



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Mestrado em Gestão do Potencial Humano

Impacto da Gestão Democrática Da Comunidade Escolar No Conselho Escolar: Uma
Abordagem Da Gestão Participativa

ANA DEISE LAURINDO DE OMENA

LISBOA

2020



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Mestrado em Gestão do Potencial Humano

Impacto da Gestão Democrática Da Comunidade Escolar No Conselho Escolar: Uma
Abordagem Da Gestão Participativa

ANA DEISE LAURINDO DE OMENA

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para a obtenção de Grau de Mestre em
Potencial Humano.

Orientador: Professor Doutor Casimiro Ramos

LISBOA

2020

Agradecimentos

A caminhada foi longa, com muito desafios, mas também com descoberta de novos horizontes. E nessa jornada atravessamos um ano atípico, o ano de 2020 trouxe outros desafios. Um ano em a humanidade foi obrigada a parar, e refletir sobre o sentido da vida. O distanciamento social imposto, nos fez refletir sobre a nossa condição de seres gregários, precisamos da companhia uns dos outros para a nossa proteção e a proteção do grupo. Ao mesmo tempo, esse momento serviu para refletirmos sobre os reais valores da vida.

Agradeço as todas as pessoas que estiveram presentes nessa minha caminhada, todos foram muito importantes na construção desse trabalho, minha família, professores (as), funcionário técnicos administrativos, pais e mães de alunos (as) e alunos (as) da Rede Municipal de Ensino de Maceió/AL.

Grata ao Silvio Samer e Isaura pelo apoio em todos os momentos.

Um agradecimento especial ao professor Casimiro Ramos pelo apoio, dedicação e grande incentivo nessa jornada. Sempre muito atencioso. Obrigada professor, por trilharmos esse caminho juntos.

Obrigada a toda equipe do ISG, pela forma atenciosa que sempre me atendeu.

Agradeço ao tempo, ao vento, ao dia, à noite, ao Sol, a Lua, enfim agradeço à vida.

A solidariedade social e política de que precisamos para construir a sociedade menos feia e menos arestosa, em que podemos ser mais nós mesmos, tem na formação democrática uma prática de real importância.

Paulo Freire.

Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a escola pública.

Anísio Teixeira.

Resumo

Esta investigação visa analisar o impacto da participação dos conselhos escolares na gestão da escola pública. O trabalho empírico privilegiou a pesquisa documental, além de entrevistas estruturadas com as gestoras de quatro unidades escolares, das Regiões Administrativas 1 e 6. Na pesquisa documental foi realizado um estudo da evolução dos conselhos escolares ao longo dos 27 anos, além da análise das atas, a qual verificou-se uma participação pouco efetiva. A escola precisa agregar todos os atores responsáveis pela prática educativa, e o conselho escolar desempenha um papel de grande importância nesse processo, pois representa todos os segmentos da comunidade escolar, nesse sentido a pesquisa permitiu verificar o quanto a vulnerabilidade social a que estão sujeitos os alunos e seus familiares dificulta uma maior participação, tendo-se concluído que mesmo diante da fragilidade democrática, a democracia representativa resiste, porém, a democracia participativa ainda é um sonho a ser conquistado no universo educacional da Rede Municipal de Ensino de Maceió.

Palavras-chave: Conselho Escolar; Democracia; Escola Pública; Gestão Participativa

Abstract

This paperwork aims to analyze the impact of the participation of school councils in the management of public schools. The empirical work has privileged the documentary research, in addition to structured interviews with the managers of four school units, from Administrative Regions 1 and 6. In the documentary research, a study was made of the evolution of school councils over the 27 years, in addition to the analysis of the minutes, which proved to be an ineffective participation. The school needs to bring together all the agents responsible for the educational practice, and in that effort, the school council plays a very important role in this process, as it represents all segments of the school community. In this way, the research allowed to verify how much the social vulnerability to which the students and their families are exposed, makes it difficult to participate more, having concluded that although democratic fragility's, representative democracy resists, however, participatory democracy it remains a dream to be achieved in the educational universe of the Municipal Education Network of Maceió.

Keywords: School Council; Democracy; Public school; Participative management

Lista de Abreviaturas e Siglas

Comed – Conselho Municipal de Educação

Semed – Secretaria Municipal de Educação

PPP - Projeto Político Pedagógico

UEXs – Unidades Executoras

CEs – Conselhos Escolares

CF – Constituição Federal

CNE – Conselho Nacional de Educação

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PNE – Plano Nacional de Educação

PEE – Plano Estadual de Educação

PME – Plano Municipal de Educação

Cggoe – Coordenadoria Geral de Gerenciamento e Organização Escolar

Cmei – Centro Municipal de Educação Infantil

EM – Escola Municipal

PNFCE – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares

Seduc – Secretaria de Estado da Educação

DGD – Departamento de Gestão Democrática

RA – Região Administrativa

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

EJAI – Educação de Jovens Adultos e Idosos

HTPC – Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo

Índice de tabelas

Tabela 01: Conselhos Escolares/ UEX Das Unidades Escolares Da Rede Municipal De Ensino De Maceió/AL.....	77
Tabela 02: Nomeação Para A Função De Diretor (A) E Vice-Diretor (A) Das Unidades Escolares Da Rede Pública De Ensino De Maceió/AL.....	79
Tabela 03: Documentos Analisados E Seus Conteúdos.....	82

Índice

Capítulo 1 Problema, Objetivos do Trabalho e Questões da Investigação	12
1.1 Apresentação da Problemática	12
1.2 Objetivos	15
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.3 Delineamento Metodológico	16
Capítulo 2 Embasamento Teórico	17
2.1 Cidadania: Acepção, Origem E Importância	17
2.1.1 <i>A cidadania e o cidadão no Brasil</i>	18
2.1.2 <i>Educação e Cidadania</i>	21
2.2 Ética	23
2.3 Autonomia	27
2.3.1 <i>Autonomia e Educação</i>	27
2.3.2 <i>A Escola e sua Autonomia</i>	28
2.4 Participação	29
2.5 A Democracia na Antiguidade	34
2.6 A Democracia Moderna	36
2.7 As Organizações e Valorização do Capital Humano	38
2.8 O Homem Segundo as Teorias Administrativas	39
2.9 A Teoria do Capital Humano	44
2.10 Conselhos, suas Origens e Natureza	53
2.10.1 <i>Os conselhos de educação no Brasil</i>	55
2.10.2 <i>Os Conselhos Escolares na Gestão da Escola Pública</i>	57
2.10.3 <i>O Conselho Escolar e a Função Social da Escola Pública</i>	59
2.10.4 <i>Conselho Escolar se Constitui em Estratégia de Gestão Democrática</i>	59
2.10.5 <i>Os Conselho Escolares: Mecanismo de Gestão Democrática</i>	60
2.10.6 <i>Regulamentação e Natureza dos Conselhos Escolares</i>	61
2.10.7 <i>A Criação Dos Conselhos Escolares Nas Unidades Escolares Da Rede Pública De Ensino De Maceió/ Al</i>	62
2.11 A Valorização do Potencial Humano no Espaço Escolar	67
Capítulo 3 Metodologia de Investigação	69
Capítulo 4 Análise evolutiva e comparativa dos Conselhos Escolares	72
4.1 Estrutura Dos Conselhos Escolares /UEX Das Unidades Escolares Da Rede Pública De Maceió/AL	74
4.2 Conselhos Escolares/ UEX Das Unidades Escolares Da Rede Municipal De Ensino De Maceió/AL	76

4.3 Nomeação Para A Função De Diretor (A) E Vice-Diretor (A) Das Unidades Escolares Da Rede Pública De Ensino De Maceió/AL	78
Capítulo 5 Descrição Dos Documentos, Sujeitos E <i>Locus</i> Da Investigação	81
5.1 Documentos Analisados e Seus Conteúdos	81
5.2 Sujeito e <i>Locus</i> Da Investigação	82
5.3 Unidades Escolares Participantes Da Investigação	83
5.4 Análise Do Livro Ata Do Conselho Escolar.....	84
Capítulo 6 Análise Da Participação Da Comunidade Escolar Na Visão Dos Gestores Escolares	87
6.1 Os Gestores e A Cultura Democrática No Ambiente Escolar	87
6.2 Os Limites Da Participação.....	89
6.3 Formação Continuada Para Os Conselheiros Escolares: Conhecer, Refletir E Decidir	93
6.4 O Conselho Escolar e A Construção Do Projeto Político-Pedagógico-PPP: Uma Ação Coletiva	95
Capítulo 7 Conclusões, Limitações Do Estudo E Futuras Linhas De Investigação	98
Referências Bibliográficas	104
Anexos.....	109
Anexo 01: Organização Dos Documentos	109
Anexo 02: Resumo Da Análise Do Livro Ata Do Conselho Escolar/ Uex Da Escola	110
Anexo 03: Resumo Da Análise Do Livro Ata Do Conselho Escolar/ Uex Da Escola	111
Anexo 04: Entrevista com Diretores e Vice-Diretores de 4 unidades escolares das Regiões Administrativas 1 e 6.	112

Capítulo 1 Problema, Objetivos do Trabalho e Questões da Investigação

1.1 Apresentação da Problemática

Os conselhos escolares (CEs), órgãos colegiados, com previsão legal da participação da comunidade escolar e local na gestão democrática da escola pública, ao longo dos anos vêm enfrentando grandes dificuldades quanto à efetiva participação destas comunidades. Dentro desse contexto, a presente dissertação pretende apresentar um estudo desta realidade afim de identificar os entraves que dificultam a referida participação. Fortalecer a participação implica em valorizar o potencial humano de cada indivíduo que compõe a comunidade escolar

Diante da fragilidade da democracia vivenciada no Brasil, a participação popular nas reivindicações dos direitos sociais se faz urgente e necessária, mas como essa participação se concretiza no meio social, para tanto é necessário o envolvimento nos processos participatórios, como bem definiu Bordenave (1994, p. 25) “uma sociedade participativa seria, então, aquela em que todos os cidadãos têm parte na produção, gerência e usufruto dos bens da sociedade de maneira equitativa. Todavia a estrutura social e todas as instituições estariam organizadas para tornar isto possível”.

No entanto, numa sociedade marcadamente patrimonialista como a brasileira, a participação da comunidade nos conselhos de controle social tem trazido uma série de reflexões sobre a qualidade desta participação, principalmente no que diz respeito aos fundamentos do paradigma do patrimonialismo do Estado brasileiro, sendo necessário para que tenhamos uma autêntica gestão democrática na escola pública e conseqüentemente uma participação efetiva da comunidade nos CEs, a quebra desse paradigma.

De acordo com o Ministério da Educação (2004, p. 36), para que tenhamos uma efetiva gestão democrática na escola pública:

Somente é possível instituir a legítima gestão democrática da escola pública se arruinarmos primeiro os fundamentos paradigma patrimonialista do Estado brasileiro –

estejam eles situados nos governantes, na burocracia ou nas corporações – para colocar no lugar deles novos fundamentos, situados na pertença da escola à cidadania, que lhe confere autonomia e poder e que possibilita a participação.

Os desafios em lidar com as relações de poder se materializam no cotidiano escolar e muitas vezes o conselho escolar pode tornar-se refém destas disputas, favorecendo mais concentração de poder e conseqüentemente menos participação.

Quanto aos obstáculos que dificultam a participação da comunidade na escola pública, faz-se necessário saber quais são os determinantes que dificultam a participação. Paro (2016), apresenta os condicionantes internos e externos da participação, sendo aqueles de natureza materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos e estes de natureza econômica e cultural.

As unidades escolares em que a cultura da participação ainda não foi consolidada representam um problema que requer constante preocupação daqueles engajados com a efetivação da gestão democrática na escola pública, uma vez que pode influenciar até mesmo na qualidade do ensino-aprendizagem.

Dentro desse contexto, o entendimento e posicionamento do diretor quanto ao fazer democrático no interior da escola é um fator que pode contribuir na participação, já que pode ser tanto um incentivador como um agente desmotivador de ações democráticas no dia a dia das unidades escolares. Nesse sentido dispõe Banov (2013, p. 33) ao afirmar que “o comportamento do líder afeta o ambiente social e a motivação do liderado”.

No universo escolar, o principal recurso é o humano, pois a escola existe com e para as pessoas. Diante da pluralidade pulsante dos diversos segmentos que compõem a comunidade, principalmente em um país tão desigual como o Brasil, o conselho escolar conforme definiu Luiz (2013, p. 22) “[...] deve ser a instância que garanta a participação e a manifestação dessa diversidade na escola”.

Participar é decidir juntos, é dirimir os conflitos coletivamente. Quando participamos estamos exercendo nossa cidadania e valorizando nosso potencial humano. É importante ainda destacar que a não participação não nos isenta da responsabilidade perante a sociedade, como comumente se pensa. Sobre este aspecto, Dallari (1984, pp. 24 e 25) afirma que:

Aquele que por sua vontade não participar de uma decisão é tão responsável como aquele que decidiu. É preciso que as pessoas tenham consciência de que o simples fato de viver acarreta a necessidade de tomar decisões. Se todos reconhecerem essa necessidade e assumirem positivamente sua responsabilidade os conflitos serão superados de modo mais justo e mais de acordo com as necessidades comuns, em benefício de cada indivíduo e de toda sociedade.

Diante do exposto, o presente trabalho busca resposta para os questionamentos aqui apresentados. Sendo a missão principal da escola a garantia de um ensino-aprendizagem de qualidade, pergunta-se:

- A participação da comunidade é importante para garantir um ensino-aprendizagem de qualidade?
- Quais são os determinantes internos e externos da participação?
- Qual a participação do conselho escolar na construção e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP)?
- Qual o papel do gestor quanto ao incentivo ao fortalecimento de uma cultura participativa?
- Visto que o conselho escolar é constituído por todos os segmentos que compõem a comunidade escolar. Em que medida esses segmentos têm participado efetivamente da gestão da escola, principalmente na tomada de decisões?

- Será que uma gestão democrática que conte com a participação da comunidade nos conselhos das escolas permitirá maior taxa de sucesso escolar, menores taxas de abandono e uma maior motivação de docentes e demais funcionários da rede pública de ensino?
- Como mobilizar a comunidade escolar e local para participar da gestão da escola pública?

1.2 Objetivos

Os objetivos da investigação estão assim elencados:

1.2.1. Objetivo Geral

Este trabalho de investigação tem por objetivo geral analisar o impacto da implementação de uma gestão democrática que envolva a participação da comunidade escolar da Rede Pública Municipal de Ensino de Maceió/ AL.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para responder as indagações da investigação e trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a evolução histórica da legislação sobre a participação da comunidade escolar Rede Pública Municipal de Ensino de Maceió/ AL.
- Conhecer as medidas práticas implementadas nas Unidades Escolas para cumprir a legislação.
- Conhecer as diferenças entre modelos de participação da comunidade no conselho escolar.
- Avaliar o nível de participação da comunidade escolar nos processos pedagógicos, em especial na construção, execução e avaliação do PPP.

- Entender como as relações de poder se concretizam no espaço escolar.
- Identificar os condicionantes da participação da comunidade escolar na gestão

das unidades escolares da Rede Pública de Ensino de Maceió/AL.

1.3 Delineamento Metodológico

No que diz respeito à metodologia, a investigação proposta neste trabalho para chegar ao objeto de estudo será realizada por meio da investigação bibliográfica e documental inserindo-se no paradigma da pesquisa qualitativa e quantitativa auxiliado pelas técnicas da análise documental.

O *locus* deste trabalho de investigação será quatro unidades escolares pertencentes a Rede Municipal de Educação de Maceió/Alagoas/Brasil, sendo dois Centros de Educação Infantil (CMEI) e duas Escola Municipais que atendem ao ensino fundamental. Das quatro unidades escolares, duas estão localizadas em uma área central da cidade e as outras duas em uma área periférica.

Capítulo 2 Embasamento Teórico

2.1 Cidadania: Acepção, Origem E Importância

A origem etimológica da palavra cidadania vem do latim *civitas*, significando conjunto de direitos que diz respeito ao cidadão. Na Roma Antiga, a palavra cidadania era utilizada com a finalidade de apontar a situação política de determinada pessoa, como também os direitos da qual era detentora, assim como os direitos que podia exercer. Segundo Demo (1996, p. 71), o conceito de cidadania possui:

[...] laivos conservadores históricos desde a postura grega, que preserva como cidadãos somente um pequeno grupo de elite, a postura liberal, que admite como cidadão os que possuem capital e poder, até a postura da cidadania consentida, tutelada pelo Estado e seus donos.

Em Roma, a concepção de cidadania adquire um caráter mais jurídico, mas, assim como na Grécia, a cidadania figura como um privilégio de poucos, ou seja, os que não faziam parte da nobreza, como também os estrangeiros, não possuíam nenhum direito. Segundo Brandão (1981, p. 68) “a educação grega e, depois, a de Roma preocupavam-se em forma o cidadão e eram, portanto, educações da e para a comunidade”. Ainda escravos e estrangeiros não eram considerados cidadãos, a cidadania só era estendida aos homens e mulheres livres. Porém, havia a distinção entre cidadania e cidadania ativa, pois só podiam ocupar cargos políticos e da administração pública, aqueles detentores da cidadania ativa. As mulheres não usufruíam do direito à cidadania ativa.

A conquista da cidadania pressupõe algo mais além de conquistas de direitos e deveres, é imprescindível também que todos os indivíduos tenham condições de desfrutar de uma vida digna, ou seja, que a dignidade humana seja a essência da convivência na sociedade. Cidadania pressupõe respeito aos princípios éticos, sejam eles pessoais ou da sociedade como um todo, como também uma convivência pautada nos ideais democráticos.

A cidadania na Idade Média, com a ascensão do feudalismo e a conseqüente queda do Império Romano, perdeu sua importância, cedendo lugar as questões de ordem religiosa. Nesta sociedade de estamentos só alguns eram detentores de direitos (nobreza, clero os camponeses).

Porém, com o surgimento dos estados nacionais é resgatado o conceito de cidadania, para atender os anseios da sociedade da época, nasce a partir daí os primeiros vestígios do ideal de igualdade.

No século XVIII, o Iluminismo, também chamado de Século das Luzes e Ilustrações, tinha como ideais: liberdade, fraternidade, progresso, tolerância religiosa, governo constitucional e separação entre o Estado e a Igreja. Os iluministas eram defensores da liberdade individual e da tolerância religiosa, tinha como seus principais representantes os filósofos Rousseau, Beccaria, Voltaire, Hume, Smith e Kant. A Revolução Francesa e a Constituição dos Estados Unidos de 1748, tiveram grande influência dos ideais iluministas.

2.1.1 A cidadania e o cidadão no Brasil

Como visto, a cidadania é uma construção histórica que ao longo dos anos teve diversas interpretações. Desde uma cidadania de poucos privilegiados até a cidadania garantida na lei, como as dos Estados Unidos da América e da Inglaterra, as primeiras a instituírem o princípio de que todos os homens são iguais perante a lei, contemplado na Carta das Organizações das Nações Unidas (ONU): “todos os homens são iguais perante a lei, sem distinção de cor, raça ou credo”.

O Brasil teve momento na sua história em que a cidadania foi negada ao povo, passando por período de severo autoritarismo e centralização de poder. Com a promulgação da Constituição de 1988 (Constituição Cidadã) este cenário mudou e a cidadania voltou a fazer parte da vida do povo brasileiro. Hoje, o país passa por um novo período de negação da

cidadania, com um quadro alarmante de desigualdade social e desrespeito ao estado democrático de direito. Ainda segundo Demo (1996, p. 70):

Cidadania é a qualidade social de uma sociedade organizada sob a forma de direitos e deveres majoritariamente reconhecidos. Trata-se de uma das conquistas mais importantes na história. No lado dos direitos, repontam os ditos direitos humanos, que hoje nos parecem óbvios, mas cuja conquista demorou milênios, e trazem a síntese de todos os direitos imagináveis que o homem possa ter.

As questões relacionadas à cidadania estão presentes na Constituição Federativa do Brasil de 1988, nos artigos subsequentes:

Título I – Dos Princípios Fundamentais

Art. 1. A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados, Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

II – a cidadania;

(...)

Título II – Dos Direitos e Garantias Fundamentais

Capítulo I – Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos

Art. 5. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza,

A garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito a vida, a liberdade, a igualdade, a segurança e a propriedade, nos termos seguintes:

(...)

LXXI – conceder-se-á mandato de injunção sempre que a falta de norma regulamentadora torne-se inviável o exercício dos direitos e das liberdades

Constitucionais e das prerrogativas inerentes à nacionalidade, à soberania e à cidadania;

LXXVII – são gratuitas as ações de “habeas-corpus” e “habeas-data”, e, na forma da lei, os atos necessários ao exercício da cidadania.

(...)

Título III – Da Organização do Estado

Capítulo II – Da União

(...)

XIII – nacionalidade, cidadania e naturalização

Mas afinal, hoje, o que significa cidadania em uma sociedade com tanta desigualdade, onde poucos detêm o poder político e econômico e a maioria fica a margem da sociedade, sem acesso aos bens e direitos. Cidadania, embora esteja garantido no texto da lei, precisa ser concretizada no seio da sociedade, sendo um processo de lutas constantes. Como afirma Costa (2017, p. 31) “é um processo de luta perseguido por aqueles que anseiam por liberdade, por mais direitos e por melhores garantias individuais e coletivas”.

