

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**GISLAINE JORNADA MARTINS**

**GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE SÃO  
BORJA/RS**

**São Borja  
2015**

**GISLAINE JORNADA MARTINS**

**GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE SÃO  
BORJA/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Ciências Sociais –  
Ciência Política da Universidade Federal do  
Pampa, como requisito parcial para  
obtenção do Título de Bacharel em Ciências  
Sociais – Ciência Política.

Orientador: Profa. Dr<sup>a</sup> Angela Quintanilha  
Gomes

**São Borja  
2015**

**GISLAINE JORNADA MARTINS**

**GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE SÃO  
BORJA/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Ciências Sociais  
– Ciência Política da Universidade Federal  
do Pampa, como requisito parcial para  
obtenção do Título de Bacharel em  
Ciência Política.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 03 de fevereiro de 2015.

Banca examinadora:

---

Profa. Dra. Angela Quintanilha Gomes  
Orientadora  
UNIPAMPA

---

Profa.Dra. Andréa Narvaes  
UNIPAMPA

---

Profa. Dra. Loiva Machado  
UNIPAMPA

Dedico este trabalho ao meu filho Wagner Martins pelo incentivo e pela mão amiga que me trouxe até aqui.

## AGRADECIMENTO

Agradeço principalmente a minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ângela Quintanilha Gomes, por todo carinho e paciência dedicados a mim neste momento tão importante.

Aos professores Édson Paniágua, Daniel Etcheverry e César Beras pelas brilhantes discussões que me proporcionaram ao longo do curso.

À professora Lauren Lacerda Nunes por descortinar para mim a filosofia de Maquiavel através de O Príncipe.

Ao professor Rodrigo Maurer pela aula mais incrível que eu já tive até hoje!

Aos meus colegas de curso, amigos e companheiros, por todos os momentos que passamos juntos e pelo apoio quando mais precisei.

A minha mãe, Senyr, por todo amor a mim dedicado, pela força nos momentos difíceis.

Ao meu pai, Celso (in memoriam), por todos os princípios que deixou como herança.

Ao meu irmão, Ricardo, que com seu silêncio amigo sempre esteve ao meu lado.

Aos meus colegas da Escola Tricentenário pelo estímulo e parceria de todas as horas.

Finalmente, agradeço a Deus e a espiritualidade maior pela iluminação e amparo que me foram vitais para vencer mais esta etapa da caminhada terrena.

“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito”.

Chico Xavier

## RESUMO

Este trabalho trata da gestão participativa nas escolas públicas estaduais de São Borja. Nosso objetivo central é conhecer a realidade das escolas públicas enquanto instituições produtoras do conhecimento e formadoras dos cidadãos. Para tanto nos valem de teóricos sobre a democracia e gestão participativa e também de leis como a Constituição Federal e Estadual e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB. Utilizamos a pesquisa bibliográfica, documental e a entrevista no sentido de responder as questões que nos motivaram para realizar este trabalho e para a análise dos dados optamos pela análise de conteúdo. Procuramos, através da pesquisa documental e de campo, constatar a existência de dispositivos democráticos dentro dos educandários estaduais no município de São Borja, o que eles contemplam e como se dá a abertura à participação nas questões relativas à administração, como são tomadas as decisões, em que nível isso ocorre e o interesse da comunidade nessa participação. Inicialmente tomamos por base autores como Rousseau, Tocqueville, Avritzer, Santos, Gohn, Sartori, Bobbio para compreender melhor os aspectos teóricos da democracia. Nesse momento, mencionamos a democracia desde a antiguidade até nossos dias, a democracia representativa e a participativa. Também buscamos compreender o que é a cidadania e como ocorre a participação e, finalmente, adentramos na gestão participativa nas escolas públicas de São Borja, nosso objeto de estudo.

Palavras-chaves: Gestão participativa, cidadania, democracia representativa.

## RESUMEN

Este trabajo se ocupa de la gestión participativa en las escuelas públicas de San Borja. Nuestro principal objetivo es conocer la realidad de las escuelas públicas como las instituciones que producen conocimiento y forman ciudadanos. Para eso aprovechamos la teoría sobre la democracia y la gestión participativa, así como leyes como la Constitución Federal y Estatal y la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional - LDB. Utilizamos bibliográfico, la investigación documental y la entrevista con el fin de responder a las preguntas que nos motivaron a emprender este análisis del trabajo y los datos se optó por el análisis de contenido. Buscamos a través de la investigación del campo, establecer la existencia de dispositivos democráticos dentro de los educandários estatales en São Borja, lo que incluyen y cómo es la apertura a la participación en cuestiones de gestión, cómo se toman las decisiones, en qué nivel esto ocurre y el interés de la comunidad en ellos. Inicialmente nos basamos en autores como Rousseau, Tocqueville, Avritzer, Santos, Gohn, Sartori, Bobbio para entender mejor los aspectos teóricos de la democracia. En este punto, hemos mencionado la democracia desde la antigüedad hasta hoy, la democracia representativa y participativa. También tratamos de entender lo que es la ciudadanía y cómo la participación y finalmente entramos en la gestión participativa en las escuelas públicas de São Borja, nuestro objeto de estudio.

Palabras clave: gestión participativa, ciudadanía, la democracia representativa.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da atuação das instâncias da gestão participativa na escola.....	36
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CF – Constituição Federal

CPM – Círculo de Pais e Mestres

CRE – Coordenadoria Regional de Educação

ENCCEJA – Exame Nacional de Certificação de Conclusão de Educação de Jovens  
e Adultos

LDB – Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

OP – Orçamento Participativo

PPP – Projeto Político Pedagógico

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>101</b>
<b>2</b>	<b>A GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE SÃO BORJA/RS .....</b>	<b>14</b>
2.1	Alguns aspectos teóricos acerca da democracia .....	14
2.1. 1	A democracia representativa .....	16
2.1. 2	A democracia participativa .....	17
2.2	Cidadania e participação .....	21
2. 3	Gestão participativa na escola pública .....	23
<b>3</b>	<b>GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE SÃO BORJA .....</b>	<b>28</b>
3.1	Documentos que fundamentam a gestão participativa nas escolas públicas.....	28
3. 1 . 1	Projeto político pedagógico - PPP .....	30
3. 1. 2	Regimento escolar .....	35
3. 2	Instâncias de participação dentro da escola .....	37
3. 2. 1	O Conselho Escolar .....	38
3. 2. 1. 1	A eleição do Conselho Escolar .....	40
3. 2. 2	Círculo/Associação de Pais e Mestres .....	41
3. 2. 3	Grêmio Estudantil .....	42
3. 3	A fala dos gestores .....	44
3. 3. 1	A gestora da escola “A” .....	45
3. 3. 2	A gestora da escola “B” .....	47
3. 3. 3	A gestora da escola “C” .....	49
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema a gestão participativa nas escolas estaduais do município de São Borja/RS. Para tanto, elegeu-se três escolas da rede estadual de ensino de diferentes portes e localização<sup>1</sup> visando abranger os distintos públicos atendidos. Nesse contexto, pretendeu-se proporcionar uma visualização mais próxima possível da forma como as escolas públicas se enquadram dentro dos princípios democráticos previstos na legislação brasileira<sup>2</sup> a esse respeito e como ocorre na prática à vivência democrática prevista na legislação brasileira para a educação.

Levando-se em consideração que a escola é um espaço onde são construídas as noções básicas do papel do indivíduo na sociedade, principalmente sobre o exercício da cidadania, torna-se imprescindível a compreensão da importância da participação nos processos decisórios que envolvem a instituição. Nesse sentido, atualmente, a democracia tem sido tema de debates dentro das escolas públicas buscando preparar os educandos para as tomadas de decisões que farão parte da sua vida em todas as áreas, desde as escolhas dos seus representantes até as posturas diante das questões sociais do contexto em que está inserido.

No intuito de vencer o conservadorismo, a escola moderna não pode se omitir em dar o exemplo de uma gestão compartilhada, possibilitando aos diferentes segmentos da comunidade escolar – pais, professores, servidores e alunos – a oportunidade de participação efetiva nos rumos da política administrativa das instituições de ensino. Nesse contexto, cabe ao gestor implementar uma política que promova o atendimento dos anseios dos envolvidos no processo educacional, partindo do princípio que é na escola que conhecemos e aprendemos a exercer nossos direitos.

---

<sup>1</sup> Para este trabalho, escolheu-se uma escola de porte médio da periferia sul da cidade que atende uma comunidade bastante carente; outra escola da periferia oeste, de porte menor que, também atende uma comunidade carente e uma terceira escola de porte grande, localizada no centro da cidade que atende uma comunidade que vai desde a classe média alta até a mais carente.

<sup>2</sup> As leis que preveem a gestão democrática nas escolas são: a Constituição Federal de 1988, Art. 206 e Leis de Diretrizes e Bases da Educação LDB 9394/96, Art. 14, Inciso II.

Assim sendo, com base nos presentes argumentos, levando em consideração o que diz a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, e demais legislação sobre o tema, pretende-se focar a gestão participativa dentro das escolas públicas, em especial, como ocorre a comunicação e as decisões entre os segmentos<sup>3</sup> que compõem a comunidade escolar.

Nesta perspectiva, pergunta-se: De que maneira a escola pública pode desenvolver ações que assegurem uma gestão democrática? Como se caracteriza a gestão das direções das escolas públicas estaduais do município de São Borja/RS observadas? Quais os instrumentos necessários para que a gestão democrática se concretize na escola e que desafios serão enfrentados para tanto? Os alunos conhecem os princípios da gestão democrática e os exercem para se tornarem conscientes da importância de sua participação nesse processo?

A relevância desta pesquisa está em levantar quais os espaços de participação da gestão das escolas públicas estaduais no município de São Borja/RS e como estas oportunizam a participação. Torna-se importante, desse modo examinar a documentação da instituição, traçando um paralelo com a visão dos gestores. Desse modo, será possível compreender como se dá a gestão das escolas de maneira formal, bem como na prática diária no sentido de construir a democracia prevista na Constituição Federal e Estadual. E, diante disso, de que forma ela está preparando os futuros cidadãos para o exercício da democracia no seu cotidiano, pautados pela autonomia enquanto indivíduo atuante em todos os contextos de sua trajetória.

Portanto, o objetivo central desta pesquisa é verificar o nível de participação na gestão das escolas públicas no município de São Borja/RS. Procurando, ainda, constatar a existência de dispositivos democráticos dentro dos educandários estaduais no município de São Borja, o que eles contemplam e como se dá a abertura à participação nas questões relativas à administração, como são tomadas as decisões, em que nível isso ocorre e o interesse da comunidade nessa participação.

Para atingir esses objetivos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas com os gestores. Fundamentam este trabalho, teóricos como Avritzer (2014), Bobbio (1992), Gadotti (1993), Gohn (2007), Paro (2007), Santos (2002),

---

<sup>3</sup> Os segmentos que compõem a comunidade escolar são pais, professores, alunos e funcionários.

Sen (2014), entre outros. Nos aspectos da legislação, partimos da Constituição Federal de 1988, da LDB 9394/96, bem como de documentos das próprias escolas como PPP, Regimento Escolar e atas de registros de reuniões.

Buscando apresentar uma compreensão melhor do tema escolhido, o trabalho foi dividido em dois capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica que guiou a pesquisa e a contextualização do tema, introduz-se o tema de modo a situar o leitor quanto ao assunto, os objetivos que o motivaram, os princípios e os teóricos que nortearam a pesquisa e de que forma ele foi construído. Para tanto, esta parte aborda primeiramente alguns aspectos teóricos acerca a democracia, procurando situar a democracia ao longo do tempo destacando os seus dois tipos: a representativa e a participativa. Nesse momento, a intenção é diferenciar as duas, salientando que esta última é a que embasa a gestão participativa nas escolas públicas, cujo respaldo reside na legislação brasileira.

Outro ponto presente nesta divisão é a cidadania e a participação. Neste contexto, procura-se enfatizar a importância da participação na gestão da escola como componente educativo para a construção da cidadania, o valor para o convívio coletivo, e a inserção social e política do indivíduo no meio em que vive. Ainda, aborda-se a gestão participativa na escola pública de uma maneira geral, visando mostrar o quanto esse fato pode influenciar na construção de cidadãos autônomos, críticos e participativos dentro da sua comunidade.

O segundo capítulo apresenta os resultados do exame da documentação que embasam a gestão participativa nas escolas. Foram visitadas três escolas públicas estaduais de diferentes portes, públicos e localização. Os documentos encontrados tratavam-se do Projeto Político Pedagógico (PPP), Regimento Escolar e atas que foram cedidas com a condição de não citar seus textos, mas apenas as impressões obtidas.

Para preservar as identidades tanto das escolas como das gestoras, utilizou-se as seguintes convenções: escolas “A”, “B” e “C”; gestoras “A”, “B” e “C”. As pesquisas documentais e entrevistas foram realizadas nas próprias escolas, sendo que foram gravadas em ocasiões diferentes no decorrer do segundo semestre de 2014.

Nas considerações finais procurou-se apresentar os aspectos em que depreendemos do processo de pesquisa sobre a gestão participativa, analisados à luz das referências básicas que embasam o presente trabalho.

