorização da diversidade, com o objetivo de incluir todos na escola por meio de ações que possam garantir a permanência de crianças e jovens nas escolas de forma que logrem o sucesso escolar.

A Semed elaborou e implementou o Plano Municipal de Educação do Município de Manaus -PME, aprovado por meio da lei n. 2000 de 24 de junho de 2015, com vigência de dez anos (2015 - 2025), estabelecendo diretrizes e metas articuladas com o Plano Nacional de Educação - PNE vigente. No artigo 2º dessa lei destacamos as seguintes diretrizes:

I – erradicação do analfabetismo; II – universalização do atendimento escolar; III – superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação; **IV – melhoria da qualidade de ensino**; V – formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade; **VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.** (Manaus, 2015, grifos nossos).

No Regimento Geral das Unidades de Ensino das Unidades de Ensino da Rede Pública de Manaus, o qual foi aprovado por meio da Resolução nº 38 de 2015, pelo Conselho Municipal de Educação -CME. em seu artigo 7º estabelece os seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância; V - gratuidade de ensino público; VI - valorização do profissional da educação escolar; **VII - gestão democrática do ensino público, na forma das legislações vigentes; VIII - garantia de padrão de qualidade;** (CME, 2015, grifos nossos).

De acordo com o artigo 7º - VII, a gestão democrática é um dos pilares da educação municipal, bem como a garantia de padrão de qualidade no ensino ofertado pela rede de ensino

de Manaus. Verifica-se que no PME e no Regimento Geral das Unidades de Ensino da Rede Pública de Manaus, foram inseridos em suas diretrizes e princípios a importância de oferta da educação de qualidade e a relevância da promoção democrática na educação pública. Nesse cenário apresentado sobre a gestão atual da Semed nos moldes gerencialista, ainda que esse modelo admita a participação da comunidade escolar, estes, atuam apenas como controladores e fiscalizadores das políticas públicas e como executores de tarefas previamente pensadas e planejadas (Castro, 2007).

Como se pode perceber, o gerencialismo se contrapõe ao estabelecido no princípio constitucional e no que deveria ser praticado na gestão democrática da educação e diante da limitação de sua aplicabilidade, a gestão democrática se encontra na condição de submissa as diretrizes e modelos privatistas, reduzindo sua atuação nas práticas de gestão e pedagógicas nas escolas municipais de Manaus.

Percurso metodológico

A pesquisa é qualitativa, utilizou-se como instrumento de obtenção de dados, um roteiro de entrevista semiestruturado, por considerar que esse instrumento desempenha um importante papel nas atividades científicas e outras atividades humanas (Ludke; André, 2013), que serviram de base para investigarmos as questões relacionadas a GIDE e suas implicações para a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas de Manaus. Foram elencados tópicos para entrevistas temáticas que se articulam com a gestão das escolas públicas, gerencialismo e as práticas democráticas da comunidade escolar. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas com autorização dos participantes que após informados sobre os objetivos, divulgação dos resultados da pesquisa, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido- TCLE.

Participaram das entrevistas 7 gestores(as) e 8 professores(as), em 7 escolas municipais de diferentes zonas da cidade (Sul, Centro Sul, Leste 1, Leste 2, Oeste, Norte e Centro Oeste), realizadas individualmente, nos intervalos de aula ou no Horário de Trabalho Pedagógico -HTP.

A caracterização dos participantes consta nos quadros 1 e 2:

Quadro 1 - Caracterização dos gestores (as)

