

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Christiane Steiger Ferreira

Gestão de processos da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da
Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas: desafios à promoção da gestão
escolar democrática

Juiz de Fora

2019

Christiane Steiger Ferreira

**Gestão de processos da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da
Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas: desafios à promoção da gestão
escolar democrática**

Dissertação apresentada como requisito para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Liamara Scortegagna

Juiz de Fora
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Ferreira, Christiane Steiger.

Gestão de processos da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas : desafios à promoção da gestão escolar democrática / Christiane Steiger Ferreira. -- 2019.

172 f.

Orientadora: Liamara Scortegagna

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2019.

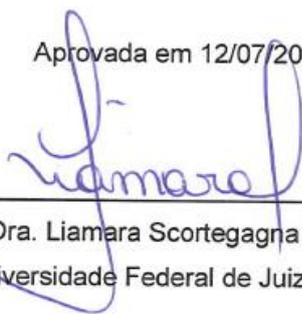
1. Normalização. 2. Trabalho Acadêmico. 3. Associação Brasileira de Normas. I. Scortegagna, Liamara , orient. II. Título.

CHRISTIANE STEIGER FERREIRA

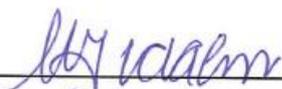
**GESTÃO DE PROCESSOS DA COORDENAÇÃO REGIONAL DOS
COLEGIADOS ESCOLARES DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE
ENSINO DE POÇOS DE CALDAS: DESAFIOS À PROMOÇÃO DA GESTÃO
ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

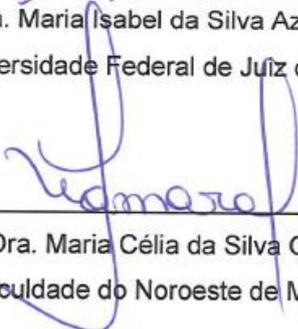
Aprovada em 12/07/2019.



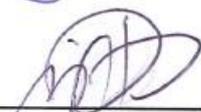
Profa. Dra. Liamara Scortegagna (orientadora)
Universidade Federal de Juiz de Fora



Profa. Dra. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim
Universidade Federal de Juiz de Fora



Profa. Dra. Maria Célia da Silva Gonçalves
Faculdade do Noroeste de Minas



Prof. Dr. Mario Antonio Ribeiro Dantas
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dedico este trabalho aos meus pais, Walter e Josefa, um operário e uma professora que, com amor e luta, alicerçaram a minha formação e permanecem sendo a centelha que inspira a minha travessia.

AGRADECIMENTOS

A Deus, Aquele que faz que venha a ser, pela sabedoria, paciência e perseverança que direcionaram os meus estudos no decorrer destes dois anos.

À minha família, pela amorosidade, resiliência e compreensão e, sobretudo, por ser a vela que impulsiona os meus sonhos para este mundo vasto mundo.

Às minhas amigas Eliana, Ingrid e Lisete, que percorreram comigo cada instante desta trajetória, torceram e vibraram pelas minhas conquistas.

Ao Mário, pelos ouvidos atentos e por estar presente, compartilhando propósitos, inquietações e olhares sobre o delicado essencial de nossas existências juntos.

Agradeço ainda ao povo do estado de Minas Gerais e à Secretaria de Estado de Educação, por oportunizarem a minha participação neste curso, tão significativo para a minha formação humanística e aperfeiçoamento profissional.

Aos meus colegas da Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas e das escolas de nossa circunscrição que contribuíram com esta pesquisa e aguçaram o meu aprendizado.

Aos professores e colegas do PPGP e à equipe de suporte acadêmico do CAEd, com os quais tanto aprendi, amadureci academicamente e exercitei o senso crítico, a resistência e a alegria, em defesa da educação pública.

E, por fim, à Profa. Dra. Liamara Scortegagna e ao Dr. Vitor Fonseca Figueiredo, sem os quais, certamente, o percurso desta pesquisa – ainda que desafiador – não teria sido tão entusiasmante. Obrigada por acreditarem no meu potencial, por apontarem direções para além do que eu era capaz de enxergar naquele momento e me instigarem a seguir adiante, com passos seguros e olhos arejados. Toda a minha gratidão e afeto por construírem comigo este trabalho.

Só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros. Busca esperançosa também (FREIRE, 1987, p. 38).

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado compreende a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Poços de Caldas, tendo como recorte de pesquisa os Colegiados Escolares das 10 escolas estaduais do município de Poços de Caldas. No período de 2013 a 2017, verificamos a inexistência de um planejamento de ações sistemáticas e processuais desta Coordenação, mas, tão somente, ações isoladas, em resposta a demandas – também isoladas – da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE), bem como dificuldades na gestão de processos do trabalho desenvolvido, o que repercute na atuação dos conselheiros escolares e, conseqüentemente, na promoção de uma gestão escolar participativa. Desta forma, surgiu a questão: como a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE de Poços de Caldas pode reestruturar o seu trabalho, de modo a desenvolver ações que potencializem a mobilização e fortalecimento dos Colegiados Escolares, instâncias primordiais à gestão democrática? Assim, assumimos como hipótese que esta situação revela a precariedade desta Coordenação no âmbito regional e estadual e colabora para uma parca atuação dos conselheiros escolares. O objetivo geral definido para este estudo foi compreender as dificuldades da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas quanto ao acompanhamento destes órgãos em cada escola, além de propor ações de sistematização dos procedimentos de trabalho desta coordenação. Os objetivos específicos foram: i) apresentar o contexto do caso e as evidências do problema; ii) analisar as dificuldades de atuação desta Coordenação, mediante a articulação do referencial teórico com a análise dos dados coletados na pesquisa; iii) desenvolver um Plano de Ação Educacional para reestruturação do trabalho, visando ao aperfeiçoamento da gestão de processos desta Coordenação e à eficácia de sua presença junto às escolas, de modo a colaborar para o fortalecimento dos Colegiados Escolares e a promoção de uma cultura escolar democrática, tendo por referência as contribuições da Gestão do Conhecimento (GC) para a melhoria da administração pública, frente aos entraves burocráticos. Para tanto, utilizamos, como metodologia a pesquisa qualitativa e como instrumentos a aplicação de questionários para os gestores e membros dos Colegiados das escolas estaduais de Poços de Caldas, além de entrevistas semiestruturadas com os 3 servidores que atuam junto à Coordenação Regional dos Colegiados Escolares. Os resultados da pesquisa indicaram distanciamento e dificuldades

no fluxo comunicacional entre a SRE e as escolas, invisibilidade da Coordenação estudada e fragilidade dos dispositivos de acesso à informação e conhecimento, por parte dos membros dos Colegiados Escolares. O estudo ainda sinaliza vias para prospecção de trabalhos futuros, quanto à aplicação da GC na educação. Assim, o Plano de Ação proposto contempla dois campos, complementares: I) disponibilização de canais de acesso ao conhecimento explícito e ao conhecimento institucional da SRE e ao conhecimento tácito de outros sujeitos e II) processos formativos de socialização e internalização de conhecimentos.

Palavras-Chave: Gestão Democrática. Colegiados Escolares. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This paper has been developed within the scope of the Professional Masters in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policy and Evaluation of Education of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case studied comprehends the Regional Coordination of School Collegiates of the Regional Teaching Superintendence of Poços de Caldas (SRE), having as research clippings the School Collegiates of the 10 state schools of the city of Poços de Caldas. From 2013 to 2017, the nonexistence of planning for systematic actions and processes of this Coordination has been found, rather, isolated actions only as answers to demands – also isolated – from the State Secretary of Education of Minas Gerais (SEE), as well as difficulties with the management of the work process developed, which reflects on the performance of the school counselors and, consequently, in a participative school management. Hence, the following question came up: How can the Regional Coordination of School Collegiates of SRE Poços de Caldas restructure its work so as to develop actions to potentialize the mobilization and strengthening of the School Collegiates, a primary stance for democratic management? Thus, it is supposed as a hypothesis that this situation reveals the precariousness of this Coordination within the regional and state environment and collaborates to a poor performance of the school counselors. The general goal defined for this study has been to comprehend the difficulties of the Regional Coordination of School Collegiates of SRE Poços de Caldas as to the follow up of these departments in each school, besides proposing actions of systematization of work procedures of this Coordination. The specific goals were: i) to present the context of the case and the evidences of the problem; ii) to analyze the operation difficulties of this Coordination, as to the performance of the referred theory with the collected data analysis from the study research; iii) to develop an Educational Plan of Action for the restructuring of the work, seeking the perfectioning of the process management of this Coordination and the effectiveness of its presence along the schools, hence collaborating to the strengthening of the School Collegiates and the promotion of a democratic school culture, having as reference the contributions of Knowledge Management (KM) for the improvement of the public management given the red tape hinders. For such, we have used as methodology the qualitative research and as tools the application of surveys to the managers and members of the Collegiates of the state schools of Poços de Caldas, along with the semi structured interviews with the 3 government workers that work with the Regional Coordination of School Collegiates. The results of the research showed detachment

and difficulties in communication flow between SRE and schools, invisibility of the studied Coordination and fragility of the access devices to information and knowledge, on the part of the School Collegiates. The study also signals ways for the prospection for future works, as to applying KM in education. Hence, the proposed Action Plan contemplates two fields, complementary: I) providing means of access to explicit knowledge and to the institutional knowledge of the SRE and to the implicit knowledge of other subjects and II) formative processes of socialization and internalization of knowledge.

Key Words: Democratic Management. School Collegiates. Knowledge Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Estratégias da meta 19 do PNE 2014-2024 sobre participação da comunidade escolar	30
Figura 1 – Parte do organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, onde está inserida a DGDC	46
Figura 2 – Organograma da Diretoria de Pessoal da SRE	51
Quadro 2 – Relatório de Avaliação do Módulo I, do Curso de Formação para Conselheiros Escolares (2017)	55
Quadro 3 – Dados dos membros dos Colegiados Escolares que responderam o questionário	81
Quadro 4 – Dados de identificação dos membros dos Colegiados Escolares que responderam o questionário	84
Gráfico 1 – Avaliação dos gestores a respeito das intervenções do estado sobre a autonomia da escola	89
Gráfico 2 – Avaliação dos gestores a respeito da atuação dos Colegiados Escolares	100
Gráfico 3 – Avaliação dos gestores a respeito do conhecimento dos Colegiados Escolares quanto às suas competências	100
Gráfico 4 – Recursos utilizados pelos Colegiados Escolares para comunicação entre seus membros	101
Gráfico 5 – Sugestões dos gestores para ações a serem desenvolvidas pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas	116
Quadro 5 – Sistematização da Ação 1 através da ferramenta 5W2H	133
Quadro 6 – Planejamento dos encontros periódicos com os membros dos Colegiados Escolares para 2020	138
Quadro 7 – Sistematização da Ação 2 através da ferramenta 5W2H	139
Quadro 8 – Sistematização da Ação 3 através da ferramenta 5W2H	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Reuniões dos Colegiados Escolares no período de maio de 2016 a abril de 2018.	64
Tabela 2 – Dados de inscrição dos cursistas para o Módulo I, do Curso de Formação para Conselheiros Escolares	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAQi	Custo Aluno Qualidade Inicial
CAFISE	Coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino
CNTE	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
DAFI	Diretoria de Administração e Finanças
DASE	Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino
DDGA	Diretoria de Desenvolvimento da Gestão e Acompanhamento Funcional
DGDC	Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
GAFCE	Grupos Articuladores de Fortalecimento dos Conselhos Escolares
GC	Gestão do Conhecimento
IFES	Institutos Federais de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educacional Nacional
MEC	Ministério da Educação
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços S. A.
ONU	Organização das Nações Unidas
PAE	Plano de Ação Educacional
PCC	Plano de Capacitação do Colegiado
PEE	Plano Estadual de Educação
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PNE	Plano Nacional de Educação
PNFCE	Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional
PROCAD	Programa de Capacitação de Diretores
SEB	Subsecretaria de Educação Básica

SEDINE	Serviço de Documentação e Informação Educacional
SEE	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SG	Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
SICE	Sistema de Informação do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares
SICOL	Sistema de Colegiado Escolar
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais da Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	DIFICULDADES NO TRABALHO DA COORDENAÇÃO REGIONAL DOS COLEGIADOS ESCOLARES DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO (SRE) DE POÇOS DE CALDAS.....	25
2.1	A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A REDEMOCRATIZAÇÃO DO PAÍS NA DÉCADA DE 1980	26
2.2	INSTÂNCIAS DE GESTÃO COLEGIADA NAS ESCOLAS PÚBLICAS	33
2.3	O PERCURSO HISTÓRICO E LEGAL DOS COLEGIADOS ESCOLARES EM MINAS GERAIS.....	38
2.4	O TRABALHO DAS SRES: MISSÃO INSTITUCIONAL E OBSTÁCULOS ESTRUTURAIS.....	47
2.5	A COORDENAÇÃO REGIONAL DOS COLEGIADOS ESCOLARES DA SRE DE POÇOS DE CALDAS	54
2.6	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	69
3	O PAPEL DOS COLEGIADOS ESCOLARES DE POÇOS DE CALDAS NA CONSTRUÇÃO DA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA	71
3.1	TRAJETÓRIA E SENTIDOS ATRIBUÍDOS À DESCENTRALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO	72
3.2	METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA DE CAMPO	77
3.3	A UTOPIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	88
3.4	PARTICIPAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO DE PODER: QUAL O PAPEL EXERCIDO PELOS COLEGIADOS ESCOLARES?	99
3.5	DESAFIOS DA COORDENAÇÃO DOS COLEGIADOS ESCOLARES DA SRE POÇOS DE CALDAS	113
3.6	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	125
4	PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO DA COORDENAÇÃO REGIONAL DOS COLEGIADOS ESCOLARES EM POÇOS DE CALDAS	127
4.1	AÇÃO 1: CRIAÇÃO DE UM SÍTIO ELETRÔNICO	129
4.2	AÇÃO 2: ENCONTROS PERIÓDICOS COM OS MEMBROS DOS COLEGIADOS ESCOLARES.....	134
4.3	AÇÃO 3: FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO AOS GESTORES ESCOLARES.....	140

4.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	144
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	146
	REFERÊNCIAS.....	150
	APÊNDICE A – Questionário aplicado aos diretores das escolas estaduais de Poços de Caldas	160
	APÊNDICE B – Questionário aplicado aos membros dos Colegiados escolares das escolas estaduais de Poços de Caldas	165
	APÊNDICE C – Roteiro das entrevistas realizadas com os servidores da SRE Poços de Caldas que atuam junto aos Colegiados escolares	171

1 INTRODUÇÃO

O princípio da gestão democrática na escola pública emerge das lutas empreendidas pelos movimentos sociais durante o processo de redemocratização política do país na década de 1980, sendo incluído na legislação brasileira, mais especificamente no artigo 206 da Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei n.º 9.394/1996, e no Plano Nacional de Educação (PNE) de 2001 (BRASIL, 1988, 1996, 2001), conforme apontam Aguiar (2008), Drabach (2013) e Fernandes e Ramos (2010).

Drabach (2013) explica que a gestão democrática foi inserida no texto constitucional em meio ao confronto de dois grupos principais: um constituído por grupos de caráter progressista, em defesa da escola pública e da participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola, compreendida como essencial para o fortalecimento da democracia em construção; e outro, conservador, composto por representantes do segmento privado, que propagavam a ideia de que alunos, famílias e professores deveriam se restringir ao papel de colaboradores da gestão, mas não intervir nas decisões. O texto inserido na Constituição considerou a posição do primeiro grupo, mas foi modificado, conforme os interesses de grupos conservadores: o princípio da gestão democrática foi limitado ao ensino público e a expressão “na forma de lei” transferiu, para regulamentações legais posteriores, a efetivação do termo.

Neste sentido, para Araújo (2009), é impossível dissociar o processo de democratização da gestão escolar com o processo político e social de redemocratização do Estado brasileiro. Segundo o autor, do autoritarismo da sociedade advém o autoritarismo político. Desta forma, a gestão democrática constitui uma ruptura com uma cultura senhorial, herança da sociedade colonial escravista, caracterizada por um Estado centralizador e por instâncias de poder verticalizadas.

Entretanto, este processo de ruptura não se encerra com a previsão legal, constitui um itinerário de diálogos e conflitos, construído a partir do exercício de fortalecimento da democracia na sociedade e no cotidiano escolar, visto que, em nosso país, observa-se uma tendência histórica à democracia representativa, bem como à existência de um Estado centralizador. Tais características – aliadas às breves e frágeis experiências democráticas durante o período republicano brasileiro – contribuíram para forjar em nosso povo uma mentalidade de alienação e silenciamento que dificulta a participação popular nas decisões coletivas e na gestão pública, pois, segundo Lemos (2013, p. 41):

A trajetória histórica da formação da sociedade brasileira tem propiciado vários momentos de vivências sociais importantes para a elaboração da mentalidade política do brasileiro. Na maioria esmagadora das etapas deste trajeto, a gestão democrática participativa não tem sido compreendida como um caminho viável para a construção e administração dos espaços públicos do país.

Ainda destacamos que os primórdios da administração escolar no Brasil, pautados por um modelo de administração empresarial, de base fordista/taylorista, hierarquizado e centralizado no diretor, direcionado para a formação profissional e com ênfase na compartimentalização das tarefas e do currículo (DRABACH, 2013), também influenciaram este cenário de desafios que se revelam no percurso de construção democrática.