## **2 GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE SÃO BORJA**

O objetivo deste segundo capítulo é apresentar alguns aspectos sobre o debate teórico da democracia, destacando a democracia representativa e a concepção participativa, visando através da especificação compreender os pontos distintivos e o conseqüente papel que as mesmas assumem na sociedade.

### **2.1 ALGUNS ASPECTOS TEÓRICOS ACERCA DA DEMOCRACIA**

A teoria democrática tem sido objeto de estudo ao longo da história. Refletir sobre ela é tarefa constante dos pensadores desde os tempos mais remotos, sendo seu ponto de origem a Grécia antiga, principalmente Atenas, considerada o berço da democracia. Sen, a esse respeito, esclarece que foi realmente “na Grécia antiga que a ideia de democracia tomou forma e seriamente colocada em prática ... A partir daí, a democracia como nós a conhecemos, levou um longo tempo para emergir” (SEN, 1999, p. 257).

Foi naquele contexto que Aristóteles teve importante papel ao analisar e conceituar a democracia. Para ele, a sociedade política era uma comunidade e, portanto, era necessária a participação dos indivíduos nas decisões. Desta forma, o indivíduo que fosse considerado cidadão deveria participar.

Visando entender o real significado da democracia, Sen também interroga sobre o que ela significa exatamente. Para ele, não devemos identificar a democracia somente como governo da maioria, pois suas demandas são mais complexas, envolvendo o voto e o respeito pelos resultados eleitorais, além da proteção das liberdades e dos direitos (SEN, 1999, p. 265).

Desde Rousseau, o tema democracia é debatido na tentativa de entendê-lo em seu sentido e aplicação. Quanto a isso, ele diz que a democracia é uma forma de governo onde o soberano confia o comando ao povo ou a maior parte dele, acentuando a importância da liberdade para o exercício ativo da participação e concretização dos direitos e deveres relativos ao cidadão. Para este pensador, a participação do cidadão na política é fundamental para a manutenção do Estado.

Sem esse fundamento, o mesmo estaria condenado a desaparecer. Portanto, a atuação do indivíduo na vida pública é fundamental e imprescindível (ROUSSEAU, 2009, p. 47).

Já Tocqueville, na obra *A Democracia na América*, aponta para a importância da democracia e seu valor para a construção da sociedade moderna, a qual deve ter como base a mesma. Nesse sentido afirma que:

Educar a democracia, reanimar, se possível, as suas crenças, purificar seus costumes, regular os seus movimentos, pouco a pouco substituir a sua inexperiência pelo conhecimento dos negócios de Estado, os seus instintos cegos pela consciência dos seus verdadeiros interesses; adaptar o seu governo às condições de tempo e de lugar, modificá-lo conforme as circunstâncias e os homens - tal é o primeiro dos deveres impostos hoje em dia àqueles que dirigem a sociedade. Precisamos de uma nova ciência política, para um mundo inteiro novo (TOCQUEVILLE, 1987, p. 104).

O mesmo autor destaca a vida em comunidade como a grande energia dos homens livres, segundo a qual o povo é a força dos poderes sociais. Desse modo, Tocqueville reconhece na democracia o caminho para a autonomia do indivíduo e a via que leva ao seu aprimoramento.

Nos estudos do século XX, Sartori, diz que “a diferença entre as democracias antiga e a moderna não é apenas de dimensões geográficas e demográficas exigindo soluções completamente diferentes, mas também uma diferença de objetivos e de valores”. Nesse sentido, o autor salienta que diante do curso seguido pela humanidade e pelas transformações sofridas pelas sociedades modernas, a democracia também passou por modificações e os ideais que moviam os gregos não são mais os mesmos do cidadão da atualidade. Contudo, a democracia prossegue sendo um ideal perseguido por todos (SARTORI, 1987, p. 36).

Assim sendo, compreende-se que a democracia, apesar das inúmeras possíveis definições, é a soberania exercida pelo povo, seja de maneira direta ou indireta, através do voto ou da representação, respectivamente. De uma forma ou outra, considera este autor que a democracia é a ação decidir e opinar sobre questões que afetam a cada um e ao mesmo tempo, a coletividade (SARTORI, 1987, p. 36).

Outro importante autor, Robert Dahl em sua obra *Poliarquia* trabalha exaustivamente sobre democracia no sentido de esclarecer que não basta se dizer democrata, mas é preciso, na prática viver a democracia. Segundo ele, muitos países se intitulam democráticos, mas suas práticas não condizem com sentido real

do termo. Assim, para que a democracia seja concretamente garantida por um governo, o autor diz que se torna fundamental as seguintes garantias:

1) Liberdade de formar e aderir a organizações; 2) Liberdade de expressão; 3) Direito de voto; 4) Elegibilidade para cargos públicos; 5) Direito de líderes políticos disputarem apoio/ Direito de líderes políticos disputarem votos; 6) Fontes alternativas de informação; 7) Eleições livres e idôneas; 8) Instituições para fazer com que as políticas governamentais dependam de eleições e de outras manifestações de preferência (DAHL, 1997, p. 27).

Essas garantias conferem ao indivíduo o direito a opinião e a participação. A sua supressão restringe o significado da democracia.

### **2. 1. 1 A Democracia Representativa**

A democracia representativa é o sistema pelo qual as decisões relativas à coletividade inteira são tomadas de modo indireto, isto é, por aqueles que fazem parte dessa mesma coletividade e que são eleitos para esse fim.

Portanto, a democracia representativa ou indireta é exercida através da escolha de representantes eleitos por meio do voto para atuarem nas decisões e discussões a nível governamental. Por isso, a referência à democracia representativa salienta primeiramente o direito do voto, de escolher governantes, afinal em seu sentido epistemológico como define Bobbio:

Por democracia entende-se uma das várias formas de governo, em particular aquelas em que o poder não está nas mãos de um só ou de poucos, mais de todos, ou melhor, da maior parte, como tal se contrapondo às formas autocráticas, como a monarquia e oligarquia (BOBBIO, 2000, p. 07).

Em seus primórdios, em 508 a. C. a democracia representava uma reação dos cidadãos à tirania vigente. Cada um tinha direito a um voto nas assembleias em relação a temas públicos. O povo se reunia em praça pública e deliberava sobre o que considerava importante ou não para a sociedade.

Hoje, esse modelo de deliberação seria impossível em função da numerosa população e do dinamismo da vida moderna que não concebe a realização de uma assembleia sempre que houver a necessidade de decidir acerca de determinado

tema. Sobre isso, Sartori afirma que a democracia tal como os gregos a idealizavam não é mais compatível com a dinâmica da vida moderna, pois:

O grau de envolvimento na política requerido pela fórmula (grega) era tão absorvente que um desequilíbrio profundo foi criado entre as funções da vida social. A hipertrofia política trouxe consigo a atrofia econômica: quanto mais perfeita se tornava a sua democracia, tanto mais pobres ficavam os cidadãos (SARTORI, 1987, p. 39).

De acordo com o que nos diz Sartori, “um autogoverno real, como os gregos praticavam, requeria que o cidadão se dedicasse completamente ao serviço público. Governar a si mesmo significava passar a vida governando”. O autor ressalta que a democracia representativa ou a indireta é o tipo que vigora em nossas sociedades atualmente: “Nas democracias atuais, existem os que governam e os que são governados; (...) há os que lidam com a política profissionalmente e os que se esquecem dela, exceto em raros intervalos”. Ainda sobre esse fato, o autor nos diz que “todas as nossas democracias são indiretas, isto é, são democracias representativas, onde somos governados por representantes, não por nós mesmos”. Contudo, tal sistema democrático ocorre em função do contexto dinâmico da sociedade moderna e não desmerece o que fora tido como seu ideal (SARTORI, 1987, p. 37-39).

Nesse sentido, é possível compreender conforme o autor que numa democracia representativa, o grande número de pessoas abrangidas no processo, a grande extensão territorial e o número de nações que se envolvem, torna mais difícil a efetividade da participação de todos. Para transpor esses obstáculos, entra em cena a democracia representativa colocando a disposição do cidadão o espaço para que se expresse e exerça seu direito de escolha, uma vez que o autogoverno conforme a democracia direta, “requer a presença e a participação real das pessoas. É impossível ter uma democracia direta à distância e autogoverno significativo de ausentes” (1987, p. 40). Portanto, o processo direto, neste caso, é impraticável.

### **2. 1. 2 Democracia Participativa**

Autores como Habermas, Manin e Cohen, por exemplo, tomam a democracia participativa como um processo de avaliação de questões para chegar à

deliberação, enquanto Schumpeter, como forma de tomada de decisão. Nesse sentido, Avritzer cita para ilustrar esse fato que:

A teoria democrática, de Rousseau até nossos dias, tem tido uma relação histórica circular com o conceito de deliberação (Manin, 1987); (...) o processo no qual um ou mais agentes avaliam as razões envolvidas em determinada questão (Habermas, 1968; Cohen, 1989); (...) o momento no qual o processo de decisão ocorre (Rousseau, 1968; Schumpeter, 1942) (AVRITZER, 2000, p. 25)

Etimologicamente, democracia significa governo do povo. Trata-se, portanto, segundo Lessa e Santos (1996), de uma forma de governo onde a soberania é exercida pelo povo. Quanto a isso, os autores afirmam que:

(...) democracia é um sistema político no qual o povo inteiro toma, e tem o direito de tomar, as decisões básicas determinantes a respeito de questões importantes de políticas públicas. A noção de ter o “direito de tomar” as decisões básicas distingue a democracia de outros sistemas nos quais essas decisões são determinadas de fato pelo povo (...) (1996, p. 179).

Tomando-se, assim, o termo em seu significado mais amplo é possível compreender que a democracia se reveste num sentido diferente de apenas escolher representantes para tomar decisões em nome de uma sociedade. Reúne em si, portanto, o direito de opinar, avaliar e defender ideias e ações que afetam diretamente cada cidadão, pois de acordo com Avritzer nos conduz a “ideia de um processo de discussão e avaliação no qual os diferentes aspectos de uma determinada proposta são pesados” (2000, p. 26).

Mesmo se proliferando com o passar do tempo as reivindicações sobre o direito de participar, inclusive participar das decisões da administração da coisa pública, ainda havia pensadores como Schumpeter, que questionavam a capacidade e o interesse político do cidadão comum para escolher representantes que iriam exercer tal representação. Nesse sentido, o autor se indagava da possibilidade do povo se governar (SHUMPETER apud Santos, 2002, p. 45). Tal questionamento contraria a visão moderna da política, segundo a qual, a participação é concebida como um valor constituinte da vida do homem dentro da sociedade para quem, segundo Sen (1999), “ser impedido de participar na vida política da comunidade é uma grande privação” (SEN, 1999, p. 266).

O homem é um ser social e, como tal, vivencia as decisões e ser ator de sua própria história é um dos princípios que devem fazer parte da vida cidadã. Nesse contexto, Sen diz que “a participação política e social tem valor intrínseco para a vida e o bem estar humano” (SEN, 1999, p. 266). Para ele, a democracia pode enriquecer a vida dos cidadãos de três formas:

1. A liberdade política faz parte da liberdade humana em geral, e o exercício dos direitos políticos e civis é um componente crucial para a boa vida de indivíduos como seres sociais; 2. (...) a democracia tem importante valor instrumental de potencializar a capacidade do povo ser ouvido quando expressar suas demandas; 3. A prática democrática dá aos cidadãos a oportunidade de conhecimento uns sobre os outros e ajuda a sociedade a formar seus valores e prioridades (SEN, 1999, p. 266).

Diante disso, Gohn (2002) apresenta o questionamento do que é, finalmente, a participação. Seria apenas exercer o direito do voto para escolher representantes ou envolveria também a conscientização de que o cidadão é um gestor a partir do momento que toma sobre si a responsabilidade da escolha e as consequências que dela advêm? Para a autora, participar pode ser comparado a “(...) uma lente que possibilita um olhar ampliado para a história”. Assim sendo, prossegue dizendo que a “(...) participação é, também, lutar por melhores condições de vida e pelos benefícios da civilização” (GOHN, 2002, p. 15-16).

É através da busca da participação que o indivíduo se sente parte do processo, integrado e responsável pelo ambiente em que se insere. Frente aos conflitos, aos debates e às deliberações é possível transformar a realidade, e a participação democrática é o instrumento que viabiliza esse fato. Nesse sentido, Gohn (2002) afirma que:

Quando o indivíduo se ocupa somente de seus assuntos privados, argumenta e não participa das questões públicas, sua “auto-estima” é afetada, assim como permanecem sem desenvolvimento suas capacidades para uma ação pública responsável (GOHN, 2002, p. 25).

Considerando esse aspecto é que Sen (apud Santos, 1999) apresenta a democracia como um dos mais importantes fatos do século XX, cabe tomá-la como objeto de estudo e como parâmetro para analisar o comportamento de instituições que constituem a sociedade atual, entre elas as escolas. Isso se deve ao fato de que nelas são construídas as noções básicas do indivíduo na sociedade, principalmente,

sobre o exercício da cidadania. Desse modo, torna-se imprescindível que se dedique a erigir a compreensão da importância da participação nos processos decisórios, inicialmente da instituição escolar e dos demais segmentos da sociedade.