Gestor(a)	Escola	Formação Acadêmica	Sexo	Idade	Tempo de experiência /setor público	Tempo de experiência na gestão escolar	Situação profissional
G1	E.M Prof. André Luiz	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação: Psicopedagogia; Gestão Escolar e Mestrado em Educação Profissional	M	71 anos	39 anos	17 anos	Efetivo
G2	E.M Prof. Nilomar	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Gestão e Docência no Ensino Superior e MBA Executivo em Gestão e Liderança	F	48 anos	22 anos	15 anos	Efetivo
G3	E.M Profa. Elisabete	Pedagogia; Pós-Graduação em Gestão Escolar e Mestrado em Educação e Ciências	F	50 anos	30 anos	12 anos	Efetivo
G4	E.M Dra. Maria Clara	Pedagogia; Pós- Graduação em Gestão Educacional; Mestrado em Ciências da Educação	F	54 anos	23 anos	10 anos	Efetivo
G5	E.M Izaida	Pedagogia; Pós-Graduação em Neuropsicopedagogia e Educação Especial	F	45 anos	10 anos	8 anos	Efetivo
G6	E.M Profa. Rusinéia	Pedagogia; Pós- Graduação em Gestão Escolar	F	54 anos	36 anos	23 anos	Efetivo
G7	E. M Prof. Mario	Licenciatura em Pedagogia; Superior; Pós-Graduação em Gestão Escolar e Educação Infantil	M	56 anos	25 anos	10 anos	Efetivo

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

Quadro 2 – Caracterização dos professores(as)

Professor(a)	Escola	Formação Acadêmica	Sexo	Idade	Tempo de experiência docente	Tempo de docência na escola	Situação profissional
PROF1	E.M Prof. André Luiz	Licenciatura em Pedagogia: Pós-graduação em: Gestão Escolar	F	41 anos	17 anos	10 anos	Efetivo
PROF2	E.M Prof. Nilomar	Licenciatura em Pedagogia: Pós-graduação em: Gestão, orientação e supervisão escolar	F	35 anos	12 anos	8 anos	Efetivo
PROF3	E.M Profa. Elisabete	Normal Superior Pós-graduação em Gestão Escolar	M	33 anos	10 anos	8 anos	Efetivo
PROF4	E.M Dra. Maria Clara	Licenciatura em Pedagogia e Matemática. Pós-graduação em Educação de Jovens e Adultos	M	50 anos	20 anos	14 anos	Efetivo
PROF5	E.M Izaida	Licenciatura em Pedagogia. Pós-graduação em: Psicopedagogia	F	36 anos	10 anos	8 anos	Efetivo
PROF6	E.M Profa. Rusinéia	Licenciatura em Pedagogia. Pós-graduação em: Letramento Digital	F	44 anos	12 anos	8 anos	Efetivo
PROF7	E.M Profa. Rusinéia	Licenciatura em Pedagogia. Pós-graduação em :Docência nos anos finais do Ensino Fundamental	F	42 anos	9 anos	9 anos	Efetivo
PROF8	E. M Prof. Mario	Licenciatura em Pedagogia. Pós-graduação em: Educação Especial:	F	55 anos	22 anos	15 anos	Efetivo

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

Conforme demonstrado no quadro 1, os participantes das entrevistas são todos estatutários e possuem formação inicial na área de educação e alguns apresentam vasta experiência em gestão escolar e todos foram efetivados por meio de concurso público para professor ou pedagogo e que estavam na função de gestor(a) escolar quando foi implementada a GIDE nas escolas em 2014.

O quadro 2 apresenta a caracterização dos professores(as) participantes de nosso estudo, docentes que atuam no 1º ao 5º ano do EF e que também já estavam trabalhando nas escolas da Semed quando a GIDE passou a orientar e a monitorar todas as atividades pedagógicas realizadas por esses professores.

Os participantes estão sendo representados por letras e números, desse modo, garantimos o anonimato dos mesmos, conforme estabelecido nos princípios éticos das pesquisas acadêmicas. Relevante também enfatizar que não tivemos a intenção em confrontar as concepções que os participantes da pesquisa possuem acerca da GIDE e sim conhecê-las a partir desse novo modelo de gestão escolar e seus reflexos para os processos democráticos das escolas.

Neste estudo os resultados foram tabulados de acordo com a Análise de Conteúdo (AC) desenvolvida por Bardin (2011). A técnica preza pelo rigor metodológico sendo desenvolvida de maneira sistemática, a partir de três fases: Pré-análise; Exploração do material, categorização ou codificando; Tratamento dos resultados, inferências e interpretação. As categorias utilizadas para esse estudo foram: GIDE, gestão democrática e a participação da comunidade escolar e o Conselho Escolar.