Segundo Fernandes e Ramos (2010), apesar da inscrição do princípio da gestão democrática na legislação educacional, o termo ainda carece de diretrizes que possam direcionar a sua efetivação nos sistemas públicos de ensino, visto que a participação da comunidade na escola ainda é restrita e, inúmeras vezes, limita-se a referendar decisões já tomadas pelos gestores e/ou professores. As autoras explicam que a aplicação do conceito de descentralização de poder surgiu em decorrência da política neoliberal consolidada pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, na década de 1990, e caracterizou-se primordialmente pela delegação de competências de ordem burocrática e administrativa às esferas locais, e não como uma estratégia de desconcentração de poder, visando ao fortalecimento da autonomia e emancipação das escolas. Araújo (2009) corrobora a crítica de Fernandes e Ramos (2010) sobre o modelo adotado, ao analisar que se trata da delegação de uma “autonomia desumanizada”, utilizada para mascarar a ausência do Estado. Logo, o autor aponta para um esvaziamento da escola enquanto esfera pública, face à participação controlada da comunidade, pois os atores não se tornam efetivamente sujeitos, mas meros colaboradores em situações pontuais.

Desta forma, os anos de 1990 não foram tão profícuos para avanços no percurso democrático, conforme os anseios da sociedade na década anterior, face à ascensão das políticas neoliberais adotadas desde o governo de Fernando Collor de Mello, as quais repercutiram no texto da LDB, considerada pela autora “uma contra reforma ao princípio democrático definido na Constituição Federal de 1988” (DRABACH, 2013, p. 50).

Araújo (2009) afirma que a participação, a autonomia, o pluralismo e a transparência constituem os alicerces da gestão democrática, mas é necessário atentar-se para a apropriação e ressignificação destes termos por parte de segmentos conservadores e segregacionistas, que os desvirtuam do propósito da democracia. Para Fernandes e Ramos (2010), a gestão

democrática deve fomentar a “ampliação dos direitos sociais” mediante instâncias de redistribuição do poder, que consistem em espaços e canais por meio dos quais a comunidade mobiliza, discute, negocia e delibera sobre as questões de interesse coletivo, que integram o cotidiano escolar, tornando-se agente das tomadas de decisões.

Assim, Parente e Lück (2000, p. 156) conceituam as instâncias de gestão colegiada como “mecanismos coletivos escolares [...], com o objetivo de apoiar a gestão da escola e tornar a organização escolar um ambiente dinâmico de aprendizagem social”. Para Fernandes e Ramos (2010), a qualidade social da educação – aferida por meio de parâmetros socialmente referenciados que asseguram um processo pedagógico significativo, com eficiência, eficácia e efetividade social – está essencialmente articulada com a gestão democrática. Por isso, a importância de qualificação e fortalecimento da atuação da comunidade junto à escola.

Aguiar (2008, p. 138) destaca a relevância dos Conselhos Escolares como estruturas colegiadas, formadas por representantes das comunidades escolar e local, com competências para deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito da escola. Neste sentido, Aguiar (2008) e Fernandes e Ramos (2010) tratam do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE), instituído pela Portaria Interministerial n.º 2.896/2004 (BRASIL, 2004). Ofertado pelo Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Básica (SEB), em caráter de cooperação com os estados, Distrito Federal e municípios, o programa visa ao fomento da democracia participativa no interior das escolas através da formação de conselheiros das escolas públicas brasileiras.

Assim, foi criado pelo MEC um grupo interinstitucional de organismos e entidades nacionais e internacionais para formulação deste programa (AGUIAR, 2008). À parte de eventuais divergências políticas entre o governo federal e os governos dos demais entes federados, a aceitação do programa por estados e municípios foi significativa, face à relevância histórica das temáticas da “qualidade de ensino” e “participação da comunidade” no cenário educacional brasileiro. Quanto ao programa, a autora ainda destaca dois elementos: a negociação entre o MEC e o grupo de trabalho, formado por atores e entidades diversificadas, fato que corroborou para a legitimidade desta política e a adesão dos sistemas de ensino estaduais e municipais ao programa; e a elaboração do material pedagógico de competência de especialistas que atuaram em um processo dinâmico de interações com a equipe técnica da SEB.

Segundo Aguiar (2008), embora ainda não haja indicadores precisos sobre a repercussão concreta do programa nas escolas públicas que passaram por esta formação, a

constituição de novos Conselhos Escolares, o surgimento de Fóruns de Conselhos Escolares e os relatos de experiências exitosas, que foram disponibilizadas por certo período no sítio eletrônico do programa (e retiradas por razões desconhecidas), sinalizam a relevância desta ação.

Em análise de tais experiências ocorridas em escolas municipais do sul do país, Moraes (2015) verificou que a participação da comunidade por meio de conselhos escolares ora possui apenas status consultivo e/ou informativo, ora adquire um caráter crítico e preponderante sobre os assuntos de interesse da coletividade, devido às múltiplas concepções de gestão democráticas dos sujeitos. No município de Araucária, no Paraná, a formação do PNFCE, por intermédio da Secretaria Municipal de Educação, “fomentou a implantação da gestão democrática nas escolas municipais da região, fazendo com que estas percebam a necessidade de iniciar a construção de um processo coletivo de participação nas tomadas de decisão em seu interior” (MORAES, 2015, p. 28). Já no município paranaense de Toledo, a autora destaca que o PNFCE contribuiu para fortalecer as ações fiscalizadora e deliberativa dos conselhos quanto à aplicação de recursos financeiros.

Apesar dos avanços, Fernandes e Ramos (2010), contudo, identificam a existência de contradições e dificuldades à consolidação de instâncias colegiadas nas escolas, relacionadas aos entraves das políticas governamentais, resquícios do Estado patrimonialista e ausência de mobilização e entendimento sobre o papel do Conselho Escolar, bem como à perspectiva de gestão enquanto “uma concepção de política como convivência (conflituosa ou não) entre sujeitos” (PARO, 2010, p. 763), liderada por um gestor capaz de influenciar e inspirar a atuação da comunidade em ações coordenadas (LÜCK, 2008).

Assim, o estudo de caso em questão compreende a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Poços de Caldas, tendo como recorte de pesquisa os Colegiados Escolares das 10 escolas estaduais deste município, cenário que abrange os 216 membros eleitos por seus pares e os 10 diretores(as) das respectivas escolas, além dos 3 servidores daquela SRE que atuam junto aos Colegiados Escolares, a saber: a Diretora de Pessoal e os dois servidores da equipe que, excepcionalmente, prestam suporte à Coordenação Regional dos Colegiados Escolares.

O interesse por este caso de gestão está associado, sobretudo, à minha atuação profissional. Em 2013, iniciei minha trajetória como Analista Educacional da Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas e responsável pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares. Ao longo dos últimos quatro anos (2013-2017) também exerci a tutoria de dois cursos de formação ofertados pela Secretaria de Estado de Educação

de Minas Gerais (SEE) e direcionados aos membros dos Colegiados. Estas experiências intensificaram a percepção quanto à necessidade de fortalecimento destas instâncias, visando o exercício de uma democracia participativa no interior das escolas. Considerando-se que as SREs têm por finalidade exercer, em âmbito regional, ações de supervisão técnica, orientação normativa e cooperação junto às escolas estaduais, tal formação também despertou em mim uma reflexão crítica acerca do trabalho realizado pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE de Poços de Caldas.

Assim, entre 2013 e 2017, verificamos inúmeras dificuldades estruturais acerca do trabalho desenvolvido – tais como, ausência de instituição formal desta Coordenação no organograma das SREs, carência de pessoal e dificuldade de deslocamento às escolas – bem como falhas na gestão e socialização do conhecimento, reveladas pela inexistência de um planejamento de ações sistemáticas e processuais, mas, tão somente, ações isoladas, em resposta a demandas – também isoladas – da SEE.

Segundo Paro (2016), os desafios à construção de uma cultura escolar participativa compreendem aspectos socioeconômicos (falta de tempo, cansaço, dificuldade de conciliar a participação em órgãos colegiados ao trabalho ou outras obrigações particulares), aspectos culturais (concepção de que a comunidade é naturalmente passiva e conformada) e aspectos institucionais (capacidade de mobilização e organização da comunidade em movimentos coletivos, no entorno da escola). Entretanto, o foco deste trabalho não consiste nas dificuldades cotidianas de exercício da gestão democrática nas escolas, mas na precariedade da gestão de processos da Coordenação Regional da SRE de Poços de Caldas e como esta, por consequência, repercute na atuação dos Colegiados Escolares daquele município. Por isso a escolha, em um cenário de múltiplos elementos, pela análise dos desafios estruturais.

Neste cenário rotineiro – e em comparação com as experiências proporcionadas pela formação semipresencial citada anteriormente – também foi possível observar que estes obstáculos representam um insulamento burocrático da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas junto às escolas.

No âmbito da gestão pública, historicamente, tal insulamento consiste em uma tentativa de resistência do aparelho estatal às pressões externas, de forma a assegurar uma integridade necessária à sua governança. Configura, pois, dispositivos institucionais de controle que possam salvaguardar o Estado de interesses privados. Entretanto, verifica-se que este insulamento excessivo pode induzir ao tecnocratismo, fato que compromete a qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas (ARAGÃO, 1997), bem como os processos de criação, compartilhamento, transferência e disseminação do conhecimento, os quais, na

perspectiva deste trabalho, são relevantes para a eficiência e democratização da administração pública. Considerando-se que a Gestão do Conhecimento (GC) pode tornar-se um instrumento para melhoria da “qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral” (BATISTA, 2012, p. 40) e implica na ruptura do entendimento da gestão como controle (NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007), verificamos que o fluxo comunicacional entre a Coordenação Regional estudada e as escolas também constitui uma dificuldade a ser trabalhada neste estudo.

Neste sentido, surgiu a questão: *como a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE de Poços de Caldas pode reestruturar o seu trabalho, de modo a desenvolver ações que potencializem a mobilização e fortalecimento dos Colegiados Escolares, instâncias primordiais à gestão democrática?* Assim, assumimos como hipótese que esta situação revela a precariedade desta Coordenação e colabora para uma parca atuação dos conselheiros escolares.

Desta forma, o objetivo geral definido para este estudo foi compreender as dificuldades da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas no acompanhamento das atividades destes órgãos em cada escola, além de propor ações de sistematização dos procedimentos de trabalho desta coordenação. Os objetivos específicos foram: i) apresentar o contexto do caso e as evidências do problema; ii) analisar as dificuldades de atuação desta Coordenação, mediante a articulação do referencial teórico com a análise dos dados coletados na pesquisa; iii) desenvolver um Plano de Ação Educacional (PAE) para reestruturação do trabalho, visando ao aperfeiçoamento da gestão de processos desta Coordenação e à eficácia de sua presença junto às escolas, de modo a colaborar para o fortalecimento dos Colegiados Escolares e a promoção de uma cultura escolar democrática, tendo por referência as contribuições da Gestão do Conhecimento para a melhoria da administração pública, frente aos entraves burocráticos.

Neste sentido, tornou-se, então, necessário refletirmos sobre as práticas de gestão desta SRE, inseridas em um contexto tradicionalmente caracterizado pela burocracia, pela rigidez de procedimentos e pelo uso de abordagens e ferramentas de cunho essencialmente normativo, de encontro à fluidez da sociedade do conhecimento (ou sociedade da informação)¹.

¹Tendo por referência os debates da Cúpula Mundial da Sociedade da Informação, evento realizado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em Genebra (2003) e Túnis (2005), é compreendida como uma sociedade “voltada para as pessoas, inclusiva e orientada para o desenvolvimento, em que todos possam criar, acessar, utilizar e compartilhar informação e conhecimento, permitindo indivíduos, comunidades e povos empregar todo o seu potencial na promoção do desenvolvimento

Para tanto, discutimos o processo de gestão das organizações na direção da análise desenvolvida por Neto, Barbosa e Pereira (2007) acerca da relevância das estratégias, práticas e ferramentas de Gestão da Informação e do Conhecimento no cenário organizacional contemporâneo, onde a informação, o conhecimento e a inovação, fomentados pelos recursos tecnológicos adquirem papel relevante, já que o saber é considerado a única fonte de recurso para a sociedade pós-industrialista. Esta se inicia com as transformações ocorridas a partir da década de 1950, quando sobressaem os esforços na tentativa de informatização da sociedade, os quais culminam na “valorização do conhecimento e da informação na estrutura de poder” (CARVALHO; KANISKI, 2000, p. 34). Neste cenário, observa-se, assim,

um acentuado deslocamento do trabalho social (ou, se quisermos, das forças produtivas) do ‘fazer’ para o ‘saber’ [...]. A origem está no enorme aumento da produtividade do trabalho causado pela aplicação planejada e sistemática do conhecimento ao fazer, aperfeiçoando ferramentas, processos e produtos e criando tecnologias (MALIN, 1994, p. 10).

Desta forma, a Gestão do Conhecimento abrange uma área que compreende as estratégias, práticas e ferramentas de Gestão da Informação e do Conhecimento no ambiente organizacional, as quais demandam um modelo de gestão de organizações baseado em estratégias focadas no conhecimento; estrutura flexível; tecnologia e processos para criação e processamento do conhecimento; e ênfase no potencial das pessoas. Neto, Barbosa e Pereira (2007) ainda salientam a importância de um contexto capacitante, compreendido como um contexto organizacional produtivo para a expansão do conhecimento dos indivíduos, e do *sensemaking*, o qual consiste em propiciar aos sujeitos que integram uma organização a construção de um entendimento compartilhado do que é aquela e qual sua finalidade.

Neste sentido, considerando o volume de informações produzidas interna e externamente às organizações, tão relevante quanto refletir sobre a criação e Gestão do Conhecimento, é também debater a importância da transferência desse conhecimento, compreendida como o processo que abrange as ações de transmissão e absorção do saber entre indivíduos – de um indivíduo para um grupo, de um grupo para um indivíduo ou entre grupos. Leocádio e Santos (2008) abordam a necessidade estratégica de transformação dos conhecimentos individuais em conhecimento organizacional, pois, ao contrário dos ativos materiais, que se desgastam com o tempo e uso, o conhecimento é um ativo que cresce ao ser compartilhado, na medida em que possibilita o surgimento de novas ideias.

Assim, face à estrutura “engessada” das instituições públicas, caracterizada pela burocracia, verticalização/centralização, conservadorismo e reformismo, é necessário buscar instrumentos para fomentar processos eficazes de transferência do conhecimento, visando ao fortalecimento institucional das organizações e, por consequência, da garantia de transparência, flexibilidade e celeridade dos serviços prestados à sociedade.

Diante disso, para desenvolvimento desta dissertação, escolhemos como metodologia a pesquisa qualitativa, devido ao caráter descritivo do estudo e à necessidade de compreensão e análise do contexto do caso como um todo, considerando-se as diversas influências externas e internas do próprio cenário pesquisado. A escolha por este enfoque também se dá face ao reconhecimento de que “o uso do método qualitativo gerou diversas contribuições ao avanço do saber na dinâmica do processo educacional” (ZANETTE, 2017, p. 159), tais como: a emergência de aspectos sociais, psicológicos e culturais, que são ofuscados nas pesquisas quantitativas; a relevância de abordagens multidisciplinares para estudos na área da Educação e o deslocamento do foco para os sujeitos envolvidos.

Como instrumentos de coleta de dados, utilizamos a aplicação de questionários para os gestores e membros dos Colegiados das escolas estaduais de Poços de Caldas, totalizando 226 sujeitos, além de entrevistas semiestruturadas com os 3 servidores que atuam junto à Coordenação Regional dos Colegiados Escolares.

Para melhor apresentar este estudo, a dissertação foi organizada em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta a contextualização do problema de pesquisa e suas evidências, de modo a descrever as dificuldades do trabalho desenvolvido pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas junto às escolas de sua jurisdição. Na primeira subseção, é tratada a emergência do princípio da gestão escolar democrática durante o processo Constituinte da década de 1980 e, na segunda, a importância de espaços de gestão colegiada no interior das escolas. Na terceira subseção, apresentamos a organização e funcionamento dos Colegiados Escolares na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Em uma quarta subseção, é abordado o papel desempenhado pela SRE no âmbito regional, enquanto órgão de descentralização das políticas educacionais do estado e, na quinta subseção, discorremos sobre o foco do caso, a Coordenação dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas.

No segundo capítulo, descrevemos a metodologia do estudo e analisamos as dificuldades da efetiva atuação desta Coordenação, por meio da articulação dos referenciais teóricos com os dados coletados através dos instrumentos de pesquisa, visando refletir acerca da trajetória e sentidos atribuídos à descentralização da educação e dos desafios à

consolidação de uma gestão democrática e da Gestão do Conhecimento em contraposição aos efeitos da burocracia estatal. Assim, consideramos como eixos de análise: a) o exercício de uma gestão democrática e de uma cultura escolar participativa; b) a atuação dos Colegiados Escolares da rede estadual de Poços de Caldas; c) a gestão de processos na Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas.

Por fim, no terceiro capítulo, com base nas análises realizadas, apresentamos um Plano de Ação Educacional (PAE) direcionado à reestruturação do trabalho da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, por meio da implementação de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, com a intenção de otimizar a eficácia da interação daquela Coordenação com as escolas e contribuir para o fortalecimento dos Colegiados de cada unidade, bem como à reflexão crítica de seus membros.

Ao final de cada capítulo, apresentamos também uma subseção com nossas considerações sobre os assuntos abordados, tendo em vista a importância de registrar e compartilhar com o leitor as percepções que nortearam a pesquisadora no decorrer do desenvolvimento deste trabalho.

2 DIFICULDADES NO TRABALHO DA COORDENAÇÃO REGIONAL DOS COLEGIADOS ESCOLARES DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO (SRE) DE POÇOS DE CALDAS

Considerando que o objetivo deste capítulo visa apresentar o contexto do caso e as evidências do problema, sua organização compreende, na primeira subseção, um breve histórico da democracia e da democracia participativa e aborda o surgimento da gestão democrática no âmbito dos movimentos sociais de redemocratização do país, bem como a inserção deste princípio na legislação brasileira a partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 9.394/1996 (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

Já a segunda subseção busca discorrer sobre a importância de instâncias colegiadas no interior das escolas para efetivação de uma cultura democrática, e refletir sobre as funções de caráter deliberativo, fiscal, mobilizador e pedagógico dos Colegiados Escolares, tendo por referência o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, instituído pela Portaria Ministerial n.º2.896/2004 (BRASIL, 2004). Considerando-se a diversidade de formatos e atribuições de instâncias de gestão colegiada nas diversas regiões do país, a terceira subseção apresenta a trajetória histórico-social de constituição dos Colegiados Escolares em Minas Gerais, bem como os atuais instrumentos normativos sobre a organização e funcionamento destes órgãos nesta rede estadual de ensino.