É participando das decisões da esfera pública que o indivíduo constrói a consciência democrática, sentindo-se responsável pelas questões sociais. Vivenciando a situação de opinar e optar nas arenas decisórias torna-o ator da história da nação, pois conforme Avritzer (2000) “o conceito de esfera pública<sup>4</sup> tem, desde a sua origem, algumas das suas características centrais ligadas ao debate democrático contemporâneo(...)”. Assim, continua Avritzer (2000) “é preciso que esse indivíduo expresse as suas opiniões em um processo de debate e argumentação” (AVRITZER, 2000, p. 36) para que tome para si a parcela que lhe cabe no sentido de opinar e optar em relação às demandas que reivindica e postula.

Pela democracia participativa ou direta, o povo explicita diretamente as suas expectativas. A função política é desempenhada pelo próprio cidadão, que assume junto ao governo o direito de escolher e a responsabilidade dessa escolha, pois segundo Gohn (2002) “participar é visto como criar uma cultura de dividir as responsabilidades na construção coletiva de um processo(...)” (GOHN, 2002, p. 22).

Assim sendo, analisando o ideal democrático em sua origem e o que vivenciamos atualmente, Sartori (1987) afirma que “(...) a democracia da Antiguidade era, sem dúvida, a maior aproximação possível de uma democracia literal onde os governantes e os governados estavam lado a lado e interagem uns com os outros face a face” (SARTORI, 1987, p. 37). Nesse sentido, podemos compreender que ao longo da história os ideais democráticos permaneceram, embora a democracia participativa direta precisou se adequar ao momento da vida moderna da sociedade.

De acordo com Santos e Avritzer (2002), participar está relacionado ao papel que o cidadão deve cumprir dentro da sociedade, pois a ação política dos movimentos sociais leva a redefinição das práticas sociais que somente se efetivam através da ampliação dos espaços participativos. Nesse sentido, os autores nos colocam que a democracia torna-se “uma gramática de organização da sociedade e da relação entre o Estado e a sociedade” (SANTOS e AVRITZER, 2002, p.50-51).

---

<sup>4</sup> De acordo com Habermas, a esfera pública pode ser definida como a esfera de legitimação do poder público. (HABERMAS, 2003a, p. 40).

Embora no debate sobre a democracia, o voto seja a primeira ideia que se levanta, este é apenas um dos instrumentos que a integram. Trata-se de um “projeto de inclusão social e de inovação cultural, é a tentativa de instituição de uma nova soberania democrática” (SANTOS e AVRITZER, 2002, p. 58). Sendo assim, o exercício democrático é tomado como mais amplo, pois inclui as mais diversas formas de participação e de posturas na sociedade.

## **2. 2 CIDADANIA E PARTICIPAÇÃO**

A democracia participativa no Brasil, de acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu art. 14, pode ocorrer de diferentes maneiras, por exemplo: pela sugestão de leis e emendas à Constituição, pelo referendo, plebiscito e pela iniciativa popular. Desse modo, os instrumentos da democracia participativa estão à disposição da sociedade. Contudo cabe a pergunta de Gohn (2002): “(...) por que as pessoas participam e quais são suas motivações?” (GOHN, 2002, p. 18).

A vida do indivíduo é de relações, afirma Gohn (2002). É através dessas relações que ele se constrói como sujeito e se estabelece como cidadão. Dessa forma, é possível entender que o ser humano precisa do outro para existir e se desenvolver. Por isso, o processo participativo se faz essencial para a sua realização enquanto indivíduo, pois “a participação tem caráter plural. Nos processos que envolvem a participação popular, os indivíduos são considerados cidadãos” (GOHN, 2002, p. 21). Assim sendo, é possível dizer que o que motiva a participação é a necessidade intrínseca do ser humano de colaborar, de sentir-se parte do processo e como diz a autora, “a participação comunitária (...) concebe o fortalecimento da sociedade civil em termos de integração” (GOHN, 2002, p. 18).

A cidadania nos remete à ideia de participação, de direitos e deveres, por isso, torna-se fundamental compreender o que é ser um cidadão. Etimologicamente, cidadão é aquele que habita a cidade. Contudo, o seu significado vai além desse fato. Ser cidadão, segundo os ideais gregos, indica aquele que tem o direito e o dever de fazer parte da administração pública, ter atuação política ativa na comunidade em que vive.

Quanto a esse aspecto, Santos apresenta o modelo do Orçamento Participativo (OP) de Porto Alegre<sup>5</sup>, exemplo mais claro da democracia cidadã no qual:

a) Todos os cidadãos têm o direito de participar; b) a participação é dirigida por uma combinação de regras da democracia direta e democracia representativa; e, c) os recursos de investimento são distribuídos de acordo com um método objetivo baseado em uma combinação de critérios técnicos e critérios gerais (SANTOS, 2002, p. 467)

Para o autor, tal modelo merece destaque. Primeiro, porque reúne os indivíduos em torno de questões coletivas que lhe dizem respeito diretamente em seu cotidiano e o leva a opinar por livre e espontânea vontade. Depois, porque estimula a participação e trabalha com a conscientização de que seu julgamento é essencial para a concretização dos benefícios reivindicados, o que o torna responsável pela transformação da realidade da comunidade em que vive, tornando-o, portanto, cidadão.

Na antiguidade, ser cidadão significava o direito de participar da política para alguns membros da sociedade. Na modernidade o conceito evoluiu, agregando a si os direitos universais como os princípios de liberdade e igualdade perante a lei, direito ao trabalho, à educação, saúde entre outros. Desse modo, o cidadão na atualidade possui as garantias de dignidade e participação, através da qual sugere mudanças, toma posições sobre temas que lhe dizem respeito diretamente.

A participação do cidadão estando prevista na Constituição Federal de 1988, concretiza-se quando o indivíduo procura tomar parte das decisões da sociedade, exerce o direito de participação política, de compartilhar a administração, de opinar sobre as prioridades, fiscalizando a aplicação dos recursos públicos e os atos da administração pública. O princípio da participação cidadã foi instituído através de intensas lutas da humanidade ao longo da história. No Brasil, tal princípio se consolidou com a Constituição Federal de 1988, a “Constituição Cidadã”, como foi chamada por Ulysses Guimarães no momento de sua promulgação.

Ao afirmar que “todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta constituição” (CF 1988, art.

---

<sup>5</sup> O Orçamento Participativo, segundo Avritzer, foi implantado em 1989 pela administração do Partido dos Trabalhadores no município de Porto Alegre/RS, tornando-se a experiência participativa local mais discutida no Brasil.

1º), a Constituição brasileira afirma que o cidadão tem efetivamente o controle social da administração pública que pode se dar através do referendo, do plebiscito e das audiências públicas.

Dessa forma, entende-se que a participação cidadã abrange todas as formas de participação, seja política, social, cultural ou econômica. Em função do sentido amplo que possui, é intrínseca a sua importância no sentido da adesão dos indivíduos nas organizações da sociedade, pois significa que a estrutura organizacional pode conduzir à transformação do contexto, às mudanças sociais. É, portanto, como afirma Gohn (2002), o exercício participativo que nos leva às lutas por acesso aos direitos sociais e à cidadania.

No entanto, a participação implica na inversão do comportamento passivo em ativo, o que requer a ação do sujeito em direção das arenas decisórias as quais precisa conhecer e tomar parte. Nesse contexto, Gohn (apud Bobbio et al) afirma que:

O termo participação se acomoda também a diferentes interpretações, já que se pode participar, ou tomar parte nalguma coisa, de modo bem diferente, desde a condição de simples espectador mais ou menos marginal à de protagonista de destaque (GOHN, 2002, p. 29).

Assim sendo, a participação cidadã pressupõe a vontade e a disponibilidade de integrar os processos decisórios nas mais diversas instâncias, desde a tribuna livre na Câmara de Vereadores, aos conselhos municipais. Mais do que se fazer presente, ocupar o espaço, opinar é exercer a cidadania. Segundo Sartori, se tomarmos a participação somente pelo voto no período eleitoral, entre uma e outra eleição, o povo permaneceria inativo (1987, p. 124). E, no caso da participação cidadã, exige-se uma postura para além disto.

A participação nas ações decisórias, de acordo com Gohn é um fato visto como a criação de uma cultura de dividir as responsabilidades na construção da realidade. Nesse momento, o cidadão insere-se socialmente de fato e de direito no processo, pois conforme a autora "(...) a participação objetiva o fortalecimento da sociedade civil, não para que esta participe da vida do Estado, mas para fortalecê-la e evitar a ingerência do Estado (...)" (GOHN, 2002, p. 17).

### 2.3 GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA

Como gestão (LUFT, 2000, P. 352) entende-se a ação de gerir, de administrar. Por isso, o termo comumente é associado à administração ou gerenciamento no setor privado. Na área pública falar em gerir, vincula-se necessariamente a administrar com eficiência e transparência.

Em se tratando de educação, surge uma dúvida em relação ao termo que deva ser utilizado. Ou seja: gerir ou administrar a educação? Nesse sentido, teóricos da educação como Libâneo (2001), Gadotti (1993) e Paro (2007), afirmam que ambas as terminologias são utilizadas com tênues diferenças. Contudo, ambas têm o mesmo significado no que tange a atingir o objetivo maior que é a educação de qualidade que promova a autonomia do sujeito em processo educativo.

A partir da década de 1990, emerge um novo paradigma educacional baseado na gestão democrática com o propósito de construir a cidadania emancipatória com a finalidade de integrar os sujeitos nos processos de tomadas de decisões. Esses princípios são respaldados pela Constituição Federal de 1988, no Art. 206 e pelo Art. 3 das Diretrizes de Base da Educação Nacional – LDB, Lei 9.394/96.

Desse modo, a gestão democrática participativa dentro das escolas públicas se reveste de uma nova roupagem, articulando recursos humanos, financeiros e burocráticos a fim de que a educação cumpra com seus objetivos que, como resume Gadotti (2006) não se preste somente para formar mão-de-obra para o mercado de trabalho, mas para ser um espaço de formação crítica.

Assim sendo, é possível afirmar que a gestão democrática da escola é fator fundamental para a construção da democracia. A compreensão dos processos e das articulações no ambiente escolar, leva ao entendimento da democracia na sociedade. Trata-se da gestão/administração em escala menor, preparando o cidadão para o exercício democrático nos demais setores e ambientes que ele venha a se inserir.

Analisando o sistema democrático que ocorre dentro da escola pública, encontramos instâncias que se prestam como meio de expressão da vontade da comunidade escolar, como o Conselho Escolar e o Círculo de Pais e Mestres. Ambos são eleitos e recebem a incumbência de fazer as escolhas que sejam mais

condizentes com a vontade da maioria da comunidade e tragam benefícios para a todos.

O Conselho Escolar é composto por representantes de pais, alunos e trabalhadores em educação (professores e servidores). Eleito pelo voto direto, sua função é captar a vontade da comunidade escolar e trazê-la para a discussão e deliberação. Sua autoridade é inquestionável, respaldada por legislação específica.

Quanto ao Círculo de Pais e Mestres, sua função é integrar a família com a escola e a comunidade para atuação conjunta em prol de uma educação mais eficiente e com mais qualidade. Faz parte de suas atribuições, também, estimular a transformação da escola em centro de integração e desenvolvimento comunitário e representar os pais integrantes do quadro em questões relativas à melhoria das condições físicas da escola, dos recursos humanos e pedagógicos. Desse modo, representa o segmento dos pais nas reivindicações no que tange a melhorias que proporcionem avanços para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e de trocas entre direção e comunidade. Para tanto, sua direção é eleita pelo voto direto da comunidade escolar.

Quando se fala em construção da cidadania, a escola, nesse sentido, tem papel fundamental. É no espaço escolar que são construídas as noções básicas do papel do indivíduo na sociedade, principalmente sobre o exercício da cidadania, sendo que, para isso, torna-se imprescindível a compreensão da importância da participação nos processos decisórios dentro e fora da instituição.

Nesse sentido, o estudo da democracia e a sua prática têm sido tema de debates na área educacional, buscando preparar o jovem em formação para as tomadas de decisões que fazem parte de sua rotina e que serão frequentes no contexto no qual estará inserido. É nesse espaço formativo que os princípios da participação cidadã devem se efetivar para os educandos como ações usuais em sua vida desde a escolha de representantes até as posturas diante das questões sociais a eles atinentes.

Para isso, é preciso que a escola moderna não se omita e dê o exemplo ao implantar a gestão participativa, possibilitando que os diferentes segmentos da comunidade escolar – pais, alunos, trabalhadores em educação – tenham espaço para a participação efetiva na política administrativa da instituição. Nesse contexto, a gestão democrática que propicie da prática cidadã deve ser um projeto a ser perseguido por todos, uma vez que a própria Constituição Federal de 1988 legitimou

essa prática com o intuito de melhorar a educação e propiciar a formação de cidadãos responsáveis, conscientes e participativos.

