

# **A COMUNIDADE EDUCATIVA E O TRABALHO COM VALORES SOCIOMORAIS: DOIS ESTUDOS DE CASO - UMA ESCOLA COOPERATIVA E UMA REDE MUNICIPAL**

**MARILUCIA MORAES DE PAULA FERREIRA\***  
**ANA MARIA FALCÃO DE ARAGÃO\*\***

## **RESUMO**

Neste trabalho, o olhar para a Educação se dá tendo por base a convivência ética e democrática nas escolas e a educação de valores sociomORAIS, os conflitos interpessoais como oportunidade de aprendizagem e a gestão cooperativa como mediadora em prol do desenvolvimento moral da comunidade educativa. Para investigar como a escola legitima as ações e as decisões coletivas, já previstas em uma gestão democrática, visando ao bem comum, é importante destacar que foram realizados dois estudos de caso. O primeiro foi efetuado a partir de um projeto de formação em uma escola cooperativa e o outro, em uma rede municipal. Destacamos que o primeiro foi demandado por meio do seguinte relato: “A escola apresenta algumas situações preocupantes: 1. Equipe de profissionais e os membros da mantenedora estão divididos em dois grupos, percebendo-se uma ruptura, pensamentos divergentes que levam a mal-entendidos e procedimentos inadequados, como consequência da falta de um elo para direcionar as decisões. 2. Não há cooperação do grupo, em virtude da falta de harmonia conceitual, pois a escola possui uma gestão democrática. Enfim, torna-se necessário ter o apoio de

---

\* Aluna do Programa de Pós-Graduação em Educação – UNICAMP; MF Educacional – marilucia@mfeducacional.com.br - <http://lattes.cnpq.br/7156037171088060>

\*\* Professora doutora, titular - Universidade Estadual de Campinas – SP – Brasil - anaragao@unicamp.br - <http://lattes.cnpq.br/0078129824340671>

um profissional externo para alinhar ações, a fim de que a escola caminhe com segurança, para se resgatar a cultura participativa”. No segundo projeto, a necessidade detectada foi identificar os princípios democráticos da escola, para sustentar a elaboração do Projeto de Convivência Ética de uma rede pública municipal, cujo objetivo foi revelar os procedimentos de que o gestor dispõe, a fim de se chegar a um projeto de escola que seja político, isto é, participativo e dialógico, por meio do Projeto Convivência Ética. Antes de desenvolver um trabalho é necessário alinhar os aspectos procedimentais previstos nos documentos da instituição, sendo essencial superar o *modus operandi* da escola, sedimentado já há muitos anos, problematizando o entendimento do conceito de valor. Já na rede pública municipal, o objetivo foi promover a discussão acerca do Plano de Convivência Ética nas escolas aliado ao seu Projeto Político-Pedagógico. Os valores, os princípios e as regras eram discutidos, para que se estabelecesse uma relação com os projetos das escolas, de sorte a instrumentalizar a gestão na direção de um fazer democrático. Finaliza-se, apontando que o intuito das autoras é apresentar evidências de que só é possível que os sujeitos validem e legitimem os projetos e as ações na escola, se vivenciarem os conceitos em questão.

**Palavras-chave:** valores. Convivência ética. Gestão democrática.

## INTRODUÇÃO

Como podemos formar moralmente nossas crianças e adolescentes, se não temos espaços para essa formação ou, então, não validamos esses momentos de conflitos como oportunidade de formar eticamente nossos alunos? (TOGNETTA, 2009, p. 13).

A formação de personalidades éticas não ocorre por transmissão direta, nem é decorrente de um desenvolvimento ma-

turacional, mas, sim, de um processo de construção nas interações do sujeito com o meio. Para que esse desenvolvimento aconteça são necessárias experiências morais. Por exemplo, não se aprende sobre ética, diálogo e valores apenas com discursos ou teorizações sobre o assunto, mas experimentando relações cooperativas nas quais o conflito é a possibilidade de aprender a olhar, pontuando diferentes perspectivas, para conhecer a si e ao outro, bem como identificando valores da comunidade em que estão inseridos.