Por compreendermos que o problema desta pesquisa está inserido em um contexto mais amplo, de limites estruturais e gerenciais das SREs, e que, portanto, não pode ser desconsiderado, tendo em vista a sua influência sobre o contexto específico do caso, a quarta subseção discorre sobre o papel e o trabalho desenvolvido pelas Superintendências Regionais de Ensino, as quais têm, por missão institucional, desempenhar, em nível regional, ações técnico-pedagógicas, direcionadas à implantação da política educacional do estado de Minas Gerais, nos termos do Decreto n.º45.849, de 27 de dezembro de 2011, o qual dispõe sobre a organização da SEE (MINAS GERAIS, 2011a).

Por fim, a quinta subseção apresenta a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas e as evidências do problema relacionado à estrutura de trabalho desta Coordenação e de sua interação com as escolas, a partir de sua instituição no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e na SRE.

2.1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A REDEMOCRATIZAÇÃO DO PAÍS NA DÉCADA DE 1980

Ao longo da história humana, a concepção de poder esteve, muitas vezes, associada à hegemonia do Estado, considerado uma instância centralizadora das decisões políticas, inclusive com potencial de ação coercitiva frente às demais manifestações de poder dispersas na sociedade. A ideia de democracia, segundo Lordêlo e Pontes (2009), enquanto uma forma de governo fundamentada na soberania popular e nas decisões coletivas surgiu na Grécia, no século V a.C., atrelada às discussões em torno de quem estaria apto para governar. Para Platão, por exemplo, esta governança caberia aos filósofos, portadores de saberes excepcionais que lhes conferiam autoridade para intervir nas tomadas de decisões sobre a *polis*.

O conceito de democracia representativa emergiu com a ascensão do liberalismo na Europa, a partir do século XVII, e refere-se ao exercício do poder político de forma indireta, ou seja, por meio da delegação de poder a representantes democraticamente eleitos para atuar em nome do povo, face à impraticabilidade da democracia direta nas complexas sociedades modernas. Assim, “o sentido da representação política está, portanto, na possibilidade de controlar o poder político, atribuída a quem não pode exercer pessoalmente o poder” (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 1995, p. 345).

Todavia, a generalização da democracia no Ocidente ocorreu a partir do século XIX, quando adquiriu força a concepção de que o povo é a única fonte de legitimação do poder político, ideia originária das revoluções do final do século XVIII, principalmente a francesa e a americana, e que fomentou a convicção acerca da “incontestabilidade” da democracia. Conforme explica Villas Bôas Filho (2013, p. 652-653):

A democracia associada à ideia de união popular dos governos legítimos assume, assim, a força de um truísmo incontestável no que concerne à legitimação do poder político no Ocidente moderno. Portanto, ainda que se aluda à crise do modelo democrático, é forçoso admitir que essa forma de fundamentação do poder político e do direito assumiu uma posição central na sociedade hodierna (e não somente no Ocidente).

É preciso, contudo, observar que o percurso histórico dos regimes democráticos ao longo do século XX não transcorreu de forma uniforme e linear, e caracterizou-se por conquistas e retrocessos, bem como por compreensões e práticas diversas e pelo atual

enfraquecimento da credibilidade atribuída outrora à democracia representativa. Segundo Lordêlo e Pontes (2009, p.87):

O mundo chegou ao século XXI praticando de forma generalizada o modelo formal de democracia representativa (parlamento, eleições, independência entre os poderes) embora nem sempre isso signifique a adoção da democracia como um ideal político de garantias de liberdade, respeito dos direitos individuais ou, sobretudo, participação efetiva na riqueza socialmente produzida, no acesso à educação, à cultura e às benesses da ciência e da tecnologia, sendo consensual a existência de uma profunda crise dessa forma de organização política no mundo contemporâneo.

Esta crise da democracia advém do fato de que os representantes eleitos não têm conseguido atender aos anseios sociais, devido à atenuação do poder centralizador do Estado e das instâncias de poder verticalizadas e da capacidade de pressão sobre os governos, por parte da sociedade civil e dos movimentos sociais, em torno de demandas cada vez mais diversas e complexas.

Assim, surgiu, a partir da década de 1980, o conceito de democracia participativa, modelo em que os cidadãos podem intervir nas decisões políticas, por meio de instâncias onde se mobilizam, discutem, negociam e deliberam sobre as questões de interesse público, em uma perspectiva de horizontalidade entre representantes e representados e, portanto, de empoderamento dos sujeitos para pleno exercício da cidadania. Desta forma, Bobbio (2004, p. 51) defende uma concepção individualista de democracia, já que esta não poderia ser definida como o poder do povo, mas sim:

como o poder dos indivíduos, tomados um a um, de todos os indivíduos que compõem uma sociedade regida por algumas regras essenciais, entre as quais uma fundamental, a que atribui a cada um, do mesmo modo como a todos os outros, o direito de participar livremente na tomada das decisões coletivas [...]. A democracia moderna repousa na soberania não do povo, mas dos cidadãos. O povo é uma abstração, que foi frequentemente utilizada para encobrir realidades muito diversas.

Neste sentido, considerando-se que a democracia participativa implica na atuação qualificada dos cidadãos, é necessário examinar os sentidos atribuídos à mesma no cenário brasileiro, caracterizado por realidades geográficas, sociais e econômicas bastante díspares e por breves e frágeis experiências democráticas em mais de cem anos do regime republicano: 1889-1930; 1946-1964 e de 1988 até os dias atuais (MOISÉS, 2010). Fora destes períodos,

predominou no país uma estrutura organizacional de cunho autoritário, que fomentou a hierarquização da sociedade brasileira e o fortalecimento de um Estado centralizador.

A partir do recorte temporal que compreende o golpe militar de 1964 até o processo de redemocratização do Brasil, na década de 1980, verificamos que este período é caracterizado pela instauração de um Estado autoritário e com forte capacidade de ordenamento da sociedade civil, o qual oprimia, de diversas formas, a existência de grupos de oposição e a participação popular nas questões políticas e na gestão pública. É possível observar que nos 21 anos de duração do Regime Militar (1964-1985) no país foram instituídas formas de censura e silenciamento que ainda permanecem na mentalidade de uma parcela significativa da sociedade brasileira, conforme explica Lemos (2013, p. 42):

Ainda se percebe que esta herança autoritária e centralizadora permanece ativa, dificultando que uma concepção de gestão democrática participativa seja consolidada, com maior facilidade, no cotidiano das relações sociais no país. Mas não só como um fenômeno das estruturas do Estado, mas também, e principalmente, daquilo que nos estrutura o ser, na intimidade dos pensamentos, emoções.

Contudo, no decorrer desta trajetória também se destacaram movimentos organizados de luta e resistência, decorrentes da mobilização de estudantes e professores, artistas, intelectuais, alas progressistas da Igreja e grupos políticos de esquerda frente à repressão. Tais movimentos foram decisivos no processo histórico-social de transição política e de construção da democracia em nosso país, o qual teve como marco a promulgação da Constituição Federal Brasileira de 1988 (BRASIL, 1988). Assim, emergiu neste contexto de redemocratização o princípio da gestão democrática na escola, uma histórica reivindicação dos movimentos educacionais (FERNANDES; RAMOS, 2010).

Tratar da gestão democrática na escola pública em um país tão marcado pelos signos da desigualdade social, da fragilidade dos processos políticos e de extensos períodos de governos autoritários implica em refletir sobre o papel estratégico desempenhado pela escola – seja para a reprodução e conservação da ordem social em vigor, seja para emancipação dos sujeitos e fortalecimento da cultura democrática e da cidadania. As mobilizações durante o processo Constituinte de 1988 culminaram no reconhecimento da necessidade de implementação de mecanismos e instâncias legais que viabilizassem e consolidassem a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão da escola. Desta forma, a Constituição Federal de 1988 define, enquanto um dos princípios do ensino público, a gestão democrática, inscrevendo este termo no principal documento legal brasileiro: “Art. 206. O

ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988, recurso on-line).

Posteriormente, em 1996, a atual LDB ratificou o dispositivo constitucional em seu artigo 3º, e especifica, no artigo 14, incisos I e II, que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática conforme as suas características e assegurando a participação dos profissionais na construção do projeto político pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos (BRASIL, 1996).

Também o Plano Nacional de Educação 2001-2011 – instituído pela Lei n.º. 10.172, de 9 de janeiro de 2001 – reitera os termos da LDB e estabelece, entre seus objetivos e prioridades, a democratização da gestão do ensino público, bem como a participação dos profissionais e da comunidade na escola, através da existência de instâncias colegiadas. Conforme este documento, dentre os objetivos e prioridades está a:

democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2001, recurso on-line).

Ainda na década de 2000, durante a elaboração da matriz do Custo Aluno Qualidade Inicial (CAQi), a Campanha Nacional pelo Direito à Educação², que visava à mobilização de forças políticas para a garantia dos direitos educacionais, incluiu o fortalecimento dos conselhos escolares e a participação da comunidade no processo de eleição dos diretores entre os insumos primordiais a uma educação de qualidade (GOMES, 2015).

Já no atual PNE, aprovado para o decênio 2014-2024, a promoção da gestão democrática constitui uma das diretrizes, constante do art. 2º, inciso VI, e também está contemplada na meta 19, assinalando, portanto, que o conceito é um pilar para direcionamento das políticas públicas educacionais, mas também desvela um horizonte ainda em construção. Conforme este documento:

² A Campanha Nacional pelo Direito à Educação surgiu em 1999, através de diversas organizações da sociedade civil, participantes da Cúpula Mundial de Educação em Dakar, Senegal, visando à mobilização de forças políticas para a garantia dos direitos educacionais. Consiste hoje em uma rede de articulação entre centenas de grupos e entidades de todo o país, com o objetivo de “atuar pela efetivação e ampliação das políticas educacionais” no Brasil (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2018a). O Custo Aluno Qualidade Inicial (CAQi) trata-se de um indicador criado por esta Campanha, que busca aferir o quanto deve ser investido anualmente, por aluno, em cada etapa e modalidade da Educação Básica, de modo a assegurar os insumos necessários para um padrão mínimo de qualidade do ensino (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2018b).

assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a 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 tanto (BRASIL, 2014, recurso on-line).

Dentre as 8 estratégias referentes à meta 19, cinco são direcionadas à formação e fortalecimento de espaços e canais para consulta, fiscalização e deliberação da comunidade, conforme indicado no Quadro 1:

Quadro1 – Estratégias da meta 19 do PNE 2014-2024 sobre participação da comunidade escolar

(continua)

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb ³ , dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;
19.3) incentivar os estados, o Distrito Federal e os municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;
19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-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;

³ Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação.

(fim)

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

Fonte: Brasil, 2014.

Contudo, não há um indicador para acompanhar o cumprimento desta meta nas redes públicas de ensino, tendo em vista a impossibilidade de mensurá-la por meio de informações estatísticas. Deste modo, podem ser utilizados indicadores auxiliares para identificar práticas de gestão democrática, tais como: porcentagem de municípios que possuem conselhos municipais de Educação, caráter e paridade destes conselhos, existência de conselhos para gestão de recursos financeiros destinados à educação, composição e frequência de reuniões dos conselhos escolares, formas de escolha dos diretores e formas de elaboração do projeto político-pedagógico das escolas, os quais são monitorados pelos órgãos governamentais e movimentos e entidades educacionais (OBSERVATÓRIO DO PNE, 2018). Embora os indicadores sejam elementos que possam otimizar a gestão escolar, os processos pedagógicos e as relações sociais construídas no interior e entorno das escolas, bem como definir parâmetros para uma educação socialmente referenciada, ressaltamos também que é necessário atentar-se para a limitação de tais instrumentos, visto que estes não conseguem apreender e mensurar o caráter dinâmico e subjetivo do contexto escolar.

Apesar de assegurada na legislação educacional brasileira recente, a consolidação da gestão democrática perpassa uma travessia de avanços e desvios, a partir das relações sociais construídas no âmbito escolar. A sociedade brasileira foi delineada pela aceitação da representação política como o exercício supremo de democracia, bem como de práticas eleitorais clientelistas e paternalistas e de um Estado tecnocrata, características que dificultam a participação popular nas decisões coletivas (DOURADO et al., 2013).

Igualmente, na escola predominou um paradigma escolar autoritário e a estabilização de uma determinada configuração organizacional. Porém, a escola “é necessariamente uma instituição mutável e permanentemente confrontada – mais do que outras instâncias sociais com gêneses diversas – com uma lógica de mudança” (ROLDÃO, 2001, p. 118), paradoxo que fomenta uma crise na identidade histórica da instituição escolar e, conseqüentemente, em um processo de reconstrução de seu papel social e práticas de gestão. Desta forma, a partir da

pesquisa de Teixeira (2000), procuramos elucidar o conceito de escola democrática que tomamos por referência neste trabalho.

Para Teixeira (2000), uma educação democrática é aquela que busca a formação do cidadão da democracia – ou seja, do indivíduo que direciona as suas ações conforme os princípios éticos de respeito ao livre fluxo de pensamentos, ao diálogo e à dignidade humana, e possui a capacidade de tomar decisões políticas em todos os níveis – bem como de acatar a decisão legítima da maioria e honrar os direitos das minorias. Neste sentido, a autora destaca que uma das premissas desta educação é a construção de vínculos comunitários no entorno de cada escola, visto a importância de integração da sociedade imediata em prol de uma cultura escolar participativa e do caráter formativo dos órgãos colegiados para os sujeitos que nestes atuam:

Em outras palavras, escolas democráticas seriam espaços de exercício da autonomia [...]. A existência de estruturas democráticas de gestão deve visar a criar espaços de discussão e convivência em que possam ser tratadas questões substantivas da educação: a elaboração do projeto pedagógico e seu desenvolvimento, os valores envolvidos no processo educacional (TEIXEIRA, 2000, p. 34).

E ainda afirma que:

Outro aspecto contido na ideia de participação na tomada de decisões em escolas democráticas é o reconhecimento de que todos são portadores de algum conhecimento válido, que deverá ser levado em conta na elaboração do projeto pedagógico da escola. A satisfação do direito à palavra implica a possibilidade de que todos os partícipes do processo educacional sejam interlocutores capazes de se manifestar sobre a escola que desejam ter, o que querem aprender e ensinar, e como. Educação deixa de ser assunto de especialista e passa a ser tema sobre o qual todos podem discorrer, em função do interesse social sobre o que se faz na escola e da compreensão de que um projeto democrático é mais representativo do bem comum quanto mais envolver os indivíduos em sua formulação (TEIXEIRA, 2000, p. 36).

Portanto, em consonância com Teixeira (2000), a concepção de escolas democráticas que direciona este estudo compreende não apenas a existência formal de estruturas de decisão colegiadas sobre a vida escolar, mas a possibilidade concreta de escuta, diálogo e intervenção por parte dos diversos segmentos que constituem a comunidade do interior e entorno da escola, em uma perspectiva de consciência do bem público e sentimento de pertença.

Assim, conforme sugere o título desta subseção, entendemos que a gestão democrática na escola pública não pode ser dissociada do processo político e social de

fortalecimento do regime democrático no país e, como tal, constitui um percurso de conquistas, mas também de desvios por trilhas que remetem à nossa herança autoritária e excludente. Tendo em vista que “a gestão democrática requer ampliação dos processos participativos para agregar legitimidade e busca fortalecer a autonomia escolar” (GOMES, 2015, p. 153), configura, pois, uma luta que não se esgota facilmente e que tem nas instâncias de gestão colegiadas, enquanto órgãos representativos e formativos de toda a comunidade escolar, uma ferramenta de resistência e transformação.

2.2 INSTÂNCIAS DE GESTÃO COLEGIADA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

O conceito de gestão democrática fundamenta-se no pressuposto da autonomia e da garantia de participação, a qual consiste em “um direito humano previsto em normativas internacionais e nacionais e significa o direito de todas as pessoas – sem nenhuma discriminação – a exercer o poder e a fazer e tomar parte das decisões” (GRINKRAUT; CARREIRA; CINTRA, 2013, p. 11). Assim, no âmbito da escola, consiste na descentralização dos processos de gestão das mãos do diretor para toda a comunidade escolar, amparada pelos princípios da representatividade (delegação de representantes de determinados grupos, para manifestar-se em seus nomes e defender seus interesses), universalidade (construção de consensos em busca de um propósito em comum), autonomia (capacidade de autodeterminação) e coerência (tomada de decisões racionais). Trata-se, portanto, de uma perspectiva que abrange não somente transformações nas estruturas organizacionais da escola, mas, sobretudo, rupturas de paradigmas firmados em um modelo de gestão escolar verticalizado, em prol da escuta de uma pluralidade de vozes que compõem o cotidiano e o entorno da escola.

Participação advém do termo latino *participatio*, que significa tomar parte de algo. Desta forma, os efeitos concretos das normas legais somente serão possíveis mediante um esforço humano consciente em busca da democracia participativa, entendida como um exercício da soberania popular.

Neste sentido, destacam-se os Conselhos Escolares enquanto um dos principais elementos de sustentação do princípio da gestão democrática nas instituições escolares, e consequente desconstrução da tradicional abordagem autoritária na administração escolar. Estas instâncias possuem um papel estratégico na medida em que a existência de estruturas de gestão colegiada configura um espaço para diálogo e confronto de ideias entre diversos atores

sociais, visando um consenso nas decisões de caráter coletivo da escola, bem como à formação de sujeitos cidadãos.