Essa perspectiva e princípios são reconhecidos e respaldados por respeitáveis pesquisadores como Gadotti (2001), Libâneo (2004) e Paro (2006). Para estes pensadores a gestão participativa, autônoma e democrática dentro da escola fornece fortes subsídios para extinguir de nosso meio qualquer resquício do autoritarismo vivido pela nação e fazer da escola a difusora de uma educação para a cidadania responsável.

Na escola, a participação na política da instituição pode se dar de forma direta e indireta, como também ocorre na sociedade. Há momentos em que o sujeito delega a outros a sua representação e, em outros, essa participação acontece de maneira direta. Em ambas, o princípio democrático é legítimo e intransferível. Agindo pelo modo representativo, tem-se o Conselho Escolar e o Círculo de Pais e Mestres; como modalidade participativa, encontram-se as assembleias.

Atuando através do modo representativo, o Conselho Escolar se presta a fortalecer os princípios democráticos, uma vez que abre espaço para a tomada de decisões e deliberações das questões pedagógicas, administrativas, financeiras e políticas da escola. Dessa forma, torna-se fundamental para a formação cidadã por se fazer aliado importante nas discussões que conduzem ao fortalecimento da instituição escola e das relações de ensino.

O Círculo de Pais e Mestres (CPM) de acordo com o Decreto nº 42.411, de 29 de agosto de 2003, editado pelo Governo do Rio Grande do Sul, tem como função promover a integração entre a comunidade, o poder público, a escola e a família em busca de um desempenho mais eficiente e autossustentável do processo educativo. Sua atuação está centrada no auxílio e complementação da administração da escola, facilitando o intercâmbio com outras entidades que podem valorizar e aprimorar o processo educativo e a formação cidadã.

A democracia participativa dentro da escola é exercida através da deliberação direta nas assembleias convocadas pelo CPM e pelo Conselho Escolar quando se faz necessário o respaldo direto da comunidade escolar para determinadas decisões. Nesse momento, pais, alunos e trabalhadores em educação têm a oportunidade de opinar, sugerir e optar em relação a questões que afetam a coletividade. As deliberações das assembleias são soberanas, sendo registradas e executadas conforme a vontade da maioria.

Na escola, esse espaço aumenta a cada dia e ganha importância. De acordo com Marques (2008, p. 55), “a democracia tem sido um tema bastante presente nas pesquisas em educação, especialmente a partir de 1980”. Nesse sentido, a gestão democrática nas escolas brasileiras constitui-se num projeto idealizado por educadores e por movimentos sociais que tem por objetivo um sistema educacional público de qualidade. Em função disso, legisladores brasileiros incluíram na Constituição Federal de 1988 os princípios da gestão democrática e as escolas passaram a gozar da legitimidade para exercer a democracia administrativa com vistas a melhorar a educação e propiciar a formação de cidadãos responsáveis, conscientes e participativos.

Assim sendo, entende-se que a escola é um espaço fundamental para o debate e o aprendizado da democracia. Aliando-se a teoria com o exercício diário da participação leva à prática e ao desenvolvimento dos princípios da cidadania. Partimos, agora, a reflexão do que é a gestão participativa nas escolas públicas de São Borja.

### **3 A GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS PÚBLICAS EM SÃO BORJA**

Este capítulo abordará a pesquisa documental e a gestão nas escolas públicas selecionadas sob o ponto de vista dos gestores das mesmas. Para tanto, foram realizadas visitas a três escolas escolhidas em função de sua localização e público atendido. Para proteger a identidade das referidas escolas e seus gestores, cada instituição recebeu como identificador as letras “A”, “B” e “C”, sendo que a referência aos gestores obedecerá aos mesmos critérios.

Buscando relatar os dados da pesquisa, bem como analisá-los à luz dos teóricos que embasam este estudo, dividimos o capítulo três nos seguintes subcapítulos: em primeiro lugar, na abordagem dos documentos que consubstanciam a gestão participativa nas escolas públicas, a fim de dar a conhecer a legislação vigente sobre o tema; em segundo lugar, apresentando as instâncias que propiciam a participação dentro do estabelecimento de ensino; e, posteriormente, analisando a fala dos gestores com o propósito de conhecer seus posicionamentos e a forma como cumprem com as referidas exigências.

Em relação aos dados que respaldam a gestão participativa, solicitamos nas escolas selecionadas os documentos existentes que asseguram a participação dos segmentos da comunidade escolar – pais, professores, alunos e funcionários, como o Plano Político Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar. Estes, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB), Art. 12 (Inciso I), são documentos obrigatórios nas instituições de ensino e devem ser construídos de forma coletiva.

A partir das entrevistas com os gestores das escolas será apresentada a perspectiva de quem integra a gestão participativa e a maneira de conduzir a participação na mesma. Trata-se de um momento em que o gestor mostra de que forma utiliza-se dos instrumentos e das instâncias democráticas para conduzir as questões e abrir espaços para a cooperação da comunidade escolar no educandário.

### 3.1 DOCUMENTOS QUE FUNDAMENTAM A GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Os documentos que embasam a gestão participativa nas escolas públicas brasileiras estão previstos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB Lei nº 9394/96. É ela que determina as diretrizes e as bases da organização do sistema educacional no país.

Esta lei foi proposta depois da promulgação da Constituição Federal de 1988, pelo deputado federal Otávio Elíseo através do projeto de lei nº 1258/88. Foram longos os debates, e quase dez anos depois, é aprovada a nova LDB no dia 20 de dezembro de 1996. Esta lei é a que vigora atualmente, organizando e embasando as instâncias da educação brasileira, segundo Brzezinski<sup>6</sup> (2010).

Promover a gestão participativa na escola pública, segundo a LDB, requer a participação efetiva na administração e condução dos destinos da mesma, pela comunidade na qual a instituição está inserida. Também demanda a fiscalização e o acompanhamento<sup>7</sup> das ações que possam influenciar positiva ou negativamente a qualidade dos serviços prestados por ela, ou seja, a educação e a formação de crianças, jovens e adultos.

Entre as ações com influência positiva está a disponibilidade de tecnologias para tornar as aulas mais dinâmicas e prazerosas, como computadores, internet e data-shows. No entanto, quando o uso dessas tecnologias não é franqueado, essa ação exerce influência negativa por cercear um direito do aluno.

A gestão escolar participativa é cercada de um movimento dinâmico e espontâneo porque o aluno já está ali. Esse processo propicia um relacionamento através do diálogo com alunos, professores, funcionários, pais, administração pública e instituições sociais. E nesse sentido, obtendo e fornecendo informações sobre as atividades educativas, formativas e sociais tanto para os alunos como para os pais, professores e funcionários. Dessa forma torna-se possível conhecer a realidade social da comunidade, o que facilita um diagnóstico mais apurado e a elaboração de metas. Quanto a isso, afirma Paro:

---

<sup>6</sup> Professora titular da Universidade Católica de Goiás (UCG) no ensaio Tramitação e desdobramentos da LDB/1996: embates entre projetos antagônicos de sociedade e de educação, disponível <http://www.scielo.br>, acesso em 20 nov 2014.

<sup>7</sup> A fiscalização e o acompanhamento das ações da gestão dentro da escola podem ocorrer através do Conselho Escolar e do Círculo de Pais e Mestres.

A escola, assim, só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte desse autoritarismo, que ela identifica como sendo a administração (ou a burocracia, que é o termo que os adeptos dessa visão preferem utilizar), for substituída pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na escola (PARO, 2002, p.12).

Visando assegurar o direito à participação, segundo a LDB e a própria Constituição Federal de 1988, existe uma organização burocrática na qual se destacam instrumentos como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar. O primeiro é constituído pelas propostas de ações concretas, a serem executadas num determinado período, tais como recuperação paralela em casos de baixo rendimento escolar, controle de frequência para alunos faltosos, avaliações de aprendizagem entre outras. Essas propostas levam em consideração as aspirações coletivas em prol de uma educação de qualidade que conduza o educando a autonomia enquanto sujeito de direitos e deveres e organizadas de acordo com as necessidades do processo de ensino aprendizagem.<sup>8</sup>

Já o segundo documento, o regimento escolar, normatiza todo o trabalho da escola quanto ao currículo, atividades e organização administrativa e burocrática, apresentando seus princípios filosóficos, descrevendo sua organização didático-pedagógica, administrativa e disciplinar (Oliveira [et al], 2010, p. 14). A partir dessas premissas, passamos a tratar dos projetos políticos pedagógicos das instituições avaliadas.

### **3.1.1 Projeto Político Pedagógico – PPP**

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) e sua aprovação cabe a cada estabelecimento de ensino. De acordo com entrevistas realizadas, não há disponível um modelo pronto a ser seguido. A sua construção deve ocorrer através de uma equipe multidisciplinar composta pelos segmentos que formam a comunidade escolar – pais, professores, alunos e servidores. Para tanto, leva em consideração as características dos educandos que frequentam a escola, do meio onde está inserida e das finalidades a que se propõe.

---

<sup>8</sup> Segundo Fernández (1998), ensino-aprendizagem é o processo que integra a instrução e a educação com objetivo de promover a formação integral do aluno.

O PPP tem sido um dos instrumentos de gestão participativos mais estudados desde que começou a se instituir a democracia na escola pública seja na instância nacional, estadual e municipal (GOHN, 2002, p.15). Sob o ponto de vista etimológico, o termo “projeto” se origina do latim *projectu* que significa lançar para diante e também uma redação provisória (FERREIRA, 1975, p.144). É ele que vai nortear a organização e normatizar todas as ações do estabelecimento de ensino. Nesse sentido, Vasconcelos<sup>9</sup> nos diz o seguinte:

É o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELOS, 2004, p.169).

Portanto, a construção de projetos pedagógicos dentro de uma escola trata-se do planejamento daquilo que será realizado, proporcionando espaços para que o indivíduo construa sua autonomia e capacidade de transformar a realidade que vive. Ao proporcionar ao aluno ambiente para exercitar a capacidade de escolher os representantes da turma e o próprio diretor da escola, referenda-se o que diz Avritzer, é que se está contribuindo para que futuramente a ação de opinar e se posicionar se torne habitual.

Desse modo, segundo Avritzer (2000, p.26) o indivíduo está tomando para si a responsabilidade de discutir e julgar os diferentes aspectos de determinadas propostas. Em relação a isso Gadotti (1994) também afirma que “projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade para buscar nova estabilidade (...)” (GADOTTI, 1994, p.579).

Assim sendo, o Projeto Político Pedagógico de uma escola é muito mais do que um organograma que determina o que fazer e quem faz o quê. Ele deve ser entendido como um compromisso coletivo e articulado que estabelece uma direção

---

<sup>9</sup> Doutor em Educação pela USP, Mestre em História e Filosofia da Educação pela PUC/SP, pedagogo, filósofo, pesquisador, escritor, conferencista, professor convidado de cursos de graduação e pós-graduação, responsável pelo *Libertad*- Centro de Pesquisa, Formação e Assessoria Pedagógica.

com objetivo da formação para a cidadania<sup>10</sup> – ou seja, a formação de sujeito crítico capaz de modificar a própria realidade e da sociedade em que vive.

Tendo em vista esse princípio, a pesquisa documental realizada em três escolas públicas estaduais no município de São Borja, revela nos PPPs analisados muitas convergências. Traçam linhas de ação de forma geral, referindo-se a participação dos segmentos da comunidade escolar nas questões envolvendo as ações educativas<sup>11</sup>, linha pedagógica e administrativa<sup>12</sup>. Contudo, de forma prática e concreta, os documentos observados não estabelecem como se dará a participação, quais os temas e assuntos que serão decididos e quem participa diretamente das decisões.

Quanto a isso cita o PPP da escola “A” que “as ações educativas estão voltadas para os interesses do bem comum, construídos de forma cooperativa, participativa, onde aconteça a justiça social, a igualdade de direitos (...)” (PPP, 2014, p.8). Diante dessa afirmação que não expressa às instâncias e os momentos em que a comunidade escolar participa, trazemos de volta a interrogação de Gohn (2002, p.15) ao perguntar sobre o que significa participação. Nesse contexto, percebe-se que o documento poderia ao ser consultado suscitar diversas interpretações. Esse fato poderia resultar em respostas que poderiam ser decodificadas conforme o interesse que talvez não seja o coletivo e que, dependendo da situação, traria transtornos e conflitos.

Nesse caso, decidir a mudança do processo avaliativo à revelia dos segmentos da comunidade escolar pode suscitar no segmento dos pais dúvidas, tais como a sua eficácia para medir o progresso de seus filhos em função da validade ou não para o progresso do educando. Assim, ao se sentir alijado da discussão da necessidade desse processo, os pais poderão interpretar esse fato como uma arbitrariedade e não como uma forma de propiciar novas maneiras de avaliar de modo mais qualitativo<sup>13</sup> o aprendizado do aluno.

---

<sup>10</sup> Para Marshall (1967, p.76) cidadania é um status concedido àqueles que são membros integrais de uma comunidade.

<sup>11</sup> São elas: a aprendizagem da cultura e história do país, dos valores sociais, construção da cidadania, produção e disseminação de conhecimentos; apropriação de regras ortográficas da língua nacional, bem como a construção de textos, etc.