Baseadas nessa premissa, realizamos dois projetos: em uma escola cooperativa e em uma rede pública municipal. Na primeira instituição onde o trabalho foi concretizado, algumas situações preocupantes foram detectadas; entre elas, vimos que não havia cooperação do grupo, em virtude da falta de harmonia conceitual, pois a escola declarava em seus documentos uma gestão democrática e não havia registro de espaços de diálogo. Assim, para esclarecer valores, foi preciso organizar um grupo de estudos, de modo que a escola caminhasse com segurança e coerência e pudesse resgatar a cultura participativa.

No segundo estudo, implementamos a formação mensal e remota de um grupo de gestores de uma rede pública municipal do interior de São Paulo com o objetivo de promover a discussão acerca do Plano de Convivência Ética na escola aliado ao seu Projeto Político-Pedagógico. Os valores, os princípios e as regras eram discutidos, a fim de que se estabelecesse uma relação com os projetos das escolas, buscando instrumentalizar a gestão na direção de um fazer democrático. Para isso, é importante que se consiga o entendimento dos conflitos interpessoais, dos valores e da justiça que sustentam o Regimento Escolar. Por conseguinte, defendemos a necessidade de um entendimento, para que essas dimensões sejam ressignificadas e possam favorecer a construção do sentido e, conseqüentemente, de uma lógica que embase os encaminhamentos e as tomadas de decisão pela comunidade educativa, tais como os procedimentos perante desavenças, além

de justiça que restaure relações e sanções, favorecendo, portanto, o respeito e a solidariedade.

Araújo, Puig e Arantes (2007) afirmam que a cultura moral é uma forma onipresente de educação em valores e, portanto, seu instrumento mais efetivo. Os autores também ressaltam que “[...] a totalidade da instituição é uma poderosa força educativa que incide sem cessar na formação pessoal dos alunos (p. 94).”

## **CAMINHOS TRILHADOS NOS PROJETOS EM TELA**

No intuito de se buscar dados acerca da realidade da primeira escola foram lidos todos os documentos institucionais (Estatuto, Regimento Escolar, Projeto Político-Pedagógico) e agendadas reuniões individuais com a mantenedora e com cada membro do núcleo diretivo. Com base nos dados obtidos em documentos e entrevistas, o contexto da escola foi revelado, apontando as fragilidades e pistas para a revisão do Plano de Gestão e do Regimento Escolar.

Destarte, a fim de que fosse possível promover a construção de uma gestão e de uma educação democrática foi necessário investir na formação humana pautada em valores sociomorais, o que poderia influenciar para além do âmbito escolar e contribuir na construção de relações solidárias, em nossa sociedade, diferentemente dos valores capitalistas.

Conforme Araújo, Puig e Arantes (2007), esse processo de embeber-se em valores e convertê-los em hábitos e atitudes depende da capacidade da instituição de vivenciar realmente os valores defendidos. Por isso, a atmosfera do centro educativo nos impregna como que por osmose, quando mergulhamos em sua realidade; a cultura moral é uma forma onipresente de educação em valores e, logo, seu instrumento mais efetivo.

Antes de desenvolver um trabalho para atualizar e alinhar aspectos procedimentais previstos nos documentos da instituição foi essencial superar o *modus operandi* da escola, sedimentado já há muitos anos, problematizando o entendimento conceitual de valor – o que valorizamos, em nossa escola?

De acordo com Vasquez (1993) valores são atribuições realizadas por sujeitos sociais sobre propriedades de objetos, sejam estes naturais, sejam produtos humanos. Ao valorizar algo, o sujeito o faz a partir de elementos de sua cultura.

Posto isso, a intervenção na escola pautou-se, pois, em ações que pudessem contribuir para que a equipe de profissionais reconhecesse quais valores estavam de fato presentes no trabalho da escola e quais aqueles que deveriam ser procurados, assim como a coerência entre os documentos oficiais da instituição e o trabalho por ela desenvolvido. Nessa perspectiva, foi estabelecido um Plano de Trabalho contemplando duas etapas: a primeira – estudos para a compreensão de conceitos necessários para a análise da realidade da escola: valores e conflitos; a segunda – análise e recondução dos processos desenvolvidos na escola.

Com base nos pressupostos da formação para a autonomia e de uma convivência ética, questionamos: de que maneira os instrumentos organizacionais da escola, conhecidos como documentos oficiais, poderiam contribuir para que a convivência diária nesse ambiente se tornasse uma realidade intencionalmente planejada e pautada em princípios sociomoraes? Inferimos que a qualidade das relações, ou seja, o modo de ser e viver da escola, é um dos elementos da gestão que revela a cultura moral da instituição.