Os desafios, entretanto, são muitos, já que a cidadania, pilar da democracia representativa, “é conquista, é construção e exercício permanente” (ARAÚJO, 2009, p. 259), tendo em vista que não basta instituir formalmente os Conselhos Escolares, mas viabilizar, qualificar e fortalecer a atuação dos conselheiros. Este exercício esbarra em dois conceitos bastante populares nas discussões sobre gestão democrática e que demandam uma análise crítica: autonomia e participação.

A conceituação histórica de autonomia tem sido forjada por circunstâncias sociais, culturais e políticas diversas e está essencialmente relacionada à instauração da democracia desde Rousseau⁴, que considerava a autonomia um princípio de inspiração e sustentação do ideário democrático, em uma perspectiva emancipadora de exercício dos direitos individuais de cada cidadão (MARTINS, 2002). Demanda, pois, a construção de novas formas de organização social, visando à descentralização e redistribuição do poder, de modo a expandir a participação política dos indivíduos e, assim, fomentar práticas de autogestão.

É preciso, contudo, considerarmos que a construção da autonomia é um processo individual, que não pode, todavia, ser desvinculado do imaginário social, ou seja, dos conceitos, impressões e valores engendrados pela sociedade e internalizados e ressignificados pelos sujeitos. Possui, então, um significativo caráter gregário, já que “não podemos desejar a autonomia sem desejá-la para todos e sua realização só pode conceber-se como empreitada coletiva” (CASTORIADIS, 1991, p. 130).

Na escola, uma das principais instâncias para formação política e socialização dos indivíduos, a autonomia encontra uma arena fértil para confrontar seus limites e possibilidades, visto que a capacidade de uma instituição para se autogovernar varia conforme o poder de articulação e mobilização dos sujeitos ali presentes frente aos processos decisórios, bem como de uma participação qualificada, ou seja, de uma participação que transcenda o direito de todo cidadão de opinar, expressar-se, declarar suas posições, mas converta-se em ações conscientes de sua repercussão na coletividade, na medida em que “a participação mobiliza compromissos, diversifica as vozes, dinamiza o debate político, além de contribuir

⁴ Jean-Jacques Rousseau é um pensador iluminista do século XVIII, considerado o pai da democracia moderna. Sua filosofia tem, como núcleo central, a defesa do caráter inalienável da liberdade humana, enquanto autonomia plena dos sujeitos. Por isso, trata-se de um crítico da democracia representativa – em contraposição à democracia direta e participativa – face ao esvaziamento do poder soberano do povo nas mãos de grupo restrito de representantes políticos, conforme discorre na obra *Do contrato social*, de 1762 (BOBBIO, 2000).

para a identificação de problemas a serem superados e de boas propostas, experiências, acúmulos e ideias existentes na sociedade” (GRINKRAUT; CARREIRA; CINTRA, 2013, p. 10).

A autonomia foi atribuída à escola em um contexto social e político, na década de 1990, marcado por profundas reformas educacionais, pautadas pelo ideário neoliberal e em conformidade com a globalização financeira, conforme afirmam Félix (2007), Araújo (2009); Fernandes e Ramos (2010) e Drabach (2013). Assim, por esta lógica, o conceito de autonomia – referente à capacidade de a escola instituir mecanismos para se autogerir – é distorcido pela delegação de um relativo poder para as esferas locais, de modo a perpetuar o “Estado Mínimo”, ou seja, de eximir o Estado nas políticas públicas para ampliação dos direitos sociais. Assim, trata-se de uma autonomia restrita a aspectos burocráticos e jurídicos e não à cidadania dos sujeitos.

Igualmente, a participação também constitui um dos sustentáculos de uma gestão democrática, visto que esta se trata de um “elemento na organização de um sistema descentralizado, no qual a instituição tenha autonomia de decisão financeira, pedagógica e administrativa e conte, efetivamente, com a participação de seus membros para tomar decisões coletivas” (FELINTO, 2014, p. 15).

Deste modo, a participação implica na construção de vias de diálogo e no envolvimento e integração da comunidade com o cotidiano escolar, em uma perspectiva de socialização do poder entre diversos sujeitos em prol de decisões positivas à escola. Contrapõe-se, assim, a relações hierárquicas verticalizadas e práticas de gestão centralizadoras – ainda frequentes no cenário educacional – pois se caracteriza pelo compartilhamento de responsabilidades por meio de órgãos colegiados no interior das escolas que possam viabilizar a escuta, a representatividade e o empoderamento da comunidade escolar.

Participar, ainda, pressupõe o sentimento de pertença, visto que “só há efetiva participação e compromisso quando se adquire a cultura do querer participar para exercer poder sobre o que lhe pertence, o que diz respeito à sua vida e ao seu futuro” (BORDIGNON, 2004, p. 307). Assim, a participação consiste em um direito individual de cada cidadão, mas – como a autonomia – também possui um *status* gregário e formativo, tendo em vista que:

A gestão participativa implica na atuação coletiva, nas ações conscientes dos sujeitos envolvidos na instituição que agem em prol da proposta escolar e de todo o processo de ensino e aprendizagem, tendo em vista o caráter de

construção coletiva da gestão democrática, por meio de canais de participação (MOREIRA, 2017, p. 34).

Entretanto, Fernandes e Ramos (2010) apontam diversos obstáculos de ordem prática à participação da comunidade nos processos decisórios da escola, como o despreparo dos Conselheiros Escolares, o desconhecimento, por parte destes, das atribuições e grau de autonomia dos Conselhos e a sensação de não pertencimento à escola, em razão da estrutura burocrática de cunho centralizador, o que dificulta a redistribuição de poder e a consolidação de uma cultura democrática. Desta forma, observa-se um esvaziamento da escola enquanto esfera pública, face à “participação controlada” da comunidade, pois os atores ali presentes constituem meros colaboradores em situações pontuais (ARAÚJO, 2009).

Considerando-se, pois, que uma gestão participativa consistente pressupõe formação para o exercício da cidadania, destacamos, neste sentido, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE), instituído por meio da Portaria Ministerial n.º 2.896, de 16 de setembro de 2004 (BRASIL, 2004), durante o primeiro mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2006). O programa constitui uma política pública em regime de cooperação com os sistemas estaduais e municipais de ensino, em prol da implementação e consolidação da gestão democrática nas escolas públicas e estabelece, em seu artigo 1º, os seguintes objetivos:

- I – ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas;
- II – apoiar a implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares;
- III – instituir políticas de indução para a implantação de Conselhos Escolares;
- IV – promover, em parceria com os sistemas de ensino, a capacitação de conselheiros escolares, utilizando inclusive metodologias de educação à distância;
- V – estimular a integração entre os Conselhos Escolares;
- VI – apoiar os Conselhos Escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade;
- VII – promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas para a garantia da qualidade da educação (BRASIL, 2004a).

A Secretaria de Educação Básica (SEB) do Ministério da Educação (MEC), por meio da Coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino (CAFISE), do Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino (DASE) foi o órgão responsável pela execução do programa, o qual constituiu um grupo de trabalho de caráter interinstitucional para discussão, análise e proposição de medidas à

implementação do programa, formado por representantes de entidades nacionais e internacionais: União Nacional dos Dirigentes Municipais da Educação (UNDIME), Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Quanto à formulação e expansão do PNFCE, destacam-se as parcerias com as secretarias estaduais e municipais de Educação, em uma estratégia de afirmação do pacto federativo, bem como os processos de articulação entre a SEB e o grupo de trabalho instituído e a equipe de especialistas responsável pela produção do material pedagógico utilizado na formação dos conselheiros escolares. Segundo Aguiar (2008, p. 134-135):

Em vez de agir como fazem usualmente as burocracias governamentais, definindo o *produto* esperado, o *staff* técnico responsável pela implementação das ações, na SEB/MEC, procurou participar ativamente de todas as etapas de elaboração do material pedagógico, junto com os especialistas das discussões teóricas e metodológicas concernentes ao Programa. Esse procedimento gerou uma dinâmica de interações entre os gestores do Programa e os especialistas que influenciou decisivamente o formato definido para o processo de formação dos conselheiros escolares.

Além do curso direcionado aos conselheiros escolares – ofertado a partir de 2013 – o programa também contempla uma formação aos profissionais das secretarias estaduais e municipais de Educação, por meio do Curso de Extensão a Distância de Formação Continuada, realizado em parceria com as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Enquanto Coordenadora Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, tive a oportunidade de realizar este curso, a distância, entre os anos de 2014 e 2015, através da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), com uma carga horária total de 200h, distribuídas em duas fases de 100h. Considero que a qualidade do material didático e das discussões e atividades empreendidas no decorrer desta formação contribuíram para fomentar a reflexão crítica que culminou na escolha do tema desta pesquisa.

Já o Curso de Formação para Conselheiros Escolares abrange uma rede de tutoria integrada, extensiva a todo o território nacional e constituída pelo MEC, Secretarias Estaduais de Educação, UNDIME, IFES e os Grupos Articuladores de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (GAFCE), formados por técnicos e dirigentes das secretarias estaduais e municipais de Educação que atuam na área. O curso é oferecido na modalidade semipresencial e compreende três módulos, cada um com uma carga horária de 40h, sendo destas, 28h a

distância, por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), e 12h presenciais. Destinada a todos os membros dos Conselhos Escolares, esta formação objetiva “a qualificação dos conselheiros escolares para que participem efetivamente da gestão da escola, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação” (BRASIL, 2004b, p. 15).

O material pedagógico consiste em 13 cadernos, os quais abordam temáticas diversas, relacionadas a aspectos diversos do cotidiano e gestão escolar, em uma perspectiva de formação para a cidadania, de modo a fortalecer a participação da comunidade escolar na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas e proporcionar a reflexão sobre a prática de ser conselheiro e a partilha de experiências.

O PNFCE está alicerçado na necessidade de promoção de ações para consolidação da gestão escolar democrática, princípio amparado pelas bases legais já mencionadas na primeira subseção deste capítulo. Constitui, pois, uma política de mobilização da comunidade em torno de instâncias de gestão colegiada, as quais representam territórios de diálogo, interesses e enfrentamento, historicamente construídas, na relação entre Estado e sociedade civil – ainda que esta formação, muitas vezes, não contemple a totalidade dos conselheiros escolares (devido à limitação do número de vagas) ou depare-se com o desinteresse ou a reprovação dos cursistas. Na direção do contexto deste caso, a trajetória deste processo na rede estadual de Minas Gerais é tratada a seguir.

2.3 O PERCURSO HISTÓRICO E LEGAL DOS COLEGIADOS ESCOLARES EM MINAS GERAIS

A trajetória dos Colegiados Escolares na rede estadual de ensino de Minas Gerais insere-se no processo de lutas dos movimentos populares – intensificado no final da década de 1970, por todo o país – não somente pela redemocratização política, mas também pelo exercício da democracia participativa na escola pública, por meio de uma gestão colegiada entre os vários segmentos representativos da comunidade escolar. Conforme explicam Marques e Nascimento (2003), o cenário socioeconômico brasileiro, entre 1975 e 1985 apresentava uma crise do modelo de desenvolvimento adotado, provocando insatisfação dos segmentos atingidos pelas tentativas de contenção da crise.

Quanto ao aspecto político, acentuaram-se as manifestações de oposição política da sociedade civil organizada. Já em relação à educação, os anos de 1970 sinalizaram a consolidação do sistema nacional de ensino e a expansão de acesso, atrelados a iniciativas de descentralização e uso da racionalidade burocrática na gestão educacional. A ampliação

desorganizada do ensino, contudo, provocou, no início da década de 1980, reivindicações em prol da qualidade de acesso e permanência dos estudantes e de uma gestão escolar pautada pela oportunidade de participação e pela autonomia administrativa, pedagógica e financeira das escolas públicas, apontando, assim, para a necessidade de constituição de mecanismos de gestão colegiada.

As autoras consideram que este período de efervescência democrática observado em todo o país culminou em Minas Gerais com a necessidade de:

Construção de um modelo de Colegiado Escolar para as escolas públicas; pois foi marcado por intensos desejos de participação e mudanças. Essa afirmação se explica também, porque, nesse período, participação colegiada foi 'sugerida', 'incentivada', 'praticada' e mesmo 'reivindicada' pelos educadores mais progressistas, e por algumas escolas, como era o caso das ex-polivalentes. Não se impunha por força de lei às escolas do sistema de ensino como um todo; fica a critério de cada escola sua real implantação. Embora muitas experiências tenham frutificado já nestes primeiros tempos, do ponto de vista das políticas do Estado para a Educação, o modelo não chega a se inserir efetivamente como parte de um conjunto sistemático e planejado (MARQUES; NASCIMENTO, 2003, p. 1053).

No Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais, a primeira referência legal a mecanismos de gestão colegiada consta na Lei n.º 7.109, de 13 de outubro de 1977 – o Estatuto do Magistério Público de Minas Gerais – que estabelece, no § 1º do artigo 139, como responsabilidade do Colegiado, a aprovação do período sabático quando requerido pelos professores, matéria que não foi regulamentada. O § 2º, do mesmo artigo, dispõe que “o Colegiado a que se refere o parágrafo anterior terá sua composição estabelecida em Resolução do Secretário” (MINAS GERAIS, 1977, recurso on-line).

Por sua vez, a Resolução n.º 2.758, de 13 de dezembro de 1978, que determina as normas para organização e funcionamento da rede estadual de ensino, sinaliza como marco o princípio da colegialidade das decisões e da integração de forças na vida escolar, ao tratar da participação da comunidade no interior da escola, por meio da ideia de solidariedade entre as pessoas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem (MINAS GERAIS, 1978 apud MARQUES; NASCIMENTO, 2003). Neste sentido, é possível observar na Resolução uma referência a processos colaborativos. Entretanto, a mesma não define e nem normatiza as formas de constituição e atuação de órgãos colegiados na gestão da escola.

O governo de Tancredo de Almeida Neves e seu vice, Hélio Garcia, à frente do estado de Minas Gerais, a partir de 15 de março de 1983⁵ – impulsionado pelo movimento nacional pelas Diretas Já, que reivindicava eleições diretas para presidente da República – representou um período de criação de inúmeros canais de participação e diálogo entre os órgãos centrais e regionais de ensino e as escolas e entre a própria SEE e a comunidade escolar, na perspectiva de que “Minas dava passos largos e irreversíveis no processo de democratização da gestão da educação pública do estado” (SILVA, 2000, p. 1).

Desta forma, podemos considerar que os Colegiados Escolares (terminologia utilizada no estado) foram oficialmente instituídos por meio da Resolução n.º 4.787, de 29 de outubro de 1983, elaborada em decorrência de um compromisso assumido pelo então Secretário de Estado de Educação, o professor Otávio Elísio Alves de Brito, frente ao I Congresso Mineiro de Educação, realizado naquele ano, o qual reivindicava, dentre outros pontos, a democratização da escola. Foi realizada, todavia, uma alteração no texto original, a qual limitou a autonomia e a participação dos representantes na gestão colegiada da escola. Segundo Silva (1999, p. 123):

De acordo com a Resolução SEE Nº 4.787/1983, as deliberações do Colegiado deveriam obedecer apenas às especificidades da escola. Mas esse item foi alterado pela Resolução SEE Nº 5.186, de 03 de junho de 1984, a qual estabeleceu que, além dessas especificidades, deveriam ser obedecidas, também, as normas legais do sistema de ensino [...]. Tal fato é reforçado no Ofício Circular Nº 002/84 e no Aviso SED Nº 026/84, ambos da Superintendência Educacional, ao destacarem que as funções consultivas e deliberativas do Colegiado devem ser exercidas tendo como referência e suporte as normas legais do sistema de ensino.

Podemos ainda verificar que a Resolução n.º 4.787/1983 atribuiu aos Colegiados características que permanecem em sua configuração atual, tais como o caráter deliberativo e consultivo, a eleição democrática dos representantes por segmentos da comunidade escolar e a periodicidade de reuniões ordinárias. Contudo, desde então, ao analisar o percurso histórico das políticas públicas até os dias de hoje, é possível verificar avanços e retrocessos quanto às determinações da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em relação aos colegiados (MINAS GERAIS, 1983 apud MARQUES; NASCIMENTO, 2003).

⁵ O vice-governador Hélio Garcia assumiu o Governo do Estado de Minas Gerais de 14 de agosto de 1984 a 14 de março de 1987, após a saída de Tancredo Neves, que renunciou ao cargo para se candidatar à Presidência da República. Tancredo foi eleito presidente do Brasil em 15 de janeiro de 1985; entretanto, faleceu em 21 de abril daquele ano, em decorrência de uma infecção generalizada.

Face à indiferença do governo sucessor, liderado por Newton Cardoso, entre 15 de março de 1987 e 14 de março de 1991, quanto à gestão escolar democrática, a implementação dos Colegiados Escolares não ocorreu na totalidade da rede estadual de ensino, apesar da mobilização de forças da comunidade educacional durante o I Congresso Mineiro de Educação e do esforço da gestão anterior, “que produzira diversos documentos no intuito de auxiliar as escolas no aprofundamento da reflexão e na prática participativa, democrática e transformadora das relações sociais de gestão” (MARQUES; NASCIMENTO, 2003, p. 1056).

Os Colegiados retornam à agenda governamental em 1991, com a eleição do governador Hélio Garcia (15 de março de 1991 a 31 de dezembro de 1994), o qual contemplou, em seu programa político, propostas de descentralização e garantia de qualidade da educação pública mineira. Tais propostas, influenciadas pelas reformas gerenciais de cunho neoliberal e reestruturação produtiva que estavam sendo empreendidas à época pelo governo federal, repercutiram em diretrizes e ações que nortearam a atuação do estado nas políticas públicas educacionais (FÉLIX, 2007).