Os recortes das entrevistas estão sendo apresentados em quadros (3, 4), utilizando processo de frequência de palavras e similaridade nas respostas dos participantes. Destacando que, essa frequência corresponde a quantidade de repetições de uma ideia, de um tema ou de uma palavra referida nos dados da investigação ou se relacionam a cada unidade de contexto por semelhanças nas falas dos voluntários.

Analisando os dados

No quadro 3 e 4, constam recortes dos relatos de gestores(as) e professores(as), sobre suas percepções acerca da GIDE e seus reflexos para os processos que realizavam nas escolas envolvendo a gestão democrática.

Quadro 3 - Relatos de gestores(as): GIDE e a gestão democrática na escola

Concepção do gestor (a)		
Gestor(a)	Resposta	Frequência/ relativa ou semelhança
G2	“Na minha concepção de gestão democrática é aquela que você consegue ouvir todos os segmentos e aí trazer uma discussão sobre aquilo que é melhor para todos, considero que sim, temos uma gestão democrática na escola, mesmo com a GIDE fazendo parte do nosso trabalho. Temos o Conselho Escolar que viabiliza vários processos democráticos”	-
G3	“Temos uma gestão democrática, pois todas as ações, programas e metas são pensadas juntos, primeiramente escutamos todas as pessoas envolvidas, distribuindo as tarefas as ações que inserimos em nossos os planos de ações orientados pela GIDE. O Conselho Escolar é o principal espaço democrático que temos na escola, aqui funciona mesmo”	-
G6	“Considero que temos uma gestão democrática sim, geralmente eu não trabalho só com minhas ideias, trabalhamos com os planejamentos coletivos com a participação de toda comunidade escolar, somos uma equipe gestora e GIDE nos orienta a alcançar nossos objetivos. Acho que o Conselho Escolar existe apenas para cumprir os trâmites burocráticos para recebimento de recursos, considero mínima a participação da comunidade escolar”	42,58%
G7	“A gestão democrática aqui na escola, funciona para algumas situações, porém ainda que desagrade algumas pessoas, temos que tomar as decisões de qualquer forma, portanto não temos uma gestão totalmente democrática e a GIDE é uma realidade, foi uma imposição da Semed e não podemos mudá-las. O Conselho Escolar é utilizado nas prestações de contas das verbas federais recebidas”	-
G4	“É uma gestão parcialmente democrática, temos uma autonomia limitada em relação as demandas, principalmente as oriundas da Semed e da GIDE, quando vem de lá, já está decidido, muitas coisas são desagradáveis, mas a gente tenta fazer da melhor forma possível. O Conselho Escolar funciona e na medida do possível, promove articulação com os segmentos escolares, discutindo sobre as questões financeiras, administrativas e pedagógicas da escola” [...] a participação da comunidade escolar, considero ainda insuficiente”.	-
G1	“Então assim eu não posso dizer que nós já estamos vivenciando uma gestão democrática participativa em todos os seus conceitos em todas as suas funções e necessidades, mas, nós estamos iniciando esse processo. A GIDE não mudou muita coisa em nossas decisões internas, mas em nossas atividades pedagógicas sim, trabalhamos por metas e não existe meio termo, temos que fazer. Temos o Conselho escolar e as Assembleias (ordinária/extraordinária), normalmente conta com a participação dos membros, porém considero que a participação da comunidade é razoável”	-
G5	“Aqui trabalhamos na medida do possível de forma democrática, mas a maioria das vezes as decisões já estão tomadas pelos gestores, gerentes, chefes que estão na Secretaria e na DDZ, apenas repassamos as orientações a equipe escolar para realizarmos o que for de nossa incumbência”. No caso da implementação da GIDE foi exatamente assim, nem imaginávamos do que era realmente essa gestão”. O Conselho Escolar funciona na maioria das vezes para cumprir os protocolos, como prestação de contas”.	57,42%