<sup>12</sup> A linha pedagógica a ser seguida pela gestão das escolas no processo ensino-aprendizagem pode ser: construtivista (Piaget), Montessoriana (Montessori), Wandorf (Steiner) e tradicional. Disponível em <http://espaopsicopedagogico.blogspot.com.br/2010>. Acesso 19 dez 2014.

<sup>13</sup> De acordo com SANTOS ([et al], 2011), a avaliação qualitativa é a que visa o caminho da aprendizagem, em que o aluno evolui, o que construiu em um determinado tempo, para que o professor possa dar continuidade no seu trabalho alterando, diversificando ou não o seu fazer pedagógico.

O mesmo documento da escola “B”, afirma que o PPP (2007, p. 12) é “o documento elaborado sob a coordenação da equipe diretiva em consonância com todos os segmentos do estabelecimento de ensino (...)”. Desse modo, percebe-se a abertura de espaços para a participação e a oportunidade dos integrantes da comunidade escolar envolverem-se nas tomadas de decisões. Estas incluem a revisão das regras constantes no PPP e emendas as legislações internas em questão para que se ajustem às necessidades da instituição e seus membros.

Analisando o PPP da escola “C”, o termo “participação” é citado em várias passagens, sem, no entanto, apontar as instâncias e as circunstâncias dela.<sup>14</sup> O documento prevê a “criação de espaços de participação para todos os segmentos na vida da escola, tornando-os co-responsáveis no processo de construção do conhecimento” (PPP, 2008, p. 7).

Essa afirmação está de acordo à ideia de Avritzer (2000, p. 36), quando diz que é importante que o indivíduo expresse as suas opiniões em um processo de debate e argumentação. De acordo com ele, isso é fundamental para que o sujeito se sinta parte do sistema e tome para si a sua parcela de responsabilidade sobre as decisões.<sup>15</sup> Nesse caso, porém, o sujeito dessa ação não tem claro quando, por que, de que forma e em que temas têm espaços para participar.

Os Conselhos de Classe trimestrais<sup>13</sup>, por exemplo, são realizados em separado. Os professores regentes conversam com os alunos sobre as atitudes e o progresso da aprendizagem. Contudo, os discentes líderes de turma não participam do conselho dos professores onde cada turma é avaliada. Desse modo, os educandos são avaliados na ausência de seus legítimos representantes.

Ainda a respeito da participação, Gohn (2002, p. 18) indaga o porquê e o que motiva as pessoas nesse sentido. Buscando esse entendimento, compreende-se que o processo participativo é intrínseco ao indivíduo uma vez que ele é um ser que se relaciona em sociedade. E através dessas ligações, o sujeito se torna cidadão.

Desse modo, o PPP de uma escola enquanto documento que embasa a participação no educandário, deve seguir as tendências crítico-reflexivas, propondo uma instituição formadora de sujeitos críticos e transformadores da realidade. Em

---

<sup>14</sup> As instâncias seriam a Assembleia Geral dos segmentos da comunidade escolar e a reunião do Conselho Escolar ou do Círculo de Pais e Mestres.

<sup>15</sup> De acordo com a pesquisa documental realizada nos Planos Políticos Pedagógicos das escolas, os Conselhos Escolares são realizados a cada três meses para avaliar o ensino-aprendizagem dos alunos obedecendo à determinação da LDB.

função disto, ocorre, então, a construção da autonomia do indivíduo que se reveste de direitos e deveres com a perspectiva de uma sociedade justa, democrática e humana. Em relação a tal afirmação, Gohn nos diz que esse fato propicia espaços livres, onde cidadãos livres debatem e votam sobre temas que lhes dizem respeito (2002, p. 28).

Uma vez que a Carta Magna do país, afirma que o “poder emana do povo”, a participação na administração e decisões da escola pública propicia ao indivíduo o exercício do controle social da instituição o que se dá através dos instrumentos democráticos como o PPP. Levando em consideração o documento da escola “C” (2008, p.7), o maior objetivo da gestão democrática é o fortalecimento da presença da família na escola e vice-versa. Quanto a isso, Hora afirma que:

A participação em todos os níveis do processo educacional garantirá que a apreensão de outros conteúdos culturais se faça a partir dos valores próprios dessa comunidade. Essa participação se efetivará através da integração do processo educacional às demais dimensões da vida comunitária e da geração e operacionalização de situações de aprendizagem com base no repertório cultural. (HORA, 1997, p. 21).

Por meio da análise do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar, buscou-se conhecer a forma de gestão escolar adotada pela escola em questão. Através desse exame, procurou-se identificar os espaços de participação disponíveis para os segmentos da instituição. Em relação ao fato, o Projeto Político Pedagógico da mesma, relativo ao ano de 2008, menciona:

A Organização Escolar, como decorrência do princípio constitucional de democracia e colegialidade, tem como órgão máximo de direção um colegiado, abrangendo os seguintes órgãos; Equipe de Direção, Equipe Pedagógica, Equipe Administrativa, Órgãos Complementares e alunos regularmente matriculados. (PPP, 2008, p. 28-29)

Referindo-se à organização, percebe-se que a escola “C” se propõe a utilizar a gestão democrática, com a participação de todos os segmentos da instituição, o que implica também num trabalho junto à comunidade. O estabelecimento de ensino pesquisado tem uma comunidade bastante participativa, oriunda de diversas localidades da cidade, onde ocorre a interação, buscando a construção de uma escola pública de qualidade. Conforme o art. 9º do Regimento Escolar, a forma de administração adotada pela instituição de ensino em questão é:

Gestão democrática e colegiada tida como processo que rege seu funcionamento, compreendendo tomada de decisão conjunta na execução, acompanhamento e avaliação administrativas e pedagógicas, envolvendo a participação de toda comunidade escolar. (PPP, 2008).

Tanto da análise do Projeto Político Pedagógico da escola “C” como em seu regimento interno escolar percebe-se a ênfase de que a gestão adotada é a democrática. Porém, o argumento contido nos documentos não demonstra de maneira clara como isso ocorre. Este modelo de gestão também se verificou nos demais educandários pesquisados.

### 3.1.2 Regimento Escolar

Para melhor compreensão do que é o regimento escolar, buscamos a definição do termo “regimento” em Ferreira. Segundo o autor, a palavra significa “ato, efeito ou modo de reger, de dirigir. Normas impostas ou consentidas; disciplinas” (FERREIRA, 1975, p.1207). Partindo dessa definição, podemos entender o Regimento Escolar como um conjunto de regras e normas que ajustam o funcionamento de uma escola.

Entende-se assim, conforme Caldieraro (2006, p. 28), que o “Regimento Escolar é o documento originado do Projeto Pedagógico que disciplina a vida escolar”. Indo mais além, de acordo com o Thesaurus Brasileiro da Educação<sup>16</sup> (2001), o Regimento Escolar é documento obrigatório em todos os educandários, sendo o conjunto de regras segundo o qual aquele é administrado no sentido de assegurar o seu bom funcionamento.

Trata-se de uma normatização construída democraticamente pela comunidade escolar que deve ser conhecida e observada por todos. Além disso, é o Regimento Escolar que legitima e legaliza os atos administrativos dentro da escola considerando a legislação vigente. Portanto, o Regimento se constitui um pacto firmado entre todos que fazem parte da comunidade escolar objetivando harmonizar as relações, direitos e deveres.

---

<sup>16</sup> Conforme o portal do INEP, “o *Thesaurus* Brasileiro da Educação (Brased) é um vocabulário controlado que reúne termos e conceitos, extraídos de documentos analisados no Centro de Informação e Biblioteca em Educação (Cibec), relacionados entre si a partir de uma estrutura conceitual da área. Estes termos, chamados descritores, são destinados à indexação e à recuperação de informações”. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/pesquisa-thesaurus>, acesso em 17 nov 2014, às 18 horas.

O PPP é o instrumento democrático que orienta as práticas pedagógicas e sociais dentro da escola. No entanto, uma escola possui uma rotina diária que requer mais do que princípios filosóficos e ideológicos.

Na prática, dentro de sua rotina diária, é preciso saber como resolver questões do tipo: como organizar um currículo interdisciplinar, de que maneira agir diante das diferenças nos ritmos de aprendizagem, como garantir e oportunizar o exercício democrático e assim por diante. São essas questões voltadas ao “como fazer” que são definidas pelo Regimento Escolar.

Desse modo, o Regimento Escolar é fundamental no sentido de ser a referência para o funcionamento da escola. Ele está delineado dentro do PPP, através da especificação dos procedimentos, atribuições e arranjos dos segmentos e setores que formam o estabelecimento de ensino. Assim, todos os que constituem o quadro funcional da escola e os que de algum modo se utilizam dela tem claro os procedimentos, a organização e as normas que nela vigoram.

Observando os regimentos escolares disponíveis nas escolas visitadas, os mesmos apresentavam inúmeros pontos comuns, tais como: filosofia, finalidades, objetivos, a organização curricular, o regime de matrícula, o processo pedagógico e a organização pedagógica.<sup>17</sup> Analisando os textos em questão, destacavam a construção do documento através da participação coletiva após debates e discussões conjuntas dos segmentos da comunidade escolar, tais como assembleias, reuniões do Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres.

Contudo, a eleição de diretores, um tema pertinente ao Regimento Escolar, somente consta no documento da escola “C”, quando diz que: “o diretor é eleito de acordo com a legislação vigente” (2008, p. 16). No entanto, trata-se de uma breve referência, sem maiores aprofundamentos ou descrição do processo, isentando-se de qualquer esclarecimento ou orientação.

---

<sup>17</sup> Os textos analisados apresentaram não apenas semelhanças, mas parágrafos praticamente iguais. O PPP da escola “A”, na p. 14, apresenta o seguinte: “O Projeto Político Pedagógico é o documento elaborado sob a coordenação do diretor em consonância com professores, funcionários, Círculo de Pais e Mestres e Conselho Escolar e aprovado pela comunidade escolar (...)”. O mesmo documento da escola “B”, na p. 12, diz que o PPP “é o documento elaborado sob a coordenação da equipe diretiva em consonância com todos os segmentos do estabelecimento de ensino (pais, estudantes, professores e funcionários) conforme o processo da Constituinte Escolar e validado após reunião do Conselho Escolar”. O documento da escola “C”, p. 13, diz que “o Projeto Político Pedagógico é elaborado pela coordenação pedagógica, juntamente com representantes de todos os segmentos que compõem o colégio e aprovado em assembleia pelo Conselho Escolar e homologado pela 35ª CRE”.

Em função de ser um instrumento apenas normativo, os textos analisados se apresentavam de modo técnico e textualmente bem elaborados. Os itens abordados não descrevem os processos, os atores envolvidos e as circunstâncias em que a comunidade escolar deveria intervir e participar das atividades.

Diante deste tipo de situação, entendemos que a LDB e a Constituição Federal de 1988 ao tratar do tema Gestão Participativa nas escolas nos mostram rumos a seguir. Contudo, é necessário estimular a cooperação dos sujeitos nas escolas de maneira mais efetiva, pois a participação é parte constituinte da vida de relações. Caso isso não ocorra, como afirma Sen, ao ser impedido de participar da vida política de sua comunidade o indivíduo estará sofrendo uma grande privação (1999, p.266).

Esse aspecto passa a ser objeto da organização burocrática, gerencial e política de cada escola, sugerem apenas linhas a serem seguidas propondo a construção dos Projetos Políticos Pedagógicos e Regimentos Escolares. Cabe a esses documentos normatizar e estabelecer regras para a gestão/administração do estabelecimento de ensino em suas devidas instâncias as quais passamos a tratar a seguir.

### **3. 2 INSTÂNCIAS DE PARTICIPAÇÃO DENTRO DA ESCOLA**

Em se tratando das instâncias que propiciam a gestão participativa, a pesquisa documental e as entrevistas com os gestores revelaram que são três as principais exigências da LDB: o Conselho Escolar e o Círculo de Pais Mestres e o Grêmio Estudantil. Estas instâncias representam os segmentos da comunidade escolar, contando com integrantes eleitos através de eleições diretas. Para tanto, podem ser apresentadas chapas devidamente inscritas de acordo com editais publicados por uma comissão eleitoral nomeada pela equipe diretiva da escola. Esta comissão tem o encargo de realizar todos os trâmites legais que assegurem o pleito e a posse dos eleitos de acordo com a legislação.



Fig.  
Fonte: Elaboração da autora.

### 3.2. 1 O Conselho Escolar

Atuando através do modo representativo, o Conselho Escolar se presta a fortalecer os princípios democráticos, uma vez que abre espaço para a tomada de decisões e deliberações das questões pedagógicas, administrativas, financeiras e políticas da escola. Dessa forma, torna-se fundamental para a formação cidadã por se fazer aliado importante nas discussões que conduzem ao fortalecimento da instituição escola e das relações de ensino.

No Brasil, os Conselhos Escolares<sup>18</sup> são instituídos concomitantemente com a redemocratização do país a partir da segunda metade anos 1980. Seu objetivo principal, segundo Abranches (2003), era eliminar os resquícios do autoritarismo que ainda existia na vida social e política do país.