A educação foi considerada uma área estratégica para o governo de Hélio Garcia, tendo em vista a sua importância enquanto vetor de desenvolvimento econômico e enfrentamento dos problemas sociais. Por isso, para responder por esta pasta, foi nomeado o empresário do setor educacional Walfrido Mares Guia, responsável por coordenar uma extensiva reforma no sistema estadual de ensino, pautadas pelos princípios da descentralização e gestão democrática. Esta reforma contemplava cinco prioridades: 1. Autonomia da escola; 2. Fortalecimento da direção da escola; 3. Capacitação e carreira; 4. Avaliação do ensino; 5. Integração com os municípios (FÉLIX, 2007).

Logo, “baseado nessas premissas, o governo mineiro conclamou publicamente a sociedade, na figura da família dos alunos, a desempenhar papéis em conformidade com as proposições emanadas dos órgãos centrais” (FÉLIX, 2007, p. 117). Neste sentido, em janeiro de 1992, foi publicado o Decreto n.º 33.334 (regulamentado pela Resolução n.º 6.907/1992), que dispôs sobre a instituição dos Colegiados Escolares nas escolas da rede pública estadual de Minas Gerais e, assim, conferiu um papel de destaque a estas instâncias, com a intenção de fomentar a autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas (MINAS GERAIS, 1992; FÉLIX, 2007).

Todavia, é possível observar que as reformas educacionais promovidas durante a gestão de Hélio Garcia nortearam-se, prioritariamente, pela necessidade de adequação e formação de capital humano às exigências do setor produtivo e modernização da máquina estatal, em consonância com o ideário neoliberalista em emergência no cenário nacional e

internacional e não pela proposta de fortalecimento da escola como espaço para construção da cidadania e equidade social.

Já o governo sucessor, liderado por Eduardo Azeredo (1995-1998) representou um período de ênfase não somente dos princípios gerenciais impulsionados por Hélio Garcia, mas também de acirramento dos debates – no âmbito dos movimentos sociais e da comunidade acadêmica – acerca da gestão democrática, fomentados pela promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394/1996 (BRASIL, 1996).

Neste contexto, a partir de 1995, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais realizou duas pesquisas, financiadas pelo Banco Mundial, com o objetivo de conhecer a estrutura, o funcionamento e os sujeitos dos Colegiados das Escolas Estaduais. Estas pesquisas diagnosticaram diversos aspectos positivos – a concepção de que o Colegiado se trata de uma conquista democrática, o compartilhamento da administração da escola, a aproximação entre professores e pais, etc. – mas também dificuldades – insuficiência de esclarecimento em relação às competências dos membros do Colegiado, participação insatisfatória dos representantes, priorização de assuntos administrativos e financeiros em detrimento dos assuntos pedagógico. Visando dirimir os problemas atestados, no período de 1995 a 1998, a Diretoria de Desenvolvimento da Gestão e Acompanhamento Funcional (DDGA) – atualmente, Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional (DGDC) – realizou seminários, reuniões, encontros e a edição de uma série de dois fascículos para orientar a atuação dos membros do Colegiado (MINAS GERAIS, 2018a).

Em 1998, a SEE ainda elaborou o documento “Plano de Capacitação dos Colegiados Escolares (PCC)”, com ações que abrangiam tanto a DDGA e as SREs, quanto às escolas e seus Colegiados. O Plano de Capacitação, para o período de 1998 a 2001, definiu as etapas, objetivos, metodologias e tarefas a serem cumpridas, sugeriu materiais de apoio, distribuiu responsabilidades, determinou os prazos para a execução de cada ação e estabeleceu um cronograma de atividades contínuas para implementação do PCC. Houve, contudo, um atraso neste processo, devido às modificações nas políticas para a educação empreendidas a partir gestão do governador Itamar Franco (1999-2003), que discordava do modelo educacional implementado na gestão anterior e buscou atender às manifestações dos trabalhadores da educação no I Fórum Mineiro de Educação, os quais reivindicavam a retomada de um viés humanístico na rede estadual de ensino.

Face à Resolução n.º 42, de 26 de fevereiro de 1999 (MINAS GERAIS, 1999 apud MINAS GERAIS, 2018a), tornou-se necessária a formação de um grupo de trabalho, para

estudo e definição dos princípios norteadores da gestão democrática na rede pública de Minas Gerais. Posteriormente, o Decreto n.º 41.271/2000 (MINAS GERAIS, 2000) e a Resolução n.º 147/2000 (MINAS GERAIS, 2000 apud MINAS GERAIS, 2018a) inseriram mudanças na estrutura e funcionamento do Colegiado Escolar. Dentre elas, a composição, mediante processo de eleição por segmento (realizado em dezembro de 2000), com os resultados registrados em formulários próprios.

Assim, em 2001, foi implementado o Plano de Capacitação dos Colegiados Escolares. O relatório final de uma nova pesquisa da SEE a respeito dos Colegiados Escolares, concluída em 2003, revelou que o PCC não conseguiu atingir plenamente seus objetivos, visto que a formação não envolveu todos os membros dos Colegiados Escolares (MINAS GERAIS, 2018a).

Em 2004, já sob o governo de Aécio Neves (2003-2007; 2007-2010) a SEE elaborou um novo projeto de formação dos membros titulares e suplentes do Colegiado, que compreendia encontros bimestrais para estudos e semestrais de intercâmbio. Para subsidiar essa ação, foram produzidos os fascículos “O Colegiado Escolar e a construção da Escola Pública de qualidade” e “Colegiado Escolar que faz a diferença” e os vídeos “Toda uma Aldeia” e “Caminhos e Jornadas”.

Promoveu-se ainda, em 2005, um encontro da então DDGA com as SREs, cujo objetivo foi avaliar o Projeto de Capacitação dos Colegiados. Também foram realizados, em pólos regionais, encontros de Avaliação do Projeto Plurianual de Capacitação dos Colegiados Escolares para compartilhamento de experiências e avaliação do trabalho desenvolvido (MINAS GERAIS, 2018a).

Os anos seguintes foram caracterizados por ações de cunho normativo da SEE quanto aos Colegiados Escolares, por meio da publicação regular de legislações, com o objetivo de regulamentar e orientar aspectos relativos à constituição e atribuições dos Colegiados, bem como fortalecer a atuação de seus membros nos processos decisórios da escola. À parte das divergências e similaridades entre os projetos políticos dos governadores Antonio Anastasia (2010; 2011-2014), Alberto Pinto Coelho Jr. (2014) e Fernando Pimentel (2015-2018), tais legislações da SEE, contudo, não implicaram em desvios da direção de gestão democrática que estava sendo construída até então, no cerne das articulações entre o estado e os movimentos sociais organizados.

Assim, a formação destes espaços de consulta e deliberação popular nas escolas estaduais de Minas Gerais firma-se como uma conquista resultante do potencial de mobilização e influência política dos profissionais da educação diante do poder público, o que

evidencia que a gestão democrática na escola é essencialmente exercida nos processos históricos de democratização da sociedade. Constituiu, portanto, um exercício persistente de construção de caráter público, que não se esgota com as regulamentações legais por parte do Estado, visto que não pode legitimar-se senão por meio das lutas populares.

Estas lutas, definidoras da subjetividade dos papéis desempenhados pelos membros dos Colegiados Escolares, confrontam-se, por sua vez, com o detalhamento normativo e o caráter instrumental e racionalizador do histórico das legislações e normas para aqueles órgãos em Minas Gerais. À “autonomia idealizada” – direcionada para a cidadania e o empoderamento dos sujeitos – contrapõe-se a “autonomia decretada” pelo discurso oficial, que atribui aos membros dos Colegiados Escolares funções predominantemente burocráticas, para cumprimento das determinações governamentais. Silva (1999, p. 132) afirma em sua pesquisa que os relatos de diversos profissionais a educação “indicam que o Colegiado Escolar, na dinâmica das práticas sociais em educação, não cumpriu o papel anunciado nos diferentes documentos e resoluções emitidos pela SEE, ou seja, ser um instrumento para viabilização da ação colegiada”.

No âmbito da rede estadual de ensino de Minas Gerais, os Colegiados Escolares estão normatizados, atualmente, pelo Decreto n.º 43.602, de 19 de setembro de 2003; pela Lei n.º 18.354, de 26 de agosto de 2009; e pela Resolução n.º 2.958, de 29 de abril de 2016, da Secretaria de Estado de Educação (MINAS GERAIS, 2003, 2009, 2016a). Os Colegiados Escolares são definidos enquanto órgãos representativos da comunidade escolar com atribuições de caráter deliberativo e consultivo, na perspectiva de apoio à gestão escolar. São presididos pelo(a) diretor(a) da escola e compostos, paritariamente, por membros titulares e suplentes representantes das seguintes categorias e segmentos, conforme estabelecido no art. 11 da Resolução n.º 2.958/2016:

- I - Profissional em Exercício na Escola, constituída dos segmentos:
 - a) Magistério: Professor de Educação Básica e Especialista em Educação Básica;
 - b) Administrativo: Assistente Técnico de Educação Básica, Auxiliar de Serviços de Educação Básica, Analista de Educação Básica
- II - Comunidade atendida pela escola, constituída dos segmentos:
 - a) Estudante regularmente matriculado e frequente:
 - a.1 - em qualquer nível de ensino, com idade igual ou superior a 14 anos;
 - a.2 - no Ensino Médio ou Educação Profissional, com qualquer idade;
 - b) Pai, mãe ou responsável por estudante regularmente matriculado e frequente na escola;

c) Entidades e grupos comunitários pertencentes à comunidade na qual a escola está inserida e que atuam na promoção, defesa e garantia dos direitos de crianças, adolescentes e jovens⁶ (MINAS GERAIS, 2016a, p. 14).

Os membros do Colegiado Escolar são eleitos por seus pares para exercerem um mandato de 3 anos, sendo permitida uma única recondução sucessiva por igual período, por meio de um processo eleitoral, regido por normas específicas, definidas por meio de resolução e de um manual publicados a cada processo eletivo, elaborados pela SEE e divulgados oportunamente às Coordenações Regionais dos Colegiados nas SREs, às quais compete encaminhar estas informações às escolas e orientá-las quanto à realização do processo. Nos termos do art. 17, da Resolução SEE n.º 2.958/2016, são competências do Colegiado Escolar:

- I – convocar e realizar assembleias com a comunidade escolar;
- II – aprovar o Projeto Político Pedagógico da Escola e o Regimento Escolar, ad referendum da Assembleia Escolar, e acompanhar a sua execução;
- III – discutir e aprovar o Calendário Escolar e suas devidas alterações;
- IV – aprovar e acompanhar a execução do Plano de Gestão do diretor;
- V – aprovar os critérios complementares para atribuição de turmas, aulas, funções e turnos aos servidores efetivos e estabilizados do Quadro de Pessoal da escola, observadas as normas legais pertinentes;
- VI – acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (avaliações externa e interna, matrícula e evasão escolar) e propor, quando necessário, intervenções pedagógicas e medidas educativas, visando à melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem;
- VII – indicar, nos termos da legislação vigente, servidor para o provimento do cargo de diretor e para o exercício da função de vice-diretor, nos casos de vacância e de afastamentos temporários;
- VIII – atuar como agente de apoio ao diretor na transição entre uma gestão escolar e outra;
- IX – apresentar e avaliar propostas de parcerias entre escola, pais, comunidade, instituições públicas e organizações não governamentais (ONG);
- X – propor e acompanhar a adoção de medidas que visem à promoção de uma cultura de paz e à convivência democrática no ambiente da escola;
- XI – propor adoção de medida administrativa ou disciplinar em caso de violência física ou moral envolvendo profissionais de educação e estudantes, no âmbito da escola, respeitadas as normas legais pertinentes;
- XII – propor a utilização dos recursos orçamentários e financeiros da Caixa Escolar, observadas as normas vigentes, e acompanhar sua execução;

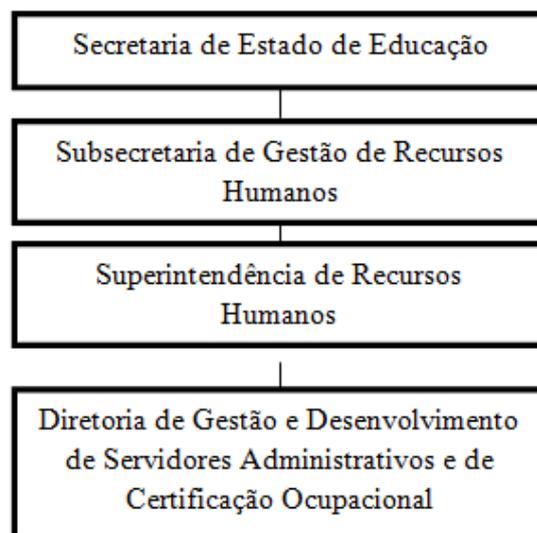
⁶ Conforme determina os § 1º, 2º e 3º, do art. 11, da Resolução SEE n.º 2.958/2016: § 1º Podem compor o Colegiado Escolar as entidades e grupos comunitários previamente cadastrados junto à escola, mediante declaração de vínculo com a comunidade escolar. § 2º Para ter validade a declaração de vínculo deve ser homologada pela direção da escola, mediante apresentação de cópia do estatuto da entidade ou cópia de registro em cartório ou ata de constituição, que evidencie sua atuação em caráter contínuo por um período mínimo de 01 (um) ano. § 3º Não havendo entidades e grupos comunitários inscritos as vagas a eles destinadas devem ser remanejadas entre os segmentos da categoria Comunidade Atendida pela Escola (MINAS GERAIS, 2016a, p. 2). Nas dez escolas estaduais pesquisadas, não há membros representantes de entidades e grupos comunitários.

- XIII – referendar ou não a prestação de contas aprovada pelo Conselho Fiscal;
- XIV – manter diálogo permanente com os pares de cada segmento sobre as decisões do Colegiado Escolar;
- XV – manter atualizadas as informações dos membros do Colegiado Escolar no Sistema Colegiado (SICOL) (MINAS GERAIS, 2016a, p. 15).

Quanto ao número de membros do órgão, a Resolução SEE nº 2.958/2016 – que regulamenta a organização e funcionamento dos atuais Colegiados, eleitos para o mandato 2016-2019 – estabelece, em seu artigo 14, que este quantitativo deverá observar o número de matrículas registrado pela escola no Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) à época da eleição, sendo: a) escolas com até 500 estudantes, 6 membros titulares e 6 suplentes; b) escolas com 501 a 1.400 estudantes, 12 membros titulares e 12 suplentes; e c) escola com mais de 1.400 alunos, 18 membros titulares e 18 suplentes (MINAS GERAIS, 2016a).

Estes Conselhos são gerenciados, em nível estadual, pela Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional, divisão que integra a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG), conforme apresentado no organograma da Figura 1:

Figura 1 – Parte do organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, onde está inserida a DGDC



Fonte: Minas Gerais, 2016b, recurso on-line.

Em nível regional, os Colegiados Escolares são acompanhados pelas Coordenações Regionais de cada uma das 47 Superintendências Regionais de Ensino do estado de Minas

Gerais, as quais caracterizam unidades de extensão da SEE, de abrangência regional, distribuídas por todo o estado.

A próxima subseção aborda a estrutura e funcionamento das SREs, bem como o papel desempenhado por estas junto às escolas, e a repercussão das dificuldades relativas ao ambiente institucional e à Gestão do Conhecimento, identificadas na SRE Poços de Caldas, sobre o contexto do caso.

2.4 O TRABALHO DAS SRES: MISSÃO INSTITUCIONAL E OBSTÁCULOS ESTRUTURAIS

Para situar o contexto deste caso de gestão é necessário, a princípio, descrever a constituição histórica e o ambiente organizacional das SREs, na medida em que estes aspectos definem fluxos de trabalho e processos incorporados pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares, bem como fornecem elementos para compreensão de como determinadas mentalidades e práticas foram sendo construídas, no devir de transformações sociais, políticas e econômicas. Assim, iniciamos esta descrição com um recuo histórico até a década de 1960, quando as SREs foram criadas.

A implantação das Delegacias Regionais de Ensino – designação atribuída, até 1994, às atuais Superintendências Regionais de Ensino – foi instituída por meio do Decreto nº 7.360, de 2 de janeiro de 1964, subscrito pelo então governador, José Magalhães Pinto, em razão da complexidade da estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Educação e, por consequência, da necessidade de criação de unidades regionais para descentralização das atividades exercidas pela SEE, do ponto de vista decisório e geográfico. Por determinação deste Decreto, a primeira Delegacia Regional de Ensino foi implementada no município de Belo Horizonte (MINAS GERAIS, 1964).

A palavra constitui um elemento portador de intencionalidades explícitas e implícitas, visto que incorpora um poder simbólico que caracteriza “um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem” (BOURDIEU, 1989, p. 9 apud ALMEIDA; OLIVEIRA, 2016, p. 33). Bakhtin (1988, p. 41) ainda afirma que “as palavras são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios”.

Portanto, compreendemos que a utilização do termo “delegacia” em tal proposta de descentralização das políticas públicas educacionais de Minas Gerais traz consigo as concepções de controle, vigilância e ordem que emergiam no cenário social da época, face à

instalação do regime militar em de 1964, do qual o governador José Magalhães Pinto era apoiador.

Magalhães Pinto também exerceu o cargo de Ministro das Relações Exteriores durante o governo do general Artur da Costa e Silva (1967-1969) e foi um dos subscritores do Ato Institucional n.º 5, de 13 de dezembro de 1968 (BRASIL, 1968), o qual autorizava intervenções inconstitucionais por parte do presidente da República nos estados e municípios e a suspensão dos direitos políticos de qualquer cidadão opositor ao regime, instituindo, deste modo, a violência como política de Estado (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2001)⁷.