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

Quadro 4 - Relatos de professores(as): GIDE e a gestão democrática na escola

Concepção do professor(a)		
Professor(a)	Resposta	Frequência/ relativa ou semelhança
PROF2	“Considero que na escola a gestão é democrática participativa, caso contrário não teríamos como alcançar bons rendimentos escolares e GIDE só nos mostrou os caminhos para conseguir esses resultados. Sobre o Conselho Escolar as decisões são deliberadas em comum acordo entre os membros, mas, ainda percebo pouca participação da comunidade escolar de modo geral.”	-
PROF7	“Temos aqui a gestão democrática, pois compartilhamos o planejamento pedagógico que será analisado e executado, temos o Plano Pedagógico e Ambiental que fazemos juntos com os assessores de gestão da GIDE. O Conselho Escolar cumpre o seu papel, porém não vejo participação ativa dos membros, não há muito interesse da comunidade escolar de modo geral.”	-
PROF3	“Democrática, vivemos em constante interação com a comunidade escolar, há participação e diálogo”. Em relação a GIDE, todos os planos fazemos com o assessor de gestão e somos cobrados, fazemos o pedagógico e o administrativo, ficou bem difícil ser professor agora. Em relação ao Conselho Escolar só há reuniões com alguns integrantes, não percebo que a comunidade escolar tenha interesse por isso.”	-
PROF1	“Existe muita exigência no ambiente escolar, mas considero democrática, porém com pouca participação de professores nas decisões e com a chegada da GIDE só piorou. O Conselho Escolar só funciona para cumprir as recomendações da legislação.”	50%
PROF6	“A gestão aqui na escola é burocrática, os processos educacionais são centralizados no gestor, os professores quase não participam da tomada de decisões. E com a GIDE, houve muita resistência, nas reuniões tinha muitas reclamações devido a quantidade de coisas pra fazer além daquelas da sala de aula, confesso que até hoje ainda não me acostumei com isso. Sobre o Conselho Escolar, vejo como algo que existe no papel para atender trâmites burocráticos. Considero pouca a participação da comunidade escolar, principalmente dos pais dos alunos.”	
PROF5	“Burocrática, raramente participativa e com todas as atividades que precisamos fazer para dar conta da GIDE só opinamos se for realmente necessário. não sou membro do Conselho Escolar, quando temos reuniões pedagógicas é que fico sabendo o que teremos que fazer, o que foi decidido, eu apenas executo.”	-
PROF4	“Aqui os professores são consultados algumas vezes, por exemplo, quando as verbas chegam na escola como serão usadas, mas tudo já vêm definindo, onde e como serão aplicadas, apenas concordamos. [...] em relação a GIDE não vejo nada de democrático, temos que fazer e ponto final. Conselho Escolar das poucas vezes que participei sempre era para ouvir da gestora o que já tinham batido o martelo, ou seja, apenas estavam informando o que deveria ser feito”.	37,5%
PROF8	“No início, quando comecei a trabalhar na escola eu considerava democrática e humanizada, atualmente com a GIDE vejo que a preocupação é alcançar as metas da Semed, colocar a escola a GIDE e o gestor nos holofotes e a gente se mata de trabalhar. Agora em relação ao Conselho Escolar, os professores quase não participam e nem podemos ficar parando as aulas para essas coisas, principalmente nesse período de retorno das aulas presenciais.”	12,5%

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

As concepções apresentadas por gestores (as) e professores(as) nos quadros 3 e 4, demonstram as implicações causadas as atividades (gestão e pedagógicas) realizadas pelos participantes. Temos os seguintes dados: 42,58% dos gestores consideram que a escola em que trabalham possuem uma gestão democrática, não perceberam mudanças nesse aspecto, mesmo com a implementação da GIDE. Outros 57,42%, expuseram opiniões parecidas, dizendo que trabalham parcialmente, utilizam práticas democráticas em algumas situações, porém, as decisões geralmente são estabelecidas pela Semed, ou pelos Divisão de Distritos Zonais – DDZs.

Em relação aos professores, as opiniões foram fragmentadas, 50% afirmam que trabalham com a gestão democrática e os 37,5%, disseram que a escola possui uma gestão burocrática. “A gestão aqui na escola é burocrática, os processos educacionais são centralizados no gestor, os professores quase não participam da tomada de decisões” (PROF 6).

