

## GESTÃO DEMOCRÁTICA: OS ESPAÇOS RESTAURATIVOS DE DIALOGICIDADE E ESCUTA ATENTA

Prof. Dr. Enéas Machado<sup>1</sup>  
Universidade Católica de Santos (UNISANTOS)

### Resumo

A escola, *lócus* de resistência e emancipação dos sujeitos, acolhe e ao mesmo tempo aprofunda discussões, concorrendo para novas formas de ser e estar no mundo (FREIRE, 2018), em uma atuação proativa, autônoma e crítica. Pelas práticas restaurativas, colaborativas e integrativas (CARVALHO, 2005) que impregnam as atividades escolares cotidianas, em uma relação horizontalizada e complementar é possível entretecer uma comunidade aprendente – onde um aprende com o outro – no exercício legítimo de práticas cidadãs. À vista disso a *autogestão* é um viés onde os participantes intrinca saberes que transitam no ambiente escolar e na própria vida, por intermédio da *militância*, *dialogicidade* (FREIRE, 2018) e da *escuta atenta* (MALAGUZZI, 1999). O presente recorte (de uma experiência em escola pública municipal), à guisa de uma análise qualitativa, intenciona aprender na prática, como se dá a tomada de decisões por meio da *autogestão* e aportada nas práticas restaurativas. Observa-se ao final, que o exercício da cidadania, por intermédio de um *debate respeitoso* e da *escuta atenta*, engendra *decisões articuladas* e o *protagonismo positivo* dos sujeitos envolvidos.

**Palavras-chave:** *Lócus* de resistência. Práticas restaurativas. Dialogicidade. Escuta atenta. Autogestão.

---

<sup>1</sup> Integra o Grupo de Pesquisa Instituições de Ensino: Políticas e Práticas Pedagógicas da UNISANTOS. Mestre em Ensino Fundamental pela UNIMONTE. Doutor em Educação pela UNISANTOS. Supervisor de Ensino da Secretaria de Educação do Município de Santos e Professor do Ensino Fundamental I (Anos Iniciais) – Magistério da Secretaria de Educação do Município de Cubatão.

## Resumen

La escuela, lugar de resistencia y emancipación de los sujetos, acoge y al mismo tiempo profundiza las discusiones, contribuyendo a nuevas formas de ser y estar en el mundo (FREIRE, 2018), en una acción proactiva, autónoma y crítica. A través de prácticas restaurativas, colaborativas e integradoras (CARVALHO, 2005) que permean las actividades escolares cotidianas, en una relación horizontal y complementaria, es posible tejer una comunidad de aprendizaje – donde uno aprende del otro – en un ejercicio legítimo de prácticas ciudadanas. Ante esto, la autogestión es un sesgo donde los participantes intrincan conocimientos que circulan en el ámbito escolar y en sus propias vidas, a través de la militancia, la dialogicidad (FREIRE, 2018) y la escucha atenta (MALAGUZZI, 1999). Este extracto (de una experiencia en una escuela pública municipal), bajo la apariencia de un análisis cualitativo, pretende conocer en la práctica, cómo la toma de decisiones se da a través de la autogestión y contribuyó a las prácticas restaurativas. Al final, se observa que el ejercicio de la ciudadanía, a través de un debate respetuoso y una escucha atenta, genera decisiones articuladas y el protagonismo asertivo de los sujetos involucrados.

**Palabras clave:** *Locus* de resistencia. Prácticas restaurativas. Dialógico. Escucha cuidadosamente. Autogestión.

## 1. Introdução

A Unidade de Ensino, situada em Santos (SP) atende uma média de 980 (novecentos e oitenta) alunos. Além da Comunidade do Saboó, a Unidade de Ensino atende os estudantes da Vila Pantanal e do Chico de Paula. Localizada em uma área periférica da cidade, onde há poucas opções de lazer e vários problemas de infraestrutura, devido as condições de saneamento básico existentes. A maioria dos alunos é composta de filhos e netos de trabalhadores assalariados e, portanto, de renda média para baixa.