## COMO O TRABALHO FORMATIVO FOI REALIZADO?

Na escola cooperativa, assim como na rede municipal, os participantes do estudo conheceram a estrutura do Projeto Político-Pedagógico (PPP): Marcos Referenciais – Diagnóstico – Programação (Plano de ação), segundo o modelo apresentado pela Equipe Latino-Americana de Planejamento (ELAP), com sede no Chile, na vertente brasileira do prof. Danilo Gandin (*apud* VASCONCELLOS, 2012, p. 170):

**Marcos Referenciais:** refere-se ao que a escola quer alcançar. É a busca de um posicionamento, visão do ideal de

sociedade e de homem; definição sobre a ação educativa e sobre as características que deve ter a instituição que planeja.

**Diagnóstico:** O que falta para ser o que desejam. É a busca das necessidades, a partir da análise da realidade e/ou do juízo sobre a realidade da instituição (comparação com aquilo que desejamos que seja).

**Programação:** O que faremos concretamente para suprir tal falta? É a proposta de ação. O que é necessário e possível para diminuir a distância entre o que vem sendo a instituição e o que deveria ser.

Depois das análises das informações na estrutura do PPP da escola apresentada pela formadora, identificaram-se os conceitos que sustentam o Plano de Convivência: valores, conflitos, regras e sanções para que localizassem em seus documentos e no que está previsto na LDB e no projeto na escola.

## **1º CASO – O TRABALHO NA ESCOLA COOPERATIVA:**

As dez reuniões de estudo foram planejadas com duração de quatro horas, totalizando 40 horas, com os seguintes objetivos:

- Estudar a necessidade das normas e os procedimentos de legitimação que devem preservar os valores institucionais para uma convivência respeitosa e justa;
- Compreender a adesão de valores realizada pelas pessoas, na convivência diária;
- Partilha coletiva: valores de cada um e os valores de sempre: o que pensava... o que penso;
- Ler trechos destacados do PPP e Plano de Gestão;
- Identificar o que é valor, para a escola;
- Retomar e verbalizar os conceitos: conflitos e valores;
- Apresentar os valores contidos nos documentos da escola;
- Escolher os valores;
- Identificar e diferenciar as informações contidas no PPP e no Plano de Gestão;

- Conhecer a estrutura do Projeto Político-Pedagógico (VASCONCELLOS E GANDIN);
- Organizar das informações contidas nos dois planos: PPP e Plano de Gestão da escola;
- Analisar o grau de instalação dos descritores referentes ao núcleo diretivo;
- Comparar os descritores institucionais e os propostos pela Fundação Chile.

Após identificação dos valores à luz dos princípios institucionais procedeu-se à análise das ações descritas para os cargos/funções e os devidos aprimoramentos e atualizações dos procedimentos educativos. Finalizamos o trabalho com um Plano de Ações.

### **O QUE DISSERAM OS GESTORES: EXEMPLOS DE DADOS**

*Relato: - O trabalho de assessoria da MF Educacional, em nossa escola, uma instituição com perfil de gestão altamente democrática, oportunizou o engajamento de toda a comunidade escolar na organização da estrutura do trabalho pedagógico: as funções (tanto de colaboradores quanto das famílias) foram claramente definidas, o que favoreceu a otimização dos procedimentos internos. Tivemos auxílio para definir objetivos e traçar metas da Instituição. (Núcleo Diretivo e Mantenedores da escola 1).*

### **2º CASO: O PROJETO FORMATIVO TEVE OS SEGUINTE OBJETIVOS:**

- Aproximar o ideal de convivência respeitosa e justa com a prática cotidiana;
- Entender a estrutura do PPP, de sorte a sustentar a identidade, autonomia moral e intelectual da instituição;
- Inserir no PPP os conceitos e procedimentos contidos no Plano de Convivência.

### **Participantes:**

Estiveram reunidos em dois grupos:

- 37 Diretores da Educação Infantil ao Ensino Médio - rede pública municipal

- 23 Diretores Assistentes da Educação Infantil ao Ensino Médio – rede pública municipal

Os gestores participaram das formações, em seus respectivos horários de trabalho. Contudo, em decorrência do isolamento social imposto pela pandemia, os encontros aconteceram à distância.