O PROF 8 (12,5%), apontou as influências da GIDE nas práticas democráticas na escola, relatando que no início acreditava que a escola tinha uma gestão democrática, mas com a implementação da GIDE tudo mudou, evidenciando que a partir da presença GIDE “a escola ficou menos humanizada e centrada apenas em metas e colocar a escola e gestor e a própria secretaria nos holofotes”. Neste relato, percebe-se que a referência que a PROF 8 faz sobre a desumanização a partir da GIDE, refere-se às práticas gerencialistas que foram adotadas por essa gestão, passando a gerir a educação pública municipal nos moldes tecnicistas, seguindo os princípios da racionalidade, eficiência e produtividade, baseadas em indicadores e metas em desacordo com as concepções de democratização da educação e suas finalidades.

Todavia, debater sobre os processos democráticos e sua efetivação no campo da educação em nosso país, tem sido um grande desafio, visto que, ainda temos resquícios da tradição histórica de autoritarismo em nossa sociedade, em que parte da população sempre foi excluída do processo de participação das decisões de seu interesse. Paro (2008, pág.18), corrobora com essa afirmativa quando aponta que:

[...] a democracia não se efetiva na prática, por seus princípios muitas vezes, são postos de lado, visto que é fruto de: “uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta ao da democracia.

Essa constatação sobre democracia emitida por Paro (2008), significa que isso geralmente ocorre para beneficiar os interesses econômicos, políticos, sociais e culturais mais amplos, portanto, operando na contramão de uma experiência verdadeiramente democrática, na

realidade trata-se de uma democracia limitada, tal qual, evidenciado nos relatos de alguns participantes de nossa pesquisa.

Lück (2013, pág. 41), descreve como a gestão democrática acontece “[...] ela ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofias, valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinando o seu modo de ser e de fazer”. Portanto, o processo de democratização ou gestão democrática no contexto escolar, não se origina do acaso, mas sim pelos resultados, processos de debates, decisão e implementação.

Importante registrar que a gestão democrática almejada para a escola pública se difere da gestão democrática praticada pela administração em geral, sobretudo a gerencial, além de diferentes, são antagônicas, enquanto a de cunho gerencial utiliza como estratégias o controle, a inflexibilidade, a racionalização de recursos, adotando os princípios da eficiência, produtividade e ganhos econômicos

A gestão democrática pode ser definida como aquela que surge como uma nova alternativa para o processo político administrativo, que deve organizar, viabilizar e orientar a prática social da educação nos sistemas de ensino do país. Considerada uma construção coletiva, alicerçada na participação (Lück, 2013).

Nos relatos de gestores e professores mostram fortes evidências de que as experiências desenvolvidas nas escolas em que estão atuando não ocorrem democraticamente, apontam pouca participação e nenhuma autonomia em determinadas situações, as decisões estão sendo tomadas por chefes e gerentes da Sede/Semed ou das DDZs.

Em relação ao Conselho Escolar - CE, todas as escolas onde realizamos a pesquisa possuem obrigatoriamente um CE, regulamentado pelo Decreto nº 9.669, de 11 de julho de 2008, que entrou em vigor no dia 15 de julho do referido ano, na data de sua publicação no DOM. O CE é um órgão colegiado constituído por representantes da comunidade escolar e local que devem atuar em parceria com o dirigente para gerir coletivamente a escola. Desse modo, a gestão deixa de ser o exercício singular para se configurar como uma forma de poder, na qual os sujeitos escolares e a comunidade local se agrupam com a finalidade de construírem uma educação de qualidade e relevante socialmente para todos. Assim, o poder e as responsabilidades poderão ser compartilhados.

Ao analisarmos os relatos dos participantes, em vários momentos ele citam sobre a pouca participação nas reuniões ou assembleias protagonizadas pelo CE, tanto por parte da comunidade escolar como a local, que esse “órgão existe, apenas para cumprimento dos

processos burocráticos” e citaram como exemplo o recebimento de verbas federais na escola, que se faça uma consulta de como serão utilizados o dinheiro, entretanto apontaram idem, que “as decisões já estariam previamente tomadas”. Assim, quando o CE desempenha predominantemente funções consultivas a tendência é de que ocorra a diminuição na participação do processo decisório e a finalidade do CE perde sua essência.