A escola tem em seu nome um marco político, presente no consciente coletivo, que trata da greve deflagrada com a demissão de aproximadamente 5.000 (cinco mil) portuários, no ano de 1991, no governo do Presidente Fernando Collor, que culminou com a paralisação geral da cidade, resultando na readmissão de todos os trabalhadores demitidos. Observa-se nesta esteira, que a diversidade social e a força representacional na articulação política da comunidade do entorno da escola acentua-se, mesmo que muitos tenham exíguas oportunidades. Assim, é exigido do espaço escolar, a articulação de um trabalho engajado e incluyente, com a comunidade escolar, no enfrentamento das demandas cotidianas.

A escola torna-se um *lócus* de debates políticos, um espaço disponível para acolher e aprofundar as discussões, concorrendo para novas formas de ser e estar no mundo (FREIRE, 2018), preparando seus sujeitos para uma atuação proativa em sociedade. Paulo Freire (2018), nesta perspectiva, nos assevera:

Sua ação [...], deve orientar-se no sentido da humanização [...] Do pensar autêntico [...] Sua ação deve estar infundida da profunda crença nos homens. Crença no seu poder criador. (FREIRE, 2018, p. 86)

Tratando de um espaço (a escola) diverso e rico em possibilidades de apropriação do conhecimento, este por sua vez agrega profissionais que trazem consigo experiências significativas de leitura de mundo, a serem compartilhadas com os demais protagonistas, sejam eles, os outros profissionais ou os estudantes, assumindo desta forma, uma *postura ativa*.

Quanto mais assumam os homens uma postura ativa [...] tanto mais aprofundam a sua tomada de consciência em torno da realidade e, explicitando [...] se apropriam dela. (FREIRE, 2018, p.137)

Pela apropriação da realidade é possível intrincar, numa perspectiva emancipatória dos sujeitos e, por intermédio de práticas restaurativas, colaborativas e integrativas (CARVALHO, 2005), a conferência de vez e voz aos estudantes e profissionais, seja nos espaços educativos ou nas atividades cotidianas, pelo exercício da *escuta atenta* (MALAGUZZI, 1999), numa relação horizontalizada e complementar.

O presente Artigo refere-se a uma experiência bem sucedida em uma Unidade de Ensino em Santos. Esta emergiu da necessidade de legitimar o protagonismo estudantil e profissional consequente e antenado com as questões políticas e sociais que gravitam o cenário brasileiro e afetam diretamente o público atendido e envolvido com a Unidade de Ensino. Assumimos, nesse Projeto, uma tendência pedagógica libertária autogestionária (LUCKESI, 1994) por acreditarmos que a figura do gestor é a de um orientador de processos, onde os diferentes grupos (de profissionais, de estudantes e comunidade) aprendem a transpor concepções arraigadas na individualidade e passam a atuar, enquanto colegiado, na tomada das decisões, pelas vivências grupais, assembleias, conselhos e reuniões de trabalho.

Nessa direção, a autogestão é um viés onde os participantes levam para a escola e para a vida, aquilo que foi aprendido, em um movimento dialógico e de construção. Assim, neste arcabouço experiencial, conceitual e reflexivo, a educação continua sendo a blindagem necessária contra os processos de alijamento e exclusão, rumo à emancipação (e autonomia) dos sujeitos coletivos (MACHADO, 2021).

