**CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DO CONSELHO ESCOLAR: DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

***Mauro Antonio de Oliveira[[1]](#footnote-1)***

Resumo: A Cultura organizacional vem sendo pontuada paulatinamente como um campo de pesquisa no âmbito educacional, seu foco de abrangência neste trabalho, integra o cotidiano das instituições escolares, principalmente, mobilizando discussões no ulterior da gestão democrática, nos desdobramentos de ações que insere o Conselho Escolar e na construção do Projeto Político Pedagógico das escolas públicas. Nessa direção, o tema em evidência, recompõe e traz à tona a possibilidade de conhecermos os diferentes processos organizativos que contornam a escola pública, bem como fomenta uma discussão teórico-metodológica no âmbito dos processos de democratização da educação, tendo como convergência a produção do conhecimento na área pesquisada. Traz como indagação: Como a cultura organizacional e o Conselho Escolar têm contribuído para a materialização da gestão democrática? Objetiva refletir de que forma o tema em pauta tem influenciado a materialização da gestão em pauta. O texto fundamenta-se numa pesquisa bibliográfica, orientado a luz da matriz teórica sobre o tema. As análises tomam como horizonte o materialismo histórico dialético (KONDER, 2008), assentada na abordagem qualitativa (MINAYO, 2004) e (TRIVIÑOS, 1987). Os resultados deste estudo apontam a cultura organizacional como elemento imprescindível na compreensão das ideias que sustentam a gestão democrática. Além disso, revela-se como área de estudo bastante promissora no contexto das práticas democráticas nas escolas públicas.

Palavras-chave: cultura organizacional. Conselho Escolar. Gestão democrática

**Introdução**

Os estudos sobre as instituições educativas no Brasil, a forma de organização da educação, os órgãos colegiados, a cultura organizacional e a gestão democrática são de natureza recente[[2]](#footnote-2) no campo da pesquisa educacional, com mais evidência no final da década de 1980, quando vivemos um processo de redemocratização do país. Um contexto propício para que novas demandas se instalassem no universo da educação, priorizando pilares para a ampliação das pesquisas na educação. Embora, tenha havido lugar para novas perspectivas na área educacional, elas não podem ser entendidas distante de um projeto de nação, pois “a história da estrutura e da organização do ensino no Brasil reflete as condições socioeconômicas do país, mas revela, sobretudo, o panorama político de determinados períodos históricos” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 149).

Com efeito, o texto em tela ganha visibilidade na pesquisa educacional por tratar de questões que envolvem o processo de democratização da gestão e do ensino. Sendo assim, é importante frisar que o debate aqui produzido em torno do assunto será marcado historicamente e contextualizado conforme os períodos e condições políticas, econômicas, sociais, culturais e históricas que situam a organização da sociedade. Afinal, estudar os aspectos que tangenciam a pauta da educação é, sobretudo, levantar a bandeira para uma área que, ao longo do transcurso histórico, vem passando por avanços e retrocessos, tendo estes últimos dificultado a consolidação de um projeto democrático e emancipatório.

A partir do entendimento acima, as relações estabelecidas no interior da escola pública passam a ser vistas como importante canal para se pensar o desenvolvimento de uma gestão democrática participativa. Nessa perspectiva, surge o questionamento: como a cultura organizacional e o Conselho Escolar têm contribuído para a materialização da gestão democrática? O artigo objetiva refletir de que forma a cultura organizacional tem influenciado a materialização da gestão democrática. Desenvolve -se a partir de uma pesquisa bibliográfica, pautando-se na matriz teórica na qual inscreve o tema. As análises se fundamentam no materialismo histórico dialético, na perspectiva da abordagem qualitativa. Os resultados deste artigo reconhecem a cultura organizacional como elemento imprescindível na compreensão das ideias que sustentam a gestão democrática. Revela-se como elemento substancial no contexto das práticas democráticas nas escolas públicas.