Salientamos ainda que, à parte de suas responsabilidades individuais, Magalhães Pinto era um dos atores, dentre centenas, que contribuíram para movimentar a engrenagem deste contexto de repressão e autoritarismo que se expandia por todo o território brasileiro. Assim, em conformidade com o cenário político nacional, as Delegacias Regionais de Ensino de Minas Gerais representavam não uma redistribuição de poder na rede estadual, mas a expansão de um governo centralizador e a perpetuação de relações verticalizadas com as escolas e a comunidade escolar.

Juntamente a outras 8 Delegacias Regionais de Ensino, definidas como “órgãos integrantes da estrutura administrativa da Secretaria de Estado de Educação” (MINAS GERAIS, 1969, recurso on-line), a então 18ª Delegacia Regional de Ensino de Poços de Caldas foi criada pela Lei n.º 5.185, de 19 de maio de 1969, durante a gestão do governador Israel Pinheiro da Silva. Sua área de jurisdição abrangia, a princípio, 21 municípios e foi regulamentada pelo Decreto n.º 12.480, de 3 de março de 1970, revogado, posteriormente, pelo Decreto n.º 12.880, de 4 de agosto de 1970, e Decreto n.º 17.591, de 12 de dezembro de 1975 (MINAS GERAIS, 1969; 1970a; 1970b; 1975).

Oficialmente instalada no dia 1º de agosto de 1970 pelo então Secretário de Estado de Educação, Heráclito Mourão de Miranda, a Delegacia Regional de Ensino de Poços de Caldas teve como seu primeiro diretor o professor Sebastião Martins, e iniciou suas atividades com 20 servidores, incluindo, 4 chefes de seção, em um edifício cedido pelos padres oblatos (SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE POÇOS DE CALDAS, 2002).

⁷Sobre a participação de José Magalhães Pinto na instauração do Ato Institucional n.º 5, vide o material produzido entre outubro a dezembro de 2008, pela 46ª turma do Programa de Treinamento em Jornalismo Diário da Folha de S. Paulo, a partir de sugestão do jornalista Elio Gaspari. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/treinamento/hotsites/ai5/personas/magalhaesPinto.html>. Acesso em: 5 dez. 2018.

Foi por meio da Lei n.º 11.721, de 29 de dezembro de 1994, em seu artigo 13, que as Delegacias foram transformadas em Superintendências Regionais de Ensino (MINAS GERAIS, 1994a). Em contraposição às ideias de vigilância e poder incutidas na nomenclatura “delegacia”, a substituição do termo por superintendência, durante a gestão do governador Hélio Garcia, representou um indicativo de avanço do processo de redemocratização do país, bem como da proposta de descentralização que permeou as reformas educacionais da década de 1990, os quais repercutiram no direcionamento das ações do governo estadual. Observamos, assim, que:

A redemocratização das instâncias públicas no Brasil implicou na redefinição de princípios e ações nas estruturas estatais a fim de promover, junto aos diferentes grupos e categorias sociais, a confiança perdida no que diz respeito, principalmente, à legitimidade do Estado para o atendimento e gestão das políticas públicas sociais (FÉLIX, 2007, p. 90).

Deste modo, a transformação das delegacias em superintendências amenizou a ideia de um controle hierárquico, de cunho disciplinador e punitivo, exercido por estas unidades, e mobilizou a formação de uma nova perspectiva acerca da missão institucional das SREs⁸ e de sua relação dialógica com o Órgão Central da SEE e as escolas.

Em consulta ao repositório de legislações do sítio eletrônico da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, é possível verificar que, de 1994 até 2011, não houve substanciais transformações na estrutura orgânica e nas atribuições da SEE e das SREs. Destacamos a publicação do Decreto n.º 45.849, de 27 de dezembro de 2011, o qual dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e apresenta as finalidades e competências da SEE e de suas unidades administrativas – dentre as quais, as SREs (MINAS GERAIS, 2011a). Neste decreto, foi instituída, no âmbito das SREs, a Diretoria de Pessoal,

⁸Nos termos do artigo 70, do Decreto n.º 45.849, de 27 de dezembro de 2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, às Superintendências Regionais de Ensino compete: “I – promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado; II – orientar as unidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais; III – coordenar o funcionamento da inspeção escolar, promovendo a sua articulação com os analistas educacionais na gestão pedagógica das escolas; IV – coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno; V – planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades; VI – fomentar e acompanhar a celebração e a execução de convênios, contratos e termos de compromisso; VII – aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento; VIII – orientar a gestão de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da administração pública estadual; IX – coordenar as ações da avaliação de desempenho e do desenvolvimento de recursos humanos, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado; e X – coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais” (MINAS GERAIS, 2011a, recurso on-line).

que consistia, até aquele momento, em uma divisão vinculada à Diretoria de Administração e Finanças. A partir de então, até os dias atuais, observamos que, semelhante, ao período mencionado anteriormente, a organização das Superintendências Regionais de Ensino permaneceu inalterada.

A 31ª Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas dispõe, em 2018, de 84 servidores, sendo destes, 2 cedidos pela Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS)⁹, 7 designados para exercício no ano corrente e 75 efetivos mediante nomeação por concurso público. Sua estrutura organizacional abrange: o Gabinete do Superintendente, ao qual está diretamente subordinado o setor de Inspeção, e as seguintes diretorias: a) Diretoria Educacional (DIRE); b) Diretoria de Administração e Finanças (DAFI) e c) Diretoria de Pessoal (DIPE).

Conforme dados de Matrícula Inicial do Censo Escolar 2017, fornecidos pelo Serviço de Documentação e Informação Educacional (SEDINE) desta SRE através de mensagem eletrônica, em 9 de maio de 2018, a área de jurisdição da SRE Poços de Caldas compreende 17 municípios (Alterosa, Andradas, Areado, Bandeira do Sul, Botelhos, Cabo Verde, Caldas, Campestre, Conceição da Aparecida, Divisa Nova, Ibitiura de Minas, Monte Belo, Muzambinho, Nova Resende, Poços de Caldas, Santa Rita de Caldas e Serrania); 46 escolas estaduais¹⁰; 180 escolas municipais; 60 escolas privadas; 28.364 alunos atendidos na rede estadual; 39.211 alunos atendidos na rede municipal e 11.081 alunos atendidos na rede privada.

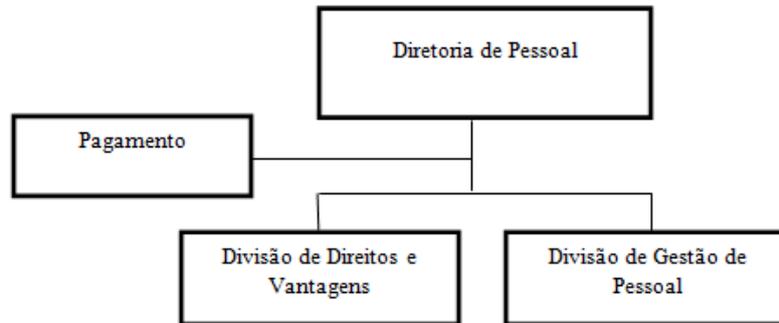
Conforme determina o Decreto n.º 45.849/2011, as atribuições referentes aos Colegiados Escolares constam do rol de funções da Diretoria de Pessoal da SRE, elencadas no artigo 74-B, o qual estabelece, no inciso XVIII, que compete à DIPE “orientar, estimular e acompanhar as ações do Colegiado Escolar” (MINAS GERAIS, 2011a, recurso on-line). Assim, a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares está inserida na Divisão de Gestão de Pessoal da DIPE, todavia, não constitui uma divisão formalmente definida na estrutura das SREs, visto que, como pode ser percebido no organograma apresentado na Figura 2, as

⁹ Trata-se de uma sociedade anônima de capital fechado, constituída como empresa pública e regida pela Lei Estadual n.º 11.406, de 28 de janeiro de 1994, com a finalidade de prestar serviços à administração pública (MINAS GERAIS, 1994b).

¹⁰ Número reduzido para 45, diante da publicação, no Diário Oficial de Minas Gerais, em 18 de julho de 2018, da Resolução SEE n.º 3.860/2018, que dispõe sobre o encerramento das atividades da Escola Estadual Ernesto Santiago, no município de Botelhos (MINAS GERAIS, 2018b). Os alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental desta unidade foram direcionados para escolas municipais e, os dos anos finais, foram encaminhados para a Escola Estadual João de Souza Gonçalves.

Diretorias de Pessoal das SREs possuem três setores legalmente constituídos: o Pagamento¹¹, a Divisão de Direitos e Vantagens e a Divisão de Gestão de Pessoal:

Figura 2 – Organograma da Diretoria de Pessoal da SRE



Fonte: Minas Gerais, 2011b, p. 1.

Em consulta realizada à DGDC em 4 de abril de 2018, por meio de mensagem eletrônica, sobre a existência de um documento de formalização das Coordenações Regionais dos Colegiados Escolares, a resposta fornecida foi que:

A coordenação do Colegiado foi criada, por esta Diretoria, apenas para que haja, na SRE, um servidor, como referência, para responder pelo assunto, orientar e acompanhar o regular funcionamento dos Colegiados Escolares. Portanto, essa coordenação não possui nenhum documento de criação e regulamentação (DIRETORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES ADMINISTRATIVOS E DE CERTIFICAÇÃO OCUPACIONAL, 2018).

Embora esta Coordenação não compreenda um *locus* específico no organograma das SREs, a Nota Técnica subscrita pelo então Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos, Antônio Luiz Musa de Noronha, em 2011, também menciona no subitem 5.13 – reafirmando o Decreto n.º 45.849/2011 – dentre as atribuições do Supervisor da Divisão de Gestão de Pessoal: “orientar, estimular e acompanhar as ações do Colegiado Escolar” (MINAS GERAIS, 2011a, p. 7). É oportuno também destacar que a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares abrange apenas as escolas estaduais de cada SRE.

Entendemos que o fato de a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares compreender tão somente a indicação de um servidor de referência, para intermediar o trabalho entre a DGDC, a SRE e as escolas estaduais, bem como não ser formalizada

¹¹ O Setor de Pagamento está diretamente subordinado à Diretoria de Pessoal.

enquanto uma divisão, no organograma das SREs, sinaliza os primeiros indícios de sua fragilidade e, conseqüentemente, das evidências que sustentam o problema desta pesquisa. Considerando que um organograma consiste em um instrumento de administração, visando representar graficamente as relações entre setores e cargos em uma organização e os fluxos de trabalho – e, portanto, a distribuição de tarefas, a organização do tempo, o planejamento de estratégias e a disponibilização de recursos – esta situação também atesta o distanciamento entre as SREs e os Colegiados Escolares.

Embora as atividades de acompanhamento dos Colegiados Escolares constem das atribuições da Diretoria de Pessoal (MINAS GERAIS, 2011a) e, especificamente, do Supervisor da Divisão de Gestão de Pessoal, as nossas experiências profissionais diárias demonstram que aquelas tendem a diluir-se entre várias outras demandas, face ao volume de trabalho decorrente das ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos, em nível regional, a serem executadas por aquelas Diretoria e Divisão.

É necessário também esclarecer que a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares está alocada na DIPE – uma diretoria, prioritariamente, de caráter técnico e normativo – visto que esta subordinada à Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, à qual está vinculada, conforme mencionado anteriormente, a DGDC, diretoria responsável pelos Colegiados Escolares no âmbito estadual.

Consideramos oportuno refletir que os setores envolvidos nestas ações – a SG, a DGDC, a DIPE e a Divisão de Gestão de Pessoal – apesar de executarem ações administrativas e burocráticas, possuem uma potencial dimensão pedagógica e formativa, visto que também têm por finalidade a promoção de ações relacionadas à política de desenvolvimento profissional e de aprimoramento dos servidores e gestores escolares, além do gerenciamento do processo de escolha dos Diretores e Vice-Diretores das escolas estaduais pela comunidade escolar (processo este que figura dentre as principais reivindicações dos debates em torno da gestão democrática).

Assim, na medida em que formação pressupõe conhecimento e este, por sua vez, consiste em um insumo estratégico primordial ao fortalecimento das instituições e melhoria dos processos e serviços, compreendemos que esta capacidade pedagógica e formativa dos setores responsáveis pelos Colegiados Escolares tem sido suplantada pela ausência de um contexto capacitante para a expansão e compartilhamento do conhecimento dos indivíduos e pela dificuldade de transformação das informações produzidas interna e externamente pelos servidores em um conhecimento organizacional (NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007).

Tal situação não se restringe ao contexto deste caso, porém, estende-se ao cenário da SRE, constituindo um dos obstáculos à sua missão institucional. Se, em uma perspectiva de descentralização, compete às SREs atuarem como agentes de indução das políticas públicas educacionais de Minas Gerais e de articulação e integração entre a SEE e as unidades escolares estaduais, é necessário que esta atuação contemple um fluxo comunicacional eficiente e eficaz, em contraposição a uma lógica de envio estanque de informações de cunho burocrático ou normativo, provocando um tensionamento na relação entre a SRE e as escolas. Esta dificuldade também pode ser observada no âmbito estadual, visto que:

A SEE/MG está dividida em três subsecretarias, e cada uma dessas subdivide-se em superintendências, diretorias e setores no órgão sede, além de 47 órgãos regionais distribuídos estrategicamente em regiões geográficas de Minas Gerais denominados Superintendências Regionais de Ensino (SREs). Dessa forma, torna-se necessária uma comunicação que seja ao, mesmo tempo, eficiente e integradora das ações, superando as fragmentações do conhecimento que, por vezes, fica restrito a algumas divisões ou a algumas pessoas (EULÁLIO, 2017, p. 15).

Entendemos que, entre o emissor que encaminha a mensagem e o receptor que a recebe, existe um cenário de interpretações, expectativas e posicionamentos subjetivos fértil de aprendizagem e que, de encontro à burocracia estatal, pode ser apreendido em processos interativos construídos por meio da implementação de práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento.

Todavia, no atual contexto deste caso de gestão, prevalece ainda uma estrutura que inibe a produção e circulação do conhecimento e, por consequência, repercute na capacidade de aprendizagem individual e organizacional da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, capacidade esta compreendida como o potencial de uma organização para criar, adquirir e disseminar conhecimento, bem como transformar padrões de comportamento a partir desse processo (SILVA, 2004).

A contextualização do caso e as evidências do problema relacionado à estrutura de trabalho desta Coordenação, a partir de sua instituição no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, são apresentadas na próxima subseção.

2.5 A COORDENAÇÃO REGIONAL DOS COLEGIADOS ESCOLARES DA SRE DE POÇOS DE CALDAS

Conforme mencionado na Introdução deste trabalho, o meu interesse por este caso de gestão está relacionado à minha trajetória profissional. Sou formada em Pedagogia, com especialização em Planejamento, Implementação e Gestão de Educação a Distância e, desde 2013, sou Analista Educacional da Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas. Dentre as funções inerentes a este cargo, também fui indicada como responsável pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares. No decorrer desta atuação, verifiquei dificuldades que suscitaram reflexões sobre o trabalho desenvolvido por esta Coordenação, a qual compreende o acompanhamento dos Colegiados Escolares e o suporte aos gestores e membros destes órgãos quanto ao esclarecimento de questões de competência destes sujeitos.

Ao longo dos últimos quatro anos (2013-2017) também exerci a tutoria de dois cursos de formação ofertados pela SEE e direcionados aos membros dos Colegiados, sendo um realizado em 2014, a distância, para todos os membros das escolas estaduais dos 17 municípios desta SRE, e outro promovido entre outubro e novembro de 2017, por meio do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, de forma semipresencial, destinado apenas aos membros dos Colegiados Escolares do município de Poços de Caldas, sendo disponibilizadas 5 vagas para cada escola estadual. Através das manifestações verbais e escritas dos cursistas nos encontros presenciais e registros nos fóruns do Ambiente Virtual de Aprendizagem, esta recente formação possibilitou a identificação de falhas na gestão de processos e no fluxo de comunicação e socialização do conhecimento entre a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares e as escolas, as quais podem contribuir para a fragilização do papel desempenhado pelos conselheiros escolares, visto que o conhecimento é uma “capacidade para a ação” (LEOCÁDIO; SANTOS, 2008).

Nos três encontros presenciais realizados nos dias 3 de outubro de 2017, 31 de outubro de 2017 e 21 de novembro de 2017 – vários cursistas admitiram não ter conhecimento da Resolução SEE n.º 2.958/2016 (MINAS GERAIS, 2016a) – que normatizou o processo de eleição e dispõe sobre o funcionamento e competências do atual Colegiado Escolar – bem como de qual papel efetivamente devem desempenhar na gestão de suas escolas. Os cursistas afirmaram também que a pauta da maioria das reuniões ordinárias refere-se a questões administrativas e financeiras e aprovação de prestações de contas das escolas, em relação às quais eles alegaram não possuir domínio técnico para uma avaliação criteriosa. No âmbito da rede estadual de ensino de Minas Gerais, não há um manual, contendo as

legislações, normas e diretrizes acerca das competências dos Colegiados Escolares que possa ser estudado e consultado pelos conselheiros para orientar e fundamentar a sua atuação, fato que compromete o conhecimento de seus direitos e responsabilidades perante a comunidade que representam. Os conselheiros também relataram a dificuldade de conseguir mobilizar a comunidade escolar para participar de processos decisórios coletivos em prol da escola, o que enfraquece o poder de atuação dos Colegiados Escolares.

Deste modo, também destacaram esta formação enquanto uma oportunidade não somente de aprendizagem, mas de compartilhamento de experiências e ideias, já que os encontros presenciais possibilitaram momentos de discussão entre cursistas de diferentes escolas. Entretanto, este espaço para diálogo e interação constitui uma ocasião isolada, pois inexistente, no âmbito da Coordenação Regional estudada, um banco de ideias que caracterize um acervo digital para a troca de ideias e promoção de práticas colaborativas entre os membros dos Colegiados Escolares, uma das práticas de GC necessárias à socialização do conhecimento. Neste sentido, o Relatório de Avaliação do Curso, extraído do Sistema de Informação do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (SICE) sinaliza que a formação foi considerada entre boa e excelente por praticamente a totalidade dos cursistas, nos 10 itens avaliados, conforme demonstram os dados do Quadro 2.