## **2. Dos objetivos**

Os propósitos que desejamos alcançar nesta incursão dizem respeito a:

- ✓ imprimir a perspectiva da gestão democrática, que confere vez e voz (MCLAREN, 1997) aos sujeitos, dentro do cenário escolar;

- ✓ propiciar o *lócus* de atuação política, para que os participantes possam perceber sua importância individual e coletiva, no âmbito de atuação;
- ✓ aproximar a gestão da comunidade aprendente e vice-versa, propiciando um imbricamento de experiências e pontos de vistas, numa relação horizontalizada e complementar;
- ✓ utilizar os pressupostos *libertário, autogestionário* (LUCKESI, 1994) e de uma *escuta atenta* (MALAGUZZI, 1999), no entrelaçamento do Projeto Político-Pedagógico, aportadas na *dialogicidade* (FREIRE, 2018) e nas *práticas restaurativas* (CARVALHO, 2005), com convergência aos processos avaliativos semestrais e de cunho operatório (MORETTO, 2003);
- ✓ participação da comunidade na gestão financeira da unidade escolar;
- ✓ experienciar o exercício da cidadania (BUFFA, 1996) pela interpenetração da práxis aliada à postura de posicionamento frente aos problemas discutidos e possíveis resoluções;
- ✓ desenvolver a corresponsabilidade pelo espaço público e (con) vivência em grupo;
- ✓ aprender na prática, como se dá a tomada de decisões por meio da autogestão (e sua importância);
- ✓ propiciar aos representantes dos diversos colegiados a oportunidade de expor o ponto de vista e representar os segmentos: profissional ou escolar, bem como encaminhar aos grupos as decisões articuladas;
- ✓ otimizar o *lócus de discussões*, por intermédio das práticas restaurativas, para que os representantes percebam que há vários pontos de vistas sobre uma mesma questão, implicando num debate respeitoso e numa escuta atenta para os consensos (ANDRIGHI; FOLEY, 2008) possíveis ou provisórios;

- ✓ vivenciar a prática da democracia no contexto escolar, articulando-a às ações cotidianas e cidadãs;
- ✓ sensibilizar os envolvidos no processo, da importância da atuação, enquanto práxis transformadora da realidade, pela atitude proativa;
- ✓ transitar da simples coadjuvância ao protagonismo propositivo (MCLAREN, 1997);
- ✓ criar sítios de resistências frente a alienação imposta pelos grupos hegemônicos, na perspectiva de denunciar, anunciando (FREIRE, 2018), em um movimento contra-hegemônico.

### 3. Desenvolvimento

A Unidade de Ensino tem em seu quadro funcional a equipe gestora, os professores e os funcionários de apoio. Alguns são titulares de cargo efetivo, com um trabalho reconhecido (de vários anos) no âmbito da escola. Esse diferencial, fez com que os trabalhadores e trabalhadoras da educação expressassem pelo Projeto Político-Pedagógico uma identidade coadunada à realidade.

Muitas vezes nos questionávamos em nossos encontros e reuniões: *Qual é a escola que queremos? Que cidadãos pretendemos formar? Quem somos nesse contexto político-social? Quais as experiências relevantes que precisamos proporcionar, no contexto educacional, para alcançarmos os objetivos propostos?* (GRIFOS NOSSOS)

Tendo isso em mente, percebemos que a vivência democrática precisava ser experimentada em todos os sentidos e setores. Precisávamos alinhar as práticas às concepções de mundo professadas – mitigando o hiato entre *o dito* e *o executado*. A democracia, nesse sentido, ganha vida, nos espaços de decisão, num movimento

constante e, acima de tudo, incluyente. As reuniões propostas na escola precisavam prever os espaços dialógicos e de trocas constantes, onde todos tivessem a oportunidade de expor suas ideias e vê-las valorizadas no contexto da tomada de decisões. Nesta perspectiva, as reuniões, acerca do referido Projeto, foram espaços (formativos) semanais, de construções dialogadas e escuta sensível, em que a troca foi o elemento catalisador das mudanças. Dos espaços de interlocução, destacamos:

### **3.1 Reunião de Equipe Gestora (REG)**

Espaço semanal com dia e horário determinados. Participam da reunião: a Direção, os Assistentes de Direção, as Coordenadoras Pedagógicas e as Orientadoras Educacionais. A REG foi organizada como segue:

- ✓ fala inicial da gestora acerca das propostas gerais para a escola;
- ✓ exposição de cada membro da equipe gestora sobre o desenvolvimento do trabalho pedagógico e administrativo;
- ✓ socialização das ideias e (re) direcionamentos de algumas propostas, quando necessários.