Vale ressaltar que a ideia de participação pleiteada aqui não se restringe apenas à colaboração que os sujeitos podem realizar na escola ou uma inclusão formalizada nos espaços participativos, mas refere-se a uma participação ativa e política em que se toma parte nas decisões. Todavia quando se delibera coletivamente o resultado das ações será sempre um resultado representativo de toda a comunidade escolar, a partir de um consenso por ela estabelecido. Os resultados dessas ações a partir desse consenso podem ser consideradas mais próximas da realidade que as escolas vivenciam.

Nesta perspectiva o CE, poderá exercer papel decisivo na gestão democrática da escola, desde que seja utilizado como estratégia para a construção de uma escola que promova o exercício da cidadania e valorização do sentimento de pertencimento, de acolhimento da pluralidade das vozes da comunidade, da incorporação e de defesa dos direitos sociais (Dourado, 2006).

Nas análises dos relatos de gestores(as) e professores(as), ficou constatado que as comunidades escolares onde realizamos esse estudo, caminham para a efetivação de uma cultura híbrida onde as decisões que deveriam ser coletivas ocorrem de maneira parcial, onde a comunidade escolar ocupa alguns espaços de autonomia, exposições de ideias, discussões, mas existem decisões que não ocorrem conjuntamente e os participantes apontaram motivos variados, evidenciando que, na prática, a escola permanece cumprindo regras e determinações previamente estabelecidas oriundas principalmente do protagonismo da GIDE.

Entretanto, apesar de utópico, o reverso desse cenário poderá ocorrer a partir da existência do fortalecimento do coletivo, pensando na escola de acordo com suas realidades e que os esforços sejam direcionados para melhorar os resultados que já foram alcançados e não estabelecer alcance de metas inexecutáveis. É necessário estimular a participação da comunidade escolar nesse processo, lembrando que faz parte do papel da educação a formação cidadã, pois os indivíduos não nascem participativos, porém é na *pólis* que precisam aprender a participar (Torres, 2001).

Considerações finais

O desenvolvimento desse estudo possibilitou a análise de como o método aplicado pela gestão denominada GIDE, vem modificando as formas das escolas realizarem suas atividades pedagógicas e de gestão, utilizando ferramentas gerenciais de controle e padronização em todos os processos realizados nas unidades de ensino de Manaus.

Foram identificadas diferentes concepções de participação no âmbito democrático, de maioria passiva, conformismo sobre as decisões tomadas pela Semed, ou pelas DDZs e principalmente pelos mecanismos gerenciais aplicados pela GIDE, sinalizaram que algumas escolas adotam a gestão genuinamente burocrática.

Vimos também que gestão democrática tem sido mais utilizada nos espaços das reuniões do CE das escolas, necessitando de avanços em relação às concepções de democracia, repensar na democracia de perspectiva social e emancipatória e de participação perene no cotidiano e nos diversos momentos da escola e não somente por meio dos órgãos colegiados ou nas discussões sobre os gastos das verbas recebidas nas instituições de ensino.

Ainda que as concepções de gestão democrática, tenham sido reveladas de diferentes formas nas práticas de gestores (as) e professores(as), estas, fazem parte de suas vivências, que variam de acordo com o grau de democracia que estão sendo experienciados nas escolas, que nesse estudo evidenciou ser limitado e essa limitação está sendo potencializada por influência por decisões unilaterais por parte da Semed, DDZs e GIDE, dos quais os participantes não possuem nenhum controle. As ações destes ocorrem dentro de um sistema de determinações legais provenientes das secretarias e órgãos superiores. (Dourado, 2012, pág. 82).

Referências

ADRIÃO, Theresa. *A Privatização da Educação Básica no Brasil: considerações sobre a incidência de corporações na gestão da educação pública*. In: PINTO, José Marcelino; ARAUJO, Luiz (Org.). *Público X Privado em tempos de golpe*. São Paulo: Fundação Lauro Campos/ Fineduca, 2017a.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, 1998.