Os estudos propostos para os gestores contemplaram as dimensões organizacional/procedimental e conceitual, com a intencionalidade de alinhar as ações propostas pelo projeto formativo ao contexto de cada escola. Para isso, os conteúdos selecionados para os estudos foram: conceitos de valor, conflitos, justiça (regras e sanções), estrutura do PPP (marcos referenciais, diagnóstico e programação) e do Regimento Escolar de cada unidade educativa.

A fim de que os participantes entrassem em contato com os respectivos conteúdos, foram adotadas as seguintes estratégias: leitura de textos sobre valores, os conflitos interpessoais na escola, a perspectiva construtivista sobre os conflitos, PPP, Regimento Escolar e a pesquisa do clima escolar. Em função das aulas dialogadas, fomos sentindo necessidade de narrativas escritas acerca do percurso do trabalho, o que foi registrado progressivamente, em uma narrativa reflexiva, durante todo o projeto formativo. Isso não era apenas uma forma final de registro, mas foi um recurso riquíssimo de produção de dados e de ação-reflexão-ação, em busca do conhecimento possível, para iluminar as hipóteses e a compreensão sobre o que estávamos investigando, dando origem ao projeto investigativo.

Dessa forma, **o projeto investigativo** se desenvolveu e teve os seguintes objetivos:

- Conhecer como a comunidade escolar ressignificou os conceitos estruturantes que fundamentam a prática cotidiana;
- Revelar os procedimentos de que o gestor dispõe, para chegar a um projeto de escola que seja político, isto é, participativo e dialógico, capaz de colaborar na direção da satisfação do objetivo.

A produção de dados concretizada durante o projeto formativo foi feita por meio dos *chats* das plataformas digitais, audiogravações das aulas, atividades executadas pós-aula, as quais foram organizadas e registradas em narrativas. Concordamos com Prado, Soligo e Simas (2014), ao defenderem

[...] que as narrativas ocorridas “no durante”, escritas logo após as experiências vividas, seja quando se produz dados, seja nos momentos de registro da pesquisa, o pesquisador coloca-se inevitavelmente em um lugar exotópico (BAKHTIN, 2010). Isto é, para escrever, distancia-se do vivido e, de um outro lugar – e, portanto, com outro olhar – consegue enxergar coisas inalcançáveis.

## **PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS**

Procurando satisfazer aos objetivos da pesquisa do projeto formativo-investigativo, optamos pelo método de Análise de Conteúdo proposto por Bardin (1979), em virtude de ser este um procedimento que pode auxiliar na análise qualitativa dos dados produzidos e de ser, também, considerado adequado ao objeto do presente estudo. As etapas para a realização desse procedimento, segundo essa autora, consistem em: uma fase de pré-análise, da exploração do material e, em seguida, a do tratamento dos resultados, a da inferência e a da interpretação. Na presente pesquisa, a opção foi pela análise categorial de seus dados, por meio de recortes feitos a partir de produções dos

gestores participantes das formações. As categorias foram criadas *a priori* e com base nos módulos-conceitos desenvolvidos durante os estudos – os conceitos de valor, conflito, regras e sanções. Contudo, selecionamos, para este artigo, os dados relativos a valor e a conflito, de sorte a sustentar a hipótese inicial de que o Plano de Convivência Ética, na escola, pode potencializar princípios adormecidos no PPP de uma escola democrática.

O que dizem os gestores:

O procedimento metodológico para a pré-análise dos dados se deu através das leituras das atividades propostas durante o processo formativo. Nesse momento, com o propósito de investigar, isto é, olhar utilizando “uma lupa” e fazendo uma analogia desse instrumento com a “lente teórica”, conversamos e registramos as colaborações dessas duas fontes/vozes: dos pesquisadores/teóricos, os quais fundamentaram as hipóteses de pesquisa, além dos participantes, que relataram suas ideias e práticas. Vamos conhecer esses diálogos. Vale lembrar, como já referenciado por Araújo, Puig e Arantes (2007, p. 95), que “[...] os valores expressos pela instituição são embebidos e se tornam hábitos e atitudes pessoais, conforme são colocados em prática.”

Mas, para que os profissionais compreendessem que o valor é o que conservamos como válido, também indicamos a leitura dos tipos de valores: financeiro, estético, moral (MARQUES *et al.*, 2017). Afinal, não é porque é valor que é bom.