Quanto à cidadania moderna, Costa (2017, p. 35) conclui que “foi com Marshall (1948) que a cidadania se expressou com sua real nitidez, como se vê no seu ensaio Cidadania, classe social e status (1949)”.

Ainda segundo Costa (2017, p. 31) com relação à concepção de Marshall:

[...] é que só a partir do século XVIII foi lançado o germe da cidadania moderna, concretizada em sua instância máxima com a conquista dos direitos sociais no século XX. Nesse contexto, a educação pública gratuita circunscreve-se como um direito social para a conquista dos referidos direitos.

É importante sinalizar que Marshall reconhece, por trás desse mérito, a necessidade de fortalecimento de uma classe a ser beneficiada pela condição que a educação favorecia, na formação do eleitorado e do mercado de trabalho qualificado.

A cidadania requer a convivência com o outro, exige a participação ativa e coletiva, no sentido que todos são responsáveis por uma sociedade mais cidadã. Segundo Pinsky (2013, p. 1.193) “cidadania, hoje, liga-se à opinião, aos anseios e clamores do conjunto da sociedade”. No entanto, a busca por uma cidadania plena é uma luta constante, principalmente nos países em que impera uma democracia de baixa densidade, como no Brasil atualmente.

2.1.2 Educação e Cidadania

Com a consolidação dos regimes constitucionalistas baseados nos ideais de liberdade e igualdade da Revolução Francesa, a sociedade se reestrutura sob uma nova ordem, a burguesia assume o poder, ao mesmo tempo que procura consolidar a democracia burguesa. Conforme citado por Saviani (2012, pp. 05 e 06):

Para superar a situação de opressão, própria do “Antigo Regime”, e ascender a um tipo de sociedade fundada no contrato social celebrado “livremente” entre os indivíduos, era necessário vencer a barreira da ignorância. Só assim seria possível transformar os súditos em cidadãos, isto é, em indivíduos livres porque esclarecidos, ilustrados. Como realizar essa tarefa? Por meio do ensino. A escola é erigida no grande instrumento para converter os súditos em cidadãos (...).

De acordo Zanotti (como citado por Saviani, 2012, p. 06) “redimindo os homens de seu duplo pecado histórico: a ignorância, miséria moral, e a opressão, miséria política”.

Logo, o acesso a uma educação igualitária seria o caminho para alcançar a cidadania ativa. No entanto, a educação atua diversas vezes como um divisor de águas, de um lado os que detêm o conhecimento e conseqüentemente o poder e estão no topo da pirâmide, do outro

os que são negados os direitos sociais fundamentais: como educação, saúde, moradia etc. O Estado burguês, em nome de uma fictícia democracia plena, sutilmente cria mecanismos de segregação social, utilizando a escola como reprodutora de sua ideologia.

Como bem cita Rodrigues (1989, p. 23) “(...) a educação escolar não pode ser pensada como algo neutro em relação ao mundo, mas algo que produz, na sua própria dinâmica, caminhos diferenciados para a ação social concreta em função de interesses e necessidades dos próprios educandos”.

Uma educação para a cidadania pressupõe uma educação emancipadora, onde todos tenham acesso a uma boa educação, independente de classe social, onde educadores e educandos sejam sujeitos ativos no processo da construção do conhecimento e não meros depositários de conteúdo, como tão bem define Freire (2005, p. 66), quando fala da concepção bancária da educação “em que a única margem de ação que se oferece aos educandos é a de receberem os depósitos, guarda-los e arquivá-los”.

Uma escola cidadã é aquela que forma cidadãos críticos de sua realidade social, entendendo que são sujeitos ativos da história em construção, que a história é uma construção coletiva onde todos são protagonistas, ou como bem define Freire (2002, p. 60) “não apenas objeto da História mas seu sujeito igualmente”. A escola cidadã não reproduz a ideologia dominante da divisão de classes sociais, ao contrário, cria condições para que as desigualdades sejam superadas.

A cidadania está diretamente relacionada com a cultura democrática, por conseguinte, uma educação cidadã é aquela que busca o exercício pleno da democracia. Ser cidadão requer do sujeito uma visão crítica da sua realidade social, lutando pelo fortalecimento da democracia, principalmente no espaço escolar.

2.2 Ética

A palavra ética tem sua origem na Grécia “*ethos*”, significando caráter, costumes, hábito. Também chamada de filosofia moral, institui na sociedade os princípios morais que guiam a conduta humana.

Já na antiguidade, a ética era discutida pelos filósofos da época, sendo considerada uma parte da filosofia. De acordo com Dewey (1980, p.VIII-X) encontramos a seguinte divisão da filosofia:

(...) Em primeiro lugar a lógica, permitiria distinguir quais as formas de conhecimento verdadeiro, quais as falsas. Em segundo lugar – com base nas soluções indicadas pela lógica – uma física que mostrasse a verdadeira estrutura da realidade na qual se insere o homem. A lógica e a física constituiriam, assim, as disciplinas preliminares a possibilitar a descoberta dos fundamentos da ética.

A ética constituiria, assim, o objetivo final da filosofia, constituindo-se na bússola para desvendar o caminho da felicidade.

Ainda de acordo com Dewey (1980, p.VIII), para o grande filósofo ateniense Epicuro (341 a. C) “(...) a ética representa um esforço para libertar a alma humana de equívocos ou de inundadas crenças aterrorizadoras”. Neste sentido, os homens deveriam cultivar a calma, na busca da serenidade e do prazer.

Para Sócrates, de acordo com Cotrim (2001, pp. 271 e 272), existia um saber universal válido, resultante do conhecimento da essência humana e no qual se pode “conceber a fundamentação de uma moral universal”, diferentemente dos filósofos sofistas que defendiam o relativismo ético radical quanto aos valores e verdades, no sentido de que estes (valores e verdades) dependiam do julgamento pessoal de cada indivíduo, e ao mesmo tempo colocando o homem como a medida de todas as coisas. Sócrates ao contrário dos sofistas pregava a ideia de existir um saber universal, o qual, Segundo Cotrim (2001, p. 272), “(...) decorre do

conhecimento da essência humana, a partir da qual se pode conceber a fundamentação de uma moral universal”, ou seja, a construção de uma moral universal, seria resultado da essência do conhecimento comum a todos os homens.

Platão pregou o racionalismo ético, seguindo os ensinamentos de seu mestre (Sócrates). Segundo Platão (1991), o homem precisava sair do mundo das sombras e aparências, ou seja, o mundo sensível e alcançar o mundo das ideias e essências, portanto, a ideia do bem só seria alcançada quando o homem se afastasse das tentações e desejos do mundo material. Ainda para Platão (1991), a ética estava centrada no mundo inteligível. Platão (1991) explica o mundo sensível através do mundo das ideias, só alcançável pelo intelecto. As ideias permitiriam construir a compreensão científica da realidade e, modelos perfeitos, orientariam a ação reformadora ou criadora do homem. (Platão, 1991, p. XV, XVI).

Aristóteles, assim como Platão pregava uma ética racionalista, porém mais realista, cujo foco é o homem concreto. De acordo com Aristóteles (1973), a felicidade desempenha uma elevada importância na vida do homem, que ultrapassa os simples prazeres das sensações das coisas materiais, mas uma felicidade real, que no caso seria a razão (teoria), algo puramente humano.

Apresenta uma ética do meio termo no sentido de que, segundo Cotrim (2001, p. 273) “(...) onde a virtude consistiria em procurar o ponto de equilíbrio entre o excesso e a deficiência”. Para Aristóteles (1973, p. 428), a ética tem uma relação direta com a política, pois enquanto a ética trata do bem-estar de cada indivíduo, a política cuida do bem coletivo, comum a todos: “já que a felicidade é uma atividade da alma conforme a virtude perfeita, devemos considerar a natureza da virtude: pois talvez possamos compreender melhor, por esse meio, a natureza da felicidade”. Assim, para ele, tanto a virtude humana quanto a felicidade estavam relacionadas a alma e não o corpo.

Na Idade Média, a ética está fundamentada nos princípios cristãos, cujo foco é a relação de cada pessoa com Deus. Diferentemente dos filósofos racionalistas, a ética cristã estava voltada para uma moral alicerçada nas virtudes da fé, do amor, caridade, boa vontade e também da piedade. Os filósofos cristãos pregavam uma ética moral individual, portanto, o que importava para eles era a relação direta do homem com Deus e os dogmas da igreja católica. Neste sentido, desprezava-se o fato do homem enquanto ser historicamente social. Nesse sentido indo de encontro ao pensamento de Sócrates e Platão, que consideravam os homens como cidadãos responsáveis pelo destino da *pólis*, cujas ações estão voltadas para atender ao bem comum. São representantes deste período: Santo Agostinho e Santo Tomás de Aquino.

A ética na Idade Moderna, se afasta do campo religioso da ética cristã e concentra sua atenção nos valores oriundos da natureza humana, especialmente no que se refere a razão, tendo Immanuel Kant como um de seus principais representantes. De acordo com Kant (1980, p. XVIII):

Na parte final da *Crítica da Razão Pura*, Kant afirma que a razão não é constituída apenas por uma dimensão teórica, que busca conhecer (e ultrapassa os limites do conhecimento), mas também por uma dimensão prática, que determina seu objeto mediante a ação. Nesse sentido, a razão cria o mundo moral e é nesse domínio que podem ser encontrados os fundamentos da metafísica. (...).

Alguns filósofos deste período discordaram do formalismo ético de Kant, quando o mesmo defendia o dever como valor universal, para estes, não a existia a preocupação em saber como cada indivíduo se defrontaria e agiria diante do referido dever.

Quanto a reflexão ética dos filósofos contemporâneos, os mesmos se contrapõem ao formalismo ético de Kant, no sentido deste considerar o dever ético como uma norma de dever universal, sem, no entanto, relacionar as condições nas quais devemos exercer esse dever. Segundo Cotrim (2001, p. 277), Hegel afirma “(...) a moralidade assume conteúdos

diferenciados ao longo da história das sociedades, e a vontade individual seria apenas um dos elementos da vida ética da sociedade em seu conjunto”. Para Hegel, a razão absoluta existente, independe da vontade do homem, sendo o mesmo apenas o instrumento para a sua concretização. No entanto para Nietzsche, a ética cristã levou os homens a uma autocondenação, temerosos dos castigos que sofreriam caso caíssem na tentação dos pecados, reprimindo assim, seus desejos e paixões. Vivendo condenados a viverem sob a sombra do pecado, culpa e do inferno. Nietzsche defendia uma ética baseada na ética aristocrática. No que se refere Marx, a moral é uma construção social, e realizada por seres sociais, portanto, não pode ser produzida individualmente, isolada, e sim no conjunto da sociedade. Portanto, deve estar voltada para atender as necessidades da sociedade, como também para regular as relações sociais.

O panorama social é mutável, sofre variações no tempo e no espaço, por conseguinte os valores que são a base das normas morais não são absolutos, e nem tampouco universais, não conseguindo atingir todos os homens e mulheres e nem alcançar todos os tempos. Cotrim (2001, p. 279) esclarece que para Marx “(...) a moral será uma das formas assumidas pela ideologia dominante em dada sociedade, pois apregoa determinados valores que são necessários a manutenção dessa sociedade”.

Na crítica ao formalismo ético kantiano, Hegel se refere ao fato que Kant não considerou a história e contexto social no qual o indivíduo está inserido. No entanto, para Marx os valores morais têm sua origem na sociedade, por conseguinte são as relações sociais, com seus conflitos e divergências que criam e estabelecem os valores e normas no seio da sociedade. Nesse sentido a ideologia dominante utiliza esses valores em favor de seus interesses para manter a sua hegemonia.

Qual a ética dos tempos atuais, como os homens e mulheres do século XXI lida com os valores morais em uma sociedade cada vez mais competitiva, altamente tecnológica e com um

alarmante desequilíbrio social, onde o capital financeiro está cada vez mais valorizado em detrimento do capital humano? Em uma sociedade tão diversa, como exemplo a brasileira, a ética precisa fazer parte da natureza humana como princípio norteador do bem-estar de todos os indivíduos. A ética requer viver e conviver no universo da diversidade com respeito, sem discriminação de qualquer ordem. Portanto, indivíduos éticos são indispensáveis para a construção de uma sociedade, onde o bem comum prevaleça. Segundo Freire (2002, p.19):

(...) Não podemos nos assumir como sujeitos da procura, da decisão, da ruptura, da opção, como sujeitos históricos, transformadores, a não ser assumindo-se como sujeitos éticos. Neste sentido, a transgressão dos princípios éticos é uma possibilidade, mas não é uma virtude. Não podemos aceitá-la.

É ético também cuidar de si, preservar e fortalecer a sua humanidade, para assim poder cuidar do outro e contribuir para a construção de uma sociedade mais harmônica e por conseguinte, com mais justiça social.

2.3 Autonomia

2.3.1 Autonomia e Educação

Ao buscar o significado de autonomia, o Dicionário de língua portuguesa traz os seguintes significados: “faculdade de se governar por si mesmo; direito ou faculdade que tem uma nação de se reger por leis próprias (...)” (Ferreira, 2000, p. 77). Mas qual a autonomia que move o universo da educação, já que esse universo é perpassado por tantas limitações. A autonomia pode ser concebida segundo a concepção de Estado, em uma visão fundamentada no neoliberalismo, ou seja, o Estado máximo a serviço do capital financeiro, e o Estado mínimo, este desobrigado em atender as demandas da população, o humano relegado a segundo plano. Diante do Estado mínimo, a educação e demais direitos básicos do cidadão teriam financiamento irrisório, pois não seriam prioridades para o Estado. Em contrapartida pensa-se

também em um Estado com uma nova estruturação, neste caso, voltado para atender os anseios da maioria da população.

A autonomia em uma sociedade democrática, está voltada para atender à vontade da maioria da população, conforme explica Antunes (2005, p. 33) “(...) tal como a concebe o campo democrático popular, objetiva contribuir com a capacitação da sociedade civil para gerar políticas públicas, avaliar e fiscalizar os serviços prestados à população no sentido de tonar público o caráter do Estado”.

2.3.2 A Escola e sua Autonomia

No espaço escolar da escola pública, mesmo com a atuação dos mecanismos de gestão democrática como, eleição de diretores e os CEs, a autonomia mostra-se limitada, pois os próprios gestores ficam muitas vezes a mercê das demandas das instâncias superiores. De acordo com Paro (2016, p.16), “essa impotência e falta de autonomia do diretor sintetizam a impotência e falta de autonomia da própria escola”. O diretor termina, na maioria das vezes, se transformando em um mero executor da burocracia do Estado, em detrimento das atividades-fim da escola, ou seja, tudo que diz respeito às questões pedagógicas, resultando em uma autonomia limitada.

Outro ponto a considerar é o desrespeito ao conhecimento empírico do aluno e da realidade social da comunidade na qual a escola está inserida. De acordo com Freire (2002, p. 66), quando os educandos e a comunidade não têm autonomia para expressar suas expectativas e necessidades quanto ao serviço oferecido pela escola, “(...) o respeito à autonomia e à dignidade é de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros”.

Em uma gestão educacional democrática e participativa, a autonomia deve ser pensada e executada com respeito e seriedade, para não ser confundida com desrespeito e desordem.

Para Lück (2015, p. 45):

A gestão educacional cultiva relações democráticas, fortalecendo princípios comuns de orientação, norteadores da construção da autonomia competente, que se garantem a partir do estabelecimento e cumprimento de normas, leis, princípios e diretrizes comuns. Estas, quando entendidas em seu sentido e espírito pleno, são vistas em seu potencial de inspiração para dar unidade e organicidade ao conjunto das ações sociais. Porém, entendidas obtusamente em sua letra apenas, são percebidas como limitadoras e cerceadoras, daí por que inadequadamente rejeitadas.

Quando pensamos em democracia, inevitavelmente resgatamos o que são seus princípios fundamentais, a liberdade e a igualdade, para lutar e preservar estes princípios a democracia pressupõe o exercício da autonomia. Segundo Bobbio (2015, p. 47) “o princípio inspirador do pensamento democrático sempre foi a liberdade entendida como autonomia, isto é, como capacidade de dar leis a si própria”.

2.4 Participação

A participação faz parte da evolução histórica de homens e mulheres ao longo dos tempos, pois sendo seres sociais sempre houve a necessidade de viver em grupo, sendo, portanto, uma necessidade humana. A participação sempre esteve presente com maior ou menor intensidade, seja nas relações familiares, seja nas lutas políticas, podendo ser estimulada ou sufocada. De acordo com Bordenave (1994, p. 12) “(...) ela pode se implantar tanto com objetivos de liberação e igualdade como para manutenção o de uma situação de controle de muitos por alguns”.

Ao longo do percurso histórico, a participação foi vivenciada sob várias formas. Sobre essas formas de participação, Bordenave (1994, pp. 27, 28, 29), apresenta:

- Participação de fato: desde os primórdios dos tempos os homens e mulheres vivenciaram uma participação de fato, seja no seio do grupo família ou no clã com a finalidade de atender as diversas necessidades do grupo, como a subsistência, como exemplo temos, a religiosa ou mesmo a da defesa do grupo contra possíveis ataques de inimigos.
- Participação Espontânea: nesta, a participação se concretiza nos grupos sociais (família e vizinhança), porém sem organização constante e metas claramente definidas. Neste sentido, a participação está diretamente ligada à satisfação das necessidades psicológicas do grupo, como o sentimento de pertencimento, afetividade, prestígio e reconhecimento.
- Participação Imposta: neste caso, o indivíduo é obrigado a participar do grupo, como também a realizar atribuições consideradas indispensáveis. Exemplo de participação imposta, temos as tribos indígenas quando obrigam os jovens a participarem do ritual de iniciação, e no contexto atual, a obrigatoriedade em alguns países, inclusive o Brasil, de servir ao exército e a de votar.
- Participação Voluntária: a criação do grupo é dos próprios participantes. Sendo também os responsáveis pela organização, objetivos e a metodologia a ser adotada pelo grupo. Exemplo, os partidos políticos e os sindicatos. Como participação voluntária, também podemos incluir a participação em um negócio, ou seja, como sócio capitalista ou mesmo gerente. Entretanto, esta participação, às vezes, não resulta da iniciativa dos participantes do grupo e sim de uma participação provocada por agentes externos, com finalidade de alcançar seus próprios objetivos e não os do grupo.

Podendo ser denominada de participação dirigida ou manipulada. Como exemplo temos o serviço social e a educação em saúde.

- **Participação Concedida:** é aquela em que o indivíduo não escolhe seu campo de atuação, mas sua existência no que se refere ao poder ou influência é considerada legítima pelos subordinados e superiores. Um exemplo desta categoria de participação, seria quando na organização da empresa se prevê a participação dos empregados nos lucros da empresa. O planejamento participativo, quando instituído por organismos oficiais, não deixa de ser uma participação concedida, embora, servindo muitas vezes como um limitador da participação pelos chamados donos do poder, pois atinge determinado número de indivíduos (cooperativas, paróquias etc.), sugerindo uma aparência de participação política e social. Embora não seja considerada uma participação democrática, é válida, pois não representa um retrocesso, desde que abra espaço para o despertar de uma consciência crítica.

Uma sociedade participativa requer de seus cidadãos uma participação ativa, que todos estejam engajados nas demandas sociais. Quando o cidadão comum e a sociedade civil organizada são protagonistas no seu contexto social, e não simples marionetes nas mãos dos autoproclamados donos do poder. Portanto, uma sociedade participativa é aquela onde os princípios democráticos são respeitados, onde impera uma luta constante para a superação das desigualdades sociais. Como afirma Bordenave (1994, p.36):

Quando o governo controla a participação do povo, mas não é controlado pelo povo é sinal de que ainda falta muito para se chegar a sociedade participativa. Nesta, o povo exerce o controle final das decisões, nos mais elevados níveis.

Incentivar o exercício da participação, englobando os aspectos político, social e econômico é oportunizar a um número cada vez maior de indivíduos a concretização de processos democráticos no seio da sociedade, é oportunizá-la a um número cada vez maior de

indivíduos. A participação não se configura como negação do poder e sim, como afirma Demo (2009, p. 20) “não é ausência, superação, eliminação do poder, mas outra forma de poder, e como tal precisa ser conquistada”.

Entretanto, a participação ativa e consequente partilha do poder ainda é um sonho a ser alcançado em uma sociedade como a brasileira, onde as desigualdades sociais é uma realidade histórica e pouco mudou no decorrer dos anos, a participação se concretiza em ações pontuais. Na maioria das vezes, o que se percebe é um participar por participar, quando as pessoas são manipuladas e obrigadas a participarem. No contexto histórico brasileiro, a participação sofreu momentos de sufocamento, como nos períodos das ditaduras. No Estado Novo, com Getúlio Vargas (1937-1945) e a ditadura militar (1964-1985), mas também momentos de fortalecimento, quando ocorreram grandes manifestações contra a ditadura militar e a volta da democracia.