Nesse espaço, as pautas das reuniões semanais são delineadas e há dentro do grupo, a possibilidade de socialização das experiências e aporte a todos os setores.

### **3.1.2 Reunião de Aperfeiçoamento Pedagógico (RAP) e Reunião Pedagógica Semanal (RPS)**

Reuniões semanais (com os setores pedagógico e administrativo), onde ocorreram debates com os professores dos projetos abarcados pelo colegiado, como já citado anteriormente. Pelo fato da maioria do grupo ser composta de profissionais

efetivos, essa permanência possibilitou a continuidade de vários projetos por um tempo factível (e estendido), bem como a sua avaliação periódica.

### **3.1.3 Reunião de Funcionários (REFUN)**

A Reunião de Funcionários abarca os profissionais de apoio na unidade escolar. O Grupo de Apoio abrange: secretária, oficiais de administração, cozinheiros, serviços gerais, inspetores de alunos, bibliotecária, mensageiros e porteiros. A REFUN ocorre de forma periódica e pontual. Tem por premissa ouvir, orientar e, ao mesmo tempo, traçar processos interventivos com (e para) a comunidade escolar. Espaço formativo em que esses profissionais foram/são atendidos nas suas peculiaridades, na perspectiva da qualidade na prestação dos serviços.

### **3.1.4 Conselho de Escola (CE)**

Colegiado que se reúne conforme o fixado no Calendário Escolar e/ou, extraordinariamente, quando há necessidade. Constituído por pais/responsáveis, alunos maiores de 18 (dezoito) anos, professores e funcionários. O Conselho de Escola, contribui na tomada das decisões e deliberações que dão o aporte necessário no desenvolvimento pedagógico da unidade escolar, pela participação, retratando a melhoria do atendimento oferecido aos aprendentes.

### **3.1.5 Conselho Estudantil (CEs)**

Grupo estudantil formado por membros do Grêmio Estudantil, Alunos Ouvidores, integrantes da Câmara Jovem e Representantes de Classe (com o aporte do professor responsável de turma e equipe gestora).

O colegiado reúne-se, mensalmente, para pautar assuntos que auxiliam na manutenção e valorização da escola como um todo.

Nesse sentido, o Conselho Estudantil é o *locus de participação* dos alunos, onde são expressas as opiniões e decisões, concorrendo para que a escola se consolide como um espaço pedagógico *propositor, emancipador e humanizador*.

### **3.1.6 Reunião de Avaliação (RA)**

Reunião organizada periodicamente para avaliar os aspectos pedagógicos, administrativos e funcionais vivenciados pela escola. Momento de discussão dos objetivos propostos pelo grupo. Partiu, neste recorte, de duas premissas precípuas: *Onde estamos? Onde pretendemos chegar?*

Tendo em vista a preocupação em avaliar posicionamentos, compromissos e avanços no atingimento dos objetivos delineados, foi instituído há 2 (dois) anos, avaliações semestrais com todo o colegiado. Desse modo, todos (sem exceção) podem inferir sobre o percurso feito. Processos avaliativos que servem para envidar o acompanhamento (ou seja, o caminhar com). Tais processos avaliativos não têm um fim em si mesmo, pois serviram/servem de parâmetro para estabelecer novas metas, realinhando o escopo.

Essa avaliação (*Eu elogio... Eu critico... Eu sugiro...*) foi pensada no Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar a fim de nortear (qualidade social do ensino e bem-estar dos trabalhadores da educação e aprendentes, no espaço escolar) as ulteriores intervenções.