Essa foi a metodologia proposta, a fim de que os profissionais construíssem as trocas afetivas necessárias para legitimar as práticas morais, uma vez que valor é uma troca afetiva que o sujeito realiza com o exterior, objetos ou pessoas.

Com a “lupa”, sustentamos, teoricamente, que os atores da escola precisam conhecer o PPP e reconhecê-lo como mapa institucional, pois terá impacto em todas as decisões institucionais. Por concordar com os teóricos, sugerimos aos gestores uma busca conceitual nos documentos institucionais: onde estão os valores democráticos que estavam ou deveriam estar aqui?

Vamos “escutar” o que pensaram acerca do que foi proposto e, através de um olhar indagador, analisaram o que está escrito em seus “mapas” de trabalho.

A atividade a seguir mereceu destaque, porque uma das condições para iniciar um projeto formativo em convivência ética é compreender o conceito de valor. Dessa maneira, os gestores, de sorte a legitimar um determinado conteúdo – projeto na escola –, precisam identificar, dentro da instituição, escutando as pessoas, o porquê e o para quê dessas ações contidas em um projeto.

### **ATIVIDADE 1 – PÓS-AULA – 22 RELATOS PRODUZIDOS PELOS GESTORES:**

Objetivos: Compreender como as pessoas constroem os valores; distinguir os tipos de valores; reconhecer o tipo de valor dado aos documentos institucionais.

O primeiro conceito estudado foi o de valor. Utilizamos uma analogia com imagens de pastas de documentos sem rótulo, para que pensassem se é possível estabelecer relações sem conhecer dados dos objetos em estudo.

No momento seguinte, quando revelamos mais informações – do tipo: nome dos documentos – PPP 2019 –, o nível da discussão foi ampliado, pois estava aberto o canal para potencializar as contribuições de Cortina (2005), no sentido de explicar que, quando nos deparamos com as coisas, não fazemos apenas operações intelectuais com respeito a elas (compreendemos, classificamos, comparamos; mas, também, nós as apreciamos ou as deixamos de lado).

Partindo dessa premissa, a atividade foi proposta com os seguintes itens: “eu costumava pensar”, “Agora penso”.

Alguns exemplos de relatos dos participantes:

*Eu costumava pensar... que a escola deveria ser um ambiente rico de experiências e propício para a aprendizagem dos alunos e que os valores deveriam ser aprendidos em casa.*

*Agora penso... que escola tem por obrigação trabalhar valores aprendidos ou não em casa. Um lugar onde o aluno deve ser tratado com respeito e amor.*

*Eu costumava pensar... Apesar de dar voz aos pais, comunidade escolar... talvez eu não pensasse tanto em colocar no PPP as questões dos valores, sejam eles morais, religiosos, culturais, estéticos etc.*

*Agora penso... que preciso repensar algumas formas de reformular o PPP da escola, colocando mais os pais como protagonistas do processo, procurando outras alternativas para que os mesmos participem mais da elaboração e aprimoramento do referido documento institucional.*

*Eu costumava pensar... O PPP da escola tem como eixo a construção de valores integrados escola e comunidade em prol da formação global do ser, contribuindo para a construção de indivíduos conscientes e participativos com valores sólidos.*

*Agora penso que... os valores não é questão de decisão apenas pessoal, os valores são reconstruídos durante as interações do sujeito com o meio, necessitando de instruções necessárias para poder avaliar quais deles seguir, sendo o papel da educação em relação aos valores, oferecer condições de preparar para a apreciação dos que estão relacionados à realização humana e à cidadania, pois, de acordo com o Projeto Político-Pedagógico da escola, considerando o homem como um ser social, é na relação com os seus semelhantes que o ser humano aprende e ensina, se constrói enquanto sujeito e adquire autonomia e valores essenciais para o convívio social, tais como respeito mútuo, solidariedade, afetividade, entre outros.*

Nos relatos apresentados, as falas trazem evidências de que, por meio das aulas, das leituras e das discussões, o conceito de valor foi ressignificado pelo gestor. Como revela a afirmação de La Taille (2006, p. 75), os valores também podem e devem ser objetos de conhecimento, e a ação moral depende desses conhecimentos. O conhecer não implica fazer, porém, aprimora os nutrientes para a reflexão acerca da influência e da responsabilidade da escola em buscar meios que evidenciem a cultura favorável ao desenvolvimento moral é ético.