O povo foi para a rua exigindo mudanças nas estruturas políticas, econômicas e sociais. A participação dos movimentos sociais foi de fundamental importância nas reivindicações dos direitos sociais, consolidados na Constituição Federal de 1988. No entanto, não podemos esquecer que no Brasil, durante muitos anos alimentou uma cultura assistencialista, o povo acomodado perante o mínimo oferecido pelo Estado, e não se achando merecedor daquele bem ou serviço. O Estado por sua vez, estimulava esta situação, pois quanto menos o povo participar mais cresce o assistencialismo como também o paternalismo, e consequentemente a democracia tende a declinar. Neste sentido é mister que a participação seja estimulada como algo vivo, latente dentro da sociedade. Que só um povo consciente de sua força de mudança e transformação é capaz de mudar a ordem política, econômica e social vigente. Segundo Demo (2009, p. 73).

[...] é essencial evitar que os processos participativos degenerem em sessões repetitivas, cansativas, decepcionantes, pouco produtivas, de tal sorte que se instale o

desânimo e a desmotivação, causado por inabilidade na condução do processo, ou por incompetência técnica ou política. Nisto se percebe ademais, que não podemos nos satisfazer com a face política, deixando de lado a questão socioeconômica. Melhorar de vida concretamente é tão importante quanto saber discutir o problema politicamente.

No Brasil, na conjuntura atual, a luta pelo poder de participar torna-se cada vez mais necessário e urgente, pelo risco premente do enfraquecimento das instituições democráticas, desde sempre tão fragilizadas. Portanto, a participação em defesa da democracia requer uma luta constante contra possíveis limitadores desta participação. Quanto mais a participação se concretiza dentro da sociedade, mais espaços democráticos são consolidados.

A participação ativa da comunidade, seja ela na família, escola, partidos políticos, sindicatos etc., torna-se imprescindível na medida que a democracia deixa de representar uma ilusão de liberdade e participação, como se observa nas tradicionais democracias representativas, quando a participação fica restrita ao direito de votar. Percebe-se que não existe interesse dos agentes públicos, sobre o entendimento por parte dos indivíduos do real significado da participação. A democracia participativa, neste caso, torna-se um eterno sonho a ser conquistado.

A comunidade pela descrença nos processos democráticos e ao mesmo tempo sufocada e neutralizada pelo assédio da política assistencialista do Estado se retrai na maioria das vezes perante as injustiças sociais. Esse falso interesse pelos problemas da comunidade é marcante durante as campanhas eleitorais, quando o eleitorado fica à mercê das promessas eleitorais. Para a comunidade não se transformar em massa de manobra e lutar em prol de uma democracia participativa. Segundo Demo (2009, p. 72) “ter voz e vez precisa organizar-se. Este processo deveria ser preocupação diária das comunidades que com eles aprenderiam as formas possíveis de realização participativa ou criariam suas próprias”. A luta da comunidade por direitos e deveres perpassa pela luta em defesa de uma escola pública de qualidade.

Um outro tipo de participação é participação política, que vai além da participação eleitoral. Como bem define Dallari (1984, p. 36):

(...) a participação política é um dever moral de todos os indivíduos e uma necessidade fundamental da natureza humana. A participação intensa e constante de muitos é necessária para impedir que alguns imponham uma ordem injusta, que sempre acaba prejudicial para todos.

A participação consciente é questionadora da ordem social, e fortalece os ideais democráticos.

2.5 A Democracia na Antiguidade

A origem da palavra *democracia remota a Grécia Antiga, tendo o seguinte significado: demo significando povo e kratos significando domínio/poder. Sendo, portanto, governo do povo, para o povo. A democracia como forma de governo foi exercida em Atenas, principal cidade da Grécia Antiga, considerada o berço da democracia. Porém, na democracia ateniense o direito à cidadania e por conseguinte ao exercício da democracia, só estava ao alcance de poucos, ou seja, os homens livres, sendo negado esse direito as mulheres, os estrangeiros e escravos. Vale ressaltar que esta população excluída constituía a maioria da população ateniense.*

Um tanto contraditório, nesse sentido a democracia ateniense estava a serviço de uma minoria privilegiada. O filósofo Sócrates foi um de seus críticos, combatendo os preconceitos sociais da democracia de Atenas. Para Sócrates (como citado por Platão, 1991, p. XX) “sua missão era levar todos os homens a buscar o verdadeiro bem – pelo cuidado da própria alma”. Sócrates contrariava os interesses daquela minoria que detinha o poder na democracia de Atenas. Assim quando em 399 a. C. a democracia condena-o à morte, como bem colocado por Platão (1991, p. XX): “ela não apenas o pune, ela se defende”. Neste contexto estava bem

visível os limitadores do processo democrático na sociedade ateniense, pois a participação como um dos princípios da democracia, estava restrito a alguns indivíduos considerados cidadãos atenienses.

Ainda nos reportando a Atenas, a democracia era exercida de forma direta. A participação nas assembleias era uma prerrogativa de um pequeno grupo de cidadãos, que decidia o destino político da cidade. As referidas assembleias aconteciam na *àgora* (praça pública), os cidadãos reuniam-se para as discussões das questões políticas. E como afirma Rosenfield (1994, p. 11) “[...] onde as decisões que dizem respeito ao conjunto da coletividade são elaboradas graças à confrontação de opiniões e à sua deliberação pública através do voto”. No que se refere a política, para a democracia ateniense a concepção de política, ainda segundo afirma Rosenfield (1991, p. 11) “[...] refere-se efetivamente ao que é coletivo, ao que é comum a todos”. No entanto, esta forma de democracia declinou com o tempo, devido à complexidade das estruturas econômicas, políticas e sociais que foram se consolidando com o decorrer do tempo.

A democracia difere da monarquia, governo de uma só pessoas, como também da aristocracia, governo exercido por uma parcela restrita de indivíduos. Na democracia, o povo é soberano e não mais o rei, como nas demais formas de governo. Em *Ética a Nicômaco*, Aristóteles menciona três tipos de constituições e seus respectivos descaminhos e deformidades. São elas, a monarquia, a aristocracia e a timocracia. Aristóteles (1973, p. 389), no entanto, esclarece que quando a monarquia não cumpre o seu papel, temos como resultado “[...] o desvio da monarquia e a tirania”, pois o tirano tem como único objetivo a sua satisfação pessoal, o seu bem-estar acima de tudo. Aristóteles (1973, p. 389), ainda enfatiza que “a monarquia degenera em tirania que é a forma pervertida do governo de um só homem, e o mau rei converte em tirano”. Já no que se refere a aristocracia, ele defende que em governo aristocrático “(...) degenera em oligarquia pela ruindade dos governantes que distribuem sem

equidade o que pertence ao Estado (...)” (Aristóteles, 1973, p. 389). A respeito da timocracia, continua:

A timocracia, por seu lado, degenera em democracia. Ambas são coextensivas, já que a própria timocracia tem como ideal o governo da maioria, e os que não têm posses contados como iguais aos outros. A democracia é a menos má das três espécies de perversão, pois no seu caso a forma de constituição não apresenta mais que um ligeiro desvio (Aristóteles, 1973, p. 389).

2.6 A Democracia Moderna

Com a derrocada do Absolutismo, aparece a figura do Constitucionalismo, com o objetivo de implantar o Estado de Direito, é neste contexto que surge a democracia moderna. No Estado moderno reaparece os ideais democráticos. Superado o Estado Absolutista do Antigo Regime, a democracia novamente surge no cenário político-social como um regime político que melhor atenderia aos diversos anseios políticos e sociais. Neste sentido, a democracia surge como uma condição indispensável para o florescer de uma sociedade mais justa, com mais justiça social

Com a queda do Antigo Regime, a civilização ocidental é protagonista de grandes revoluções, como a Revolução Francesa (1789/1799) e a Revolução Industrial com a 1ª (1760/1860) e a 2ª etapa (1860/1920). Neste processo, o povo passou a lutar por direitos e autonomia política. A democracia moderna traz em seu bojo os ideais da Revolução Francesa, no entanto o cidadão livre e com garantia de direitos iguais é esmagado pelos excessos da Revolução Industrial, onde o dito homem livre é novamente escravizado. Neste contexto, homens, mulheres e crianças são submetidos a exaustivas jornadas de trabalho, passando a ser um empregado ou operário a serviço dos donos dos meios de produção. De acordo com Resenfield (1994, pp. 17e 18):

O advento de uma economia de mercado, que, na crueza da Revolução Industrial, desagregou as relações sociais e lançou o indivíduo assim abandonado no mercado, engendrou a sociedade moderna. As relações sociais tornaram-se progressivamente entre indivíduos isolados uns dos outros, submetidos tanto ao poder das leis do mercado como o poder do Estado.

A Revolução Industrial carrega no seu bojo a exploração do trabalho em prol do capital, mas também despertou na massa trabalhadora o desejo de lutar por melhores condições de trabalho. O povo acordou, começou a reivindicar maior participação no destino da nação e participar da vida política. Neste contexto, com o desenvolvimento do capitalismo e o crescimento social da burguesia, observa-se que os ideais democráticos passam a ser interpretados de acordo com os interesses dessa nova classe social. Com a ascensão da burguesia surge a democracia liberal, também chamada de democracia representativa, diferente da democracia direta

Na democracia liberal ou representativa os indivíduos escolhem seus representantes por meio de voto. Antes o direito ao voto não era de todos, houve muita luta das sufragistas pelo o direito ao voto sem distinção de sexo, raça, condição econômica etc., atualmente temos o sufrágio universal, quando todos os cidadãos adultos têm direito ao voto. O que difere um sistema do outro é a escolha do chefe do executivo. No caso do parlamentarismo, o chefe do executivo é o primeiro ministro, que é eleito pelos membros do poder legislativo federal. E o parlamento é eleito pelos cidadãos. Já no presidencialismo, a escolha do chefe do executivo é feita pelo povo.

Ao longo dos anos gerir as cidades sempre foi um desafio, lidar com as diversidades e pluralidades políticas, econômicas e sociais, gerando todo tipo de conflitos. Gerenciar esses conflitos sem partir para a radicalidade do autoritarismo de governos ditatoriais, leva-nos a acreditar que a democracia por mais imperfeita que seja ainda é mais justa do ponto de vista da

participação do povo no processo político. Como bem define Bobbio (2015, pp. 37 e 38), democracia:

(...) para uma definição mínima de democracia, como é a que aceito, não bastam nem atribuição a um elevado número de cidadãos do direito de participar direta ou indiretamente da tomada de decisões coletivas, nem a existência de regras de procedimentos como a da maioria (ou, no limite, unanimidade). É indispensável uma terceira condição: é preciso que aqueles que são chamados a decidir ou eleger os que deverão decidir sejam colocados diante de alternativas reais e postos em condição de poder escolher entre uma e outra.

A perversidade das desigualdades sociais afeta os alicerces da democracia, pois os que estão no poder enfraquecem e sufocam as instituições democráticas. Entretanto, as lutas sócias nascem e se fortalecem no meio desse turbilhão de conflitos sociais. É fundamental que os democratas fortaleçam a resistência contra todo tipo de desigualdade. Como salienta Levitsk e Ziblatt (2018, p.253) “(...) por mais difícil que possa ser, é imperativo que democratas lidem com a questão de desigualdade. Trata-se, afinal, de uma questão de justiça social. A própria saúde de nossa democracia depende disso.” Porém, essa conquista não é projeto individual isolado, é uma conquista coletiva. Citando novamente Levitsk e Ziblatt (2018, p.253) “(...) nenhum líder político isoladamente pode acabar com a democracia, nenhum líder sozinho pode resgatar uma democracia, tampouco. A democracia é um empreendimento compartilhado. Seu destino depende de nós.”

2.7 As Organizações e Valorização do Capital Humano

A expressão “capital humano” tem origem no século XVII, quando estudiosos no ramo das ciências econômicas, como Adam Smith, entenderam a necessidade das empresas se basearem não só em fatores técnicos, mas também nos valores humanos, na hora de criar regras

cuja finalidade seria o bom funcionamento das organizações. Segundo Chiavenato (2006, p.26):

(...) as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos. Isto significa que as organizações são construídas de maneira planejadas e elaboradas para atingir determinados objetivos. Elas também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, à medida que seus objetivos são atingidos, ou à medida que se descobrem meios melhores para atingi-los com menos custos e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas sim um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças.

As organizações são criações humanas, e como tal sofre os reverses sociais que a sociedade demanda ao longo dos tempos. Em uma sociedade mais democrática o capital humano que a compõe tem a possibilidade de ser mais valorizado, já a participação é um dos princípios da democracia, no entanto precisa ser uma participação qualificada, ou seja, uma participação ativa. Quando isto não acontece, o que se observa é a exploração do trabalhador, neste caso o capital humano fica relegado a segundo plano.

2.8 O Homem Segundo as Teorias Administrativas

Nas mais importantes teorias administrativas, o homem é caracterizado ora como uma mera peça na engrenagem, ora é tido como o principal ator no cenário das organizações.

A escola da administração científica, tem como seu principal representante Frederick Winston Taylor, engenheiro mecânico (1856/1915). Na teoria científica as tarefas e a divisão do trabalho eram seus principais objetivos, resultando com isso cada vez mais na especialização do operário. Prevalecia, portanto, o método do trabalho, ou seja, os movimentos e o tempo necessários para execução da tarefa, não primava por um clima organizacional democrático,

pois predominava a centralização de autoridade. Embora a Teoria Científica tenha suas limitações, mas foi a partir dos conceitos de Taylor que a administração construiu sua teoria científica e cujos conceitos são estudados até hoje.

Quanto a Teoria Clássica, tem como seu representante maior o engenheiro francês Jules Henri Fayol, de acordo com Raymundo (2006, p. 20) “(...) a teoria de Fayol representou um avanço considerável pela sua tentativa de pensar a empresa como um todo, ao contrário da ênfase na tarefa, típica do taylorismo”. Porém, o capital humano não é valorizado, pois Fayol concebia a organização como uma máquina; uma forte divisão do trabalho e ênfase na especialização e competência técnica, autoridade centralizadora e uma organização linear. Para Raymundo (2006, p.20):

(...) tanto quanto o taylorismo, a teoria clássica de Fayol concebe a administração sob o manto de um extremo racionalismo. Para ela, a empresa é como uma máquina, capaz de funcionar exclusivamente de acordo com a relação causa (decisões racionais) / efeito (eficiência). Até aí ninguém havia pensado numa coisa, a empresa é construída, também, por gente.

As teorias científica e clássica da administração baseadas no racionalismo extremado, não concebiam o capital humano como um recurso de suma importância para o sucesso das organizações.

A Teoria das Relações Humana tem como seu maior representante o americano Elton Mayo, que realizou estudos e experiências na Western Electric Company. As experiências desenvolvidas por Elton Mayo receberam o nome de Hawthorne. Diferentemente das teorias científica e clássica que consideram o trabalhador como mais uma peça na engrenagem das organizações, a teoria das relações humanas concebe o trabalhador nos seus aspectos psicológicos e sociais. Como afirma Chiavenato (2015, p.117) “(...) essa revolução na administração ocorreu nos prenúncios da Segunda Guerra Mundial, ressaltando o caráter

democrático da administração. A ênfase nas tarefas e nas estruturas é substituída pela ênfase nas pessoas”. Nesta concepção de administração, o capital humano é considerado um ativo de relevada importância dentro das organizações. Ainda segundo Chiavenato (2003, p.129) “a Teoria das Relações Humanas enfatiza os grupos e não o comportamento individual. A comunicação é tratada como um fenômeno social”. Nesta teoria a ênfase é para o homem social.

Teoria Neoclássica da Administração, nesta teoria tanto as tarefas, as pessoas e a estrutura têm igual importância. E como concepção de homem: o organizacional e o homem administrativo.

A Teoria da Burocracia tem como principal representante Max Weber. Nela a impessoalidade sobressai como uma de suas características. Na definição de Weber:

(...) A administração da burocracia é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e de funções. O poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa. A obediência prestada pelo subordinado ao superior, também é impessoal. Ele obedece ao superior, não em consideração à sua pessoa, mas ao cargo que o superior ocupa. A burocracia precisa garantir a sua continuidade ao longo do tempo: as pessoas vão e vêm, os cargos e funções permanecem ao longo do tempo. Assim, a burocracia é uma estrutura social impessoalmente organizada. (Chiavenato, 2003, p. 263).

Neste contexto, percebe-se que para a teoria da Burocracia enfatiza a estrutura organizacional em detrimento das relações sociais. A concepção de homem desta teoria é o de homem organizacional. A racionalidade também está muito ligada a esta teoria, nesse sentido conforme esclarece Chiavenato (2003, p. 267) “(...) quanto mais racional e burocrática torna-se a organização, tanto as pessoas tornam-se engrenagens de uma máquina, ignorando o propósito e o significado do seu comportamento”. Esta teoria se detém nos aspectos formais das organizações, os aspectos informais, que também fazem parte do mundo das organizações

não são considerados, resultando em um ambiente de relações áridas, pois as organizações por mais racional que possa ser é feita de pessoas, que têm sentimentos e vontades próprias. Quando se dar mais importância ao preenchimento de formulários e registros de relatórios nas organizações, em detrimento da atenção aos indivíduos que produzem (trabalhadores) e daqueles que irão adquirir o resultado da produção (clientes), estas organizações tendem a ter uma relação bastante distante e fria com quem produz, como também de quem recebe seus produtos.

A Teoria Estruturalista da Administração tem sua abordagem voltada para a estrutura e o meio ambiente. Sua visão de homem, é do homem organizacional, o homem versátil, que atua em diferentes papéis nas organizações. Mas ao mesmo tempo que precisa ser versátil para lidar com as mudanças, precisa ser tolerante para enfrentar de forma saudável os conflitos. A referida teoria tem preocupação com a eficiência e a eficácia dentro das organizações. Como afirma Chiavenato (2003, p. 3170) “a Teoria Estruturalista inaugura estudos a respeito do ambiente, dentro do contexto de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com o contexto externo”. Alguns teóricos são de opinião, de que a Teoria Estruturalistas seria a transição para a Teoria dos Sistemas.

Quanto a Teoria Comportamental a ênfase está nas pessoas. É um dos seus principais conceitos é a motivação. Nesta teoria o homem tem como finalidade a execução do trabalho de forma satisfatória. Para ele (homem) o que importa é o grau de satisfação ao realizar o trabalho, e não a melhor forma de executá-lo. Não está em busca do melhor lucro, mas o lucro adequado, nem o preço maior e sim o preço razoável. A concepção de homem na Teoria Comportamental é do homem administrativo. A Teoria Comportamental é considerada a mais democráticas das teorias da administração.

Teoria dos Sistemas encontramos o homem funcional, neste caso o indivíduo desempenha um papel no interior das organizações, inter-relacionando com os demais como um sistema aberto. O foco da Teoria dos Sistemas, é o ambiente.

Teoria da Contingência, considerada a mais atual. Nesta teoria a concepção de homem, é a do homem complexo. Segundo Chiavenato (2003, p. 558) “teoria da Contingência é a abordagem que enfatiza a administração depende de um determinado conjunto de circunstâncias – uma situação”. Lida ainda com as questões relacionadas a motivação e a liderança. A teoria em questão, enfatiza o ambiente e a tecnologia, mas sem deixar de relacioná-la as pessoas, as tarefas e a estrutura.

As organizações são estruturas formadas por pessoas, estas pessoas têm necessidades e talentos diversos. As pessoas fazem as organizações, portanto, a forma como as relações humanas são geridas nas organizações, indica o quanto são democráticas e participativas as ações dentro das organizações. Para Drucker (1999, p.150):

As organizações não são mais construídas na força, mas sim em confiança, que não significa que um goste do outro, mas que pode haver confiança mútua. Isto pressupõe que um entende o outro. Portanto, assumir responsabilidade no relacionamento é uma necessidade absoluta: é um dever sempre que alguém for membro de uma organização, consultor, fornecedor ou distribuidor, ele deve a responsabilidade no relacionamento a cada um com quem trabalha, de cujo trabalho depende ou que depende do seu trabalho.

O homem é um ser social, portanto, sente necessidade viver e conviver em grupos. Hoje, a maioria de homens e mulheres passam uma parte considerável de seu tempo nos grupos de trabalho, estes grupos precisam manter uma certa harmonia, e para que isso aconteça é necessário que os chefes tenham competência e capacidade de liderança. Enquanto existirem grupos de pessoas existirão conflitos, porém os conflitos são necessários e devem ser melhor

gerenciados no universo das organizações. Para que isso aconteça, precisamos valorizar o potencial humano dentro das organizações. Só o termos organizações e lideranças humanistas e democráticas. Quanto a importância da liderança Chiavenato (2006, pp. 122, 123) informa:

A liderança é necessária todos os tipos de organização humana, seja nas empresas ou em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir pessoas, isto é, liderar. Para os humanistas, a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos.

Um líder humanista não toma decisões, e sim decide com o grupo. Valoriza o potencial humano de cada um nas organizações. Segundo Paro (2012, p. 31) “a administração, entretanto, não se ocupa do esforço despendido por pessoas isoladamente, mas com o esforço humano coletivo”, portanto, para que se concretize precisa da ação conjunta.

2.9 A Teoria do Capital Humano

O economista estadunidense Theodore Shults é considerado o pai da teoria do capital humano. Recebeu o Prêmio Nobel de Economia de 1979, pelos seus estudos sobre o desenvolvimento econômico enfatizando principalmente as questões relacionadas com os países em desenvolvimento. Shults era especialista em economia agrícola, tendo vivido uma boa parte da sua vida neste meio, observando e analisando as condições de trabalho dos trabalhadores do campo. Entendia que uma boa educação possibilitava ao indivíduo ascensão social. Gary S. Becker, professor de economia e sociologia da Universidade de Chicago, como Shults, foi também um estudioso da teoria do capital humano. Ganhou em 1992 o Prêmio Nobel de Economia. Becker se preocupava em relacionar as questões econômica com as sociais. Salientando a importância do investimento na formação dos trabalhadores.