O conselho escolar, no Rio Grande do Sul é fundamentado pela Constituição Federal de 1988 e pela Constituição Estadual de 1989 que diz em seu Art. 41 que os conselhos escolares estão submetidos aos princípios constitucionais, às normas legais e às diretrizes da Secretaria da Educação, tendo funções consultiva,

<sup>18</sup> De acordo com Silva, a história da democratização da escola no Brasil começa na década de 1930 com os chamados Pioneiros da Escola Nova, cuja principal reivindicação era a educação básica acessível para todos. Durante a vigência do Estado Novo (1937-1945), essa luta foi interrompida, sendo retomada no período seguinte (1945-1964) sob o discurso da necessidade de redemocratização do país, defendendo o fim do analfabetismo como forma de democratizar a cultura. Nova interrupção desse processo ocorre com a instalação da ditadura militar, a partir de 1964, para ser retomada na segunda metade dos anos 1980 com a promulgação da Constituição Federal de 1988 que abriu espaços para que a gestão democrática nas escolas voltasse às mesas de discussões.

deliberativa, executora e fiscalizadora nas questões pedagógico-administrativo-financeiras. A legislação ainda prevê que estas instâncias não têm fins lucrativos e precisam obter registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica para se tornarem as unidades executoras das escolas como responsáveis pelo recebimento, execução, prestação de contas e aplicação dos recursos financeiros transferidos às escolas por órgãos federais, estaduais, municipais ou doações para a manutenção e o desenvolvimento do ensino.

A lei também determina no Art. 59 que o mandato de cada membro de conselho escolar terá a duração de três anos, sendo permitida apenas uma recondução. Para tanto, segundo a documentação disponível nas escolas pesquisadas, terá composição paritária com 25% de representantes de cada segmento da comunidade escolar – pais, alunos, professores e funcionários.

Essas instâncias administrativas são definidas como órgãos normativos, consultivos e deliberativos para a promoção da abertura e do diálogo nas escolas. Esses conselhos, conforme Abranches (2003) propiciam a participação e a cooperação entre os segmentos da instituição de ensino quanto aos processos decisórios, projetos e ações da comunidade.

Para Abranches (2003), o Conselho Escolar é um espaço legítimo onde ocorrem as discussões, as decisões e a implantação destas no sentido de atender as necessidades da comunidade local. Sua função, portanto, é garantir os direitos através da organização e do trabalho coletivo.

Quanto a esse aspecto, todas as escolas pesquisadas reiteraram a importância do conselho escolar. A escola “A” (p. 8-9) diz que o “órgão reflete a gestão democrática da escola pública, tendo como pressuposto a participação de toda a comunidade escolar”. Para a escola “B”, o Conselho Escolar é a principal instância consultiva, porém não delimita, não define claramente em que momentos e em que situações isso ocorre. Já a escola “C” fala desta instância participativa de maneira vaga e, em linhas gerais, nos objetivos da escola quando faz a seguinte referência sobre a função do Conselho Escolar: “Qualificação das instâncias representativas e setores da escola (Grêmios Estudantil, Conselho Escolar e Equipe Diretiva) para intensificar as práticas participativas” (PPP, 2008, p.7).

Levando em consideração as palavras de Gohn (2002, p.18) ao dizer que a participação conduz ao fortalecimento da sociedade civil quanto à integração, percebe-se que os documentos examinados estimulam pouco a participação ao não

definirem as formas, as ocasiões em que ela ocorre na instituição. Sendo a escola um espaço por excelência para o exercício da democracia, os princípios defendidos na Constituição Federal e na LDB quanto ao Conselho Escolar se confirmam parcialmente.

Para Werle (2003), muitas vezes isso se deve a gestões centralizadas, onde os gestores não estimulam a participação de pais e alunos nas questões da escola. A mesma autora defende que esse posicionamento precisa ser revisto dentro das organizações das escolas visando à integração de todos em torno da gestão da instituição de ensino. Para tanto, torna-se necessário socializar as informações e dar espaços para ouvir e falar no sentido de proporcionar exercício da participação cidadã. Participar é um valor intrínseco ao homem que lhe confere satisfação e sentimento de pertencimento enquanto sujeito integrante de um grupo ou sociedade.

Segundo a pesquisa documental e também na fala dos gestores, os Conselhos Escolares enquanto espaços públicos concorrem para a efetivação da gestão participativa na educação, promovendo a cidadania e a autonomia, bem como o aprendizado político e social. Portanto, essas instâncias oportunizam a educação para a democracia, através da participação, valorizando a construção do conhecimento, o pensamento crítico e as ações do indivíduo em prol do coletivo.

Contudo, após exame da legislação, a análise da documentação existente, bem como da alocação das gestoras, permanece a interrogação sobre a distância observada entre o discurso oficial e a rotina diária das instituições de ensino. Nesse contexto, percebe-se que existem ainda lacunas a serem preenchidas através da educação voltada à democracia participativa desde as suas bases.

### **3. 2. 1. 1 A eleição do Conselho Escolar**

Para conduzir a eleição, segundo a gestora da escola “A”, a presidente do conselho em exercício nomeia uma Comissão Eleitoral específica para esse fim com membros da própria comunidade escolar composta por um presidente, um secretário e um fiscal de cada segmento. Esta comissão, uma vez empossada, assume a responsabilidade de convocar e realizar a eleição num prazo de trinta dias.

Desse modo, a comissão lança o edital estabelecendo o calendário do processo. As chapas para concorrer ao pleito devem apresentar a nominata em quinze dias, a contar da data de publicação do edital.

Recebida as inscrições de chapas, a comissão tem prazo de vinte e quatro horas para examinar as mesmas, homologando-as<sup>19</sup> ou não. Posteriormente, esses resultados são publicados.

A eleição é realizada no estabelecimento de ensino, tendo seu processo iniciado pelo presidente da comissão eleitoral às oito horas da manhã, encerrando-se às vinte horas. Estão aptos a votar os pais/responsáveis de alunos regularmente matriculados, os funcionários e os professores lotados na escola e os alunos a partir dos doze anos ou que estejam cursando o quinto ano do Ensino Fundamental. A apuração dos votos pela comissão eleitoral, de acordo com a gestora “A”, ocorre logo após o encerramento da votação, acompanhada pela diretora da escola e por fiscais<sup>20</sup> nomeados naquele momento.

Uma vez concluída a apuração e homologado o resultado, a chapa eleita escolhe, entre seus integrantes, um presidente e um secretário. Os demais compõem o Conselho Fiscal, sendo que a diretora da escola é membro nato deste. Esta decisão é registrada em ata, publicada nos murais da escola e registrada em cartório de registro civil do município. A 35ª Coordenadoria Regional de Educação também recebe toda a documentação relativa à eleição a fim de repassá-la à Secretaria Estadual de Educação do estado.

### **3. 2. 2 Círculo/Associação de Pais e Mestres**

O Círculo de Pais e Mestres<sup>21</sup> é uma entidade jurídica de direito privado, cuja finalidade é participar do processo educacional, colaborando na assistência ao aluno

---

<sup>19</sup> Serão aceitos para o conselho escolar alunos a partir dos 12 anos, regularmente matriculado no educandário; professores e funcionários lotados na escola e pais/responsáveis por alunos regularmente matriculados no estabelecimento. (Lei Nº 10.576/1995, atualizada até a Lei n.º 13.990/2012, disponível em <http://www.educacao.rs.gov.br>)

<sup>20</sup> Os três últimos votantes são nomeados pela comissão eleitoral para fiscalizar a apuração do pleito e homologação dos resultados.

<sup>21</sup> O Círculo de Pais e Mestres é legitimado pelo Decreto nº 42.411, de 29 de agosto de 2003, editado pelo governo do Rio Grande do Sul.

e na integração escola/comunidade.<sup>22</sup> Geralmente, constituída de pais e professores, é um organismo de representação e organização dos pais, dos educadores e da comunidade escolar da instituição na qual está inserida.

O CPM não tem fins lucrativos e é regido pelo Código Civil. Possui, portanto, autonomia para exercer direitos e contrair obrigações com os recursos que dispõe, sejam eles provenientes de doações de pessoas físicas, entidades públicas ou privadas. Todas as verbas recebidas pelo CPM devem ser aplicadas em benefício da instituição de ensino e passíveis de serem comprovadas por documentos fiscais das empresas contratadas.<sup>23</sup> A Constituição Federal de 1988 oferece a base para a composição do CPM, sendo que esta instituição não possui caráter político-partidário de acordo com a Associação dos Círculos de Pais e Mestres do Rio Grande do Sul (1991).<sup>24</sup>

A presença do Círculo de Pais e Mestres nas escolas não é recente. Spósito (2002), diz que desde as décadas de 1920 e 1930 já se defendia a presença da comunidade na escola. Porém, a autora salienta que foi na década de 1970, durante os anos de linha dura da ditadura militar<sup>25</sup> que a presença dos pais nos educandários foi considerada importante ao ponto de ser compulsória através de regulamentação e obrigatoriedade da existência do CPM nos educandários sob a legislação controlada pelo Estado com a finalidade de manter o controle de setores importantes da sociedade civil.

As escolas pesquisadas, em sua documentação oficial, fazem pouca referência às ações e atribuições do CPM. Para escola “A”, a instância tem o “objetivo essencial integrar a comunidade, o poder público, a escola e a família, buscando o desempenho mais eficiente do processo educativo” (PPP, 2014, p. 34). Segundo o PPP da escola “B” (2007, p. 11), “o Círculo de Pais e Mestres, órgão representativo da escola, executa a função integradora com regimento próprio”. O mesmo documento da escola “C” (2007, p. 27-28) diz que o CPM “visa integrar escola-família-comunidade a fim de prestar assistência ao aluno”.

---

<sup>22</sup> Círculo de Pais e Mestres do Instituto Estadual de Educação Tiradentes, Nova Prata/ RS. Disponível em: <http://www.ieetiradentes.com.br>. Acesso 19 dez 2014.

<sup>23</sup> Atribuições segundo as Diretrizes da Gestão Democrática Escolar, caderno 4, publicado pela Secretaria de Estado da Educação e do Desporto, 2008.

<sup>24</sup> Entidade que congrega os Círculos de Pais e Mestres do Rio Grande do Sul.

<sup>25</sup> A chamada “linha dura” do regime militar brasileiro era o grupo de militares dentro do governo que eram favoráveis a adoção de posições mais radicais e mais intolerantes dentro do regime (TANAKA e SALIS, 2004, p. 4).

Como se pode perceber, o texto não define as funções específicas do Círculo de Pais e Mestres previstas nas leis que o respaldam. Também não estão claras no texto as circunstâncias nas quais a presença da entidade é necessária; menos ainda de que forma se dá a sua participação nas decisões e gestão da escola.

Diante do exposto, é pertinente analisar se o tipo de relação existe entre o CPM e as escolas pesquisadas é democrático. Ao mesmo tempo, é interessante interrogar se, neste contexto, há espaços para uma gestão participativa segundo a qual as decisões acontecem coletivamente ou se tais relações acontecem de forma vertical onde uns decidem e outros executam.

### **3. 2. 3 Grêmios Estudantis**

A palavra grêmios se originou do latim “*gremiu*” que quer dizer sociedade, associação, estado dos homens que vivem sob leis comuns. A partir daí, entende-se que grêmios estudantis é um órgão que reúne alunos de uma escola com o objetivo de representação, de participação da política administrativa, social e educativa da instituição. É ele, portanto, que possibilita aos estudantes a exposição de ideias, reivindicações e anseios do grupo maior de educandos de forma organizada e democrática.

Trata-se de uma instituição regida pela Lei 7.398/85, a Lei do Grêmios Livres de autoria do deputado federal Aldo Arantes.<sup>26</sup> Também legitima a existência dos grêmios estudantis no Brasil a Lei Complementar nº 444/85, em seu art. 95, que dispõe sobre o Conselho de Escola; a lei 069/99, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) no art. 53 onde afirma que os estudantes têm o direito de se organizarem e participarem de entidades estudantis e a Lei 9394/96 (LDB) que garante a criação dos grêmios estudantis nas escolas.

Em se tratando de gestão, os grêmios estudantis se constituem em instâncias colaborativas da administração e como espaço para estabelecimento do diálogo. É através dessas agremiações que os alunos participam ativamente da vida da escola tomando parte das discussões e das decisões sobre os processos educativos. Ainda, propiciam espaços para o fortalecimento das relações de respeito dos direitos e deveres e exercitam a convivência comunitária.

---

<sup>26</sup> O deputado federal Aldo Arantes pertencia ao PC do B de Goiânia, na legislatura de 1985.

Assim o grêmio estudantil torna-se um meio de interação dos estudantes com a gestão escola, favorecendo a formação da cidadania. Além disso, é uma organização que aumenta a participação dos educandos nas atividades da escola a partir do momento em que se envolvem no contexto escolar na organização de eventos, excursões, campeonatos esportivos e na divulgação de informações do interesse da comunidade escolar. Ao valorizar esse espaço participativo, oportuniza-se aos discentes desenvolver a prática comunitária, as ações coletivas, o conhecimento dos direitos e deveres e a luta organizada pela sua concretização.