**2 Instituições educacionais e cultura organizacional no Brasil**

A escola pública, no Brasil, tem sido marcada, ao longo do seu percurso histórico, por avanços e retrocessos no campo da educação, basta lembrarmos as primeiras ideias pedagógicas introduzidas pelos europeus e que, ao decurso, foram se moldando dentro uma esfera governamental (SAVIANI, 2010). Nesse sentido, pensar o processo de educação dentro de uma determinada espacialidade é pensar nas múltiplas funções que ela assume dentro dos espaços, dentre as quais ressaltamos a forma de organização e os interesses a que são vinculados. Neste aspecto, cabe destacar que as relações que permeiam a escola pública não acontecem fora das contradições. Konder (2008) reforça essa afirmação, quando, em sua obra “o que é dialética”, admite que a realidade é contraditória, mas se encontra em um constante processo de transformação.

A visão proferida anteriormente sedimenta a compreensão sobre o contexto contemporâneo, na medida em que reconhece que, no cenário contemporâneo, a educação pública tem buscado sua inserção em diferentes matizes, desde as políticas mais amplas, que compreendem a elaboração das políticas educacionais, como também nas dimensões mais específicas, que realçam as práticas educativas no cotidiano da escola. Dessa forma, não há como pensar um projeto nação distante do campo educacional, nem tampouco desconsiderando os avanços das tecnologias e do processo da globalização em cadeia global, sendo praticamente impossível viver fora dele. Por outro lado, tais afirmações devem habitar um terreno heterógeno, em que percebe os fatos a partir de suas peculiaridades, sem portanto, pautar-se numa visão dogmática ou absolutizadora.

Com efeito, estamos diante de um contexto em que os processos organizacionais e educativos são atravessados por várias forças, ora conservadoras, ora neoliberais, ora burocráticas, como também as forças progressistas, críticas e democráticas. O resultado disso são inúmeras modificações na forma de organização da sociedade, da cultura e dos territórios locais (FRANCO, 2003), por isso, os estudos relacionados à cultura organizacional, aos Conselhos Escolares e à gestão democrática têm buscado, cada vez mais, aprofundamento, como é o caso deste que se apresenta.

## 2.1 A cultura organizacional e os processos educativos

O debate que orienta a discussão deste tópico parte de uma compreensão indutiva, onde se priorizou o entendimento dos conceitos, desde sua base específica até visões mais gerais. Compactuamos da ideia em ver o conhecimento sobre prisma total, mas este nunca pensado numa visão acabada (KONDER, 2008).

Nessa direção, percebemos que o termo cultura apresenta diferentes significados conforme a época e o espaço em que vem sendo situado. Em uma rápida passagem pelos dicionários, notamos que a palavra *cultura* faz referência a comportamento ou expressa aquilo de que o ser humano dispõe enquanto valores, crenças, relacionados a cada ser ou mesmo um grupo social. Sendo assim, a palavra cultura, a priori, seria entendida como um conjunto de valores e comportamentos que os sujeitos ou comunidade apresentam num determinado momento, mas que lhe confere uma forma de organização. Na visão de Motta e Caldas (1997, p. 16) a cultura seria:

Um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, a cultura é forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa ideia está à noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente [...].

Olhando a definição de cultura demarcada na citação, percebemos que ela possui uma estreita relação com a maneira como os sujeitos se organizam em uma sociedade, mediada por múltiplos processos que envolvem desde os aspectos materiais e psicológicos até as formas de adaptação ao meio em que se inserem. Ressaltamos o entendimento de que os usos do conceito de cultura associados às disciplinas mencionadas recorrem a resultados que almejam alcançar na organização.

Para Santos (2006), a cultura está intrinsecamente relacionada com o desenvolvimento da sociedade, contemplando não apenas formas de contatos, mas também de conflitos. Assim, nos interessa comprovar, como atesta o referido autor, que cada cultura obedece a uma “[...] lógica interna, a qual devemos procurar conhecer para que façam sentido as suas práticas, costumes, concepções e as transformações pelas quais estas passam” (SANTOS, 2006, p. 8).

A perspectiva acima vai ao encontro da compreensão de Geertez (1978), quando concebe a cultura como teia de significados que vão se tornando reais na medida em que são considerados nas ações dos sujeitos, dentro de um plano simbólico. No entendimento deste autor, a cultura não é algo que possa ser imposto ao outro, mas um comportamento que é realizado nas instituições.