O filósofo e economista escocês Adam Smith defendia a ideia que as organizações precisavam se preocupar não só com as questões técnicas, mas também com as pessoas. Mesmo assim, era uma visão uniforme, não considerando as particularidades, pois cada ser humano é singular.

Para a teoria do capital humano, quanto mais houver investimentos na educação tem-se mais desenvolvimento nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, e conseqüente os países serão mais desenvolvidos. Organizações que investem na formação de seus trabalhadores, investem no seu mais importante ativo, tornando-se também mais competitivas no mercado. É fundamental que o conhecimento seja acessível e partilhado, ou seja, um fator de equidade e não um divisor de classes sociais.

A Era Industrial foi um período de grandes transformações nos processos produtivos e de relações de trabalho, revolucionando diversos setores da sociedade. Deixamos a manufatura para conquistar um desenvolvimento tecnológico que transformou o estilo de vida da época. No interior das fábricas os trabalhadores tornavam-se extensões das máquinas, resultando com isto na desumanização do trabalhador. No entanto, já nesta época alguns estudiosos, como Adam Smith, já falassem da importância do fator humano nos processos produtivos.

Nas organizações fortemente hierarquizadas, os trabalhadores tornam-se reféns de comandados autoritários. O trabalho em si constitui em um fardo, gerando insatisfação e adoecimento ao trabalhador. Neste sentido, a burocracia que durante muitos anos, e ainda hoje, está presente nas instituições públicas e privadas brasileiras constitui um empecilho para a valorização do capital humano. Considerando que não incentiva o espírito inovador, a iniciativa e a valorização do talento de cada pessoa. Segundo Chiavenato (2006, p. 271) “(...) a burocracia não leva em conta a organização informação que existe em todo tipo de organização humana, nem se preocupa com a variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas) que introduz variações no desempenho das atividades organizacionais”.

Valorizar o capital humano nas organizações é investimento. E hoje o maior capital humano dentro das organizações é o conhecimento. Quanto mais conhecimento as pessoas tiverem, mais valorizadas serão, e as organizações conseqüentemente também serão mais competitivas no mercado. Portanto, o sucesso das organizações está diretamente relacionado a capacidade intelectual dos indivíduos.

Quando acontece a supervalorização do capital financeiro, o capital humano é relegado a segundo plano, como se as pessoas fossem peças descartáveis e facilmente substituíveis. Quando o capital financeiro se torna mais importante do que as pessoas, acontece a desumanização do trabalhador. Como afirma Santos (2012, p. 24):

(...) É pelo trabalho que o ser humano se humaniza e também humaniza a natureza. O trabalho criou condições para o ser humano ir além de seu caráter de natureza, isto é, possibilitou que ele se emancipasse da natureza. Ele não deixa de ser um animal, de pertencer à natureza, mas não mais de forma tão determinada como outros.

O capital humano diz respeito as habilidades e competências das pessoas. Capacidade de comunicação, de liderança e pró atividade. E também os de cunho pessoal como o de querer investir na sua formação de forma contínua. Portanto, a valorização do capital humano vai além do aperfeiçoamento profissional, envolve também o crescimento pessoal. No contexto empresarial brasileiro, as organizações que investem nas pessoas e as têm como parceiras nos seus negócios, portanto, primando por uma gestão participativa, ainda é uma parcela pequena. O trabalhador é coisificado, sendo descartado como um simples objeto. No cenário político, econômico e social atual brasileiro, a gestão participativa tornou-se algo cada vez mais distante. Banov (2013, p. 35) enfatiza que:

A grande resistência em adotar este tipo de gestão decorre do legado brasileiro de culturas autoritárias, individualistas, acostumados com estruturas altamente

hierarquizadas. Para a gestão participativa ser aceita é necessário uma mudança na percepção (crença) das pessoas e na própria estrutura organizacional, que deverá agregar novos valores e visão quanto a organização e as pessoas.

Com um passado escravocrata de mais de trezentos anos, quando seres humanos eram considerados propriedade, comprados e vendidos como uma simples mercadoria. A escravidão foi abolida com a lei Áurea em 13 de maio de 1888, no entanto a sociedade brasileira hoje, em pleno século XXI ainda traz em suas entranhas esse regime de desumanização das pessoas. De acordo com Vanderley (2001, p.88):

Eis uma necessidade eminente: a busca da unidade no trabalho, evitando esvair-se o ser no fazer. Deve-se enxergar além do que se apresenta e procurar ser acima do fazer, porque o resultado é vivificar este fazer e sobrepor o objeto ao artífice no agir concomitantemente em busca do algo novo, burilado e humanizado

Todo ser humano almeja alcançar seus objetivos, ora profissionais ou pessoais, porém, a sociedade precisa oferecer oportunidades para que todos alcancem tais objetivos. É fundamental que as organizações entendam que a qualidade de seus produtos está diretamente relacionada com a qualidade dos profissionais que os produzem. Quanto mais investir no seu capital humano, mais sucesso terá no mercado, que cada dia se torna mais competitiva.

Nos anos 1990 surge uma nova Era, chamada Era da Informação ou 4º Revolução Industrial, traz grandes transformações no seio da sociedade. Tendo como seu maior representante o engenheiro e economista Klaus M. Schwab, criador e diretor do Fórum Econômico Mundial. No contexto da indústria 4.0, o conhecimento é considerado o bem de maior valor. Com a crescente automação das fábricas e uma forte presença de processos digitais, muitas funções serão exercidas por um maquinário cada vez mais sofisticado. Nesse cenário muitas funções deixarão de existir, porém outras surgirão, mas para exercê-las os indivíduos precisarão ter acesso a novos conhecimentos. Exigirão cada vez mais indivíduos

qualificados. Nesse sentido é preciso pensar e colocar em prática ações para que a indústria 4.0 não contribua ainda mais com o abismo social já existente. Para Chiavenato (2006, p. 593) “na Era da Informação, o recurso mais importante deixou de ser o recurso financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento”. Investir em educação é considerado o caminho certo para alcançar a excelência intelectual. As organizações se viram impelidas a investirem mais na formação de seus colaboradores, no sentido de que quanto mais talentos intelectuais estiverem, mais competitivas estarão no mercado. Ainda, segundo Chiavenato (1999, pp. 40 e 41):

(...) As pessoas como seres humanos: dotado de personalidade própria, profundamente diferente entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis a adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como recursos da organização.

Apesar do progresso tecnológico e a consequente automação do trabalho, as organizações necessitam de pessoas aptas para agilizarem os processos produtivos e se manterem de forma competitiva no mercado. As pessoas conduzem os processos, e não as máquinas, portanto, precisam de um tratamento humanizado. O trabalho deve ser algo prazeroso e é fundamental que o trabalhador sinta prazer em executá-lo. Conforme afirma Chiavenato (1999, p.09):

(...) Hoje, apesar dos computadores e dos balanços contábeis, os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos os empregados devem sentir que o trabalho é adequado as suas capacidades e que estão sendo tratados equitativamente. Para os empregados o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas dispendem a maior parte de suas vidas no trabalho e isto requer uma estreita identidade com o trabalho. Empregados satisfeitos são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentar frequentemente

e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.

Nas organizações que primam pelos princípios democráticos, têm o conhecimento como uma construção coletiva, portanto, não existindo um melhor ou pior conhecimento. O sucesso das organizações depende da soma de todos os conhecimentos. Por mais que a tecnologia da informação esteja cada dia mais sofisticada e a comunicação esteja mais acessível e veloz, são as pessoas que fazem todos esses mecanismos funcionarem. Segundo Drucker (2010, p. 13) “o administrador trabalha com um recurso específico, gente. Trata-se de um recurso “sui generis”, que exige determinadas qualidades de quem tente trabalhar com ele”. Dentro das organizações as pessoas no seu conjunto representam um valor de suma importância para o crescimento e sucesso das organizações, pois são elas que conduzem os processos. Mas, cada indivíduo é um ser singular, com competência, talento e personalidade própria, neste sentido é importante que as organizações invistam nesse capital e desenvolvam métodos e técnicas que possibilitem buscar, reter e utilizar esses talentos para criar vantagem competitiva.

Para o sucesso da organização a valorização do capital humano deve vir acompanhado da valorização do capital intelectual, pois o conhecimento constitui o maior e melhor ativo dentro das organizações. O conhecimento é um bem intangível que não pertence a organização, e sim a cada ser humano. Conforme diz Chiavenato (2006, p.593) “(...) conhecimento é a informação estruturada que tem valor para a organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana.”

No entanto em uma sociedade como a brasileira, com uma grande desigualdade social o acesso ao conhecimento sempre foi um privilégio de poucos. Na História recente do país com o processo redemocratização, após 21 anos de ditadura militar, houve uma melhora quanto ao acesso à educação. No entanto, não o suficiente para obter uma educação igualitária e inclusiva.

E necessário uma educação liberadora, onde o conhecimento seja partilhado e sirva para libertar as pessoas, e não para oprimi-las.

Nas organizações o maior ativo são as pessoas, o mesmo se aplica a sociedade como um todo. As pessoas são os geradores de riqueza de uma nação e investir na sua população humana por meio da educação é o caminho para alcançar o desenvolvimento. Para Teles (1986, p.138):

(...) O desenvolvimento de qualquer nação tem sua razão no homem e, para tanto, vai depender dele mesmo, isto é, de suas potencialidades. Não havendo o crescimento das massas, o máximo que poderá ser conseguido é o progresso de uma minoria, em prejuízo dos demais. Nada existe de mais determinante para uma melhoria das possibilidades humanas que a Educação. Desenvolvimento e Educação são, pois, processos dependentes.

Portanto, para uma nação desenvolvida a educação não se configura em gasto e sim investimento. Mas, em uma sociedade como a brasileira, em que predomina um capitalismo predatório, o capital humano dentro das organizações não recebe a devida valorização. Os trabalhadores em sua grande maioria são explorados, pois para os donos do capital o que importa é o lucro.

2.9.1 O Capital humano e a pandemia no Brasil

Hoje, quando o conhecimento e a informação chegam as pessoas em grande velocidade e de diversos meios, os equipamentos tecnológicos estão cada dia mais sofisticados, porém nem todos têm acesso, a desigualdade social está presente e desumaniza as pessoas. No Brasil uma boa parte da população não tem acesso ao conhecimento formal e aos equipamentos tecnológicos, isto ficou evidente neste ano de 2020 com a pandemia em decorrência do novo Coronavírus (Covid-19), declarada pela Organização Mundial de Saúde – OMS. Uma parte

dos estudantes não conseguiu realizar as atividades remotas por não terem acesso aos equipamentos tecnológicos e uma parte dos educadores também. A pandemia trouxe junto com a sua letalidade, mostrou o quanto é desumano as condições de trabalho nos diversos setores da economia brasileira, tanto da formal quanto da informal. A economia brasileira fundamentada em um capitalismo predatório, aumentou exponencialmente a desigualdade social. Na atual conjuntura, o Brasil está perdendo o seu bem mais precioso, seu capital humano, de forma totalmente irresponsável. Não existe um plano nacional para lidar com as questões pertinentes a pandemia.

2.9.2 O Impacto da Pandemia na Rede Pública de Ensino de Maceió

As atividades educacionais foram paralisadas por 15 dias, a partir do dia 23 de março de 2020, conforme determina o Decreto municipal nº 8.846 de 16 de março de 2020 e publicado no Diário Oficial do Município-DOM em 20 de março de 2020, que disciplina medidas temporárias de combate e prevenção à pandemia do coronavírus (covid 19) e dá outras providências, a paralisação das atividades educacionais consta no Art. 8º do referido Decreto. A princípio o Decreto determina uma paralisação por 15 dias, a partir de 23 de março de 2020. No entanto, outros decretos prorrogando a paralisação das atividades educacionais foram publicados ao longo dos meses. Estamos em outubro e ainda não existe uma data definida para o retorno das aulas presenciais das redes pública e privada de ensino de Maceió.

No contexto educacional os educadores e educados estão se reinventando, pois de uma forma geral e principalmente na escola pública às aulas remotas não alcança a totalidade dos estudantes. Mas, precisamente na rede pública, precisarem superar inúmeras dificuldades, principalmente no que diz respeito o acesso aos equipamentos tecnológicos. Estes equipamentos são raros nos ambientes escolares, como também nas residências dos estudantes das escolas públicas do município de Maceió. Sendo assim, as aulas remotas utilizando as

mídias sociais (*Whatsapp, Facebook, Instragram* etc) não atingiram todos os estudantes, mesmo utilizando de outros meios como atividades impressas e programação veiculada pelo rádio. E mesmo assim, devido a vulnerabilidade social desses estudantes e todo esforço dos gestores, professores e demais trabalhadores da educação, o ensino remoto em sua totalidade não alcançou todos os estudantes da rede, principalmente os estudantes com necessidades especiais. Neste sentido, quando do retorno das atividades presenciais, a Secretaria Municipal de Educação (Semed) organizará além do protocolo sanitário, também um protocolo pedagógico. No protocolo pedagógico os estudantes que não tiverem acesso as aulas remotas terão um atendimento diferenciado. Cabe ao Comed a validação ou não das atividades remotas. Neste panorama de pandemia, ficou visível a importância do capital humano no universo educacional da rede pública de Maceió.

A pandemia trouxe a necessidade premente do isolamento social e veio nos mostrar o quanto é importante para o ser humano a interação com o outro. A escola sendo um espaço natural de convivência e interação social, encontrou no seu mais significativo recurso, as pessoas, motivação e solidariedade para superar as dificuldades da atual crise sanitária. E a gestão de pessoas, mais do que nunca, precisou ser exercida democraticamente. Neste momento delicado é imprescindível que toda decisão seja partilhada com a comunidade escolar, para o fortalecimento dos vínculos. Pois, o ensino é um ato de interação entre sujeitos. As escolas públicas de Maceió neste momento de pandemia, estão tendo um papel de grande relevância, pois mesmo sem aulas presenciais e com dificuldades de toda ordem, os seus profissionais estão desempenhando um trabalho de grande importância junto à comunidade escolar, fortalecendo o vínculo com os estudantes e seus familiares e contribuindo da melhor forma possível para que o ensino aprendizagem se concretize da melhor forma possível. Seu capital humano está fazendo a diferença neste atual contexto social.

Vale ressaltar que no planejamento e elaboração do Protocolo Sanitário para o retorno das atividades presenciais, que envolveu diversos profissionais nas diversas áreas, a Semed promoveu escutas com os diversos segmentos da comunidade escolar entre os meses de julho e agosto de 2020. Nas escutas via *whatsapp* e *google meet* a comunidade escolar pode se expressar quanto suas expectativas quando do retorno das atividades presenciais.

No espaço escolar, a maior riqueza é seu capital humano. Os trabalhadores da educação, os estudantes, e as famílias dos estudantes fazem o universo educacional existir. E o objetivo da sua existência é promover a aprendizagem, porém, é necessário que esse espaço seja compartilhado por todos, que a gestão democrática se concretize em cada ação. Por ser o principal processo da escola, é imprescindível que o processo pedagógico esteja envolvido com os demais processos. Conforme afirma Rodrigues, (1989, p. 68) “a atividade pedagógica não é solitária: ela é uma atividade solidária”. É preciso incentivar a relação dialógica no interior da escola, pois cada voz é importante na busca por uma educação de qualidade.

2.10 Conselhos, suas Origens e Natureza

Para os seres humanos viver em grupos foi uma questão de sobrevivência. E a medida que esses agrupamentos crescem, surge a necessidade de um direcionamento, uma organização cuja finalidade é a proteção do grupo e para manter a coesão e a harmonia no seio desses grupos foram criados mecanismos de deliberações coletivas. Com a complexidade das relações humanas, gerando conflitos e divergências, surge a necessidade de que as discussões e resolução desses conflitos sejam resolvidos, levando em consideração o bem-estar da coletividade e com a anuência da maioria dos seus membros. Estes coletivos são o que, hoje, chamamos de conselho.

Os registros históricos nos mostram que:

(...) já existiam, há quase três milênios, no povo hebreu, nos clãs visigodos e nas Cidades - Estado do mundo greco-romana, conselhos como formas primitivas e

originais de gestão dos grupos sociais. A Bíblia registra que a Prudência aconselhara Moises a reunir 70 “anciãos ou sábios” para ajudá-lo no governo de seu povo, dando origem ao Sinédrio, o “Conselho de Ancião” do povo hebreu. (Ministério da Educação, 2004, p.13).

Paulatinamente os conselhos dos anciãos das comunidades primitivas foram substituídos, por conselhos de beneméritos, enquanto o primeiro estava baseado na sabedoria e na virtude, o segundo, se fundamentava em assessoria técnica especializada, nas esferas do poder dos governos. De acordo com o Ministério da Educação (2004, p. 14), “o conselho como forma representativa do poder político na Cidade-Estado obteve grande relevância na Comuna Italiana, isso no século X”.

No entanto, a Comuna de Paris (1871) constitui-se um exemplo de gestão da comunidade local por intermédio de um conselho, entretanto só durou um curto período, dois meses). No século XX com o objetivo de se organizarem no ambiente do trabalho, os operários formam conselhos representativos. Surgindo dessa foram os conselhos de fábrica, este formado no local do trabalho, ou seja, no ambiente da empresa e os conselhos dos delegados dos operários este formados por representantes de operários das diversas fábricas, com uma representatividade de caráter comunitário.

No século XX os trabalhadores, principalmente na Europa começam a se organizarem em conselhos, ora com o Estado, ora com a sociedade. Seja defendendo os interesses da sociedade como um todo, seja a defesa de uma classe dominante. Hoje, em pleno século XXI procura-se um modelo de conselho voltado para a co-gestão das políticas públicas.

No Brasil, mesmo com a derrubada da monarquia e a ascensão da república, os conselhos eram constituídos pelos senhores de reconhecidos saberes eruditos. Conselhos estes de governo, pois só servia aos governantes. O reconhecimento do saber popular não interessava ao governo, pois a gestão da coisa pública estava nas mãos da elite dominante que

a administra de acordo com os seus interesses. A partir da década de 1980, com o processo de democratização do país, as políticas públicas passaram a ser assunto de interesse da nação.

Neste contexto, os movimentos populares tiveram uma grande importância na luta pela participação na gestão da coisa pública. Tal reivindicação foi pauta dos debates na Constituinte, o que resultou na institucionalização dos conselhos gestores de políticas públicas. Como bem define o Ministério da Educação (2004, p.17):

(...) Estes conselhos têm um caráter nitidamente de ação política e aliam o saber letrado com o saber popular, por meio da representação das categorias sociais de base. São as formas de organização e as funções atribuídas esses conselhos, mas sua origem radica sempre no desejo de participação na formulação e na gestão das políticas públicas.

No processo de redemocratização do país, os conselhos veem desempenhando papel de grande relevância, no sentido de atuar como mediador entre os interesses da sociedade e do Estado. Os conselhos atuam nas três esferas do ente federativo: municipal, estadual e federal.

2.10.1 Os conselhos de educação no Brasil

Desde o período imperial, até as primeiras décadas do século XX os conselhos de educação funcionavam como conselhos de notáveis, ou seja, composto de pessoas de reconhecido saber, atuando como uma assessoria especializada a serviço do governo. Portanto, servindo tão somente para o credenciamento de instituições educacionais. Estes conselhos não estavam preocupados com a elaboração de políticas públicas de educação.

Segundo o Ministério da Saúde (2004, pp. 25,26), nesse período no Brasil funcionava os seguintes conselhos:

Conselho de Instrução Pública (Grafado com c, talvez no conceito de concílio – assembleia – e não de consilium). Conselho Geral de Instrução Pública, [...] A

primeira proposta de conselho em âmbito nacional, mas que não chegou a ser regulamentado e implantado.

Conselho Director do Ensino Primário e Secundário do Município da Corte, [...]. Primeiro conselho municipal que funcionou, com organização e sede própria, segundo referencias esparsas, até o início do século XX.

Conselho Superior de instrução Pública, proposto pelo ministro Paulino Cicero em 1870 e novamente pelo ministro Bento da Cunha, em 1877, mas não efetivado.

Conselho Superior de instrução Superior, [...] o conselho seria constituído por 41 membros com participação de representação de professores e da sociedade, mas não chegou a ser instituído.

Conselho de Instrução Superior, [...]. Como o nome diz tratava somente do ensino superior. Não há notícia de sua implementação.

Conselho Director de Instrução Primária, criado em 1906, pelo governo do Estado de Alagoas.

De 1911 a 1931 os Conselhos de Ensino funcionam efetivamente, com representantes, ou seja, conselheiros indicados pelas respectivas categorias. O Conselho Superior de Ensino e o Conselho de educação nacional e estaduais começam a funcionar de forma mais consistente. A Constituição de 1988, cria os sistemas municipais de ensino, “possibilitando grandes mudanças no oferecimento de ensino, considerando não só a vinculação orçamentária, como também atribuições e competência para as três instâncias do governo” (Semed, 2016, p. 32).