A outra atividade teve a temática da identificação do conceito de conflito nos Marcos Referenciais do PPP:

Objetivos: pesquisar o conceito de conflito no PPP e no Regimento Escolar, os quais poderão sustentar as ações do Plano para Convivência Ética na escola.

Das trinta e sete escolas, doze atividades foram analisadas, contudo, apenas quatro apresentam a visão de que o conflito é visto como possibilidade de aprendizagem. Seguem alguns exemplos:

*Escola 1: Vale dizer, a democracia dá espaço ao consenso e ao dissenso. Portanto, o conflito entre pessoas é dimensão constitutiva da democracia. O diálogo é um dos principais instrumentos desse sistema. Dialogar pede a capacidade de ouvir o outro e de se fazer entender.*

*Escola 2: “A criança precisa conviver em confronto com as diferenças” (interação segundo Vygotsky), onde o espaço escolar passa a ser a união das diferentes realidades, ajudando-a a dar significados e um novo olhar para determinadas situações.*

*Escola 5: Conflitos surgem por opiniões diferentes de algo, e creio que o escutar e buscar uma solução pensando sempre no melhor para os alunos no todo.*

A análise revela que as instituições precisam aprofundar a fundamentação teórica a propósito de conflitos, nos documentos que sustentarão o plano de convivência. Ressaltamos que, para se planejar as práticas morais (ou qualquer outra proposta), é necessária a conexão entre a teoria e os procedimentos pedagógicos e encaminhamentos, mediante as intervenções, como estabelecimento de regras e sanções. Dessa forma, a fonte inspiradora estará no conceito de conflito entendido pela instituição: “Que toda pessoa seja movida por investimento afetivo (valores) está claro. Porém, que toda pessoa tenha consciência de quais são esses investimentos não é nada claro.” (LA TAILLE, 2006, p. 75).

Se as ações propostas e as decisões ficam conectadas ao pressuposto de que conflito pode ser uma oportunidade de

aprendizagem para solidariedade e tolerância, concordamos com Tognetta e Vinha (2011, p. 40), quando enfatizam “[...] que a teoria construtivista compreende o conflito e sua resolução como partes importantes do currículo e não apenas como problema a ser administrado.”

Destarte, em que local os estudantes, famílias e profissionais podem aprender e exercitar a mediação de conflitos, por meio da fala e da escuta(seria escuta?) (diálogo) e da coerência com princípios democráticos, senão na escola?

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS: AS LIÇÕES DESTA PESQUISA**

Este artigo teve como foco buscar satisfazer aos objetivos do projeto formativo-investigativo: conhecer como a comunidade escolar ressignificou os conceitos estruturantes que fundamentam a prática cotidiana, revelar os procedimentos de que o gestor dispõe, para chegar a um projeto de escola que seja político, isto é, participativo e dialógico, capaz de colaborar na direção da satisfação do objetivo. Houve oportunidade, neste texto, de apontar que os objetivos foram alcançados.

É mister considerar, entretanto, que o momento vivido durante as formações, no Caso 2, foi tenso, carregado de expressões que transmitiam ansiedade e medo; a pressão estabelecida entre a carga horária para formação e os conteúdos para o estudo, de certa forma, cooperou igualmente para que houvesse um pouco de estresse também conosco. Isso pode ter sido resultado de o projeto formativo ter sido oferecido de modo virtual; acreditamos que poderia ser muito diferente, se as aulas fossem presenciais e tivéssemos a oportunidade de trabalhos em grupo, quando o grupo estivesse reunido, não de modo *on-line*, com apresentações e trocas de experiências, durante as aulas e na hora do cafezinho.

Ao reconhecer os avanços que a escola teve, em paralelo ao desenvolvimento do nosso trabalho, naquela instituição, torna-se

relevante ressaltar que os mantenedores, ao entrarem em contato com a falta de registros para acompanhar os processos, declararam que, “[...] quando o profissional não está mais na escola, não temos como obter informações, pois não houve registro.”

Concluiu-se que, ao se perderem algumas características de uma instituição cooperativa – por conseguinte, de uma gestão participativa – chegou-se ao limite institucional de que, sem os valores, não há missão educativa que se sustente! Logo, ao agirem conforme os princípios, diminuíram a heteronomia dos gestores e mantenedores, potencializaram o desenvolvimento da autonomia, por meio da avaliação dos documentos e do diálogo como ferramenta ética.