Quando falamos em cultura escolar estamos diante de um campo que carrega especificidades próprias, valores e manifestações simbólicas, as quais integram e ajudam a construir o projeto social que a instituição anseia produzir. Ela também pauta normas que orientam os processos educativos estabelecidos no cotidiano da escola (BLOTHER, 2010). A organização da escola, na visão do autor, remonta a uma construção social que se constitui levando em conta a “análise da subjetividade humana (vontade, intenção, valores, experiências) que procuramos conhecer a realidade organizacional” (IBID, 2010, p. 188).

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) compreendem que a organização escolar deve buscar, dentre seus diversos objetivos, aprendizagem, formação para cidadania, culminando com os valores e atitudes. Dessa forma, a referida organização passaria a compor finalidades especificas para o campo da educação, pois estaria subsidiando a formação de pessoas, além de integrar as interações pessoais e interpessoais, fomentando, assim, elementos para as práticas educativas no cerne de ações coletivas dos sujeitos envolvidos. Nessa linha de raciocínio, a organização escolar estaria mais preocupada com os processos educativos de natureza qualitativos que com os quantitativos.

Ressaltamos que o debate sobre os processos organizacionais na escola pública ganha força na medida em que passa a ser discutido dentro de uma cultura organizacional. Este é um conceito recente que aparece no campo das pesquisas educacionais, com registro a partir de 1960 e 1970; termo tomado de empréstimo de outras áreas, como é o caso da administração empresarial, conforme afirma (NÓVOA, 1999; BERTERO, 1996).

Sobre a Cultura das organizações Garcia (2008) percebe que se dão com base em crenças e valores tomados pelos sujeitos nas ações, sejam elas individuais ou coletivas. Acrescenta que ela se refere à maneira como os indivíduos operam nos espaços escolares, permitindo que eles promovam cultura peculiar a partir do local em que inserem. No decurso de sua pesquisa, a autora entende que o Conceito de cultura organizacional deve ser compreendido não como algo determinado, pois “o conhecimento científico é uma construção social e histórica, marcado por processos descontínuos teórico-disciplinar” (GARCIA, 2008, p. 91). Salientando que percepção de cultura organizacional é tomada sob as diferentes perspectivas teóricas, conferindo-lhe uma relativização,

Para Nóvoa (1999), a cultura organizacional é constituída por vários elementos que operam, tanto na configuração interna da escola, quanto na forma de interações com a comunidade. Em sua concepção, a autora envolve fatores, como valores, crenças e ideologias, que interagem nas relações constituídas na escola, sendo, portanto, concebidos como bases conceituais invisíveis.

Na Visão de Torres (2005, p. 438) “cultura organizacional constitui um passo metodológico importante tanto para a clarificação do seu estatuto científico-epistemológico como dos seus sentidos ontológicos”. Nesse sentido, tem se apresentado no ambiente educativo como uma maneira de organização dos processos educativos, incluindo ação dos sujeitos e normas da instituição. Em outras palavras, essa cultura é entendida como espaço em que os integrantes da comunidade escolar se unem em prol do desenvolvimento, sendo vista ainda como espécie *ethos[[3]](#footnote-3)*.

A cultura organização passa a assumir um lugar relevante no contexto educacional na medida em que vem sendo vista como dimensão que envolve diferentes fatores. Partindo desse entendimento, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 441) declaram que:

Cultura organizacional pode, então, ser definida como o conjunto de fatores sociais, culturais e psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e o comportamento das pessoas em particular. Isso significa que, além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais e rotinas administrativas que identificam as escolas, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam umas das outras, não sendo a maior a parte deles nem claramente perceptível nem explicita.

Perante a compreensão apresentada pelos teóricos, a cultura organizacional representa um espaço, lugar em que se orientam as práticas institucionais e pedagógicas, ultrapassando a postura formal que se encontra em documentos oficiais ou diretrizes. Voltando-se para as questões de ordem cultural, não pode manter uma homogeneidade entre as instituições, como também sua materialização nem sempre se apresenta perceptível.

Nessa direção, percebe-se que toda organização escolar se pauta em um projeto educativo, amparado pelo projeto político pedagógico. Este, por sua vez, orienta as ações políticas, pedagógicas e administrativas que compõem a escola. Essa compreensão traduz com bastante clareza as dimensões que percorrem as instituições educativas, no entanto, se percebe que por traz dessas práticas permeia uma cultura organizacional, a qual atribui os sentidos e rumos do desenvolvimento da escola.