No período que vai de 1931 até a Constituição de 1988 tivemos os seguintes conselhos:

- Conselho Nacional de Educação – Decreto n. 19.850 (11.04.1931)
- Conselho Federal de Educação – Lei nº 4.024/60 (02.1961)
- Conselho Nacional de Educação – Medida Provisória nº 661 (18.10.1994)

- Conselhos Estaduais de Educação – Com a LDB de 1960 é efetivada a regulamentação dos Sistemas de ensino e a partir do ano de 1961, uma parte significativa de conselhos estaduais de Educação são criados. Entretanto, alguns conselhos já existiam antes de 1961, os Conselhos Estaduais dos Estados de Alagoas, Bahia e Rio Grande do Sul.

Conselhos Municipais de Educação - A Constituição de 1988 cria os sistemas de ensino, e a partir daí os municípios começam a organizar os conselhos municipais de educação. Criados sob os princípios da Constituição Cidadã estes valorizaram e fortaleceram a representação dos segmentos populares da sociedade.

2.10.2 Os Conselhos Escolares na Gestão da Escola Pública

Na década de 1980 chega com uma grande insatisfação da população, que vivendo sob a égide de um regime ditatorial, clama por mais direitos e liberdade. O anseio da população por participação na vida política do país faz surgir o movimento Diretas Já. No entanto mesmo não acontecendo eleições diretas para presidente, é eleito presidente por meio de um colégio eleitoral, Tancredo Neves primeiro presidente civil após anos de regime militar. Nesse contexto cresce o movimento pela redemocratização, se fortalecendo com a Assembleia Nacional Constituinte, onde foram travados acalorados debates em defesa dos direitos políticos e sociais, o povo clama por um país democrático, menos desigual. Em 1988 é promulgada a Constituição Federal do Brasil, a proclamada Constituição Cidadã, que garante no seu Artigo 206, inciso VI “ a gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (CC/1988). E a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/LDBEN/9394/96, que diz:

ART.14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I-participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP da escola;

II-participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes;

A constituição e fortalecimento dos CEs estão previstos no Plano Nacional de Educação, Lei n. 13.005 de 25 de junho de 2014, como também nos Planos Estaduais e Municipais de Educação.

O Plano Nacional de Educação-PNE, define:

Art. 2. São diretrizes do PNE

VI – promoção do princípio de gestão democrática da educação pública;

Meta 19 – assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para efetivação Da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tano.

Estratégias:

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associação de pais, assegurando-lhes inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações.

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo.

O Plano Estadual de Educação de Alagoas-PEE e Plano Municipal de Educação de Maceió-PME ratificam a Meta 19 e as estratégias 19.4 e 19.5 do PNE. Vale ressaltar que o

PNE é um plano decenal, com vigência de 2014 a 2024, tem como finalidade determinar objetivos e prioridades que orientaram as políticas públicas referentes à educação nesse período de 10 anos. No entanto os estados e municípios com base nas 20 metas que compõem o PNE, elaboram seus planos de educação.

2.10.3 O Conselho Escolar e a Função Social da Escola Pública

No Brasil, uma sociedade permeada pela desigualdade social, a função social da escola pública, envolvendo todas as modalidades da educação básica, ou seja, Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, é formar o cidadão crítico, consciente de que é sujeito ativo na construção do conhecimento.

2.10.4 Conselho Escolar se Constitui em Estratégia de Gestão Democrática

A importância de uma educação pautada nos princípios democráticos já estava presente no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932) e dos Educadores (1959):

Vendo embora com outros olhos a realidade, múltipla e complexa, - porque ela mudou e profundamente sob vários aspectos, - e continuando a ser homens de nosso tempo, partimos do ponto em que ficamos, não para um grito de guerra que soaria mal na boca de educadores, mas para uma tomada de consciência da realidade atual e uma retomada, franca e decidida, de posição em face dela e em favor, como antes, da educação democrática, da escola democrática e progressista que tem como postulados a liberdade de pensamento e a igualdade de oportunidades para todos. (Ministério da Educação, 2010, pp. 70, 71).

A luta da sociedade brasileira por uma educação pautada nos princípios democráticos, é uma luta sem trégua, visto que o Brasil tem um histórico alarmante de desigualdade social. Nesse contexto a educação sempre foi utilizada pela classe dominante como um instrumento

para o fortalecimento e manutenção da segregação social. Porém, sempre existiu uma forte resistência contra esses desmandos sociais. Em um período mais recente da história do Brasil, depois de mais de 20 anos de ditadura militar, com a Constituição Federal de 1988, são criados mecanismos e instrumentos para incentivar e incrementar os processos democráticos. A partir daí foram criados os conselhos de controle social, alcançando vários segmentos da sociedade. No campo da educação houve o incentivo para a criação e fortalecimento dos conselhos de educação e os CEs.

Nesse sentido a LDB, outorga aos conselhos escolares e ao projeto político pedagógico a primazia de tornarem-se meios pelos quais se instituiria a gestão democrática[...] remetendo aos sistemas de ensino, na sua diversidade, a tarefa de regulamentação, assegurando-se, para a sua efetivação, “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira” às escolas públicas. (Ministério da educação, 2004, p.40).

2.10.5 Os Conselho Escolares: Mecanismo de Gestão Democrática

A implantação da gestão democrática nas unidades escolares da rede pública municipal de Maceió tem como base legal a Constituição Federal de 1988, Título VII – Da Ordem Social, Capítulo III – Da Educação, da Cultura e do Desporto, Seção I – Da Educação e no artigo 206, inciso VI. Na Lei 9.394/ 96 de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), no Título II, art. 3º, inciso VIII, Título IV, art. 14, inciso I e II e o art. 15. A Constituição do estado de Alagoas 1999, no Título I – Da Ordem Social, Capítulo III – Da Educação e o art. 20, Incisos I e II. No Estatuto do Magistério, Capítulo da Gestão Democrática, art. 232, incisos I, II, II e IV e o art. 233, incisos I, II e III. Na lei orgânica no Município de Maceió, no art. 142, incisos I e II. E também consta no Plano Municipal de Educação de Maceió – PME, na Meta 16.

Na educação básica, os CEs, órgão colegiado composto pelos diversos segmentos que representam a comunidade escolar, deve atuar efetivamente na tomada e compartilhamento das decisões que circundam o universo escolar. Nele a comunidade expressa suas necessidades e reivindica seus direitos aos dirigentes públicos, ou seja, aos governantes. Sendo o expressar da cidadania na comunidade escolar e local, precisa mobilizar todos os seus atores, no sentido de participarem da construção e execução do PPP. Diante desse contexto, é imprescindível que a função social da escola esteja no cerne das ações do conselho, pois quando todos estão engajados em objetivos comuns a comunidade escolar, a reivindicação para tornar concretos esses objetivos tornam-se mais eficazes. Segundo Paro (2016, p. 17):

[...] vejo no conselho de escola uma potencialidade a ser explorada. É bem verdade que mesmo em São Paulo, ele ainda é um instrumento imperfeito, à que existem problemas institucionais para a sua instalação de modo satisfatório nas escolas. Mas, de qualquer forma, é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado com vistas a que se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada que esteja articulada com os interesses populares na escola. Hoje, quando o diretor reivindica, é fácil dizer-lhe “não”. Tornar-se-á muito mais difícil dizer “não”, entretanto, quando a reivindicação não for de uma pessoa, mas de um grupo, que represente outros grupos e esteja instrumentalizado pela conscientização que sua própria organização propicia.

Nesse sentido o conselho escolar agiria como fomentador da cultura democrática na escola, envolvendo todos na luta por uma escola pública plural, onde o PPP da escola, seja uma construção coletiva.

2.10.6 Regulamentação e Natureza dos Conselhos Escolares

Quanto a regulamentação os conselhos podem ser constituídos como colegiados deliberativos, consultivos, fiscalizadores e mobilizadores, fazendo parte da gestão da escola e

com a sua regulamentação validada no Regimento Escolar, e por tanto seguindo as normais gerais de ensino. Porém, outros sistemas de ensino optaram pela “(...) criação de entidades civis, como associações de pais e mestres, ou outras similares, com institucionalidade independente da escola – personalidade jurídica e estatuto próprios” (Semed, 2004, p. 41).

Os conselhos e as demais entidades com personalidade jurídica própria são constituídos com o objetivo maior de realizar a execução dos recursos financeiros, por meio das unidades executoras (UEXs). Além dos oriundos da esfera federal através do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), com também dos recursos próprios (estaduais/municipais).

A descentralização dos recursos financeiros, foi uma conquista para o processo de gestão democrática, contribuindo para a autonomia da escola.

2.10.7 A Criação Dos Conselhos Escolares Nas Unidades Escolares Da Rede Pública De Ensino De Maceió/ Al

A educação pública no município de Maceió/Al, vinha de um acumulando durante anos um total descaso pelos governantes. Escolas com suas estruturas físicas sucateadas e profissionais da educação sem nenhuma valorização profissional. Em janeiro de 1993 assume a prefeitura de Maceió/Al, eleito por meio de voto direto, o então engenheiro civil Ronaldo Lessa. Eleito com um projeto de governo mais voltado para as questões sociais. E para implementar as bases de uma educação pautada nos princípios democráticos foi nomeada como secretária municipal de Maceió a professora Maria José Viana. Neste período o município dispunha de 43 escolas municipais, com uma educação desacreditada, com grande reprovação e evasão escolar. Foi nesse contexto social que a gestão democrática do ensino público de Maceió foi gestada.

Implantar a gestão democrática do ensino público na rede pública de Maceió, não foi tarefa fácil, pois devidos aos desmandos das gestões anteriores, os servidores da Semed

demonstravam uma certa resistência e um pouco de descrédito. Mas, aos a equipe empenhada nesse novo projeto de educação conquistou as demais equipes. Os CEs foram criados como órgãos de controle social, portanto uma forma de gestão participativa da educação. Segundo Costa (2017, p. 79):

Essa iniciativa culminou a implantação da gestão democrática para o ensino e com a sua regulamentação pela Assembleia Legislativa Municipal em 1994, após aprovação dom projeto de Lei, permitindo ao município colocar em exercícios de mediação de gestão, os CEs e a eleição de gestores ou diretores. Hoje, as escolas municipais vivenciam, no campo legal, a escola democrática, legitimada pelo aparato político-institucional.

Em seguida foram realizados momentos de sensibilização sobre os princípios da gestão democrática para os conselheiros escolares. Participaram no primeiro momento um grupo de 148 pessoas, representantes dos quatro segmentos que compões a comunidade escolar, de 26 unidades escolares. Nestas discussões surge cristalizada nas falas da comunidade escolar a necessidade de mais participação no destino das escolas, e um outro mecanismo de gestão democrática reivindicado foi o direito de eleger os gestores das escolas públicas. E ainda a partir dessas reflexões e análise do Estatuto do Magistério suscitou a necessidade da criação do Comed, o que foi feito através da Lei nº 4.401 de 30 de dezembro de 1994, integrante do Sistema Municipal de Ensino. Sendo alterado pelas Leis Municipais nº 5133/2001, nº 5137/2001, nº 5622/2007 e nº 6025/2011.

Após sua criação os CEs necessitavam de um regulamento interno. Depois de várias encontros e discussões, o Regulamento Interno dos Conselhos Escolares foi produzido e aprovado em Assemblei Geral, no mês de setembro de 1994, com a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar das 43 unidades escolares da rede municipal. Este Regulamento sofreu alteração no ano de 1996. Em 2017 e 2018 sofreu mais

uma alteração, nesse caso para atender determinações do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, sobre a execução dos recursos financeiros do PDDE. A Coordenadoria Geral de Gerenciamento e Organização Escolar (Cggoe), setor da Semed que realizar o acompanhamento dos CEs, está discutindo com sua equipe uma nova alteração estatutária dos CEs. Para isso precisa convocar todos os segmentos da comunidade escolar das 143 unidades escolares.

Em 1994, foram criadas as UEXs nas unidades de ensino da rede municipal, conforme preconiza o Decreto municipal nº 5.664 de 6 de junho de 1997, com estatuto próprio e registro em cartório. Segundo o Ministério da Educação (2013, p. 26), as UEXs têm as seguintes atribuições gerais:

- Administrar recursos transferidos por órgãos federais, estaduais, distritais e municipais;
- Gerir recursos advindos de doações da comunidade e de entidades privadas, assegurando a efetiva participação da comunidade escolar;
- Controlar recursos provenientes da promoção de campanhas escolares e de outras fontes;
- Fomentar as atividades pedagógicas, a manutenção e a conservação físicas de equipamentos e a aquisição de materiais necessários ao funcionamento da escola;
- Manter seus dados cadastrais atualizados no sistema PDDE Web e na agência depositária dos recursos do programa;
- Prestar contas dos recursos repassados, arrecadados e doados.

Foi uma grande conquista a descentralização dos recursos da educação, a partir daí as unidades escolares passaram a receber, gerir e fiscalizar os recursos destinados à educação, tendo iniciado em 1995 com o Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino

Fundamenta (PMDE). Porém em 1998, por meio da Medida Provisória nº 1.784, de 14 de dezembro de 1998, recebeu um novo nome, ou seja, PDDE.

Embora os conselhos escolares da rede municipal terem sido criados bem antes dos conselhos da rede estadual, os referidos conselhos municipais de educação não têm uma lei específica como os da Secretaria Estadual de Educação (Seduc). Diante deste contexto a equipe da Cggoe, discutiu e elaborou um Projeto de Lei dos Conselhos Escolares da Rede Pública de Maceió. O processo com o citado Projeto está tramitando nos órgãos e setores competentes.

O processo de democratização do ensino público de Maceió, era algo de muito novo e necessitava ainda de muitas discussões, era de suma importância aumentar os debates em torno da participação da comunidade escolar na gestão da escola pública. Chamar para a discussão a melhoria da qualidade do ensino aprendizagem. Nesse processo era fundamental ampliar os espaços de discussão. Diante desta necessidade, é pensada e organizada as pré-conferências que elegeram os representantes da comunidade para participarem da I Conferência Municipal de Educação, que aconteceu de 23 a 26 de agosto de 1994, com o seguinte temática “Educar para a Cidadania” (Semed, 1995).

Visando fortalecer a gestão democrática da educação pública de Maceió, no ano de 1994 foram realizadas a primeira eleição direta para diretores e diretores adjuntos da Semed. Nesta época o Setor que organizava todo o processo eleitoral era o Departamento de Gestão Democrática (DGD). Setor também responsável pelo acompanhamento dos conselhos escolar. Hoje o citado Departamento tem outra denominação, chama-se Cggoe, com as funções anteriores e outras agregadas.

A participação democrática precisava ser qualificada, com os conselhos escolares sendo criados nos diversos estados e municípios da federação, e pensando em formar conselheiros conscientes do seu papel perante a sociedade, o Ministério da Educação (2004, p. 07):

(...) junto à Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, por meio da coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino do Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino, vem desenvolvendo ações no sentido de implementar o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

Foi elaborado um material didático composto de 12 cadernos. Este material foi distribuído para todo território nacional. Hoje, este e outros materiais estão disponíveis no site do MEC. Existem também cursos para os técnicos das secretarias da educação dos estados e municípios. Nos três últimos anos (2018/2019/2020), essa política de fortalecimento da gestão democrática vem declinando, no sentido de que as políticas públicas para a educação sofreram severos cortes no governo atual.

Ao longo dos anos a política de democratização do ensino público de Maceió vem resistindo e se consolidando. Com as primeiras mudanças acontecendo no início do ano 1993, com uma nova gestão eleita pelo povo, ocupando a prefeitura e os demais espaços públicos. Nesse cenário, tem início grandes discussões na Semed, sobre uma política educacional voltada para uma educação gratuita e de qualidade. Das discussões a prática, com a criação e implementação de mecanismos de gestão democrática nas unidades escolares da Semed. Vale destacar que a democratização do ensino público em Maceió, ocorreu antes da Lei nº 9394/96 de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Quanto ao Estado de Alagoas, os conselhos escolares só foram criados em 1997, conforme preconiza a Lei nº 5945/1997. Nesses 27 anos, os conselhos escolares e eleições direta para diretor e vice-diretor, mecanismo de gestão democrática, estão presentes no cotidiano das unidades escolares da Semed. Outros como os grêmios estudantis, não conseguiram trilhar o caminho democrático.

2.11 A Valorização do Potencial Humano no Espaço Escolar

O humano é o que tem de mais importante no universo escolar. A escola vive e convive com a diversidade de seus atores, diversidade que enriquece a cultura pertencente a comunidade escolar. Mas lidar de forma ética com a multiplicidade das diferenças, é sedimentar um espaço harmônico e de respeito a diversidade humana, e em consequência a valorização do potencial humano. Como afirma Freire (2002, p.152) “(...) quanto mais me dou à experiência de lidar sem medo, sem preconceito, com as diferenças, tanto melhor me conheço e construo o meu perfil”.

Sendo a escola encontro de saberes, é salutar a valorização dos indivíduos, detentores destes saberes, no sentido de que todo saber tem a sua importância para o bom funcionamento de toda estrutura das unidades escolares. Ensina aos estudantes que a sua presença e atuação no espaço escolar é tão importante quanto a dos demais membros da comunidade escolar, é contribuir para a valorização de uma educação humanizada.

As pessoas são o principal ativo da organização chamada escola. Cada indivíduo que compõe este universo plural, independente de qual segmento da comunidade escolar pertença, são essenciais para a eficácia dos processos educacionais. Neste contexto, a escola deve ser pensada e vivenciada por todos, estimular os processos democráticos. O envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do PPP é fundamentação para o fortalecimento da gestão democrática na escola. O PPP, sendo uma espécie de constituição da escola, precisa do envolvimento de todos, os profissionais da educação e os estudantes. Todos, cada um com seu talento e competência, irão contribuir para a construção de um PPP da comunidade escolar para a comunidade escolar. A escola precisa discutir com seus pares suas ações, conflitos e interesses, mas para que isso aconteça, necessita que o gestor tenha uma visão democrática e humanista. Segundo Paro (2012, p. 115) “a peculiaridade democrática e pública de sua função, o dirigente escolar precisa ser democrático no sentido pleno desse conceito, ou

seja, sua legitimidade advém essencialmente da vontade livre e do consentimento daqueles que se submetem a sua direção”.

Um dirigente escolar eleito pela sua comunidade escolar, terá mais condições de realizar uma gestão democrática, trabalhar junto com a comunidade escolar que o elegeu. Como também fortalecer os órgãos colegiados, como o conselho escolar. Neste contexto, de uma gestão democrática participativa, todo o potencial humano pertencente a comunidade escolar será valorizada.

Capítulo 3 Metodologia de Investigação

O presente trabalho seguiu o método dedutivo e no que diz respeito a metodologia a presente investigação se insere no paradigma da pesquisa qualitativa, auxiliado pela técnica da análise documental e entrevista estruturada.

A técnica da pesquisa de análise documental foi pensada por que segundo Caulley (como citado em Ludke e Andre, 1986, p.38) “busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses “. Quanto a entrevista estruturada, ela parte de um roteiro pré-estabelecido e com perguntas iguais para todos os entrevistados. Ao analisar as respostas é possível compará-las. Desta forma ambas atendem ao objetivo da investigação, dado que contribuem significativamente ao favorecer a escuta e a compreensão dos conteúdos documentais. Por conseguinte, possibilitou o processo de coleta de dados e informação relevantes para a presente investigação. Conforme explica Gil (2008, p. 51) “(...) a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

A análise documental envolveu os arquivos da Semed, como também os de quatro unidades escolares pertencentes à Semed. Como bem define Zanella (2009, p.122) “a pesquisa documental envolve a investigação em documentos internos (da organização) ou externos (governamentais, de organização não-governamentais ou instituições de pesquisa, dentre outros). É uma técnica utilizada tanto em pesquisa quantitativa como qualitativa”.

A maior parte dos documentos se encontravam nos arquivos da Cggoe, visto que esta Coordenadoria tem como uma de suas ações acompanhamento aos gestores e aos conselhos escolares. O período pesquisado vai do início da democratização do ensino da Rede Municipal de Ensino de Maceió/AL, no ano de 1993 até o corrente ano. Embora a Cggoe não tenha uma estrutura de arquivo adequada, na pesquisa muito documento foi resgatado.

Na pesquisa foram analisadas diversas atas de reuniões e assembleias dos conselhos escolares, bases legais da gestão democrática e demais legislação, regulamentos de eleições de diretores e vice-diretores, estatuto dos conselhos escolares, revistas, portarias, comunicação interna e relatórios. Para facilitar a análise documental foi elaborada uma ficha com os detalhes de cada documento (tipo de documento e o conteúdo).

A análise documental também foi realizada nos arquivos de quatro (4) unidades escolares da Rede Pública de ensino de Maceió/AL, e seus respectivos colegiados (Conselhos Escolares). Foram analisados o Livro Ata de reuniões e assembleias, atas de renovação e substituição registradas em cartório editais de convocação e cronogramas das reuniões. Com o objetivo de facilitar a análise dos referidos documentos, foi elaborada uma ficha, onde consta o tipo de documento e o conteúdo.

Além da análise documental, também foram realizadas entrevistas com os gestores de quatro unidades escolares. Como bem define Gil (2008, p. 109):

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

As entrevistas estruturadas foram realizadas com as diretoras das quatro unidades escolares. Apesar da pandemia do novo Coronavírus (Covid-19), as entrevistas aconteceram nas unidades escolares, com data previamente marcadas e com toda segurança necessária. Com autorização dos respondentes, as entrevistas foram todas gravadas.