Quadro 2 – Relatório de Avaliação do Módulo I, do Curso de Formação para Conselheiros Escolares (2017)

(continua)

Perguntas	Péssimo	Ruim	Bom	Excelente
1) Você gostou da qualidade do material e do conteúdo do curso a distância? Você diria que ele foi:	0 (0%)	0 (0%)	14 (51.85%)	13 (48.15%)
2) Você gostou da qualidade do Encontro Presencial? Para você ele foi:	0 (0%)	0 (0%)	12 (44.44%)	15 (55.56%)
3) Qual o número de Encontros Presenciais ocorridos durante o curso?	0 (0%)	0 (0%)	4 (14.81%)	23 (85.19%)
4) Você gostou da qualidade do material e do conteúdo no(s) Encontro(s) Presencial(ais)? Você diria que ele(s) foi(ram):	0 (0%)	0 (0%)	13 (48.15%)	14 (51.85%)

(fim)

Perguntas	Péssimo	Ruim	Bom	Excelente
5) No acesso a computador com internet, aparelho de DVD (a Tecnologia) para cumprimento das aulas a distância:	0 (0%)	0 (0%)	17 (62.96%)	10 (37.04%)
6) Utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem a distância (a página do curso na internet):	0 (0%)	1 (3.70%)	17 (62.96%)	9 (33.33%)
7) O desempenho do Tutor na realização do curso:	0 (0%)	0 (0%)	9 (33.33%)	18 (66.67%)
8) Qual sua opinião sobre o método de avaliação utilizado pelo Tutor?	0 (0%)	0 (0%)	14 (51.85%)	13 (48.15%)
9) Qual sua opinião sobre o método de ensino do Tutor?	0 (0%)	0 (0%)	12 (44.44%)	15 (55.56%)
10) O acompanhamento do Articulador ¹² do Curso foi:	0 (0%)	1 (3.70%)	13 (48.15%)	13 (48.15%)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados disponibilizados pelo Sistema de Informação do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

Entretanto, é necessário salientar que os Colegiados Escolares das escolas estaduais de Poços de Caldas compreendem 226 sujeitos, ou seja, embora se trate de uma iniciativa relevante, esta formação contemplou apenas 11,94% dos membros – portanto, uma parcela restrita, visto que as formações periódicas, a realização de fóruns presenciais e virtuais de discussão e a formação de comunidades de prática – entendidas como “grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse em comum” (EULÁLIO, 2017, p. 72) – não integram o escopo das atividades desenvolvidas regularmente pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas.

Além dos encontros presenciais, destacamos nesta formação, as contribuições dos fóruns virtuais, que consistem em uma das principais ferramentas de comunicação assíncrona em cursos a distância, capazes de potencializar uma aprendizagem colaborativa e dialógica entre os estudantes.

¹² O Articulador do Curso trata-se de um servidor da DGDC ao qual estava vinculado o Tutor da SRE Poços de Caldas, para fins de suporte e esclarecimento de eventuais dúvidas. Este Articulador não realizou nenhuma interação diretamente com os cursistas.

Durante o Fórum da Aula 2, cuja proposta era de que os cursistas expressassem sua opinião sobre a importância de considerar os diferentes pontos de vista no âmbito do Conselho Escolar, deparamo-nos com os seguintes posicionamentos que apontam obstáculos, mas também possibilidades, sobretudo na perspectiva da formação como uma estratégia de fortalecimento, conforme discorre abaixo uma conselheira escolar¹³:

Assim como os demais colegas, acredito que a pluralidade e diversidade do Conselho Escolar é de fundamental importância para o seu funcionamento, pois cada setor conhece bem a sua demanda na escola, mas muitas vezes não sabe bem a necessidade dos demais servidores. Dessa forma, as reuniões de conselheiros são pontuais para que todos se envolvam e participem democraticamente. No entanto, percebe-se que muitos conselheiros por motivos diversos não participam ativamente. Muitas vezes estão presentes nas reuniões, mas não se manifestam e apenas concordam com uma maioria conservadora. Por esse motivo, acredito que nós cursistas devemos multiplicar o conhecimento que estamos adquirindo nas nossas escolas e incentivar a participação efetiva de todos. Acredito que somente quando todo o grupo, tiver consciência da importância de sua atividade, sendo estimulado ao conhecimento e ação na escola vamos evoluir na gestão democrática que é há algum tempo defendida, mas até o momento é confundida com uma autonomia deficiente, pois não consegue colocar em prática os interesses coletivos (informação em recurso on-line)¹⁴.

Diante das colocações da cursista acerca do desinteresse de alguns membros do Colegiado Escolar sobre a participação em dos processos decisórios relativos à gestão da escola – situação que denota, nas palavras de Adriana, uma “*autonomia deficiente*” – uma conselheira de outra escola estadual do município comentou sua postagem, destacando, nesse sentido, o potencial de mobilização do Colegiado Escolar frente a esta situação:

Realmente vejo colegas conselheiros apáticos e que somente concordam com a maioria, não expressando seus pontos de vista. Isso empobrece o conselho. Todos podem e devem falar. O nosso trabalho é também de convencimento. Motivar os nossos colegas para que também contribuam com suas ideias nas decisões do conselho. A primeira dificuldade que temos em nossa escola é REUNIR o Conselho. As reuniões são marcadas geralmente no período da tarde, quando alguns conselheiros não estão presentes na escola (alunos do Ensino Médio, professores e funcionários do turno da manhã). Quando conseguimos nos reunir, a diversidade entre os participantes é benéfica e produtiva. Ouvimos os pontos de vista e concepções diferentes acerca dos assuntos discutidos. As decisões são

¹³ Os nomes dos conselheiros escolares cujos relatos foram citados neste trabalho tratam-se de nomes fictícios. Às dez escolas estaduais do município de Poços de Caldas foi atribuída uma letra, em ordem alfabética, de A a J, mediante a qual estas unidades escolares serão mencionadas no decorrer desta dissertação.

¹⁴ Fala de Adriana, membro do Colegiado na Escola Estadual B, na categoria Profissional em Exercício na Escola, durante o fórum virtual da Aula 2 do referido curso.

tomadas mediante as discussões e acredito que esse seja o caminho para um Conselho atuante e realmente participativo (informação em recurso on-line¹⁵).

A conselheira Taís também ressalta a diversidade representativa da comunidade escolar como um diferencial para fortalecimento das decisões coletivas, opinião compartilhada pela colega Mariana:

Acredito que a pluralidade de vozes e vivências que deve estar presente no Conselho Escolar é de suma importância para fortificar, consolidar e democratizar o órgão, pois assim, é possível ter uma visão da escola como todo. Dar a voz a todas as categorias contribui para que seja mais fácil encontrar a raiz de um problema, mesmo que envolva somente uma categoria, e conseqüentemente, uma solução, bem como, valorizar e fortificar as ações que já estão dando certo. Mas, infelizmente não é sempre que isso acontece, nos deparamos com algumas dificuldades, por exemplo: horário de reunião, como já foi citado acima, e até mesmo um grau de autoritarismo por parte de membros. Sendo assim, creio que esse curso será fundamental para nos iluminar nos momentos difíceis e acrescentar nos que teremos voz, contribuindo efetivamente para o papel do conselho na escola (informação em recurso on-line¹⁶).

Segundo a conselheira Mariana, embora esta “pluralidade de vozes e vivências” seja um terreno fértil para consolidação de relações democráticas no interior da escola, ainda persistem os desafios (muitos, de ordem prática, como o ajustamento de um horário para as reuniões ordinárias) que comprometem a atuação dos conselheiros e, por consequência, de uma gestão participativa.

O diretor de uma escola estadual de Poços de Caldas, Fernando (participante do curso), destaca este papel do Colegiado Escolar junto à gestão:

É de grande responsabilidade a participação de cada membro do conselho escolar, por representar um segmento com necessidades e interesses específicos. Também a competência para a resolução de conflitos e promoção do bom ambiente de trabalho e espaço de convivência. A função de fiscalizar as ações da direção escolar garantindo uma gestão participativa que atenda as demandas da comunidade na qual a escola está inserida (informação em recurso on-line¹⁷).

¹⁵ Fala de Taís, membro do Colegiado da Escola Estadual J, na categoria Profissional em Exercício na Escola, durante o fórum virtual da Aula 2 do referido curso.

¹⁶ Fala de Mariana, membro do Colegiado da Escola Estadual D, na categoria Profissional em Exercício na Escola, durante o fórum virtual da Aula 2 do referido curso.

¹⁷ Fala de Fernando, diretor e presidente do Colegiado da Escola Estadual A, durante o fórum virtual da Aula 2 do referido curso.

Conforme reflete o diretor Fernando, os Colegiados Escolares constituem não somente instâncias de suporte à direção escolar, mas também de deliberação e fiscalização do cumprimento de normas e da legitimidade dos atos do gestor, tendo em vista que uma de suas competências legais é o acompanhamento da execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

Tal formação também evidenciou obstáculos quanto aos processos de criação e socialização do conhecimento direcionados pela SRE, tendo em vista que:

quanto mais pessoas estiverem envolvidas em um processo comunicativo, maior é a necessidade de estabelecer maneiras para sistematizar o conhecimento, e por consequência, a gestão do conhecimento torna-se cada vez mais necessária para a busca de padronização de processos (EULÁLIO, 2017, p. 27).

Esta reflexão culminou na identificação de falhas que colaboram para este cenário de parca atuação dos conselheiros escolares e na consciência da necessidade de reestruturação do trabalho, face o distanciamento entre esta Coordenação e as unidades escolares. Tendo em vista que as escolas são a razão da existência das Superintendências Regionais de Ensino, entendemos ser primordial uma interação e alinhamento de propósitos entre ambas as instâncias, visto que o conhecimento do cotidiano das escolas amplia e sensibiliza a perspectiva do trabalho desenvolvido pelas SREs, já que é no chão da escola – e não em gabinetes – que discursos e identidades são construídos, na medida em que, conforme afirma Michel de Certeau:

O cotidiano é aquilo que nos é dado a cada dia (ou que nos cabe em partilha), nos pressiona dia após dia, nos oprime, pois existe uma opressão do presente. Todo dia, pela manhã, aquilo que assumimos, ao despertar, é o peso da vida, a dificuldade de viver, ou de viver nesta ou noutra condição, com esta fadiga, com este desejo. O cotidiano é aquilo que nos prende intimamente, a partir do interior. É uma história a meio-caminho de nós mesmos, quase em retirada, às vezes velada (CERTEAU, 1996, p. 31).

Assim, o contexto deste estudo de caso é a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, responsável pela rede estadual de ensino dos 17 municípios inseridos em sua área de atuação. A esta Coordenação compete estruturar ações para monitoramento e apoio aos 45 Colegiados das escolas de sua circunscrição, trabalho executado por uma única servidora – a qual dispõe excepcionalmente do suporte de mais 2 servidores de sua Diretoria. Observa-se que a operacionalização destas ações, tem sido

suplantada por obstáculos de ordens diversas, tais como, carência de pessoal na Divisão responsável, dificuldade de visitas às escolas e priorização dos aspectos burocráticos do trabalho, as quais repercutem na atuação dos conselheiros escolares e, conseqüentemente, no princípio de promoção da gestão democrática.

Neste contexto, o recorte da pesquisa compreende os Colegiados Escolares das 10 escolas estaduais do município de Poços de Caldas, sendo que tal recorte foi definido em razão do município ser a sede da SRE em questão e, portanto, um centro regional de planejamento e deliberação de ações e de que tais instituições atendem ao público escolar da maior cidade da região Sul de Minas Gerais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2017).

Deste modo, deparamo-nos com o seguinte cenário: a) 3 escolas com até 500 estudantes, cada qual com 6 membros titulares e 6 suplentes; b) 6 escolas com 501 a 1.400 estudantes, cada qual com 12 membros titulares e 12 suplentes; e c) 1 escola com mais de 1.400 alunos, com 18 membros titulares e 18 suplentes.

Portanto, o contexto pesquisado abrange como sujeitos de pesquisa 216 membros eleitos por seus pares e os 10 diretores(as) das respectivas escolas, totalizando 226 conselheiros, além dos 3 servidores desta Superintendência que atuam direta ou indiretamente junto aos Colegiados Escolares: a Diretora de Pessoal desta SRE e os dois servidores da Divisão de Gestão de Pessoal que fornecem ocasionalmente suporte à Coordenação dos Colegiados Escolares.

O trabalho realizado por esta Coordenação no período de 2013 a 2017 não contemplou uma execução de ações contínuas junto aos conselheiros na perspectiva de qualificação de suas atuações e restringiu-se à dimensão burocrática e normativa, caracterizando-se, essencialmente, por três aspectos: a) a relação entre a Coordenação e os Colegiados limitou-se prioritariamente ao(a) diretor(a); b) o contato ocorreu predominantemente por meio de ligações telefônicas e/ou e-mails e c) foram tratadas apenas questões pontuais, de ordem legal e técnica, sendo a mais frequente, solicitação de instruções sobre a recomposição do Colegiado em caso de desligamento de um dos membros da escola.

A ausência de ações contínuas de acompanhamento dos Colegiados Escolares associada aos três aspectos citados quanto à comunicação, sinalizam um acesso limitado à informação e ao conhecimento e também denotam a inexistência de uma cultura de educação corporativa – compreendida como processos de educação continuada, para aprimoramento da gestão de pessoas – bem como de um monitoramento sistemático em torno do fluxo de

processos e dos elementos internos e externos que possam influenciar a atuação dos Colegiados Escolares, atividades consideradas estratégicas para a GC.

Logo, podemos observar que o conhecimento disseminado por esta Coordenação às escolas trata-se de um conhecimento fracionado, o qual, por consequência, não reverbera na formação dos membros dos Colegiados Escolares. Desta forma, identificamos problemas quanto à Gestão do Conhecimento que também contribuem para o enfraquecimento deste trabalho, visto que esta Coordenação é portadora de informações relevantes, que poderiam ser apropriadas e processadas pelos conselheiros escolares para subsidiarem suas atuações; entretanto, inexistem práticas e meios eficazes para transferência deste conhecimento – ou seja, para transformação de conhecimentos individuais em conhecimentos coletivos (LEOCÁDIO; SANTOS, 2008), bem como de fomento à constituição de redes de trabalho para socialização dos conhecimentos tácitos dos sujeitos (SILVA, 2004).

Mesmo durante o processo que antecedeu a eleição dos membros dos atuais Colegiados Escolares em 2016, o papel desta Coordenação consistiu no encaminhamento às escolas do manual – contendo tão somente as orientações e formulários da SRE para realização do pleito e, portanto, restrito a procedimentos específicos – esclarecimento de eventuais dúvidas e posterior verificação do cumprimento das normas em relação ao quantitativo e paridade de membros eleitos, por meio da conferência das Atas de Composição dos Colegiados Escolares e do Sistema de Colegiado Escolar (SICOL), que consiste em um banco de dados para organização dos dados pessoais dos membros eleitos. O fato de não ter sido realizada nenhuma visita técnica às escolas nos últimos quatro anos (2013-2017) para fins de monitoramento dos Colegiados também sinaliza a precariedade e distanciamento desta Coordenação, que tem se limitado ao papel de transmissora das instruções da SEE. Contudo, “a falta de diálogo entre os sujeitos que precisam do conhecimento acaba criando essa lacuna entre dados que são disponibilizados, a sua não transformação em informação e desta em conhecimento” (EULÁLIO, 2017, p. 54).

Assim, podemos observar que o trabalho realizado entre 2013 e 2017 desvirtua-se do próprio conceito de Coordenação, entendida como o ato de organizar e integrar recursos e atores, conciliando meios e esforços, para a consecução de determinados objetivos. Não há um planejamento de ações sistemáticas e processuais, em razão de necessidades que emergem da dinâmica das escolas, mas, tão somente, ações isoladas, em resposta a demandas – também isoladas – da SEE. Ressaltamos que, no período em questão, tais demandas consistiram apenas no acompanhamento dos processos de eleição nos anos de 2014 e 2016 e na tutoria dos cursos de formação já citados, oferecidos em 2014 e 2017.

Inexiste, portanto, uma agenda de visitas às escolas ou de encontros e formações continuadas com os conselheiros, um formulário de atendimento presencial ou a distância ou quaisquer outras formas sistematizadas de monitoramento dos colegiados, situação que revela uma retenção de conhecimento e uma “invisibilidade e estagnação” incorporadas por esta Coordenação no fazer diário da SRE e das escolas.

No período de 2013 a 2017, além do atendimento via ligação telefônica ou e-mail para esclarecimento de questões pontuais e burocráticas – conforme relatado anteriormente– a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas realizou apenas 6 visitas às unidades escolares de sua circunscrição:

- 3 visitas no último bimestre de 2015, às Escolas Estaduais Ernesto Santiago, em Botelhos; Elias Jorge Zenun, em Campestre; e Adolfo Firmino de Souza Marques, no distrito rural de Campestrinho, município de Andradas, para orientar os Colegiados Escolares quanto ao processo de escolha de diretor¹⁸;
- 1 visita em 2016, novamente à Escola Estadual Ernesto Santiago, para apurar uma denúncia anônima quanto à infrequência de reuniões do Colegiado daquela escola, sendo esta delação refutada, ante aos registros das reuniões no Livro de Atas do órgão;
- 2 visitas em 2017, sendo uma à Escola Estadual Afonso Romão de Siqueira, no distrito rural de Palmeiral, município de Botelhos, para tratar de uma suposta agressão de um professor a um aluno, e uma à Escola Estadual Dona Francisca Tamm Bias Fortes, em Poços de Caldas, a pedido do próprio Colegiado, para discussão sobre as suas atribuições e dificuldades.