Conforme colocam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) essa cultura pode ser tomada tanto como “assentimento quanto resistência”. Tal comportamento está presente na forma como a escola conduz suas práticas, seja ela um espaço mais flexível em relação ao progresso ou não. Neste sentido, os diferentes aspectos que orientam as práticas educativas no cotidiano escolar vão ser chamados de cultura escolar, de acordo com os autores referenciados.

Ressaltamos que a cultura organizacional apresentada nos debates se afirma como lugar de harmonização ou homogeneidade em que os sujeitos passam a representar a cultura daquele espaço, os anseios, normas e valores no desenvolvimento da instituição. É justamente por esta visão harmoniosa, como uma “realidade dada”, que nos apoiamos no materialismo dialético para entender não apenas a realidade na qual se constroem as ações, mas também como elas estão constituídas em estado estável, no intuito de ir além do que a realidade nos apresenta. Por conseguinte, mostraremos, a seguir, as discussões que têm sido levantadas acerca do Conselho Escolar a partir dos teóricos.

## 2.2 Conselho Escolar, o que diz os teóricos

O debate teórico sobre o Conselho Escolar, no Brasil, tem origem[[4]](#footnote-4) no final dos anos de 1970, concentrando-se, de início, nos Estados de Minas Gerais, São Paulo e Distrito Federal (MENDONÇA, 2000). Sua finalidade não reside apenas em atender as reivindicações dos movimentos sociais, trabalhadores da educação, mas, sobretudo, em melhorar a qualidade do ensino na escola pública em diferentes aspectos. Todavia, o contexto anterior à década de 1980, especificamente o período militar, imprimia um modelo educacional pautado no viés conservador e burocrático, que mais atendia a lógica vigente em detrimento dos interesses sociais. Nessa perspectiva, a escola pública passou a legitimar, de forma evidente, um projeto educativo mantenedor do sistema político dominante e do mercado capitalista. Esse fato se justifica pela implantação do modelo de educação tecnicista, que fundamentou as bases do ensino daquele momento, como também alterou os processos organizacionais em que se assentava a escola.

Diante disso, a instituição do Conselho Escolar se organiza em oposição à lógica do modelo defendido no período ditatorial e visa, sobretudo, instituir a democratização do ensino público, possibilitando, por meio do diálogo, instaurar uma cultura democrática, alicerçada no bojo da participação efetiva. Sua existência se constitui, conforme afirma Abranches (2006), em uma nova relação entre o Estado e a sociedade. Na visão da autora, ele ocupa um lugar, que, ao ser constituído de fato, poderá alterar significativamente os espaços das instituições educativas e das práticas educativas, criando, assim, interações entre a comunidade e a escola.

Castro (2006), em sua obra o *Dicionário de políticas públicas*, menciona que a questão dos conselhos esteve, desde cedo, presente na vivência social do homem, sendo, portanto, atribuída à capacidade de promover decisões e planejamento. No entendimento da autora “[...] sua composição se apresenta de forma diversificada, considerando a especificidade de cada conselho” (CASTRO, 2006, p. 68).

Por esse viés, se percebe que a palavra Conselho aponta para um campo de múltiplas possibilidades, principalmente quando se nota, em sua composição ideológica, conotações que permitem olhares diferentes. Nesse sentido, Mendonça (2000) alerta que a palavra Conselho tem sido usada por diferentes campos para responder demandas a que é vinculada. Em decorrência disso, percebemos que o conselho, ao integrar a escola, tende a constituir uma nova dinâmica, a qual aponta para que organizações das instituições ocorram de forma coletivamente.

Antunes (2012, p. 21) pontua que o conselho escolar é concebido com um órgão colegiado que envolve todos os segmentos da escola, incluindo “[...] país, alunos, professores, direção e demais funcionários. Na perspectiva da autora, o órgão em análise afirma-se como instância que decidirá sobre questões desde o administrativo, pedagógico e financeiro, sendo tomado como espaço de participação que orienta a gestão da escola à qual está vinculado.