Nesse percurso, após a revisão bibliográfica, no segundo momento foi realizada a recolha dos documentos e em seguida a organização destes em fichas previamente elaboradas e dando prosseguimento, a leitura e análise documental.

Ao término das entrevistas, as falas foram ouvidas e analisadas dentro do contexto da investigação. Algumas falas estão no texto deste trabalho de investigação em sua total integralidade.

Em seguida, em consonância com os objetivos geral e específicos da investigação, todo material foi analisado a fim de se obter as conclusões sobre a participação dos conselhos escolares na efetivação da gestão democrática nas unidades escolares da Rede de Ensino Pública de Maceió. E por fim, após as abordagens teóricas e práticas e as devidas análises, tem-se as considerações finais da presente investigação.

Capítulo 4 Análise evolutiva e comparativa dos Conselhos Escolares

Os conselhos escolares criados em 1994 nas 43 unidades escolares da Rede Pública de Ensino de Maceió/AL, eram órgãos colegiados de natureza deliberativa, fiscal, consultiva e mobilizado. Cujas composição envolvia todos os segmentos da comunidade escolar de forma paritária. Seu Regulamento Interno (comum) foi discutido, elaborado e aprovado em Assembleia Geral neste mesmo ano.

No caminhar desse processo de democratização da escola pública, surge a necessidade de expandir e fortalecer novas ações, professores e alunos se mobilizam para a criação dos grêmios estudantis. A Escola Municipal Rui Palmeira, situada na RA2, depois de dois anos de luta consegue fundar o seu grêmio estudantil. A Escola Municipal João Sampaio, situada na RA 4, recentemente teve uma experiência de criação do Grêmio Estudantil, mas o processo não evoluiu. No entanto, foram momentos bastante significativos para a comunidades escolar, principalmente para os alunos, vivenciar a partilha do poder no espaço escola. Infelizmente no decorrer no tempo os grêmios estudantes desaparecem do cenário das escolas públicas de Maceió/AL, resultando na perda de espaços democráticos.

A partir de 1997, com o objetivo de gerir os recursos financeiros, especialmente os oriundos do PDDE, são criadas as UEXs, (entidade civil), com Estatuto aprovado em Assembleia Geral e registro em cartório, de acordo com o Decreto Municipal nº 5.664 de 06 de junho de 1997. A UEX era composta por: Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Diretoria e Conselho Fiscal. A Assembleia Geral é composta por todos os membros da comunidade escolar. O Conselho Deliberativo será composto de no mínimo 8 membros: 1 presidente, 1 secretário (a) e 3 conselheiros titulares e seus respectivos suplentes, sendo que o (a) diretor (a) da unidade escolar exerce a função de presidente. Quanto a Diretoria, conforme definido no do Decreto nº 5.664/1997 “Art. 11 – A Diretoria é o órgão executivo e coordenador da Unidade Executora”, tendo a seguinte composição: 1 presidente, 1 vice-presidente, 1

secretário (a) e 1 tesoureiro (a). A presidência da Diretoria será exercida pelo diretor da escola. Nota-se que o (a) diretor (a) da unidade escolar ocupa a presidência no conselho Deliberativo e da Diretoria Executiva. Completando a composição, vem o Conselho Fiscal, cuja finalidade é o controle e a fiscalização das ações da UEX. Com a seguinte composição: 3 conselheiros titulares e três suplentes.

Em Assembleia Geral, o Estatuto da Unidade Executora foi aprovado com a seguinte composição, conforme análise das Atas e Estatutos das UEXs do período: Diretoria, composta por um (a) presidente, um (a) vice-presidente, um (a) secretário (a) e um (a) tesoureiro (a). É importante salientar que o (a) diretor (a) da unidade escolar é o (a) presidente da UEX. Conselho Deliberativo, constituído por seis conselheiros, sendo três titulares e seus respectivos suplentes e o Conselho Fiscal, assim constituído, três conselheiros titulares e seus suplentes, perfazendo um total de 16 membros. Na referida composição não existe distinção entre unidades escolares da educação infantil e do ensino fundamental e EJA, a composição é a mesma para todas.

A partir de 2006 por meio de Assembleia Geral, o Estatuto foi alterado. Quanto a sua composição, ficou assim definido: Assembleis Geral, Diretoria e Conselho Fiscal. A Assembleia Geral “é constituída por todos que compõem a comunidade escolar, a Diretoria é composta por um (a) presidente, um (a) vice-presidente, um (a) secretário (a) e um (o) tesoureiro (a). Quanto ao Conselho Fiscal, é constituído por conselheiros titulares e seus respectivos suplentes. Nos Cmeis, o conselho escolar é composto por 12 membros, representando os três segmentos da comunidade escolar, respeitando a paridade entre os referidos segmentos (professores, funcionários administrativos e pais de alunos). Dos doze conselheiros, quatro compõem a Diretória: 1 presidente, 1 vice-presidente, 1 secretário (a), e 1 tesoureiro (a), e 8 o Conselho fiscal, sendo 4 conselheiros titulares e 4 suplentes. Nas unidades escolares que atendem o ensino fundamental e não ofertam a modalidade de Educação de

jovens Adultos e Idosos (EJAI), o conselho escolar é constituído por 16 membros, distribuídos nos 3 segmentos (professores, funcionários administrativos e pais de alunos) da comunidade escolar. A Diretoria é composta por quatro conselheiros, assim distribuídos: 1 presidente, 1 vice-presidente, 1 secretário (a) e 1 tesoureiro (a), e o Conselho Fiscal é formado por doze membros, sendo seis titulares e seis suplentes. Nas unidades escolares que atendem o ensino fundamental e também o EJAI, o conselho escolar é constituído por 16 conselheiros, distribuídos nos quatro segmentos (professores, funcionários administrativos, pais de alunos e alunos) da comunidade escolar. A Diretoria: 1 presidente, 1 vice-presidente, um (a) secretário (a) e 1 tesoureiro (a), e o Conselho Fiscal é composto de doze conselheiros, seis conselheiros titulares e seis conselheiros suplentes.

As maiores alterações no Estatuto do Conselho Escolar dizem respeito a composição do conselho, no seu Art. 5º, Parágrafo único, e seus incisos. Vale ressaltar que o referido Estatuto ainda está em vigor. Em 2020, a Cggoe tinha a pretensão de mobilizar a comunidade escolar para articular a alteração do Estatuto atual. No entanto, a ação não pôde se concretizar devido a pandemia do Coronavírus (Covid-19), pois a alteração precisa ser aprovada em Assembleia Geral.

4.1 Estrutura Dos Conselhos Escolares /UEX Das Unidades Escolares Da Rede Pública De Maceió/AL

Quanto a natureza os conselhos escolares têm natureza deliberativa, consultiva normativa e fiscalizadora. É composto pela assembleia geral, diretoria e conselho fiscal. O diretor da unidade escolar é membro nato e compõe o segmento professor. Nos Cmeis o conselho escolar é composto de 12 membros, 6 titulares e 6 suplentes, distribuído nos três segmentos: 3 professores, 3 funcionários técnicos administrativos e 6 pais ou responsáveis de alunos. Nas Escolas Municipais que atendem ao ensino fundamental e que não têm alunos maiores de 18 alunos, a formação do conselho escolar tem 16 membros e 3 segmentos, 8 titulares e 8 suplentes, 4 professores, 4 funcionários técnicos administrativo e 8 pais ou responsáveis de alunos. Nas unidades de ensino fundamental que tenham alunos matriculados a partir de 18, o conselho escolar terá 16 membros, 8 titulares e 8 suplentes e 4 segmentos, 4

professores, 4 funcionários técnicos administrativos, 4 pais ou responsáveis de alunos e 4 alunos.

No que diz respeito a constituição e composição da Assembleia Geral, o Estatuto do Conselho Escolar no Art. 7, Parágrafo Único e Art. 8. Preconiza:

Art. 7 – A Assembleia Geral é constituída pela totalidade da comunidade escolar e é soberana em suas deliberações.

Parágrafo Único: A Assembleia Geral será convocada e presidida pelo presidente do Conselho Escolar. Em caso de não existência deste, pela direção da escola.

Art. São membros da Assembleia Geral

- I) Professores da escolar;
- II) Pais ou responsáveis de Alunos da escola;
- III) Alunos da escola;
- IV) Funcionários da escola.

Os conselheiros escolares são escolhidos por seus respectivos segmentos para um mandato de 2 anos, podendo ser reconduzido por mais dois anos. No início de cada no elaboram um cronograma das reuniões ordinárias, sendo uma reunião por mês. Uma cópia do referido cronograma é enviada a Cggoe para os devidos acompanhamentos.

De dois em dois anos são convocadas assembleias, por segmentos para a renovação do conselho escolar. Em seguida, convoca-se uma reunião extraordinária para a qualificação dos membros e em sequência o devido registro em cartório.

No ano de 2020, para o enfrentamento da situação de emergência em saúde pública resultante do novo Coronavírus (Covid-19), foi publicado no Diário Oficial do Município – DOM, o Decreto nº 70 de 5 de maio de 2020, que dispõe sobre a prorrogação dos mandatos

dos conselheiros escolares, enquanto permanecer paralisadas as atividades presenciais nas unidades escolares.

A Rede Municipal de Ensino de Maceió possui 51 Cmei e 90 Escolas Municipais - EM, perfazendo um total de 141 unidades escolares em funcionamento, distribuídas em 08 Regiões Administrativas – RA.

4.2 Conselhos Escolares/ UEX Das Unidades Escolares Da Rede Municipal De Ensino De Maceió/AL

Tabela 01: Conselhos Escolares/ UEXs Das Unidades Escolares Da Rede Municipal De Ensino De Maceió/AL

Ano	CEs/ UEXs Ativos	CEs Constituídos sem UEXs	CEs Sem Conselhos Escolares e UEXs Constituídos
1994 – Criação dos CEs	43	-----	-----
1997 – Criação das UEXs	43	43	-----
2020	131	7	3

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

As unidades escolares que foram construídas e inauguradas a partir de 2017 constituem e registram em cartório seus conselhos escolares sem maiores problemas, no entanto, não conseguem criarem as UEXs próprias devido uma exigência da Receita Federal da apresentação da regularização dos terrenos nas quais foram construídas. Os referidos terrenos ainda não foram regularizados pela Prefeitura de Maceió, inviabilizando assim o processo, por conseguinte impossibilitando as unidades escolares receberem os recursos financeiros federais. Nesse caso só recebem os recursos municipais por meio de unidade escola madrinha. Vale salientar que as UEXs, conforme está definido no Art. 4º, inciso I da Resolução nº 9 de 24 de abril de 2007, do Ministério da Educação, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação-FNDE (Conselho Deliberativo).

I – A Unidade Executora Própria (UEx – entidade sem fins lucrativos, representativa dos estabelecimentos de ensino público, constituída e integrada por membros das comunidades escolar e local (caixa escolar, associação de pais e mestres, conselho escolar ou similar) ou outra instituição constituída para receber, executar e prestar contas dos recursos destinados às referidas escolas.

A descentralização dos recursos da educação e a participação da comunidade escolar na execução desses recursos, por meio dos conselhos escolares e suas UEs, é uma conquista bastante significativa em uma sociedade com um histórico de dirigentes centralizadores e autoritários.

O conselho escolar/UEX além incumbência de executar e fiscalizar os recursos financeiros participar ativamente das questões pedagógicas, tendo um papel primordial na discussão, construção, aprovação e execução do PPP. Zelar para que o PPP não se transforme em um documento adormecido em uma gaveta qualquer da escola. Participar dos processos avaliativos de aprendizagem dos estudantes, sugerindo ações para o seu aperfeiçoamento. E (MEC, SEB, 2004) “propor e coordenar ações curriculares na unidade escolar, respeitando a legislação vigente, a partir da análise, entre outros aspectos, do aproveitamento do tempo e espaços pedagógicos na escola”. Como também consultar todos os segmentos da comunidade escolar quanto as suas demandas e encaminhar sugestões e soluções advindas dessas demandas. Outra função do conselho escolar é a mobilizadora, no sentido de incentivar os segmentos da comunidade escolar e local nas diversas ações que ensejam o fortalecimento de uma democracia participativa, valorizando a cultura local e a diversidades de seus atores sociais.

No processo eleitoral para provimento da função de diretor e vice-diretor das unidades escolares da Rede Pública de Ensino de Maceió/Al, os conselhos escolares desempenham um papel de fundamental importância, pois são responsáveis pelo pleito eleitoral nas unidades

escolares, por meio das comissões eleitorais escolares, compostas por representantes dos seus diversos segmentos.

Desde o ano de 1994, visando a democratização do ensino público de Maceió/AL, os gestores são eleitos pela comunidade escolar, por meio de voto direto e secreto. Hoje, o processo eleitoral está fundamentado na Lei 6.482 de 22 de outubro de 2015. No ano de 2020, a Rede possui mais de 80% de diretores e vice-diretores das unidades escolares eleitos pela comunidade escolar.

4.3 Nomeação Para A Função De Diretor (A) E Vice-Diretor (A) Das Unidades Escolares Da Rede Pública De Ensino De Maceió/AL

Tabela 02: Nomeação Para A Função De Diretor (A) E Vice-Diretor (A) Das Unidades Escolares Da Rede Pública De Ensino De Maceió/AL

RA	ELEIÇÃO	INDICAÇÃO	OUTRA SITUAÇÃO
1	4	1	
2	21	2	
3	5	3	1 Paralisada
4	11	4	
5	19	2	
6	18	7	
7	30	6	1 sem diretor(a) e vice-diretor(a) nomeado(s).
8	6	1	

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

O provimento da função de diretor (a) e vice-diretor (a) da Semed, dar-se-á por meio de eleições diretas, envolve todos os segmentos da comunidade escolar, para um mandato de 3 anos, conforme está previsto da Lei 6.582/ 2015, tendo o último pleito eleitoral ocorrido em julho de 2019. Das 141 unidades escolares, 228 os gestores foram eleitos (diretor (a) e vice-diretor (a)) e 52 os gestores foram nomeados pela atual Secretária Municipal de Educação de Maceió, professora Ana Dayse Resende Dórea e 1 permanece sem os gestores por estarem com

suas atividades paralisadas. A tabela refere-se ao provimento da função de diretor e vice-diretor da Semed, no ano de 2020.

O destino da escola pública precisa ser decidido por seus atores, e o conselho escolar tem um papel importantíssimo na criação de espaços democráticos, porém encontra por parte de alguns gestores certa resistência, mesmo entre aqueles eleitos democraticamente. No entanto, são mecanismo de gestão democrática e necessitam de constante aperfeiçoamento. Segundo Paro (2016, p. 21).

De todos os mecanismos de ação coletiva na escola, o mais acionado e o que mais suscitou polêmicas, expectativas e esperanças nas últimas décadas foi o conselho de escola. Temido por diretores, que receavam perder seu poder no controle da escola; reivindicado por professores e suas entidades sindicais que pretendiam com ele minimizar o autoritarismo do diretor e ter acesso ao poder nas unidades escolares; e objeto de luta de movimentos populares que viam nele a oportunidade de reivindicar mais e melhor educação, o conselho de escola, junto com a eleição de dirigentes escolares, têm sido os elementos mais conspícuos das políticas educacionais daqueles sistemas de ensino que aceitam o desafio de democratizar a escola.

Os mecanismos de gestão democrática criados e implementados na Rede Pública de Ensino de Maceió/AL, foi o resultado de muita luta e vem resistindo ao longo do tempo. No entanto, em uma sociedade com estruturas democráticas tão frágeis, como a brasileira cada espaço democrático conquistado precisa ser fortalecido e preservado.

Capítulo 5 Descrição Dos Documentos, Sujeitos E *Locus* Da Investigação

Os dados resultados da análise documental foram recolhidos nos arquivos da Cggoe, documentos com informações a parir implantação da democratização do ensino público de Maceió. Outros documentos analisados foram os referentes aos conselhos escolares e eleição para o provimento da função de diretor e vice-diretor. Documentos que foram organizados em fichas, considerando o tipo e conteúdo para uma melhor análise.

5.1 Documentos Analisados e Seus Conteúdos

Tabela 03: Documentos Analisados e Seus Conteúdos

TIPO DE DOCUMENTO	CONTEÚDOS
Base legal (Leis, Decretos, Portarias, Regulamentos, Estatutos)	Criação dos Conselhos Escolares/UEX Eleição de diretores e vice-diretores; Normas que regulamentam o funcionamento dos Conselhos Escolares/UEX.
Atas de reuniões ordinárias e extraordinárias dos conselhos Escolares (Livro Ata)	Tipo de participação, deliberações, quórum, constituição, renovação e substituição de membros do Conselho Escolar/UEX.
Cronograma de reuniões dos conselhos escolares.	Cumprimento do cronograma e quantidade de reunião anual.
Revistas, cartilhas e artigos	Democratização do ensino público de Maceió/AI; Funcionamento dos Conselhos Escolares/UEX.
Projetos e ementas, artigos e relatório	Cursos de Formação Continuada para conselheiros escolares e diretores e vice-diretores; Gestão democrática; Ações da Cggoe.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Em um segundo momento foram realizadas entrevistas com os gestores de quatro unidades escolares da Rede Pública de ensino de Maceió. As entrevistas tiveram a participação das diretoras e também das vice-diretoras. Vale salientar que as diretoras são membros natos dos respectivos conselhos escolares, e algumas também ocupam a sua presidência. Quanto as vice-diretoras, para participarem precisam serem eleitas em Assembleia do segmento professor (a).

5.2 Sujeito e *Locus Da Investigação*

As unidades escolares escolhidas para participarem dessa amostra estão localizadas em Regiões Administrativas situadas em polos geograficamente opostos. Com população, nível socioeconômico diversos. Atendendo as Etapas de ensino (Educação Infantil e Ensino Fundamental (anos iniciais) e a Modalidade EJA).

Na Ra 1 as unidades escolares participantes da investigação atendem ao Fundamental I e EJA e as da RA 6 atendem a Educação Infantil, Ensino Fundamental (anos iniciais) e modalidade EJA. As diretoras e vice-diretoras assumiram a direção das UEs por meio de eleições diretas, para um mandato de três anos.

Para situá-los no decorrer da investigação, as unidades escolares e as gestoras serão identificadas por meio de um código criado pela pesquisadora. Os códigos terão letras e números. As unidades escolares serão identificadas por letras e as diretoras por numeral.

A Samed/Maceió possui cinco unidades escolares na RA 1, sendo quatro unidades escolares que ofertam o Ensino Fundamental e um Cmei. A referida região é a que apresenta a melhor infraestrutura da cidade, com luxuosos prédios e onde se pode encontrar os melhores restaurantes e hotéis. Com uma população de classe média e classe média alta.

A RA 6 possui 12 Cmeis e 13 Escolas Municipais, perfazendo um total de 25 UEs. A aludida RA abrange toda a região do bairro Benedito Bentes e parte do bairro Antares. Em 1896 foi construído o conjunto habitacional Benedito Bentes, destinado a população carente da cidade. No decorrer do tempo outros conjuntos habitacionais foram inaugurados e agregados. Com uma imensa população e desenvolvimento do comércio local, moradores reivindicaram junto ao poder público a sua transformação em mais um município do Estado de Alagoas, porém não logrou êxito, sendo transformado em mais um bairro da capital, por meio de Lei

Municipal de 2020. Hoje é um bairro bastante populoso e com um comércio local em crescente desenvolvimento.

O bairro de Antares também compõe a RA 6. É um bairro relativamente novo e passou a ser bairro por meio de uma Lei Municipal de 2000. No referido bairro a Semed possui três unidades escolares.

5.3 Unidades Escolares Participantes Da Investigação

A UE denominada pela letra “A” localiza-se na RA 1 em um dos bairros mais antigos da capital, porém a foi criada no início dos anos 2020. O prédio é próprio e recentemente foi reconstruído. Na luta pela reconstrução a comunidade escolar teve um papel de grande importância. Atende a etapa da Educação Infantil (1º e 2º períodos), Fundamental (anos iniciais) e a modalidade EJA (1ª a 6ª fase).

Antes da reconstrução, a UE atendia praticamente a estudantes de dois bairros da RA. Hoje, tem uma população estudantil diversificada, e uma boa parte utiliza o transporte escolar. A UE está conquistando aos poucos a comunidade local. Funcionando nos três turnos. Conselho escolar é composto por 16 membros, representando os quatro segmentos da comunidade escolar. A diretora é a presidente e a vice-diretora a tesoureira do conselho escola. Foram eleitas pela comunidade escolar em 2017, para um mandato de 3 anos. Atingiu 5.0 no Ideb. O PPP está sendo atualizado.

A UE “B” está localizada na RA 1, um dos mais movimentados da capital e com um comércio bastante ativo. O prédio é alugado, apresentando precárias condições de funcionamento. Atende ao ensino fundamental (anos iniciais), nos dois turnos (matutino e vespertino). Uma parte significativa dos estudantes reside em um bairro distante da UE, precisando nesse caso do uso do transporte escolar. O Conselho Escolar/UEX é composto por 16 membros, distribuídos paritariamente em três segmentos: professor (a), funcionário (a) e

pais de alunos. A diretora responde pela presidência. A diretora e a vice-diretora participaram do pleito eleitoral de 2019, onde foram eleitas para um mandato de três anos. Quanto ao PPP, está em processo de atualização, porém o referido processo está sendo prejudicado devido a necessidade de isolamento social em decorrência da pandemia do novo Coronavírus (Covid-19). A UE atingiu 6.0 no Ideb.