Nesta perspectiva, ao abordarmos as escolas “A”, “B” e “C”, procuramos na documentação e nas entrevistas com os gestores, a instância do Grêmio Estudantil. Na escola “A”, os documentos fazem referência à entidade apenas no regimento escolar do ensino médio politécnico como “Agremiação de Alunos”, sem, contudo, deter-se a respeito. Não encontramos na referida escola o estatuto, o registro ou qualquer documentação que aborde o assunto.

A escola “B”, nos documentos examinados, não menciona o grêmio estudantil. Na entrevista com a gestora da instituição revela que em função da escola não possuir ensino médio, não pode criar grêmio estudantil.<sup>27</sup> Já a escola “C”, em seu regimento escolar (2007, p. 27), diz o que segue quanto às instituições escolares: “Fazem parte da organização escolar as seguintes instituições: a) Círculo de Pais e Mestres; b) Grêmio Estudantil”.

No entanto, em entrevista, a gestora da instituição declarou que até o ano de 2013, a escola possuía grêmio estudantil. Porém, os integrantes da diretoria eram alunos do terceiro ano do ensino médio que não estão mais na instituição. Após esse fato, não houve convocação de novas eleições para o grêmio estudantil e, por isso, a instância encontra-se desativada.

Sendo o grêmio estudantil uma instância pela qual os alunos exercem sua representatividade, estando previsto na legislação vigente e constatando-se a sua inexistência nas instituições de ensino pesquisadas, questiona-se o fato. Primeiro, porque se entende que cabe a escola abrir espaço para a participação dos sujeitos e estimular o exercício da autonomia e prática da vivência política. Nesse sentido, componentes curriculares relativos a esse tema deveriam estar presentes nos temas

---

<sup>27</sup> Sobre o fato de uma escola estar impedida criar um grêmio estudantil em função de não possuir Ensino Médio, a Lei Federal 7398/85, em seu Art. 1º, garante a organização autônoma dos estudantes do Ensino Fundamental e Ensino Médio, por meio do Grêmio Estudantil.

estudados e desenvolvidos por educandos e professores. Segundo, porque o segmento dos alunos faz parte da comunidade escolar e por isso tem direito a voz e representatividade dentro da gestão participativa prevista na LDB e na Constituição Federal de 1988.

### **3. 3 A GESTÃO PARTICIPATIVA SOB O PONTO DE VISTA DOS GESTORES**

Por se tratar este trabalho da gestão participativa nas escolas públicas do município de São Borja, após a pesquisa documental, surgiu a necessidade de ouvir os gestores para aprofundar mais a questão e comparar o documental com a fala de quem exerce a gestão. Dessa forma, buscamos ouvir as gestoras das escolas observadas para compreender quais as discrepâncias e onde há o encontro do que está escrito com o que se concretiza na rotina dentro das instituições. Para tanto, realizamos entrevistas individuais com as gestoras, dialogando sobre aspectos corriqueiros da gestão participativa.

#### **3. 3. 1 A gestora da escola “A”**

A gestora “A” mostrou-se bastante sintética em suas intervenções, falando rapidamente sobre os temas apresentados, sem citar muitos exemplos. A mesma está há quinze anos no magistério e há oito anos ocupa o cargo na escola pesquisada, embora já o tenha exercido em outras instituições.

Quando nos referimos sobre os temas que podem e os que não podem ser decididos sem a presença do conselho escolar, foi taxativa ao afirmar que as questões administrativas e financeiras não podem ser decididas sem a intervenção e respaldo do conselho escolar. Contudo, devido à dificuldade de reunir os seus integrantes em função de suas ocupações, questões pedagógicas, geralmente, são decididas pela direção, coordenação e professores e comunicadas posteriormente ao conselho. Ao referir-se à entrada das verbas e a sua destinação, esta gestora confirmou que por se tratar de uma questão financeira, esta decisão é tomada em conjunto pelo Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres e a equipe diretiva.

Já sobre as verbas, a gestora afirma que “estas são verbas públicas que são destinadas a escola pelo governo para as despesas normais da instituição e aquelas que chegam através de políticas públicas de educação”. Sobre estas últimas a gestora “A”, salienta que são aplicadas mediante projetos e sempre com a anuência do Conselho Escolar, pois necessitam de rigorosa prestação de contas.

Com relação ao projeto político pedagógico – PPP, a gestora “A”, esclarece que foi construído praticamente em cima da participação dos professores e da equipe diretiva. Salienta que houve a solicitação da presença de todos os segmentos da comunidade escolar, porém, destaca que “é muito difícil a presença de pais e alunos na escola em turno inverso<sup>28</sup> para esse tipo de questão; eles não são participativos a esse ponto”. Dessa forma, o PPP foi elaborado no âmbito do segmento dos professores e, posteriormente, apresentado aos demais segmentos, estando disponível para consultas a qualquer tempo e hora, segundo a mesma.

Ao ser questionada sobre a divulgação das decisões tomadas na e pela escola, esta gestora declarou que o contato com a comunidade escolar se dá diariamente no cotidiano da escola, quando diz “a nossa comunidade não é muito presente na escola”. Esse fato, na grande maioria das vezes, acontece, segundo a gestora “A” porque a comunidade onde a escola está inserida é formada por pessoas bastante carentes, trabalhando de manhã à noite. Em função disso a gestora afirma que “quando são chamadas para reuniões não encontram tempo para participar”. Contudo, ela diz que “todos são solícitos e quando lhes comunicamos o que está acontecendo nos dão apoio desde que seja para o bem da escola, dos filhos e da comunidade”. Observa-se, portanto, que a comunidade é tida como reforço legitimador para respaldar as decisões anteriormente tomadas.

Com relação à convocação do Conselho Escolar, a gestora destaca que, de acordo com as normas da escola, qualquer segmento da comunidade escolar pode convocar o Conselho sempre que sentir necessidade para tanto. Contudo, normalmente, quem faz as convocações é a equipe diretiva quando há decisões a serem tomadas sejam elas financeiras, administrativas ou pedagógicas.

Sobre o acesso à gestão, a gestora da escola afirma que é dado a todos que o buscarem. No entanto, nas questões administrativas e financeiras quem realmente participa e decide são os integrantes do conselho escolar e do círculo de pais e

---

<sup>28</sup> Segundo a gestora turno inverso significa trazer os pais e alunos no turno diferente do qual o educando frequenta a escola. No caso de estudar pela manhã, realizar reunião à tarde e vice-versa.

mestres, que “afinal, representam todos os segmentos da comunidade escolar e tem autoridade para isso”. Contudo, ela prossegue ressaltando a pouca participação da comunidade nessas questões, restringindo-se mais a eventos festivos da escola, o que, mais uma vez, referenda a tese de que a participação da comunidade escolar é apenas periférica.

Quanto à participação dos alunos, esta gestora foi bastante enfática ao afirmar que eles têm franca abertura a participação nos assuntos da escola, desde que solicitem esse espaço e o façam dentro das regras. Porém, a maior interferência dos alunos, segundo ela, ocorre através dos Conselhos de Classe, mas “essa participação não é intensa, ocorrendo até um ponto, depois se esvazia”.

Por exemplo, os líderes de turma foram escolhidos, porém raramente se manifestam nesse sentido, mesmo porque são pouco chamados e estimulados a isso. Percebeu-se na entrevista que os líderes não foram preparados para exercer a liderança, não foram informados de sua importância e de suas atribuições. Desse modo, sua atuação perdeu a função. A gestora declara que esta é uma questão que está sendo revista e que no próximo ano as lideranças das turmas deverão participar de forma mais efetiva nos conselhos de classe.

Mesmo admitindo falhas em relação ao estímulo à maior interação dos diferentes segmentos da comunidade escolar na gestão e que este é um aspecto a ser modificado, a gestora não especifica de que forma isso ocorrerá. Desse modo, a questão permanece vaga e pouco consistente. O que se depreende do fato é que a participação não tem papel educativo e formador, prestando-se apenas para satisfazer uma formalidade.

### **3.3.2 A gestora da escola “B”**

A gestora “B” está exercendo o magistério há 29 anos. Desses, 27 anos na mesma escola e 23 no cargo de gestora.<sup>29</sup> Declarou que está prestes a solicitar aposentadoria, pois pensa que “está no momento de outra pessoa gerir a instituição”. Assim sendo, ao final de sua gestão no ano de 2015, não concorrerá a outro mandato.

---

<sup>29</sup> Até a atualização da lei que rege a eleição de diretores de escola no Rio Grande do Sul, promovida em maio de 2012 pela Lei 13.990/2012, os diretores podiam ser reeleitos indefinidamente para o cargo. Atualmente, o candidato pode ser eleito para um mandato com direito apenas a mais uma recondução.

De acordo com a mesma, o conselho escolar é a instância que mais representa a comunidade escolar. Para assumi-lo são convidados pais, funcionários, professores e alunos da escola que são eleitos de forma direta, representando desse modo os anseios de todos os segmentos. Informa ela que as questões administrativas e financeiras sempre, sem exceções, são decididas pelo conselho escolar, pois precisam ser legitimadas, devendo refletir a vontade da comunidade e as necessidades do educandário para atender melhor os alunos que o frequentam.

Em se tratando do projeto político pedagógico, quando de sua elaboração, houve convocação dos diferentes segmentos da comunidade no sentido de colaborar com sugestões. No entanto, “reunir a todos no mesmo local, no mesmo horário, é uma tarefa muito difícil”, disse ela. Assim sendo, a gestora declara que a construção do PPP foi realizada, em sua maioria, através do esforço dos representantes que se dispuseram a comparecer nos encontros agendados com esse fim. Contudo, o texto elaborado foi apresentado em assembleia e referendado por todos. “Esta é uma comunidade na qual as famílias trabalham ou tem ocupações que não lhes permitem comparecer todas as vezes que convocamos, mesmo assim apoiam as ações da equipe”, revela a gestora “B”.

No que se refere à socialização das informações da escola, a gestora informou que os filhos são portadores de muitas delas sob a forma de comunicações escritas. Porém quando a circunstância exige pais, funcionários, professores e alunos são reunidos para isso. Diz a gestora que “a presença nem sempre é grande, mas os que vem opinam, dão sugestões, decidem e disseminam as decisões aos que não compareceram”.

Quando perguntada sobre a questão das convocações do conselho pelos segmentos da comunidade, ouvimos que qualquer segmento pode fazê-lo, mas “geralmente quem o faz é a equipe diretiva”. Via de regra, o conselho escolar da escola “B” se reúne no início de ano letivo e no final de cada quadrimestre quando há relatórios financeiros para aprovar e planejamento do próximo quadrimestre. Segundo a gestora “as verbas oficiais da escola são depositadas no banco de quatro em quatro meses e é preciso aprovar os gastos do último antes de planejar os próximos”.

Em relação ao acesso à gestão, a gestora “B” afirma que a escola que está sob sua gestão está aberta para todos que fazem parte da comunidade opinarem e verificarem as ações empreendidas: “nós estamos à disposição sempre e acolhemos

a todos que querem nos auxiliar nesta tarefa que é gerir democraticamente a escola”, prossegue ela. No entanto, de acordo com ela, a comunidade não participa maciçamente das reuniões “em função de serem pessoas atarefadas e não terem uma cultura sobre a importância da participação”.

Na escola “B”, professores e funcionários são muito participativos. Suas presenças são sempre requisitadas nas reuniões e suas opiniões e sugestões são valorizadas, segundo a gestora. Para ela “esses segmentos são os pilares da administração da escola junto com a equipe diretiva”. Assim sendo, a gestora considera que professores e funcionários precisam atuar intensamente na gestão e se fazerem presentes em todas as instâncias administrativas.

Quanto à interação do segmento alunos, estes são chamados e estimulados a participação: “sendo a escola a formadora do cidadão precisa assumir seu papel de conduzi-los nesse caminho e isso só se consegue através da abertura e da receptividade de suas boas iniciativas”, completa a gestora.

Como não há grêmio estudantil nesta escola, a participação do segmento alunos na gestão da escola é restrita ao conselho de classe. Nesta instância, no entanto a intervenção dos educandos limita-se aos temas pedagógicos, isto é, em relação ao ensino-aprendizagem.

Para esse fim, explica a gestora, são escolhidas as lideranças em sala de aula que, em conjunto com a professora regente de turma, fazem a intermediação entre os colegas e a direção da escola. Nesse contexto, as opiniões, reivindicações e sugestões são debatidas em sala de aula e a pauta é transmitida pelo líder à direção. Diz a gestora “B” que dessa forma “estamos cumprindo com nossa missão de educar para a democracia”.

### **3. 3. 3 A gestora da escola “C”**

A gestora da escola “C” exerce o magistério há 29 anos e há seis está como gestora. Segundo ela a gestão participativa é um espaço onde todos assumem e dividem responsabilidade para a melhoria do ensino e a construção de uma sociedade mais justa.