Para Werle (2003) os Conselhos Escolares são entendidos como espaços de construção, mas diferem de uma instituição para outra, ou seja, dependem da organização interna que os participantes constroem. São vistos como possibilidade de organização da comunidade, “de aprendizagem participativa e democrática” (WERLW, 2003, p. 11). A Autora acrescenta que o conselho não pode ser tomado ou entendido como um padrão universal ou unificado, pois em sua materialização permeiam diferentes sentidos, sendo, por isso, tomado como práticas heterógenas que permitem o diálogo e posicionamentos plurais.

Partindo desta perspectiva, tem se percebido que a discussão sobre o Conselho Escolar opera um espaço abrangente, principalmente no que diz respeito a seu campo de atuação no planto educativo, onde procura integrar todas as ações que envolvem a qualidade e o ensino, articulando-se com as demandas que perfazem o contexto escolar. Dessa feita, Luiz e Nascente (2013) afirmam que o Conselho escolar vem lançando um olhar para diversidade e a inclusão, ao mesmo tempo em que se coloca com espaço de luta e combate à discriminação e o preconceito, pois, segundo as autoras “ele deve ser uma instância que garante a participação e a manifestação dessa diversidade na escola” (LUIZ; NASCENTE, 2013, p. 22).

No entanto, o debate sobre o conselho escolar, conforme os teóricos tratados anteriormente, pode representar práticas que, muitas vezes, não favorecem o exercício da participação, sendo elas, em alguns casos, apoiadas em concepção tradicional, as quais, em certa medida, promovem entrave no processo democratização, principalmente quando não priorizam o debate ou simplesmente naturalizam as questões que poderiam ser levadas em conta. Sendo assim, a noção de heterogeneidade vinculada às formas de pensar passa a integrar uma visão homogeneizante, dificultando o respeito à diversidade.

Olhando o plano teórico em que vem se situando conselho escolar e sua relação com os sujeitos nos processos educativos, estamos convictos de que não se pode compreendê-lo distante de compreensão histórico dialética, pois, segundo a teoria do materialismo dialético[[5]](#footnote-5), é pela história que podemos conhecer os fenômenos e os seus desenvolvimentos. Por tratar das relações com sujeitos, o conselho escolar será discutido aqui à luz da teoria dialética, visto que esta se apoia no modo como os homens produzem os meios de vida humana. Todavia vale frisar conforme aponta Konder (2008), que a teoria do materialismo, mesmo se afirmando como totalizante, não conseguirá uma fase definitiva.

2.3 Gestão democrática e sua relação com as instituições

No que tange a gestão democrática, reconhecemos a existência de um debate no âmbito da democratização da escola pública, ao passo que ele parece ainda não ter amadurecido, principalmente se olharmos para o estágio da nossa democracia. Nessa direção, o texto proposto se fortalece na medida tece considerações e reflexões sobre as relações estabelecidas no Conselho escolar a partir da cultura organizacional e da materialização da gestão democrática

Neste sentido, evidencia-se conforme as discussões que versam sobre democratização da escola pública, que as mudanças não ocorrem distante do cenário político, econômica e social. A exemplo, citamos a reforma do Estado, na década de 1990, responsável por alterações nas relações institucionais, tanto nas práticas institucionais, práticas educativas e cotidianas, como em caráter organizacional, corroborando para um panorama de reformas no campo educacional. Onde elegeu-se a partir de então, uma radical modificações na gestão democrática.

Percebemos, então, que as reformas, principalmente aquelas relacionadas à educação, vão, de certa forma, orientar as práticas educativas e as relações sociais que os sujeitos desenvolvem na cultura organizacional. Por consequência, as mudanças ocorridas influenciam os diferentes setores que, direta ou indiretamente, ligados à educação, alterando toda uma cultura organizacional e as formas de participação dos conselhos escolares para o exercício de uma gestão democrática na escola.

Por outro lado, se faz necessário compreender em que bases estão assentada a gestão democrática, o que traz à tona o entendimento de que, a ideia de gestão democrática está fundamentada na Constituição Federal de 1998, em seu artigo 206, inciso VI, quando se refere à “Gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN/96), no artigo 3º, inciso VIII, ao tratar da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Também o artigo 14º da LDBEN revela que “os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica” (BRASIL, 1996). É necessário citar ainda o PNE (2001-2010) e o PNE (2014-2024), que sinalizam a existência da gestão democrática da escola apontando a criação de estruturas que promovam esta gestão, como é o caso das instâncias colegiadas. Lembrando que outros mecanismos têm contribuído para os processos democráticos, como o projeto político pedagógico.