A UE “C” fica localizada na RA (Benedito Bentes II). É um Cmei atende crianças a partir de 3 anos de idade, ou seja, primeiro e segundo períodos. O prédio é próprio, no entanto bastante danificado, passando por constantes reformas. O conselho escolar tem três segmentos, distribuídos paritariamente entre os seus 12 membros. A diretora é presidente do conselho escolar. As diretoras (diretora e vice-diretora) foram eleitas pela comunidade escolar em 2019, para um mandato de 3 anos. O PPP se encontra em processo de atualização.

Na RA 6 está situada a UE “D”, mais precisamente no Benedito Bentes I. Começou a funcionar em 13 de abril de 2005, início do ano letivo, porém sua criação só aconteceu em 2 junho de 2006, por meio de decreto municipal. O prédio é alugado e inadequado para o funcionamento de uma escola. É um desejo da comunidade escolar a aquisição por parte da prefeitura de um prédio próprio para a escola. Atende a etapa de ensino do Fundamental I, e a modalidade EJAI. Funcionando nos três turnos. Seu conselho escolar é composto por 16 membros distribuídos nos 4 segmentos. A diretora é presidente do conselho escolar. A diretora e a vice-diretora foram eleitas pela comunidade escolar, em 2019, para um mandato de 3 anos. O PPP está em processo de atualização. Seu Ideb atual é 5.3.

5.4 Análise Do Livro Ata Do Conselho Escolar

Todo conselho escolar da Semed tem o seu Livro Ata, onde são registradas todas as atas das reuniões ordinárias, extraordinárias e as assembleias. Na pesquisa documental foram analisados os Livros atas dos quatro conselhos escolares pesquisados nos anos de 2018, 20019

e 2020. A análise teve como principais focos: tipo de reunião, quórum, pontos de pauta e a natureza da participação.

Nos conselhos pesquisados das duas RA (1 e 6), os cronogramas das reuniões ordinárias foram prejudicados no seu cumprimento, devido ao calendário letivo especial de algumas UEs, falta de quórum mínimo e demais demandas. Nas Unidades Escolares B e C as reuniões ordinárias previstas nos cronogramas nos anos de 2018 e 2019 foram realizadas em mais da metade do previsto. Na Unidade Escola D, o cronograma das reuniões foi cumprido na sua totalidade. No ano de 2020 as quatro unidades escolares tiveram dificuldades em cumprirem o cronograma, devido a paralização das atividades educacionais em decorrência do Coronavírus (Covid-19), conforme Decreto nº 8.846, de março de 2020. Diante da atual situação, as unidades escolares até o momento da pesquisa (novembro de 2020), ainda se encontravam com as atividades educacionais paralisadas. Nesse ano de 2020, as reuniões aconteceram de forma presencial e virtual.

Quanto ao quórum por reuniões no período de 2018 a 2020, as Unidades Escolares da RA 6, apresentaram um quórum entre 8 e 10 conselheiros. Já as duas UEs da RA 1, na Unidade Escolar B verifica-se uma frequência de 8 conselheiros por reunião, enquanto na Unidade Escolar A, não foi possível analisar o Livro Ata, a presidente do Conselho alegou que o referido livro não se encontrava na UE. Quanto a frequência por segmento existe um equilíbrio entre os segmentos professor e funcionário (servidores efetivos da UE), o segmento pai de aluno com uma frequência um pouco mais que o quórum mínimo necessário. E o segmento aluno é o apresenta o menor quórum.

As pautas mais recorrentes nas reuniões nos conselhos escolares das quatro UEs das duas RAs no período pesquisado: prestação de contas; estrutura física dos prédios; remoção de servidor; carência de recursos humanos; calendário letivo; ações e projetos desenvolvidos na

escola; transporte escolar. Dentre os pontos de pauta citados, o de maior frequência estar relacionado a execução e prestação de conta dos recursos financeiros.

No que se refere ao tipo de participação, foram identificadas ações de natureza deliberativa, consultiva e fiscalizadora. Quanto a fiscalizadora precisa ser melhor qualificada, pois a fiscalização não se restringe apenas a aprovação da prestação de contas.

Capítulo 6 Análise Da Participação Da Comunidade Escolar Na Visão Dos Gestores Escolares

6.1 Os Gestores e A Cultura Democrática No Ambiente Escolar

Com uma grande influência do poder oligárquico e uma forte tradição patrimonialista da sociedade maceioense, criar e fortalecer espaços democráticos é uma luta constante. E as escolas públicas durante um bom tempo foi um solo fértil para a produção e reprodução do autoritarismo, mas passados quase três décadas da implantação da gestão democrática nas unidades escolares da Semed, ainda percebemos resquícios desse autoritarismo. No entanto, gestores com perfil democrático têm contribuído para a criação e consolidação de uma cultura democrática nos espaços escolares. Como afirma Rodrigues (1989, p.61):

A escola democrática é, pois, aquela que permite a manifestação das várias tradições que perpassam a escola e que, na sua forma de organização, permite o aprendizado a respeito da natureza dos conflitos e das contradições existentes na sociedade de hoje.

Porém, quebra desses paradigmas e a consequente partilha do poder, requer o envolvimento de todos na tomada de decisões e o Conselho tem um papel muito importante na ampliação desses espaços. É um processo de conquista. Na fala de uma das gestoras entrevistadas, fica claro o quanto é difícil esse processo de transição, porém possível. Na fala de uma das gestoras

Aqui na escola, a gestão democrática e o conselho escolar principalmente, teve e tem uma importância ainda maior. Passamos por muitas dificuldades e se não fosse os mecanismos de gestão democrática atuando dentro da escola não sei como estaria hoje. Foram tantos momentos difíceis que o conselho escolar teve que enfrentar, caso fosse só a diretora e a vice-diretora, acho que não teríamos conseguido superar. Foi esse

colegiado, fortalecendo a gestão democrática, que possibilitou que a escola passasse por tantos desafios e superá-los. (comunicação pessoal, AD1, 05 de novembro de 2020).

Em uma democracia frágil como a brasileira, a conquista de espaços democráticos requer resistência e um constante trabalho de conscientização entre os envolvidos. O sentimento de pertencimento não é dado e tampouco legislado, é um trabalho de conquista. A escola precisa estar aberta para acolher a sua comunidade e para que isso aconteça precisa de gestores comprometidos com o fortalecimento da democracia participativa. Segundo a fala da gestora.

Houve sim uma evolução em comparação do que era antes. Na gestão anterior as pessoas eram muito fechadas, o acesso as questões da escola eram limitadas. Hoje, com o acesso ampliado existe mais disponibilidade das pessoas em cooperar. Os conselheiros ajudam nas ações do cotidiano escolar. Os representantes do segmento pai de aluno levam para a comunidade as decisões tomadas pelo colegiado. Todos os segmentos são convidados para participarem das reuniões promovidas pela escola, não só como ouvintes, mas com direito a fala. Na nossa gestão sempre frisamos bem, que a democracia tem que estar dentro da escola. Nós não somos donas de nada, estamos aqui trabalhando no coletivo, trabalhando com foco no principal objetivo da escola, que é o ensino aprendizagem dos nossos estudantes, para isso precisamos de todos juntos, focados nesse objetivo. Nesse sentido as gestoras e os conselheiros escolares estão sempre tentando fazer o máximo para que a todos participem da gestão da escola. (comunicação pessoal, DD4, 05 de novembro de 2020).

Professores que vivenciaram gestões autoritárias, quando eleitos tendem a ter um perfil mais democrático e consideram o conselho escolar um parceiro na partilha do poder. Como afirma a gestora:

Quando cheguei aqui a gestão era muito fechada, aquele tipo de gestão que você tem medo de falar. As pessoas viviam de cabeça baixa, a vice-diretora não tinha autonomia nenhuma, embora tenha sido uma gestão eleita pela comunidade escolar. No entanto, quando houve uma nova eleição e a vice-diretora foi eleita diretora pela comunidade escolar, tudo mudou. As pessoas que antes pareciam passarinhos presos nas gaiolas, saíram todos das gaiolas, começaram a falar, ou seja, conviver em um ambiente democrático. Mudou, tudo era dividido com todos, bem participativo. Hoje, damos continuidade a esse processo, sempre respeitando a decisão da maioria, e nesse caminhar o conselho escolar é primordial. (comunicação pessoal, BD2, 11 de novembro de 2020).

Gerir a organização escolar sob o jugo do autoritarismo, é negar a comunidade escolar a participação na construção e consolidação da missão e os valores da escola pública. Uma organização escolar guiada pelos princípios democráticos, tem o gestor como o seu principal articulador, pois democracia é um processo de construção coletiva.

6.2 Os Limites Da Participação

Participar, se envolver nas ações do cotidiano escolar significar firmar um compromisso de pertencimento com aquele espaço. No entanto, alguns fatores limitam a participação da comunidade escolar na gestão da escola pública. Segundo a diretora.

O que sinto falta é uma maior participação dos pais, estamos sempre tentando incentivar, mas a realidade deles é difícil, não é uma questão de não querer, são as condições de vida. Tentamos aproximá-los mais da escola, porém, precisam cuidar dos outros filhos menores, tem a questão do trabalho, pois não são liberados para participarem das reuniões na escola dos filhos. A maioria trabalha na coleta de lixo para a reciclagem, e perder um dia de trabalho irá impactar na compra da alimentação

daquele dia. Mas, tentamos de toda as formas e a assistente social é um grande apoio nesse processo junto as famílias. (comunicação pessoal, BD2, 11 de novembro de 2020).

Diante das falas, percebe-se a influência da situação socioeconômica dos usuários da escola pública, em exercer o direito a participação:

Com a comunidade temos que usar de estratégias, porque temos que pensar que a mãe vem andando, e o ônibus escolar não vai levá-la de volta quando terminar a reunião. Ela tem outros afazeres. E no dia a dia o que o pai e mãe querem é levar e trazer a criança, poucos se envolvem com a escola. Desde a gestão anterior que é usado a estratégia de servir um lanche, pois como dizia a diretora X, a comida atrai [...] eles vêm cedo e de lugares muito longe. (comunicação pessoal, CV2, 11 de novembro de 2020).

Quanto aos alunos da Modalidade EJAI, as diretoras afirmam:

O segmento aluno é o mais complicado na composição do conselho escolar. Eles têm medo. Eles se afastam a qualquer momento da escola, depois voltam, é muito difícil de agregar, e agora com a pandemia piorou. (comunicação pessoal, AD1, 05 de novembro de 2020).

Os pais têm mais interesse do que os alunos. Com os alunos precisa de mais conversa, de uma maior sensibilização. Explicar bem para despertar o interesse em participar. (comunicação pessoal, DD4, 09 de novembro de 2020).

A participação da comunidade escolar na gestão da escola pública é uma conquista diária. A partilha do poder exige o envolvimento de todos. Conforme afirma Demo (2009, p.20) “(...) para realizar a participação, é preciso encarar o poder de frente, partir dele, e, então, abrir os espaços de participação, numa construção arduamente levantada, centímetro por centímetro,

para que também não se recue nenhum centímetro”. Quanto a participação do colegiado na tomada de decisões, as gestoras relatam:

Os conselheiros ajudam na mobilização da comunidade escolar. É quando sentimos a força do conselho. Quando a escola necessita de alguma melhoria e precisamos de força, eles estão sempre presentes. Quando nos mobilizamos até a Semed para reivindicar melhoria para o Cmei, os conselheiros sempre nos acompanham. E deixamos claro, que ali se encontra a representação da comunidade escolar. Eles falam, reivindicam. (comunicação pessoal, CV2, 09 de novembro de 2020).

Para a diretora:

É difícil, porque tem pessoas que confundem o significado de democracia. Acham que democracia é acatar certas situações. Nós enquanto gestoras e conselheiras tentamos o máximo sermos democráticas. Sempre na hora das decisões, pergunta, pesquisar, pedir ajudar e ideias. Incentivamos a participação de todos. Porém, pensam que por opinarem já estão fazendo errado. Ainda não têm essa visão. Então sempre frisamos que a democracia tem que está dentro da escola. Não somos donas de nada, estamos aqui trabalhando em equipe em prol do único objetivo, um melhor ensino aprendizagem para os nossos alunos, e precisamos de todos juntos nesse processo. (comunicação pessoal, DD4, 11 de novembro de 2020).

A escola é um ambiente de múltiplas relações de convivência. Os conflitos permeiam as relações no cotidiano escolar, pois diversos atores convivem e disputam o espaço escolar. No entanto, ações coletivas de mediação de conflitos favorecem o caminhar democrático. De acordo com Paro (2016, pp. 58,59):

Na perspectiva da participação dos diversos grupos na gestão da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta sua existência, bem como suas causas e suas implicações na busca da

democratização da gestão escolar, como condição necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance, como o efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população.

Palavras da vice-diretora e tesoureira do conselho escolar

Acho que uma gestão democrática tem um ponto bastante positivo, pois tira dos diretores a responsabilidade total, de sozinhos prestarem conta de tudo a toda sociedade. Por exemplo, na questão das compras, temos que consultar todos da escolar e os conselheiros para no final definirmos quais as prioridades. Dividimos a responsabilidade da escola com todos. E nas questões pedagógicas todos têm voz, as opiniões são discutidas e acatadas. Conflitos são mediados, enfim todas as ações da escola são de responsabilidade coletiva. (comunicação pessoal, AV1, 05 de novembro de 2020).

No que se refere a participação as gestoras afirmam:

(...) no início era muito acanhado, as pessoas não tinham consciência da importância da participação. Hoje melhorou, mas ainda existe aquele medo em participar. Eu acredito que a comunidade precisa ter mais a consciência do quanto o conselho escolar é importante no processo democrático da escola. (comunicação pessoal, AD1, 05 de novembro de 2020).

As pessoas ainda se amarram muito em aceitarem participarem do conselho escolar. Têm um certo medo. Falamos, discutimos e orientamos sobre a importância da participação deles na gestão da escola. Ainda existem alguns medos, principalmente da prestação de contas. (comunicação pessoal, AV1, 05 de novembro de 2020).

Não basta a conquista de uma democracia representativa, é necessário que os cidadãos lutem para a conquista de uma verdadeira democracia participativa, e nesse caminhar a escola tem papel fundamental. Nesse sentido,

(...) uma democracia em que todos os cidadãos, como sujeitos históricos conscientes, lutam pelos seus direitos legais, tentam ampliar esses direitos, acompanham e controlam socialmente e execução desses direitos, sem deixar de cumprir, em contrapartida, os deveres constitucionais de todo cidadão. (Ministério da Educação, 2004, p. 16).

Nas entrevistas, as gestoras falam das perspectivas em relação a ampliação da democracia mais participativa da comunidade escolar:

Espero que cada vez mais, as pessoas adquiram a consciência da importância da gestão democrática acontecendo dentro da escola, e o quanto isso é importante para alcançarmos o objetivo maior da escola, que é um ensino aprendizagem de qualidade. Exemplo, esse resultado do Ideb é uma conquista de todos, que daqui para frente seja cada vez melhor. Que a próxima gestão, continue esse trabalho de valorização da participação, ou seja, a comunidade participando em defesa dos interesses da comunidade escolar. (comunicação pessoal, AV1, 05 de novembro de 2020).

Nossa perspectiva é que o trabalho que está sendo construído ao longo do tempo continue. E que os próximos gestores continuem com esse trabalho junto à comunidade. E a nossa escola seja exemplo de gestão democrática. (comunicação pessoal, CV2, 09 de novembro de 2020).

6.3 Formação Continuada Para Os Conselheiros Escolares: Conhecer, Refletir E Decidir

O conselho escolar lida com todas as dimensões que compõem o universo escolar: pedagógica, administrativa, financeira e relacional. Por conseguinte, exerce funções de natureza deliberativa, consultiva, mobilizadora e fiscalizadora. Tudo em um amplo universo de conhecimentos e práticas. Sobre essa questão as gestoras se posicionam.

Somente após as renovações dos conselhos escolares realizamos um estudo, mas voltado especificamente para o estudo do Estatuto. O problema maior é quando a Formação acontece na semed, é complicado pela dificuldade de acesso. Seria interessante uma Formação que trabalhasse questões de forma simples como: o que é o conselho; para que serve; qual o seu papel; a importância da participação, dentre outras. Uma outra forma seria a utilização de outros meios de comunicação, como as redes sociais (*Instagram, Facebook, Whatsapp*). A Semed deveria ter isso também como prioridade. (comunicação pessoal, CD3, 09 de novembro de 2020).

Sobre essa mesma questão outra diretora afirma:

(...) quando estamos conversando, discutindo sobre o Estatuto, as pessoas vêm sem muita vontade, ficam dispersas, sem prestar muita atenção e por fim saem sem entender muita coisa. Precisamos pensar em um estudo mais prático, com uma didática mais voltada para eles. Infelizmente ainda existe aquela consciência de que as diretoras é quem fazem tudo e só assinamos em baixo. Precisamos acabar com essa situação, os conselheiros precisam saber o grau de importância da sua participação. (comunicação pessoal, AD1, 05 de novembro de 2020).

É de suma importância que os conselheiros sejam protagonistas na gestão da escola pública, para isso precisam conhecer e participar efetivamente do cotidiano escolar. Diante desse contexto é imprescindível que saibam sobre:

- o conselho: seu significado e papel;
- o papel de conselheiro e o significado da representação
- a escola como organização e seu projeto político-pedagógico;
- a legislação educacional básica;
- o significado da participação – a pertença da escola à cidadania.

(Ministério da Educação, 2004, pp. 57 e 58).

Ainda a respeito da Formação a diretora enfatiza que:

Seria interessante que Formação ministrada pelos técnicos da Semed, fosse realizada na própria unidade escolar. Trabalhar com foco em uma maior conscientização, e buscar estratégias para mobilizar a comunidade escolar. Colocar o assunto no planejamento pedagógico. O professor abordar a importância da participação com os alunos em sala de aula. (comunicação pessoal, DD4, 11 de novembro de 2020).

Percebe-se nas falas das gestoras a preocupação com a estrutura da Formação para os conselheiros escolares. Sugerem um projeto de formação simples e prático e que alcance todos os segmentos igualmente. A responsabilidade do colegiado é coletiva, todos respondem pelas ações do referido colegiado. Todas as falas são importantes e é do encontro dessas falas que se constrói a identidade da escola. Freire (2005, p.95):

Não há diálogo, se não uma intensa fé nos homens. Fé no seu poder fazer e de refazer. De criar e recriar. Fé na sua vocação de ser mais, que não é privilégio de alguns eleitos, mas direitos dos homens.

6.4 O Conselho Escolar e A Construção Do Projeto Político-Pedagógico-PPP: Uma Ação Coletiva

O conselho escolar é um dos responsáveis pela construção e execução das ações do PPP da unidade escolar. O PPP é um projeto coletivo, uma espécie de constituição da escola, pois nele está contido todos anseios e ações que a comunidade escolar pensou e construiu para aquela unidade escolar. Como está expresso no Guia de Gestão da Semed:

É projeto porque reúne uma proposta de ação concreta, a ser executada num determinado período de tempo.

É político porque considera a escola como um espaço de formação e expressão de cidadania.

É pedagógico porque define as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem. (Semed, 2016, p.80).

Quanto a atuação do PPP no contexto do cotidiano das unidades escolares da Semed, as gestoras ouvidas se referem da seguinte forma:

Agora estamos na atualização do PPP. Realizamos reuniões com todos participando juntos, e também por segmento. É primordial que todos participem, pois se constitui em um documento da escola e todos precisam fazer parte da sua construção. É um documento que precisa estar vivo dentro da escola e não esquecido no fundo de uma gaveta. (comunicação pessoal, AD1, 05 de novembro de 2020).

Em outra unidade escolar a explanação respeito do PPP foi a seguinte:

Na verdade, o PPP foi feito a um bom tempo. No momento está sendo atualizado. Ficamos de retomar os trabalhos quando passar essa fase da pandemia. Aqui na escola não existe uma total participação. Conversamos com todos, informamos sobre a importância da participação. Os conselheiros avisam para o restante da comunidade escolar. Na construção em si, não existe uma participação satisfatória. Poderia ser melhor, principalmente da parte pedagógica. Quando informamos que é uma reunião com participação também dos professores, eles ficam com medo, com receio de falar. O que é produzido apresentamos para eles. Gostaria que fosse melhor, deixa a desejar, infelizmente essa é a realidade. (comunicação pessoal, BD2, 09 de novembro de 2020).

A construção do PPP é o momento do encontro dos vários saberes da comunidade. Planejamento partilhado por todos, portanto, precisa ser algo vivo, pulsante na dinâmica do cotidiano escolar. No entanto, nas falas das diretoras, observa-se uma dificuldade em promoverem uma participação mais efetiva da comunidade escolar na construção e acompanhamento das ações do PPP. Percebe-se nos relatos um certo temor em participar.

Sendo mais evidente nos segmentos: pais de alunos e aluno, principalmente nas ações relacionadas ao pedagógico.

Indagada sobre a construção e acompanhamento do PPP pela comunidade escolar, a vice-diretora responde.