Após a observação, escuta e interlocuções com os agentes envolvidos no processo educativo, principalmente nos primeiros momentos da construção do Projeto Político-Pedagógico, onde as falas e os registros foram fundamentais para traçar novos

processos dialógicos entre os diversos segmentos da escola. Percebeu-se um engajamento e necessidade de propiciar maior autonomia aos grupos de trabalho para a melhoria do processo educativo e de gestão.

#### **4. Enraçamento teórico-metodológico**

O presente estudo perpassa uma experiência em escola pública municipal, que parte dos pressupostos de uma pedagogia libertária e que tem como escopo político, a formação dos sujeitos para a autogestão (LUCKESI, 1994). Portanto a aprendizagem se dá no exercício individual e coletivo e por intermédio das decisões tomadas a partir das relações dialogadas (FREIRE, 2018). É importante ressaltar que a autogestão, princípio de uma gestão democrática, promove a transformação da consciência ingênua à consciência crítica dos participantes envolvidos, no processo de construção dos saberes. Assim, nesta perspectiva, Malaguzzi (1999) aporta tal construção, à guisa de uma escuta atenta e compromissada. Os consensos (ANDRIGHI; FOLEY, 2008) possíveis ou provisórios, no viés autogestionário, foram (e são) amalgamados nas práticas restaurativas (CARVALHO, 2005) engendrando *a ação-reflexão-ação refletida* ou ainda, a reflexão na (da) ação.

Optamos por uma abordagem metodológica qualitativa, desenvolvida por intermédio de questionário de múltipla escolha conforme Triviños (1987), Rea e Parker (2000) e Marconi e Lakatos (2011).

Consideramos, assim, que o questionário é um mecanismo de coleta de informação, utilizado numa verificação ou investigação. É um procedimento de averiguação composto por um número grande ou pequeno de questões apresentadas por escrito, que tem por objetivo propiciar conhecimento ao pesquisador.

Das vantagens dos questionários, destacamos: possibilita atingir grande número de pessoas de diversas localizações geográficas com baixo custo; permite o anonimato das respostas; permite que os arguidos respondam no momento que lhes pareça conveniente; não expõe os pesquisados à influência do pesquisador; e são fáceis de manejar (TRIVIÑOS, 1987; REA; PARKER, 2000; MARCONI; LAKATOS, 2011).

Neste estudo, o questionário organizou-se da seguinte forma: tema; instruções de preenchimento; introdução ao questionário; e perguntas. As questões formuladas tencionam desnovelar a influência e implicações da gestão democrática, em um viés autogestionário, dialogal e restaurativo. As impressões dos arguidos foram tabuladas e demonstradas no transcurso do estudo.

## **5. Da análise dos resultados**

Acerca do Conselho Estudantil (CEs), foram auscultados 10 (dez) estudantes, com as seguintes representações: 10 (dez) Representantes de Classe; 1 (um) Vice – Representante de Classe; 4 (quatro) Representantes do Grêmio; 1 (um) Aluno Ouvidor; 1 (um) Representante da Câmara Jovem e 1 (um) Representante da Comunidade.

Das questões de múltipla escolha propostas, destacamos:

**Quadro 1 – Questões de Múltipla Escolha**

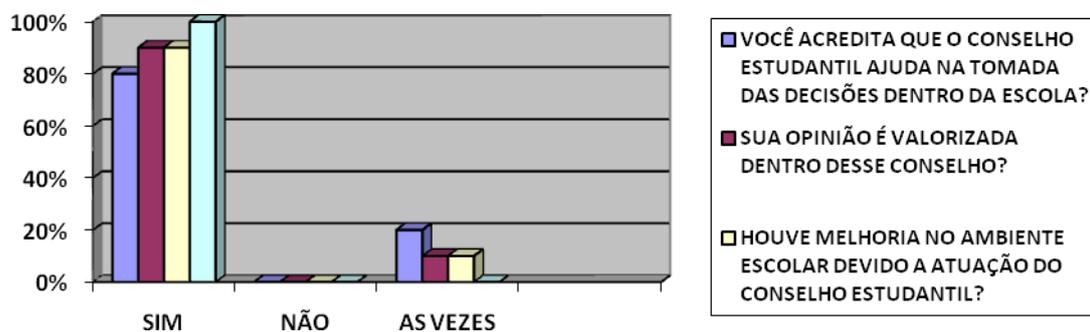
<b>QUESTÕES</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>AS VEZES</b>
<b>1. Você acredita que o Conselho Estudantil (CEs) ajuda na tomada das decisões, no âmbito da escola?</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