Os documentos mencionados têm sido a bússola para elaboração das políticas educacionais. Neste aspecto, destacamos a sua relevância na perspectiva de compreender a organização escolar e os processos democráticos que devem nortear a escola pública. Esses marcos legais são colocados como fundamentos essenciais para a legitimação e orientação das ações educativas, desde as questões no cotidiano escolar até dimensões mais amplas, envolvendo as políticas educacionais e gestão democrática, programas e os sistemas de ensino entre outros.

No que se refere à escola pública, no contexto atual, ressaltamos que o estudo em torno da organização[[6]](#footnote-6) e da educação ou das práticas educativas nela realizadas se faz mediante múltiplos fatores, em virtude das constantes interferências externas e internas. As primeiras são uma marca ativa na educação, mas pouco observadas pelos sujeitos no interior das escolas. Assim, entendemos que a promoção de pesquisa no âmbito educacional, deve estar em diálogo com práticas sociais, cabendo, portanto, uma contextualização histórica.

**3 Considerações finais**

As discussões levantadas neste estudo versaram no campo da reflexão, onde se percebeu em linhas gerais que as pesquisas realizadas no tocante a cultura organizacional enquanto área de estudo da educação, têm evidenciado uma outra leitura acerca das relações que se estabelece no ulterior da gestão democrática.

No que tange a cultura organizacional, a literatura acerca da mesma vem mostrando-a como uma temática bastante complexa, mas ao mesmo tempo como possibilidade de compreensão dos projetos de democratização da gestão. Isso porque, ela pode encabeçar as ações da gestão, tanto na perspectiva democrática, quanto na autoritária, ou mesma numa visão mista. Sendo, portanto, imprescindível ampliar as pesquisas acerca dessa temática, pois além de fornecer subsídios teóricos para o campo da educação, que integram a produção do conhecimento na área, intenciona recompor o debate em torno da democratização da escola pública.

Assim, o texto em tela além de reconhecer a necessidade da discussão dessa temática no âmbito da gestão da escola, dos órgãos colégios colegiados e do projeto político pedagógico, manifestou que, as mudanças substantivas no campo da gestão democrática oriundas das influencias da cultura organizacional, não pode ser compreendidas fora do contexto dos sujeitos e da conjuntura em que insere o país.

# REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli. A jovem pesquisa Educacional Brasileira. **Revista Diálogo Educacional.** v. 6, n.19, p.11-24, set./dez, Curitiba, 2006.

ABRANCHES, M. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo, SP: Cortez, 2006.

ANTUNES, A. **Aceita um conselho?** Como organizar o colegiado escolar. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

BETERRO, Carlos Osmar. Cultura organização e instrumentalização do poder. In FLEURY, Maria Tereza Leme; FSCHER, Rosa. (Org.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, São Paulo: Editora, Saraiva 1998.

\_\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: 9.394/96. 5. ed. Brasília: Biblioteca Digital - Câmara dos Deputados, 2015.

\_\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação (2001-2010)**. Brasília: Senado Federal; UNESCO, 2001.

\_\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação (2014-2024)**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2014.

BOTTOMORE, Ton. **Dicionário do Pensamento Marxista**. Editora, Zahar, 1984.

BOGDAN, Roberto C; BIKLEN, SariKnopp. **Investigação Qualitativa em Educação**. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo MourinhoBaptista. Portugal: Porto, 1994.

BLOTHER, Alice Happ. Cultura e Relações de Poder na Escola. **Revista Educação & Realidade**, v.35, n.2, mai./jun., p.187-2006, 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel Pereira. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997. 325p.

CASTRO. C. L.F, GOTIJO, C. R. B, AMABILE, A. E. N. (Org). **Dicionário de Políticas públicas**. Barbacena: UDUEMG, 2012. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/0016339049620b36a7dac>> Acesso em: 04 de ago. 2017.