Na realidade tínhamos iniciado a atualização no ano passado, mas paramos, pois veio a eleição para diretores e vice-diretores da Rede e vieram as demandas do processo eleitoral. Este ano, com a chegada do Referencial Teórico para a Educação Infantil e Plano para a Infância aqui em Maceió, percebi que houve uma reestruturação do PPP. Até no sentido de desmistificar para as escolas o que era esse PPP, porque na verdade toda escola tinha, mas estava engavetado e com um formato totalmente ultrapassado, que dava até medo. Após a eleição foi tudo muito corrido e não voltamos ao estudo. Começamos o ano letivo em março, e logo em seguida aconteceu a pandemia. Houve por meio da Coordenadoria de Educação Infantil incentivo para que déssemos continuidade aos estudos. Tivemos momentos de Formação Continuada sobre o referido assunto, conversamos e adiantamos alguns passos como: a missão, visão e valores, paramos, porque esse é um momento que tem que estar todo mundo junto, é uma construção coletiva. Hoje o PPP está mais claro, mais simples na minha cabeça. Agora eu acho possível fazê-lo nesse formato. Porém, precisamos da participação ativa da comunidade escolar na sua construção, mas nesse momento de pandemia, quando precisamos manter o distanciamento social acho impossível realizar. (comunicação pessoal, CV2, 09 de novembro de 2020).

O PPP é um planejamento coletivo das ações da unidade escolar. Portanto, que seja elaborado de forma descomplicada e retrate de forma fiel os reais desejos da comunidade escolar.

Capítulo 7 Conclusões, Limitações Do Estudo E Futuras Linhas De Investigação

Diante de uma sociedade com um histórico marcadamente autoritário e patrimonialista, resquício de uma educação elitista e excludente, o processo de redemocratização da Rede Municipal de Ensino de Maceió, no início da década de 1990, passou do nível da teoria e da vontade de fazer, para a efetivação de ações concretas em prol do, outrora, sonho de uma educação pautada nos princípios democráticos. Nesse contexto, são criados os conselhos escolares e realizadas eleições diretas para diretor e diretor adjunto, se constituindo um avanço significativo. No entanto, os grêmios estudantis não tiveram o mesmo destino.

A participação da comunidade escolar na gestão da escola pública estava concretizada por meio de imperativos legais, a democracia representativa estava acontecendo. Não foi um trabalho fácil, pois os diversos segmentos representantes da comunidade escolar, demonstrava resistências e um certo descrédito por ter vivenciado tantos anos de descaso com a educação do município e por conseguinte desvalorização dos profissionais da educação.

A pesquisa documental faz um resgate do histórico da democratização do ensino na Rede Municipal de Ensino de Maceió/AL, desde o início o seu início até os dias atuais. Tendo como foco principal a participação do conselho escolar no processo de democratização das unidades escolares.

Buscando identificar o impacto da participação da comunidade escolar, por intermédio dos conselhos escolares, na gestão da escola pública. Durante o trabalho de investigação foi verificado que os gestores que têm um perfil democrático, a participação, mesmo que ainda tímida, está presente nas ações da unidade escolar. No entanto, uma série de condições influenciam uma participação mais efetiva. As condições socioeconômicas dos familiares dos estudantes, como também dos matriculados na EJAI, demonstrou ter uma forte influência no grau de participação desses segmentos. A vulnerabilidade social em que vivem essas pessoas, as afastam do ambiente escolar enquanto espaço educativo de responsabilidade coletiva.

Muitos sobrevivem de trabalhos informais e os que têm trabalhos formais, não existe nenhuma garantia legal que possibilite e incentive uma maior participação nos destinos da escola. No caso dos professores e servidores técnicos administrativos, o excesso de carga horária e a baixa remuneração, visto que muitos deles trabalham em outros locais, os desestimulam a uma maior participação. Muitos alegam não terem tempo para mais uma responsabilidade.

Um outro fato observado se refere a gestores eleitos democraticamente, mais que ao longo do mandato desenvolvem um perfil marcadamente autoritário. Manipulam o processo eleitoral e permanecem no poder por meio de ameaças e manipulação do conselho escolar. A gestão escolar tem um caráter centralizador, com predomínio das reações verticais. Nesse caso a participação só acontece segundo critérios do gestor. Quando gestores com perfil democrático conquistam esses espaços, encontra uma certa resistência à participação, pois a comunidade escolar foi afastada dos processos decisórios.

Na análise dos livros atas, percebe-se a grande dificuldade do cumprimento do cronograma das reuniões ordinárias, e o motivo principal diz respeito a falta de quórum mínimo para validar as reuniões. Os segmentos pais de aluno e aluno são os que apresentam maiores dificuldades em atender as convocações para as reuniões.

Ainda na análise das atas, os pontos de pautas mais recorrentes estão relacionados a prestação de contas e estrutura física dos prédios. Existe uma predominância nos registros das atas das falas do (a) presidente do Conselho Escolar, e pouco registros das falas dos segmentos pai e aluno. A participação, na sua grande maioria, é de natureza consultiva e deliberativa, principalmente nas pautas relacionadas a prestação de contas.

Nas duas unidades escolares da RA 6 o segmento pai de aluno se mostrou mais ativo no ambiente escolar e com maior poder de mobilização junto à comunidade escolar e local, em comparação ao mesmo segmento na RA 1.

Sobre a base legal que fundamenta a gestão democrática da escola pública e mais especificamente os conselhos escolares, a investigação apontou que a comunidade escolar desconhece a referida legislação.

No que se refere a prestação de contas, embora pauta de várias reuniões, tirando o tesoureiro e o presidente, os demais conselheiros não demonstravam conhecimento a respeito, se restringindo a aprovação sem maiores discussões. Nota-se a necessidade de conhecimento sobre o assunto por parte dos conselheiros. Muitos por não terem conhecimento, preferem calar.

Além da participação nas reuniões e assembleias os conselheiros participam de alguns eventos pontuais organizados pela escola. Não tendo, portanto, um plano de ação que possibilite um maior engajamento, por conseguinte uma efetiva participação. As ações, com exceção das reuniões do cronograma, acontecem quando surge a necessidade.

Um outro aspecto observado refere-se às ações pedagógicas. No transcorrer da investigação foi constatado que os conselheiros escolares, independente do segmento a qual pertença, fazem poucas as intervenções a respeito do fazer pedagógico. Como e quando os estudantes aprendem. Nas reuniões do colegiado são raras as pautas pedagógicas. Porém, hoje existe uma maior divulgação do Ideb. Conclui-se que a comunidade escolar não conhece a proposta pedagógica da unidade escolar. Diante desse contexto, faz-se necessário que a escola discuta com a comunidade escolar sua proposta pedagógica, porém, que seja acessível a todos, caso contrário seria mais um discurso de um grupo seletivo (os gestores, professores e coordenadores). Neste momento de pandemia, com a paralisação das atividades presenciais, mostrou o quanto é importante a interação entre todos os segmentos.

Sobre o PPP a pesquisa constatou que o referido documento durante anos foi elaborado como uma obrigação, sem uma participação efetiva da comunidade escolar. Na maioria das vezes, construído conforme algum modelo e com a participação restrita aos gestores,

coordenadores e professores. A escola como um todo desconhecia o citado documento, o mesmo acontecendo com o conselho escolar. A Semed, no sentido de resgatar a importância do PPP no contexto escolar, tem promovido vários estudos no decorrer dos últimos anos. Ainda assim, a participação mostra-se ainda bastante tímida. Sendo necessário a conscientização da comunidade escolar, sobre a importância da sua participação na construção e a consequente avaliação das ações contempladas no documento. O PPP é o resultado dos encontros dos saberes, para que não haja divisão entre os que elaboram e os que executam. É resultado de uma construção coletiva. Ficou evidente que a função mobilizadora dos conselhos escolares carece de mais estímulo,

pensar e colocar em prática estratégias, a fim de mobilizar a comunidade em busca de uma escola da comunidade para a comunidade.

Outro ponto revelado corresponde a necessidade de Formação Continuada para os conselheiros escolares. Constatando que as formações realizadas pela Semed, não atendem as necessidades do colegiado. Tendo em vista que não contemplam a totalidade dos conselheiros, e os locais onde são realizados dificulta o acesso. Outro fato constatado refere-se didática, precisando de uma nova estruturação. Com uma linguagem mais acessível a todos. Um outro aspecto observado, é que os próprios conselhos escolares não realizam formações com os seus membros, salvo no período da renovação, de dois em dois anos, mas restrito ao estudo do Estatuto. A situação atual das formações contribuem para uma participação passiva e descomprometida.

A implantação e implementação dos mecanismos de gestão democráticas, sem sombra de dúvidas se constitui um avanço no processo de democratização da rede pública de ensino de Maceió. Nesses 27 anos a democracia representativa esteve presente nos espaços escolares da Semed/Maceió, contudo a concretização da cultura democrática nos espaços escolares constitui

uma luta diária. Portanto, a participação efetiva da comunidade escolar na gestão da escola, ainda é um objetivo a ser alcançado.

A intenção era de uma maior recolha de dados primários, mas esse processo foi limitado devido a declaração de pandemia em decorrência do novo Coronavírus pela Organização Mundial de Saúde – OMS de 11 de março de 2020, e o Decreto nº 8.846 Maceió/AL, de 16 de março de 2020, que disciplina medidas de temporárias de combate e prevenção à pandemia do novo Coronavírus (Covid-19), que no seu Art. 8º determina a paralisação das atividades educacionais em todas as Escolas da Rede de Ensino Municipal, durante 15 dias, a partir de 23 de março de 2020. No entanto, outros decretos foram publicados prorrogando as medidas acima citadas. Levando em consideração esse aspecto, as entrevistas estruturadas se limitaram as diretoras e vice-diretoras das unidades escolares pesquisadas, não sendo possível o contato com os demais membros da comunidade escolar.

A pesquisa documental permitiu verificar a evolução da legislação a respeito da participação da comunidade escolar na gestão das unidades escolares da Rede Municipal de Ensino de Maceió. Constando que a democracia representativa, conforme preconiza a legislação está presente nos espaços escolares em detrimento da democracia participativa. As práticas participativas implementadas resumem-se a participação nas reuniões, assembleias e nas eleições para provimento das funções de diretor (a) e vice-diretor (a).

Tendo em vista os aspectos observados quanto as condições econômicas-sociais dos usuários da escola pública, percebe-se que a vulnerabilidade social em que vivem dificulta uma maior participação.

Percebe-se que o autoritarismo de alguns gestores escolares é outro fator que afeta uma efetiva participação, com prevalência de relações verticais em detrimento das horizontais. Este fato gera um grande impacto na atuação dos conselhos escolares, dificultando a criação e fortalecimento de espaços de decisões coletivas, espaços de vivências participativas.

Conclui-se que a participação dos conselhos escolares na ampliação e fortalecimento de espaços democráticos nas unidades escolares da Rede Municipal de

Ensino de Maceió, embora tenha resistido durante esses anos, na realidade pouco evoluiu no sentido de uma participação mais efetiva.

Como a pesquisa sofreu uma certa limitação na exploração dos dados primários. Seria interessante que nas futuras investigações, as entrevistas alcançassem os demais membros da comunidade escolar, para uma análise mais ampla da participação.

Referências Bibliográficas

- Antunes, A. (2005). Conselhos de escola. Formação para e pela participação. Cortez.
- Aranha, M. L. de A.; Martins, M. H. P. (2005). Temas de Filosofia. Moderna.
- Aristóteles. (1973). Dos argumentos sofísticos (Leonel Vallandro e Gerd Bornheim, Ed. & Trad); Metafísica (Livro I e Livro II) (Vicenzo Cocco, Ed. & Trad); Ética a Nicômaco (Lonel Vallandro e Gerd Bornheim, Ed. & Trad.); Poética (Eudoro de Souza, Ed. & Trad.).
- Azevedo, F. de. (2010) Manifesto dos pioneiros da Educação Nova (1932) e dos Educadores (1959). Massangana.
- Banov, M. R. (2013). Psicologia no gerenciamento de pessoas. Atlas.
- Bobbio, N. (2015). O futuro da democracia. (Marco Aurélio Nogueira, Ed. & Trad). Paz e Terra.
- Bordenave, J. E. D. (1994). O que é participação. Brasiliense.
- Brandão, C. R. (1988). O que é educação. Brasiliense.
- Chiavenato, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Elsevier.
- Chiavenato, I. (1999). O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Campos.
- Constituição do Estado de Alagoas, de 5 de outubro de 1989. (2013). Governo de Alagoas. <http://www.procuradoria.al.gov.br/legislacao/constituicao-do-estado-de-alagoas/Livro%20da%20Constituicao%20do%20Estado%20de%20Alagoas%20sem%20Capa.pdf>.
- Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Costa, M. B. B. L. (2017). Gestão da educação: a dimensão participativa dos Conselhos Escolares na construção de uma cultura escolar democrática. Adufal.

- Cotrim, G. (2001). Fundamentos da filosofia – História e grandes temas. Saraiva.
- Dallari, D. de A. (1984). O que é participação política. Abril Cultural.
- Decreto nº 5.664, de 6 de junho de 1997. (1997, 6 de junho). Cria as Unidades Executoras/UEX, nas unidades de ensino da Rede Municipal. Prefeitura de Maceió.
- Decreto nº 8.846, de 16 de março de 2020. (2020, 18 de março). Disciplina medidas temporárias de combate e prevenção à pandemia do Coronavírus (Covid-19) e dá outras providências. Prefeitura de Maceió.
- Demo, P. (2009). Participação é conquista: noções de política social participativa. Cortez.
- Dewey, J. (1980). Experiência e natureza, lógica: a teoria da investigação; A arte como experiência; Vida e educação; Teoria da vida moral. (Murilo Otávio Rodrigues Paes Leme, Anísio S. Teixeira e Leônidas Gontijo de carvalho Ed. & Trad.). Cultural.
- Drucker, P. F. (2010). Introdução à Administração (Carlos Malferrari, Ed. & Trad). Cengage Learning.
- Estatuto dos Conselhos Escolares/UEX das Unidades Escolares da Rede Pública de Maceió/Al. (2006). Prefeitura de Maceió.
- Ferreira, A. B. de H. (2000). Dicionário da língua portuguesa. Positivo.
- Freire, P. (2005). Pedagogia do Oprimido. Paz e Terra.
- Freire, P. (1996). Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. Paz e Terra.
- Freire, P. (2019). Pedagogia da Esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Paz e Terra.
- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. (2013). Curso PDDE. MEC, FNDE.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas da pesquisa social. Atlas.
- Kant, E. Crítica da razão pura. (Valério Rohden e Udo Baldur Moosburger, Ed. & Trad). (1980). Abril Cultural.

Lei nº 4.167, de 11 de janeiro de 1993. (1993, fevereiro). Estatuto de Magistério Público Municipal – 1º e 2º Graus. Prefeitura de Maceió. <http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/2016/01/pdf/2016/01/LEI-N.-4.167-Estatuto-do-Magist%C3%A9rio-P%C3%ABlico-Municipal-do-1%C2%BA-e-2%C2%BA-Graus-1.pdf>.

Lei nº 6.482, de 22 de outubro de 2015. (2015, 22 de outubro). Dispõe sobre as novas diretrizes quanto às eleições diretas para diretor e vice-diretor das escolas da rede municipal de ensino, e dá outras providências. Prefeitura de Maceió. http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/admin/documento/2015/10/Diario_Oficial_23_10_15_PDF.pdf.

Lei nº 6.493, de 23 de novembro de 2015. (2015, 23 de novembro). Altera a Lei nº 6.109, de 1º de fevereiro de 2012 e aprova o PME de Maceió, para vigência de 2015 a 2025 e dá outras providências. Prefeitura de Maceió. http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/admin/documento/2015/11/Diario_Oficial_24_11_15_PDF.PARTE_01.pdf.

Lei nº 7.795, de 22 de janeiro de 2016. (2016, 22 de janeiro). Aprova o Plano Estadual de Educação – PEE, e dá outras providências. Governo de Alagoas. https://sapl.al.al.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2016/1182/1182_texto_integral.pdf.

Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (1996, 20 de dezembro). Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm.

Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. (2014, 25 de junho). Plano Nacional de Educação/PNE – 2014 a 2024. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm.

Lei Orgânica do Município de Maceió, de 31 de março de 2003.

http://www.dhnet.org.br/direitos/municipais/a_pdf/lei_organica_al_maceio.pdf.

Lück, H. (2015). Gestão educacional. Uma questão paradigmática. Vozes.

Ludke, M; André, M. E. D. (1986). A pesquisa em educação: abordagens qualitativas. EPU.

Luiz, M. C.; Nascente, R. M. M. (2013). Conselho escolar e diversidade: por uma escola mais democrática. Viscar.

Ministério da Educação. (2004). Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. MEC, SEB.

Ministério da Educação. (2004). Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania. MEC,SEB.

Paro, V. H. (2012). Administração escolar: introdução crítica. Cortez.

Paro, V. H. (2015). Diretor escolar: educador ou gerente? Cortez.

Paro, V. H. (2016). Gestão democrática da educação pública. Cortez.

Paro, V. H. (2012). Por dentro da escola pública. 4ª edição. São Paulo: Editora

Pinsky, J.; Pinsky, C. B. (2013). História da Cidadania. Contexto.

Platão. (1991). Defesa de Sócrates; Platão. Ditos e feitos memoráveis de Sócrates/ Apologia de Sócrates/ Xenofonte. As nuvens; Aristófanes: seleção de textos de José Américo Motta Pessanha. Nova Cultural.

Raymundo, P. R. (2006). O que é administração? Brasiliense.

Rodrigues, N. (1989). Da manifestação da escola à escola necessária. Cortez.

Roseniield, D. L. (2003). O que é democracia. Brasiliense.

Saviani, D. (2012). Escola e democracia. Autores Associados.

Saviani, D. (2014). O legado educacional do século XX no Brasil. Autores associados.

Secretaria Municipal de Educação de Maceió. (2016). Guia prático de gestão escolar da rede municipal de ensino de Maceió: orientações para a formação continuada de gestores escolares. Viva.

Secretaria Municipal de Educação de Maceió. (1995). Registro da implantação da gestão democrática nas escolas públicas de Maceió. Grafitex.

Zanella, L. C. H. (2009). Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. UAB.

Anexos**Anexo 01: Organização Dos Documentos**

DOCUMENTOS	CONTEÚDOS

Anexo 02: Resumo Da Análise Do Livro Ata Do Conselho Escolar/ Uex Da Escola

QUANTIDADE E TIPO DE REUNIÕES

ANO	REUNIÕES ORDINÁRIAS	REUNIÕES EXTRAORDINÁRIAS
2018		
2019		
2020		

OBSERVAÇÕES:

Anexo 03: Resumo Da Análise Do Livro Ata Do Conselho Escolar/ Uex Da Escola

QUORUM, PAUTA E NATUREZA DA PARTICIPAÇÃO

ANO	QUORUM	PONTOS DE PAUTA	QUANTO À NATUREZA DA PARTICIPAÇÃO
2018			
2019			
2020			

OBSERVAÇÕES:

Anexo 04: Entrevista com Diretores e Vice-Diretores de 4 unidades escolares das Regiões Administrativas 1 e 6.

Entrevista para subsidiar a pesquisa de campo da Dissertação de Mestrado sobre a Gestão do potencial Humano. Área de Concentração Gestão Escolar

Mestranda: Ana Deise Laurindo de Omena

Orientador: Prof^o. Dr^o. Casimiro Ramos

I – Dados da unidade escolar

Unidade Escolar:

Endereço: _____

RA _____

Etapa (s) e Modalidade (s) de Ensino:

II – Dados do (a) entrevistado (a)

Nome:

Função: _____ Matrícula (s)

III – Data, hora e local da entrevista

Dia:

_____ Horário _____

Local:

- 1º) Quais são as bases legais que respaldam a gestão democrática?
- 2º) Antes de ser diretor (a) e membro nato do conselho escolar, já tinha participado do colegiado?
- 3º) Como avalia o processo de gestão democrática, ao longo dos anos nesta unidade escolar?
- 4º) Qual a participação do conselho escolar no fortalecimento da gestão democrática?
- 5º) As deliberações do conselho escolar são socializadas com a comunidade escolar?
- 6º) Como são construídas as pautas das reuniões do conselho escolar?
- 7º) Como classifica o nível de participação nas assembleias gerais e por segmento?
- 8º) A escola promove momentos de estudos com os conselheiros, para que as deliberações sejam fundamentadas dentro do contexto escolar e com respaldo legal?
- 9º) Existe alguma resistência da comunidade escolar, quanto a uma maior participação?
- 10º) O cronograma das reuniões ordinárias do conselho escolar é resultado de uma construção coletiva, ou é uma determinação do (a) presidente?
- 11º) O que você acha que deveria mudar, para melhorar a participação da comunidade escolar na gestão da escola?
- 12º) O conselho escolar tem autonomia, quanto a tomada de decisões?
- 13º) Além das reuniões e assembleias em que outros momentos os conselheiros participam?

14º) O conselho escolar participa das ações pedagógicas desenvolvidas na escolar? Os conselheiros conhecem o Ideb da escola?

15º) As deliberações das reuniões são cumpridas conforme decidido em reunião do conselho escolar?

16º) Quais as suas perspectivas quanto ao futuro da gestão democrática na sua comunidade escolar?

17º) Como você avalia a visibilidade do conselho na comunidade escola?

18º) Qual a participação do conselho escolar na construção do PPP?