2. Sua opinião é valorizada dentro do Conselho Estudantil (CEs)?	9	0	1
3. Houve melhoria no ambiente escolar devido a atuação do Conselho Estudantil (CEs)?	9	0	1
4. Há reuniões regulares do Conselho Estudantil (CEs) com a Equipe Gestora?	10	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dos resultados das questões de múltipla escolha, verificamos na tabela abaixo, o que segue:

**Tabela 1 – Avaliação do Conselho Estudantil (CEs)**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Das percepções, dos estudantes da Unidade Escolar sobre a importância do Conselho Estudantil (CEs), notamos:

Porque os alunos falam para o conselho o que sentem sobre a escola e a direção sempre faz o possível para atender [...] Os alunos são a voz da escola [...] Dar voz aos alunos e melhorar o desempenho da escola como um todo. [...] Integrar os alunos com os professores [...] Desenvolver o caráter dos alunos [...] Unir a escola [...] Um momento que várias pessoas da escola se reúnem para dar suas opiniões [...] Para melhorar as conversas entre alunos e

funcionários [...] Para discutir sobre assuntos como: salas danificadas, pisos, ventiladores [...] Discutir sobre eventos que acontecerão na escola [...] Para respostas, reclamações e sugestões de outros alunos [...] Para melhorar a escola, o desempenho dos alunos etc [...] Ele ajuda no funcionamento da escola [...] Ajuda a equipe gestora a saber o que acontece na escola [...] Porque é um modo de melhorar a escola [...] Ajuda a fazer uma escola melhor a cada dia [...] Ajuda a melhorar a escola em educação e reformas [...] Sim. É importante, porque cada um falava da melhoria da escola [...] Para que nossas opiniões sejam ouvidas dentro e fora da escola e para ajudar no desenvolvimento escolar [...] Além de reportarmos ações ou problemas, ajudamos a solucionar e opinar [...] Lá a gente também fala sobre os possíveis eventos na escola [...] Acho muito importante as reuniões, porque os representantes representam os alunos de toda a escola e dão voz a eles (AVALIAÇÃO DO CONSELHO ESTUDANTIL, GRIFOS NOSSOS).

A referida experiência, estruturada nas práticas restaurativas, de uma escuta atenta e de uma visão *autogestionária*, conferiu aos participantes, uma maior autonomia, reverberando nas mudanças nos modos de ser e estar no mundo, com vistas aos sonhos possíveis. Assim:

A questão dos sonhos possíveis, repito, tem a ver com a educação libertadora enquanto prática utópica. Mas não utópica no sentido do irrealizável; não utópica no sentido de quem discursa sobre o impossível, sobre os sonhos impossíveis. Utópico no sentido de que é esta uma prática que vive a unidade dialética, dinâmica, entre a denúncia e o anúncio, entre a denúncia de uma sociedade injusta e espoliadora e o anúncio do sonho possível de uma sociedade que pelo menos seja menos espoliadora [...] (FREIRE in BRANDÃO, 1982, p. 99).

Foi observado, no processo, após a implementação do Projeto, no ano de 2018, que o número de afastamentos dos trabalhadores da educação, na Unidade de Ensino foi diminuído sensivelmente, conforme o cotejado nos registros da escola.