DE FRANCO, Augusto. **A revolução do local:** globalização, globalização, localização**.** São Paulo: Cultura/AED, 2003. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/guitardavi/augusto-francoarevolucaodolocal11>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

GANDINI, Raquel Pereira Chainho; RISCAL, Sandra Aparecida. A gestão da Educação como setor público não estatal e a transição para o Estado Fiscal no Brasil. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima Félix. **Política e Gestão da Educação**. (Org.). 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

GARCIA, Luciane Terra dos Santos. **O Projeto Político-Pedagógico na Perspectiva de Consolidação da Cultura Organização e da Autonomia da Escola**. 2008, 293f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, UFRN, 2008.

GEERTZ, Cliford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro, LTC, 1978.

GONÇAVES, jOÃO Batista Costa. O conceito de ethos do enunciador na obra em busca do sentido: estudos discursivos. **Revista Bakhtiniana**, São Paulo, v. 10, n.3, p. 63-79, set./dez. 2015.

KONDER, Leandro. **O que é dialética**. São Paulo: Brasíliense, 2008. Coleção primeiros passos.

LUIZ, Maria Cecília; RISCAL, Sandra Aparecida; JUNIOR, José Roberto Ribeiro. Conselhos escolares e valorização da diversidade: uma dimensão mais democrática na escola. In: LUIZ, Maria Cecília; NASCENTE, Renata Maria Moschen. **Conselho Escolar e Diversidade**: por uma escola mais democrática.

LIBÂNEO, José. C; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura organização. São Paulo: Ed. Cortez, 2003.

LIMA, Licínio C. **A escola como Organização e a Participação na Organização Escolar**. BRAGA: janeiro, 1998.

MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas, SP: Faculdade de Educação, UNICAMP, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

NÓVOA Antonio. et al. **As organizações escolares em análise**. (Org.). Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

OLIVEIRA, D. A. As políticas educacionais no governo Lula: rupturas e permanências. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 25, p. 197-210, 2009.

SAVIANI, Demerval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 3.ed. Campinas SP: Autores associados, 2010.

TORRES, Leonor Lima. Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico. **Revista Ensaio: aval pol. pública Educação**, Rio de Janeiro, v.13, n. 49, p. 435-451, out./dez., 2005.

TRIVIÑOS, Augustos. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos Escolares**: implicações na gestão da Escola Básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

1. Professor substituto do Curso Educação do Campo, na Universidade Rural do Semi-Árido. Atua como Professor Formador no Núcleo de Educação à Distância- NEAD, com a disciplina: Política, Estrutura e Gestão da Educação. E-mail< [mauroant2@hotmail.com](mailto:mauroant2@hotmail.com)>. [↑](#footnote-ref-1)
2. Reconhecemos que as pesquisas na área da educação vêm se organizando enquanto campo na produção do conhecimento desde os anos de 1960, com nascimento da Pós-graduação no país. Segundo André (2006), nesse período elas ganham maior expressão, como também legitimam seu campo de abrangência e objeto de estudo. Nesta ótica, se percebe que, ao mesmo tempo em que se configura como espaço no âmbito da pesquisa acadêmica, busca, de certo modo, ampliar a área de estudo, o que gera, em certa medida, ano nosso ver, melhorias nas práticas educativas nas escolas públicas no país. [↑](#footnote-ref-2)
3. O termo utilizado refere-se ao conjunto de costumes ou comportamentos reproduzidos por uma comunidade ou grupo. Pode ser compreendido como forma em que se apresenta um enunciado (GONÇALVES, 2015). [↑](#footnote-ref-3)
4. Nas palavras de Abranches (2006), as primeiras instâncias que fomentarão mais tarde a existência de conselho foram as associações de pais e mestres (1963, onde não se dispunha de caráter deliberativo, mas visava aproximar a comunidade da escola. [↑](#footnote-ref-4)
5. Teoria que tem à frente o pensador Karl Marx (ano) e Frederick Engels. [↑](#footnote-ref-5)
6. Compreendemos organização a partir de Lima (1998, p. 48), quando defende que “ o conceito de organização conduz-nos a um universo de inúmeras definições, pontos de vistas, quadros conceptuais, etc.” [↑](#footnote-ref-6)