Dessa forma, reconheceram a estrutura do PPP e a sua funcionalidade, na gestão democrática; identificaram o conceito de valor e de conflito; constataram os valores institucionais descritos no PPP.

É notório que é responsabilidade do gestor atuar em prol da gestão democrática, e isso não é negociável; portanto, por intermédio dos registros dos procedimentos escolares – significados compartilhados –, a comunidade pode analisar diagnósticos, propor ações e acompanhá-las, a fim de transformar o que for possível.

No Caso 2, em razão dos estudos proporcionados pelo Projeto Convivência Ética na Escola, muitas ações foram vivenciadas nas escolas da rede municipal e discutidas nos encontros, nos estudos com gestores, estando o foco nos objetivos do projeto formativo-investigativo: conhecer como a comunidade escolar ressignificou os conceitos estruturantes os quais fundamentam a prática cotidiana, revelar os procedimentos de que o gestor dispõe, para chegar a um projeto de escola que seja político, isto é, participativo e dialógico, capaz de colaborar na direção da satisfação do objetivo.

Embora tenhamos tido resultados otimistas e os objetivos satisfeitos, a realidade mostra que não são suficientes para que

haja transformação na rede, se não houver a implicação de toda a comunidade e de cada escola.

Podemos concluir que, se os gestores das escolas sabem o que querem, para onde desejam ir, e por onde caminharão – PPP, os valores sociomorais e o conceito de conflito serão o aporte necessário às oportunidades de aprendizagem e ao desenvolvimento das habilidades para uma convivência respeitosa e justa, ou seja, os conceitos que estão nos livros e nos documentos oficiais poderão se transformar em alternativas e possibilidades para os atores revelarem, por meio das ações, o que ficou internalizado como valor para agir, isto é, o que ficou legitimado. Vale lembrar que sem responsabilidade não há ética, assim como sem respeito não há moral.

Ora, entendemos que a responsabilidade em aprender não é somente do aluno, e o presente trabalho busca apresentar ao gestor alternativas de ações que possibilitam categorizar diferentes áreas de atuação, orientando o estudo da realidade escolar para o alcance das expectativas traçadas nos objetivos da instituição. Se ao professor cabe o domínio do conteúdo e a metodologia, o gestor deve estar incumbido do domínio de indicadores da gestão. A finalidade é envolver a comunidade e afetá-la, no sentido de querer fazer para o bem comum. Trata-se de pautar a cultura da convivência e do trabalho escolar em valores morais e não somente em prazos de entrega e planos que se distanciam da função política de uma educação comprometida com o desenvolvimento da autonomia.

Mesmo com tantos ajustes, a análise foi positiva e esperamos que esta pesquisa possa contribuir como inspiração para outros formadores, os quais possam investigar sua própria prática.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, U. F.; PUIG, J. M.; ARANTES, V. A. (Org.). **Educação e valores: pontos e contrapontos**. Coleção Pontos e Contrapontos. São Paulo: Summus, 2007.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 70. Ed. Lisboa. 1979.

CORTINA, A. **Cidadãos do mundo**. Para uma teoria da cidadania. São Paulo: Loyola. 2005.

LA TAILLE, Y. de **Moral e ética**: dimensões intelectuais e afetivas. Porto Alegre: Artmed. 2006.

MARQUES, C. A. E. *et al.* **Valores Sociomorais**. Coleção Valores Sociomorais. Americana: Adonis. 2017.

QUALIDADE. **Manual para o Diagnóstico Institucional e o desenho do Plano de Melhoramento**. Chile: Fundação Chile, 2009.

PRADO, G. V.; SOLIGO, R.; SIMAS, V. F. Pesquisa narrativa em três dimensões. *In*: CIPA - CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA (AUTO) BIOGRÁFICA, VI., Modos de Viver, Narrar e Guardar. Rio de Janeiro, 2014.

TOGNETTA, L. R. P. **A formação da personalidade ética**: estratégia de trabalho com afetividade na escola. Campinas. Mercado de Letras. 2009.

TOGNETTA L. R. P.; VINHA, T. P. **Quando a escola é democrática**: um olhar sobre a prática de regras e assembleias na escola. Campinas: Mercado de Letras, 2011.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento** – Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico. São Paulo: Liberdade, 2012.

VASQUEZ, A. S. **Ética**. 14. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1993.