A gestão participativa conduz os envolvidos no processo, à transformação do *status quo*, pela colaboração. Tal constatação remete-nos aos sujeitos, que segundo Paulo Freire (2018), se encontram para pronunciar as transformações necessárias. Vejamos:

**ANAIS do XIII Seminário Nacional de Formação dos Profissionais da Educação**



[...] os sujeitos se encontram para a transformação do mundo em co-laboração [...] sujeitos que se encontram para a pronúncia do mundo, para a sua transformação [...] A co-laboração, como característica da ação dialógica, que não pode dar-se a não ser entre sujeitos, ainda que tenham níveis distintos de função, portanto de responsabilidade, somente pode realizar-se na comunicação [...] O diálogo não impõe, não maneja, não domestica, não sloganiza [...] A liderança revolucionária [...] tem um compromisso com a liberdade [...] não pode pretender conquistá-las, mas conseguir sua adesão para a libertação. (FREIRE, 2018, p. 227-228)

A reboque dessas pronúncias, na Reunião de Avaliação, na unidade escolar, foi feito o cotejamento do experienciado, com o intuito de promover as reflexões e os realinhamentos, a partir das *denúncias* e *anúncios* dos envolvidos (comunidade escolar, trabalhadores e trabalhadoras da educação). Assim, apresentamos abaixo algumas (em recortes) percepções desses sujeitos:

**Quadro 2 – Avaliação dos 1º e 2º semestres (2018) da Unidade Escolar**

<b>EU CRITICO...</b>	<b>EU SUGIRO...</b>	<b>EU ELOGIO...</b>
<b>A urbanidade de alguns funcionários.</b>	<b>Melhorar a comunicação.</b>	<b>Agilidade na organização escolar.</b>
<b>A demanda de professores para substituição [...]</b>	<b>Melhorar a divulgação sobre as vagas na EJA, na comunidade.</b>	<b>Administração eficaz e cordial.</b>
<b>Os atrasos.</b>	<b>Profissionais mais participativos e solícitos.</b>	<b>Articulação com os segmentos de forma prática e gentil.</b>
<b>Excesso de faltas.</b>	<b>Manutenção preventiva dos próprios públicos</b>	<b>Flexibilidade, parceria e dedicação.</b>
<b>Indisciplina dos adolescentes.</b>	<b>Utilização dos alimentos da horta para “complementar” a refeição dos alunos.</b>	<b>Comprometimento com o corpo docente e discente</b>
<b>Em relação ao sinal de Internet: continuamos tendo muitos problemas.</b>	<b>Mais um Assistente de Direção para os períodos vespertino e noturno.</b>	<b>Sempre pronta a ajudar, ouvindo nossas necessidades.</b>
<b>Avaliações externas sem a devida adaptação para o nosso público.</b>	<b>Que alguns funcionários precisam de mais trato com o público e funcionários.</b>	<b>Recepção e disposição em resolver as questões.</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Diante do exposto e pela concepção de gestão democrática em uma visão *autogestionária*, restaurativa e participativa levadas a termo, foi possível criar os sítios de resistência, conferindo vez e voz aos sujeitos coletivos (MACHADO, 2021), para que estes pudessem atuar na realidade com autonomia, ampliando assim, a ação coletiva (e colegiada). Os processos avaliativos utilizados no entretencimento do Projeto deram o *feedback* necessário às ulteriores intervenções e redirecionamentos dos percursos e itinerários.

## 6. Considerações finais

Com o resultado das avaliações e das discussões, em uma perspectiva *autogestionária*, *restaurativa* e *participativa* nos espaços de reuniões de trabalho, como a Reunião de Aperfeiçoamento Pedagógico (RAP), Reunião Pedagógica Semanal (RPS), Reunião de Equipe Gestora (REG), Reunião de Funcionários (REFUN), Reunião com o Conselho de Escola (CE), Reunião com o Conselho Estudantil (CEs), a Unidade Escolar ampliou o *locus* de discussões e das tomadas de decisões que mudaram não só a rotina e a dinâmica do espaço escolar, mas também, dos trabalhadores da educação e da comunidade escolar.