Em sua gestão, os espaços de participação estão abertos a todos que se sentem aptos e querem fazer parte dela. O Conselho Escolar e o Círculo de Pais e Mestres são as principais instâncias participativas da escola “C”.

A participação da comunidade se dá através da participação nas reuniões convocadas. Nesses momentos, todos recebem a oportunidade de opinar e sugerir sobre os temas em pauta. Segundo a gestora “C”, não há um calendário fixo de reuniões; “normalmente convocamos a comunidade escolar para uma grande reunião no início do ano letivo para estabelecer as metas”, diz ela. Posteriormente, como nas demais escolas visitadas sempre que há necessidade, são convocados encontros abertos a toda a comunidade.

Administrativamente, o Conselho Escolar precisa se reunir conforme determinações da Secretaria Estadual de Educação quadrimestralmente para aprovar as contas da escola e distribuir as verbas disponíveis. Segundo a gestora “esses encontros não tem datas pré-estabelecidas, ocorrendo quando se consegue um acordo para que compareça a maioria dos conselheiros”.

Nesse aspecto, revela a gestora que “é muito difícil reunir a comunidade escolar em grande número”. Geralmente, quando as reuniões são marcadas no período noturno, a presença é razoável, tendo, segundo ela como “justificativa outras atividades exercidas pelos pais ou mesmo o trabalho”. Porém, o “conselho e o CPM como instâncias assumem o seu papel de representar a maioria”, deliberam sobre as questões que motivaram a reunião.

No entanto, no que se refere a aspectos financeiros, administrativos, políticos e sociais<sup>30</sup> que interferem de forma marcante na escola, a presença de todos os segmentos é convocada. “Os membros da comunidade que comparecem, muitos ou poucos, assumem as decisões e cabe aos que faltaram aceitar”, segundo a gestora “C”.

O PPP da escola “C”, de acordo com a gestora está em fase de reformulação. Ela revela que com esse fim já aconteceram reuniões com os pais e com os alunos. Porém, a maior parte do trabalho é realizada nas reuniões pedagógicas que acontecem a cada quinze dias em função da dificuldade de reunir os pais e os filhos e a necessidade de finalizar o projeto antes do término do ano letivo em andamento. “Existem prazos que precisamos cumprir. A Coordenadoria estipulou que devemos

---

<sup>30</sup> Essas questões envolvem aplicação de verbas, eleições da equipe diretiva, realização de eventos festivos, reformulação de documentos.

concluir o PPP ainda este ano, então necessitamos acelerar o trabalho”, completa a gestora.

Quanto à socialização das informações, a gestora “C” informa que as ocasiões das entregas de boletins são os momentos mais propícios para isso, pois “marcando as reuniões no horário noturno, os pais comparecem em maior número e fica mais fácil atingir a maioria”. Contudo, segundo ela, o Conselho se reúne sempre que necessário e se encarrega de disseminar as informações importantes. Diz a gestora que existem outros canais como os próprios alunos, os murais, entre outros.

Finalizando sua entrevista a gestora da escola “C”, afirma que procura dar a maior transparência possível para sua administração. Para tanto procura saber de tudo o que ocorre na escola, ouvir e considerar todos os segmentos que integram a comunidade escolar. Contudo, “tem coisas nas quais não há como ser muito democrático. Há certo limite para isso. Em alguns momentos, democracia demais emperra o processo. Mas na medida do possível, procuro não decidir nada sozinha”, conclui.

Deste modo, através do exame documental e da fala dos gestores, entende-se que existe ainda uma larga distância a ser vencida no sentido de transformar a escola num ambiente de exercício da democracia participativa. Nesse sentido, cabe a cada segmento da comunidade escolar conscientizar-se da importância desse espaço e de seu valor para a formação cidadã que leva a construção de uma sociedade mais igualitária e justa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa aqui descrita procurou conhecer a realidade da gestão participativa nas escolas públicas estaduais no município de São Borja/RS. Levando em consideração a documentação existente nas instituições e, também, legislação que garante o processo. Encontraram-se algumas incoerências e também fragilidade no que se refere à definição de quem participa do quê; em que momentos a participação é exigida; de que forma ocorre e os encaminhamentos derivados da mesma.

Outros fatos percebidos na análise, principalmente das atas de reuniões é o baixo número de reuniões realizadas por ano, assim como a baixa frequência em cada reunião, aliado ao fato de que os temas que entram nas pautas são de pouca relevância, o que resulta em pouca discussão. Nesse sentido, é possível que a comunidade não valorize essa instância democrática por acreditar que os temas não são tão decisivos que mereça sua atenção. E pelo visto, não há iniciativa de esclarecer e informar o potencial das instâncias no que diz respeito à participação.

Apenas uma das escolas (escola “A”), disponibilizou atas de reuniões do Conselho Escolar para exame. Sendo o livro bastante antigo, atemo-nos as atas dos últimos quatro anos, ou seja, de 2011 a 2014.

Em 2011, por exemplo, foram convocadas duas reuniões do Conselho, reunindo vinte e um (21) participantes. Os temas abordados trataram da abertura do ano letivo, de realização de uma palestra sobre prevenção de doenças transmissíveis e da escolha da comissão eleitoral para preparar a eleição da equipe diretiva do Conselho Escolar.

No ano seguinte, 2012, foram realizadas três convocações com a presença de cinquenta e um participantes, registrando um pequeno aumento de pessoas que participou comparativamente ao ano anterior. Na ocasião as pautas mostravam os seguintes assuntos: a comunicação de aluna que é amparada em algumas disciplinas por ter realizado provas do ENCCEJA<sup>31</sup> e não precisa cursá-las, a antecipação do recesso escolar em função do surto de Gripe A; a discussão das datas de recuperação das aulas do período; a informação das datas da jornada pedagógica na escola e a escolha da comissão eleitoral para realizar a eleição da equipe diretiva.

Já em 2013, houve uma diminuição significativa do número de reuniões, bem como de participante, sendo convocada apenas uma reunião com a participação de quinze pessoas. Os assuntos tratados foram relevantes para a escola: a apresentação da diretora e das vices de turno eleitas na última eleição e seu plano de ação. Também foi feita a prestação de contas da merenda escolar do quadrimestre.

No ano de 2014, foram três as reuniões convocadas até o dia da pesquisa com a presença de trinta e seis pessoas. Os temas foram bem variados, sendo que o mais relevante foi a climatização das salas de aula, para o qual a direção solicitou a colaboração do Conselho e do CPM no sentido da arrecadação de fundos.

Nesse contexto, percebe-se que as instâncias democráticas dentro das escolas estão sendo relegadas a funções menores, enquanto deveria se ocupar da administração e fiscalização de todas as ações empreendidas, sejam financeiras, sociais ou legais. Esse fato demonstra que o despreparo dos gestores está no fato de que estas instâncias não estão recebendo a devida importância, pois os potenciais participativos não estão sendo aproveitados.

Por outro lado, nota-se que a participação da comunidade é insignificante quando convocada. A que se deve esse comportamento? Será pela falta de educação democrática dos indivíduos em sua base dentro da própria escola? Será pela falta de informações? Ou ainda a matriz educacional do país não está

---

<sup>31</sup> O ENCCEJA é um exame de certificação no nível de conclusão do Ensino Fundamental para jovens e adultos que desejam concluir seus estudos. A inscrição é gratuita através da página eletrônica do Inep. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/encceja/perguntas-frequentes>, acesso em 24 jan 2015.

capacitada para desenvolver no sujeito o hábito de participar, de se envolver, de assumir sua parcela na administração da coisa pública?

O que se compreende a partir desse estudo é que os sujeitos não estão dispostos a investir tempo e conhecimento na prática da democracia participativa. Todas as vezes que se levantou a questão nas entrevistas a resposta foi a mesma: as atribuições da vida moderna deixa as pessoas estressadas e sem tempo para estar na instituição quando são chamadas, mas para isso existe o Conselho, o CPM que representa a maioria.

Diante do exposto, percebe-se que a gestão democrática na escola pública constitui-se um grande desafio. Primeiramente, sendo a escola um espaço onde se formam consciências, cabe a ela reverter um quadro de comodismo e alienação cada vez mais notório em uma sociedade que se distancia cada vez mais do hábito de discutir, debater sobre temas que pertinentes ao seu momento político, social e econômico. A seguir, a escola precisa tomar para si e assumir o lugar que lhe cabe enquanto construtora da cidadania participante e disseminadora do saber político.

Desse modo, a democracia dentro da escola pública precisa ser valorizada como fator fundamental para concretizar a justiça não só na educação, mas no coletivo. Para tanto, é essencial o conhecimento da legislação, o envolvimento e a disposição de todos no sentido de entender que para transformar, revolucionar o que não condiz com o ideal cidadão, pois como afirma Freire (2001) "... o mundo não é. O mundo está sendo. (...) Não sou apenas objeto da história, mas sou sujeito igualmente." Isso implica, portanto, em adentrar no caminho da emancipação, na intervenção na realidade. Portanto, o projeto democrático requer autonomia, colaboração de todos para reinventar o processo sempre que for necessário.

Finalmente, é possível compreender depois da análise dos documentos disponibilizados pelas escolas e das entrevistas com os gestores que ainda há muito a se trabalhar no sentido de transformar a escola num espaço para o aprendizado e exercício da democracia participativa. Assim sendo, torna-se necessário que cada segmento integrante da comunidade escolar compreenda o valor desse espaço e o quanto ele é importante para o desenvolvimento da cidadania que leva a construção de uma sociedade justa e mais igualitária.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.

ARISTÓTELES. **A Política**. Tradução: Nestor Silveira Chaves. Bauru, SP: Edipro, 1995.

Avritzer, L. **Teoria democrática e deliberação pública**. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ln/n50/a03n50.pdf>. Consulta em 10 mai 2014.

\_\_\_\_\_. **O orçamento participativo e a teoria democrática**. Disponível em <http://www.plataformademocratica.org>. Acesso em 26 dez, às 9 horas.

BOBBIO, N. **A teoria das formas de governo**. 6. ed. Brasília: UNB, 2000.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei 9394/96.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Thesaurus brasileiro da educação**. Brasília: INEP, 2001. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/pesquisa/thesaurus>> Acesso em 17 nov .2014, às 18 horas.

\_\_\_\_\_. Lei 7.398/85. Brasília, DF: Senado Federal, 1985. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/gremio/leis.php>>. Acesso em: 30 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 7398 de 04 nov. 1985. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1985.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 8.069 de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente. São Paulo, 1992.

Brzezinski, Iria. Tramitação e desdobramentos da LDB/1996: embates entre projetos antagônicos de sociedade e de educação. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. Consulta em 17 nov 2014, às 18 horas.

CALDIERARO, Ires Parisotto. **Escola de Educação Básica: Institutos Legais, Organização e Funcionamento**. Porto Alegre: Edição da autora. 2006.

DAHL, R. **Poliarquia**. São Paulo: Edusp, 1997.

FERNÁNDEZ, Fátima Addine. **Didática e otimização do processo de ensino-aprendizagem**. In: Dois Pontos. Belo Horizonte: Pitagorás, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 15ª impressão. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1975.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2001.

GOHN, M.G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. 3ª ed. São Paulo: Cortez Ed, 2002.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Papirus, 1997.

LESSA, Renato; SANTOS, Wanderlei Guilherme dos. Tradução: ALVES, Eduardo Francisco; CABRAL, Álvaro. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiás: Alternativa, 2004.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft**. São Paulo: Ática, 2000. p. 352.

MARQUES, Luciana Rosa. **Democracia radical e democracia participativa: contribuições teóricas à análise da democracia na educação**. Disponível <http://www.scielo.br/pdf/>. Consulta em 14 jul 2014.

MARSHALL, T. H. **Cidadania, Classe Social e Status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **"Regimento escolar" (verbete)**. *Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil*. São Paulo: Midiamix Editora, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2006.

ROUSSEAU J. - J. Discurso sobre a Origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens. Porto Alegre: L&PM, 2009. Tradução: Paulo Neves.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação e do Desporto. Diretoria de Ensino Fundamental. Diretoria de Ensino Médio. Diretoria de Planejamento. Entidades de gestão democrática escolar: diretrizes 4. – Florianópolis: 2002.

SANTOS, Boaventura de Souza (Org.). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SARTORI, G. **A Teoria da Democracia Revisitada – O Debate Contemporâneo**. São Paulo, Editora Ática, 1987.

SILVA JÚNIOR, C. A.; O espaço da administração no tempo da gestão. In: MACELINO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (orgs.). Política e gestão da educação: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p. 199-211.

SPÓSITO, M. P. **Educação, gestão democrática e participação popular**. In: BASTOS, J. B. (org.). Gestão democrática. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2002.

TANAKA, H.; Salis, A. U. **O Regime Militar: Política e economia**. Revista de Ciências Humanas da UNIPAR, v.12, nº.1, jan./mar. Umuarama/PR: Akrópolis, 2004

TOCQUEVILLE. Alexis. **A democracia na América, leis e costumes**. Trad. Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fortes, 1987.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2004.

VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995. p. 11-35.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

SEN, A. (1999). **El valor universal de la democracia**. Disponível em <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1637/16.pdf>. Acesso em 15 jul 2014.