BRASIL Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Câmara da Reforma do Estado. *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*, Brasília/DF, 1995. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor> Acesso em: 10 jul 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. *Lei nº 9.394/1996. LDB: leis de diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília: Senado Federal, 1996.

BRASIL. Lei nº 13.005, 25 de junho de 2014. *Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) e dá outras providências*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 de junho de 2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014> Acesso em: 01 jul 2023.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gerencialismo e educação: estratégia de controle e regulação da gestão escolar. In CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D, FRANÇA, M; QUEIROZ, M. A. DE. (Orgs.) *Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. origem e trajetórias*. Brasília: Líber livro Editora, 2007. p. 115-144.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação* v.24, n.3, p. 389-406, set./dez. 2008. Disponível em : <https://doi.org/10.21573/vol24n32008.19265>. Acesso em: 03 jun. 2023.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. Educação básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 24, n. 82, p. 93-130, abr. 2003. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 03 mai. 2023.

DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão da educação escolar*. 4. ed. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso, Rede e-Tec Brasil, 2012.

DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão da Educação Escolar*, Brasília: Centro de Educação a Distância. 2006.

HARVEY, D. *O neoliberalismo: história e implicações*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. Políticas educacionais no Brasil: desfiguramento da escola e do conhecimento escolar. *Cadernos De Pesquisa*, 46(159), 38–62. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053143572>. Acesso em: 12 jan 2023.

LÜCK, Heloisa. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. *A gestão participativa na escola*. 11ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2013.

LUDKE, Menga. ANDRÉ, Marli. Elisa. Dalmazo. Afonso. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 2013.

MANAUS. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação. Decreto Lei nº 9.669, de 11 de julho de 2008. Instituinto Conselho Escolar das Unidades de Ensino no município de Manaus. *Diário Oficial do Município de Manaus*. Manaus: PMM/Semed.

MANAUS. Lei Municipal de nº 1.333, de 19 de maio de 2009. Altera o Programa de Parceria Público-Privadas do Município de Manaus e revoga a Lei nº 977/2006, e dá outras providências. *Diário Oficial do Município de Manaus, AM, 19 de maio de 2009*. Disponível em: <https://cm-manaus.jusbrasil.com.br/legislacao/824312/lei-1333-09> Acesso em: 05 jun 2023.

MANAUS. Lei nº 2000, de 24 de junho de 2015: aprova o Plano Municipal de Educação do município de Manaus e dá outras providências. *Diário Oficial do Município de Manaus, Manaus, AM, 24 jun. 2015*.

MANAUS RESOLUÇÃO N. 038/CME/2015. Aprova o Regimento Geral das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal de Manaus. *Diário Oficial do Município de Manaus, Manaus* Disponível em: <http://dom.manaus.am.gov.br/> Acesso em: 25 out 2016.

MATOS. Maria Daise da Cunha. *Percepções de gestores e professores da Semed Manaus/AM a respeito da gestão Integrada da Escola(GIDE): uma análise crítica*. 2023. Tese (Doutorado em Educação). Instituto de Biociências Campus Rio Claro-SP. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”-UNESP, p.241, 2023. Link: <http://hdl.handle.net/11449/250100>

PARO, Vitor. Henrique. *A utopia da gestão escolar democrática*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, 2008.

PEREIRA, Luciana. Lima. *Escola não é empresa: a pseudoqualidade da GIDE nas escolas de Manaus*. 2020. 238f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação. Universidade Federal do Amazonas.

SOUZA, Allan. Solano.; CABRAL NETO, Antonio. Nova gestão pública e educação: Uma análise do planejamento estratégico como instrumento de responsabilização. *Revista Retratos*

da Escola, Brasília, v. 11, n. 21, p. 621-640, jul./dez. 2017.

<http://dx.doi.org/10.22420/rde.v11i21.755>. Disponível em:

<https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/755>. Acesso em: 12 jul 2023

TORRES, Carlos. Alberto. *Democracia, educação e multiculturalismo*. Petrópolis, RJ: Vozes.2001.