A visão *autogestionária* de gestão democrática consolidada nas ações, nas reflexões e nas práticas, contribuiu na ruptura dos distanciamentos, pelas aproximações. A relação dialogada redundou em um maior compromisso, colaboração e profissionalidade dos trabalhadores da educação para com a atividade profissional desenvolvida, encantando os que dela se beneficiam.

Foi aprendido, na prática, o exercício da cidadania, em que o *debate respeitoso* e a *escuta atenta* produziram/produzem, além de decisões articuladas, o *protagonismo*

*propositivo*. Concordamos com Dimenstein, Alves (2003) e Freire (2018) quando declaram:

As conversas não têm fim. Assunto puxa assunto. Não há conclusões. Não há amarrações de conhecimento. As linhas ficam soltas... Terminamos a conversa com um comentário sobre as memorizações que temos que fazer para viver em nosso mundo. Se memorizarmos códigos e senhas é porque sabemos que, sem eles, ficaríamos paralisados. Códigos e senhas são chaves. Mas, em si mesmo, não têm o menor sentido. Como o número do telefone da pessoa amada. O número não tem a menor importância. O que importa é a pessoa amada a que aquele número me leva. (DIMENSTEIN; ALVES, 2003, p. 113)

Se nada ficar destas páginas, algo, pelo menos, esperamos que permaneça: nossa confiança no povo. Nossa fé nos homens e na criação de um mundo em que seja menos difícil amar. (FREIRE, 2018, p. 253)

A escuta apurada (atenta) e os registros avaliativos ajudaram, como uma bússola, na construção da autonomia no espaço escolar, onde os trabalhadores da educação e os estudantes puderam participar da gestão na resolução dos conflitos e/ou problemas, de forma consciente, responsável e, sobretudo, participativa.

## 7. Referências

ANDRIGHI, Nancy; FOLEY, Glauca Falsarella. **Sistema Multiportas**: Justiça e Consenso, Folha de São Paulo, de 24 de junho de 2008.

BRANDÃO, Carlos R. (org.). **O educador**: vida e morte – escritos sobre uma espécie em perigo. São Paulo: Brasiliense, 1982.

BUFFA, Ester et al. **Educação e cidadania**. Quem educa o cidadão? 5. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

CARVALHO, Luiza Maria S. dos Santos. Notas sobre a promoção da equidade no acesso e intervenção da Justiça Brasileira. In: SLAKMON, C.; VITTO, R. de; GOMES PINTO, R.(org). **Justiça Restaurativa. Coletânea de Artigos**. Brasília: Ministério da Justiça e Programa Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), 2005.

**ANAIS do XIII Seminário Nacional de Formação dos Profissionais da Educação**



DIMENSTEIN, Gilberto; ALVES, Rubem. **Fomos maus alunos**. 5. ed. São Paulo: Papirus, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 65. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2018.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Filosofia da Educação**. São Paulo, Cortez Editora: São Paulo, 1994.

MACHADO, Enéas. A ação supervisora na Região Metropolitana da Baixada Santista: tensões entre a instrumentalização e a humanização. **Tese (doutorado)**. Universidade Católica de Santos. Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação, 2021.

MALAGUZZI, Loris. **História, ideias e filosofia básica**. In: EDWARDS, Carolyn; GANDINI, Lella; FORMAN, George. *As Cem Linguagens da Criança: a abordagem de Reggio Emilia na educação da primeira infância*. Porto Alegre: Artmed, 1999. p.59-104.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. 6.reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MCLAREN, P. **A vida nas escolas: uma introdução à pedagogia crítica nos fundamentos da educação**. Artes médicas, Porto Alegre, 1997.

MORETTO, Vasco Pedro. **Prova: um momento privilegiado de estudos e não um acerto de contas**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

REA, L.M.; PARKER, R.A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2000.

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