As dificuldades de ação da Coordenação dos Colegiados Escolares são evidenciadas por elementos diversos, inclusive no âmbito da SEE, visto que, conforme já descrito, esta instância não está formalmente regulamentada e consiste na figura de um servidor como referência, que responda pelos Colegiados Escolares no âmbito de sua SRE. Desta forma, a

¹⁸ Nos termos do artigo 9º, da Resolução SEE n.º 2.795, de 28 de setembro de 2015, que estabelece as normas para escolha de servidor ao cargo de diretor e à função de vice-diretor de escola estadual de Minas Gerais: “Art. 9º Nas escolas onde não houver chapa para concorrer ao processo deverão ser observadas as orientações a seguir, pela ordem: I - o Colegiado Escolar indicará servidor da própria escola que atenda aos critérios do artigo 8º; II - o Colegiado Escolar indicará servidor da própria escola que atenda aos critérios do artigo 8º, à exceção do tempo de exercício previsto no inciso IV; III - na impossibilidade de indicação de servidor da escola, o Colegiado Escolar indicará servidor de outra escola estadual do mesmo município, que atenda aos critérios do artigo 8º, à exceção do inciso IV” (MINAS GERAIS, 2015, p. 2).

Como nas três escolas em questão não houve inscrição de chapas, a Coordenação Regional da SRE considerou necessário reunir-se com os respectivos Colegiados Escolares para orientá-los quanto ao processo e discutir com os conselheiros a relevância de sua decisão.

atuação desta Coordenação tende a diluir-se em meio ao escopo de várias outras demandas, comprometendo o trabalho de fomento à gestão democrática a ser desenvolvido junto a estes órgãos.

Neste sentido, ressaltamos também a carência de pessoal para estas atribuições. Em janeiro de 2017, fui nomeada para o cargo em comissão de Supervisora da Divisão de Gestão de Pessoal, função que abrange 21 atribuições referentes à organização do quadro de pessoal das escolas estaduais (MINAS GERAIS, 2011a). Conforme já explicado anteriormente, a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares está inserida nesta divisão, de modo que, face ao volume de trabalho decorrente do cargo de supervisão, seria plausível designar outro servidor de minha equipe para responder por esta Coordenação.

Entretanto, desde o início de meu exercício na SRE Poços de Caldas, em outubro de 2013, até o atual momento, tivemos na Divisão de Gestão de Pessoal uma redução de 2 servidores (com previsão de mais um, até o final de 2018, em virtude de afastamento preliminar à aposentadoria, e sem expectativas de recomposição) e um aumento das demandas de trabalho, o que ocasionou uma sobrecarga de atividades para todos os servidores de nosso quadro.

Assim, optei por continuar respondendo diretamente pela Coordenação dos Colegiados Escolares. Esclareço que também pesou nesta decisão o fato de que, dentre os servidores atuais da equipe, sou a única que possui o Curso de Extensão a Distância de Formação Continuada em Conselhos Escolares, ofertado pelo PNFCE, em parceria com a Universidade Federal de Uberlândia, entre os anos de 2014 e 2015, e direcionado aos analistas e técnicos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Um outro aspecto a ser abordado é a dificuldade de deslocamento às escolas, face ao volume de trabalho na SRE e à distância entre esta e as unidades escolares (apenas uma está localizada na área central do município). A Superintendência em questão possui uma frota escassa, de apenas cinco veículos, que são priorizados para as Pedagogas e Inspectores Escolares, tendo em vista a natureza de seus trabalhos de visitas frequentes às escolas. Por não dispor em seu quadro de pessoal de motoristas, os veículos têm de ser conduzidos pelos servidores da SRE (sendo que os interessados deverão, previamente, solicitar uma autorização da SEE) e, no caso em questão, a Coordenadora Regional dos Colegiados, embora habilitada, prefere não dirigir por não possuir experiência. Embora os dois servidores que atuam no suporte à Coordenação sejam habilitados, por questões pessoais, optaram por não dirigir veículos oficiais. Destaca-se também que o estado não custeia o deslocamento dos servidores dentro do município de Poços de Caldas por outros meios de transporte.

Em visita às escolas estaduais do município de Poços de Caldas entre os meses de março e abril de 2018 para coleta de informações preliminares quanto à eleição dos membros e frequência e pauta das reuniões dos Colegiados Escolares, observamos que o universo particular encerrado no entorno de cada instituição possibilitou identificar questões diversas, de acordo com as características de cada contexto, mas também similaridades, relacionadas ao esvaziamento do papel social e político dos Colegiados Escolares e ao enfraquecimento do conceito de representatividade, tais como o baixo número de candidatos e/ou votantes no período de eleições. Os livros de atas das reuniões¹⁹ dos Colegiados ainda revelam que estas se direcionam majoritariamente a assuntos para os quais é obrigatório, por imposição legal, o referendo dos conselheiros, como, por exemplo, na aplicação dos recursos financeiros, aprovação das prestações de contas e Calendário Escolar e indicação de servidor para a função de vice-diretor, em casos de vacância, conforme os dados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Reuniões dos Colegiados Escolares no período de maio de 2016 a abril de 2018

(continua)

Escola	Número total reuniões	Número de reuniões cuja pauta tratava-se de assunto com aprovação obrigatório pelo colegiado (de caráter administrativo e financeiro)
A	12	9 (75%)
B	24	21 (87,5%)
C	64	55 (85,9%)
D	64	58 (90,6%)
E	55	51 (92,7%)
F	42	39 (92,8%)
G	75	67 (89,3%)
H	77	76 (98,7%)

¹⁹ Nos termos do art. 19, da Resolução SEE n.º 2.958/2016: “Art. 19 As reuniões do Colegiado Escolar devem ocorrer por convocação de seu presidente ou por maioria simples de seus membros titulares ou a pedido do diretor da Superintendência Regional de Ensino à qual a escola pertence: I – ordinariamente, uma vez por mês; II – extraordinariamente, sempre que necessário” (MINAS GERAIS, 2016a, p. 6).

(fim)

Escola	Número total reuniões	Número de reuniões cuja pauta tratava-se de assunto com aprovação obrigatório pelo colegiado (de caráter administrativo e financeiro)
I	52	50 (96,1%)
J	50	45 (90%)

Fonte: Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas.

Os dados acima revelam que, embora o número de reuniões registradas no período seja bem acima do quantitativo mínimo de uma vez ao mês, em caráter ordinário – conforme estabelece a Resolução SEE n.º 2.958/2016 (MINAS GERAIS, 2016a) – esta frequência não caracteriza uma atuação efetiva dos Colegiados na perspectiva de uma gestão democrática, visto que, dentre o rol de 15 competências atribuídas a estes órgãos pela resolução citada, referentes a funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras, em todas as dimensões do cotidiano escolar, as reuniões priorizam questões administrativas e financeiras e, inúmeras vezes, apenas para complementar ou referendar decisões já tomadas pelos diretores escolares.

Contudo, observamos também experiências exitosas de participação, por meio dos relatos verbais e escritos de conselheiros que foram cursistas na já mencionada formação de 2017, conforme os registros extraídos do Fórum da Aula 4, no AVA, os quais provocam questionamentos sobre este *locus* de participação da comunidade escolar e do papel da Coordenação Regional da SRE Poços de Caldas neste contexto. Conforme analisa o conselheiro Daniel:

São tantas experiências democráticas em nossa escola, desde decidir o que comprar com o dinheiro que foi enviado pelo governo, procurando saber com os segmentos de alunos e professores o que é mais importante para escola no momento. Até mesmo auxiliar no cardápio da alimentação dos alunos. Nossa gestão escolar, considero que literalmente é democrática. Sempre ouve o que os professores, servidores, alunos desejam. Não só na questão financeira, mas também muitas vezes na relação pedagógica, para que realmente os alunos possam ter uma educação de qualidade. Nenhuma decisão, por mais individual que possa ser, aqui digo da direção poderia tomar a decisão sozinha, sempre busca no colegiado escolar respaldo e soluções ou ideias para resolver problemas internos, tanto com de alunos como de servidores (informação em recurso on-line²⁰).

²⁰ Fala de Daniel, membro do Colegiado da Escola Estadual C, na categoria Profissional em Exercício na Escola, durante o fórum virtual da Aula 4 do referido curso.

Ao encontro da experiência democrática compartilhada por Daniel, acerca da participação da comunidade em diversos aspectos da gestão escolar, bem como de uma postura receptiva da diretora quanto a isso, a conselheira Ângela expõe também o seu olhar positivo em relação à atuação do Colegiado em sua escola:

Além de nos inteirarmos de tudo o que é importante, prioritário para a escola e decidir a melhor utilização do dinheiro enviado pelo governo, nós ainda fazemos algumas parcerias com entidades, como a que estamos utilizando agora para conseguir um pouco das tintas para a pintura. Hoje mesmo a diretora, junto com uma professora, estava vendo a possibilidade da participação de amigos da escola (um mutirão para a pintura) das partes que precisam ser terminadas (informação em recurso on-line²¹).

O conselheiro Eduardo complementa as discussões no Fórum, relatando exemplos em que considera que os membros do Colegiado desempenharam um papel significativo para a melhoria da escola:

Neste mesmo ano comecei a participar e frequentar as reuniões do CE. Entre várias reuniões de que já participei, algumas delas tiveram retorno positivo, por exemplo; a horta que fizemos na escola e que por sinal ficou maravilhosa, outras situações em que também tivemos um retorno positivo foi com a remoção de um funcionário que estava causando problemas a toda comunidade escolar (informação em recurso on-line²²).

O enfraquecimento do potencial de mobilização dos Colegiados também é observado devido à baixa procura e rendimento dos cursistas durante a formação ofertada pelo PNFCE, entre outubro e novembro de 2017, conforme os seguintes números: a) das 50 vagas disponibilizadas no total pela SEE, houve 42 inscrições; b) 27 foram aprovados, sendo destes, 15 com destaque (conceito atribuído pelo próprio SICE para notas iguais ou acima de 7,0); c) 15 cursistas foram reprovados, sendo destes, 10 com nota zero, por não participarem de nenhuma atividade *on-line* e por não estarem presentes em nenhum encontro presencial. A inscrição dos cursistas está discriminada na Tabela 2.

²¹ Fala de Ângela, membro do Colegiado da Escola Estadual I, na categoria Profissional em Exercício na Escola, durante o fórum virtual da Aula 4 do referido curso.

²² Fala de Eduardo, membro do Colegiado da Escola Estadual G, na categoria Comunidade Atendida pela Escola, durante o fórum virtual da Aula 4 do referido curso.

Tabela 2 – Dados de inscrição dos cursistas para o Módulo I, do Curso de Formação para Conselheiros Escolares

Escola	Número de inscritos	Diretor	Profissional em Exercício na Escola	Comunidade atendida pela escola	Número de aprovados
A	3	1	1	1	2
B	5	0	3	2	3
C	5	1	3	1	4
D	1	0	1	0	1
E	5	0	3	2	4
F	4	1	2	1	3
G	5	1	2	2	3
H	5	0	3	2	1
I	4	1	3	0	4
J	5	0	3	2	2

Fonte: Arquivo da Diretoria de Pessoal da SRE Poços de Caldas.

Em relação aos dados apresentados na Tabela 2, ainda esclarecemos que, dos 27 cursistas aprovados, 23 são da categoria Profissional em Exercício na Escola e apenas 4 da categoria Comunidade Atendida pela Escola. Porém, quanto aos 15 cursistas reprovados, observamos o inverso: 9 são da categoria Comunidade Atendida pela Escola, sendo destes, 7 avaliados com nota zero.

Estes dados incitam-nos às seguintes hipóteses: a) os profissionais em exercício na escola exercem com mais representatividade o seu papel no Colegiado Escolar devido ao seu vínculo funcional com o estado, o que desperta um sentimento de disponibilidade, pertença e compromisso para com a escola; b) estes profissionais também possuem um acesso privilegiado ao conhecimento institucional da SEE e da SRE em comparação aos representantes da Comunidade Atendida pela Escola, elemento que colabora para qualificar a participação daqueles. Nesse sentido, tais hipóteses direcionam-nos para as investigações acerca de como a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares, face ao diagnóstico das situações descritas, pode reestruturar o seu trabalho, de modo a desenvolver ações que promovam a efetiva mobilização e fortalecimento daquelas instâncias.

Na medida em que uma gestão democrática implica na implantação de mecanismos eficientes de transparência e controle social, consideramos, neste cenário, que a Gestão do

Conhecimento compreende abordagens e estratégias de descentralização do conhecimento e aperfeiçoamento da interatividade entre os indivíduos (SILVA, 2004), as quais podem fornecer subsídios para otimizar a efetividade do trabalho desenvolvido pela Coordenação pesquisada. Considerando-se que os serviços públicos destinam-se a cidadãos sujeitos de direitos e exercem, portanto, um impacto na sociedade, para Batista (2012, p. 17) “a GC pode desempenhar um papel importante na administração pública ao aumentar a capacidade social e ao contribuir para que o cidadão e a sociedade civil participem efetivamente no processo de tomada de decisões das organizações públicas”.

Assim, o contexto apresentado implica em um caso de gestão, considerando-se a importância de análise do contexto e a necessidade de proposição de ações que fortaleçam a Coordenação Regional dos Colegiados e, por consequência, repercutam no empoderamento e qualificação destes órgãos no interior das escolas, tendo por referência a otimização dos fluxos de socialização do conhecimento entre SRE e escolas, já que proporcionar formas mais eficazes de preservação e compartilhamento de informações e conhecimento é primordial face às evidências apresentadas.

Deste modo, a realização desta pesquisa torna-se relevante face à importância destes espaços para consolidação do princípio constitucional da gestão democrática na escola pública, bem como da necessidade de ampliação do debate acadêmico sobre os Conselhos Escolares como arenas de descentralização do poder, contradições, diálogo e negociação, mas, sobretudo, de participação da comunidade escolar.

Diante da fluidez do cenário contemporâneo – onde um considerável volume de informações são produzidas e compartilhadas em diversos formatos e situações e as tecnologias de informação e comunicação avançam rapidamente, transformando processos e procedimentos internos das organizações e demandando, no âmbito público, diretrizes e políticas de gestão documental que atendam às exigências legais, mas que também se coadunem com a velocidade de circulação do conhecimento – consideramos também relevante discutir a Gestão do Conhecimento, em contraposição à rigidez estatal, como um instrumento de modernização e direcionamento estratégico das ações da gestão pública.

Assim, diante dos indícios de problemas na gestão destes órgãos no âmbito da Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas, consideramos igualmente necessária uma análise crítica sobre o trabalho realizado pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares visando à construção e aprimoramento de estratégias de fomento destas instâncias de participação escolar, sobretudo quanto à aplicação de práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento que possam reverberar em prol da efetividade daquela Coordenação.

2.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Conforme apresentado no item 1, a democracia não é uma conquista intocável. Ela é, sobretudo, um exercício de permanente vigilância, em razão da necessidade de reconhecimento e proteção dos direitos fundamentais de cada cidadão ante as ameaças de tempos sombrios de silenciamento e opressão, nos quais é essencial a reafirmação de valores democráticos.

Se os breves períodos de regime democrático durante a República e a predominância de um Estado autoritário e com robusto potencial de ordenamento e coersão contribuíram para elaborar em determinados segmentos do povo brasileiro um comportamento passivo e conformado frente à vida pública – mas também impulsionar a organização e manifestação de grupos de resistência – entendemos que a democracia é ainda um exercício de luta e representatividade.

Foi desta luta popular que emanou a reivindicação por uma escola democrática, no seio dos movimentos sociais do final da década de 1980, os quais culminaram na inserção do princípio da gestão escolar democrática na Constituição Federal e na atual LDB, na implementação de políticas públicas para descentralização de poder e na exaltação aos mecanismos de gestão colegiada. Porém, desde então, os avanços igualam-se às dificuldades.

À escola, um dos primordiais espaços para o desenvolvimento social, cognitivo, cultural, político e emocional dos indivíduos – mas também uma instituição historicamente dotada de práticas de gestão centralizadoras – impõe-se o desafio de remodelar a sua estrutura organizacional em prol da mobilização e participação da comunidade. Funcionários, estudantes, famílias transformam-se de meros espectadores a agentes das decisões relativas aos interesses coletivos.

Contudo, é fácil supor, como também analisado anteriormente, que esta transformação é processual e requer empenho, conhecimento e formação para a cidadania. Neste sentido, destacamos, quanto ao contexto deste estudo, o papel das SREs enquanto órgãos de descentralização e indução das ações da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais junto às escolas. O volume e o caráter pragmático e normativo de nossas demandas de trabalho tornaram-nos burocratas, tantas vezes insensíveis e impotentes atrás de mesas onde se avolumam papéis completamente segregados dos chãos das escolas. Independentemente de nossas funções específicas, pergunto-me: em que momento se perdeu a natureza educativa do nosso trabalho? Em que momento o trabalho das SREs apartou-se tanto das escolas? Ou

ainda: desde a criação das SREs (quando ainda eram denominadas Delegacias Regionais de Ensino), temos reproduzido um formato de organização pautado por uma perspectiva de fiscalização e ordenamento – e não de colaboração e diálogo com as escolas?

Sobre a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares, a precariedade e distanciamento desta Coordenação sinalizam falhas a serem corrigidas, que esbarram em dificuldades tanto na SRE, quanto nas escolas, mas também no anseio por desconstruir uma postura de conformação. Neste sentido, as evidências verificadas em tais espaços configuram elementos para compreensão do contexto deste caso de gestão e indicação dos eixos de pesquisa que irão nortear o desenvolvimento de uma proposta de reestruturação do trabalho até então desempenhado.

Assim, os principais achados da descrição direcionam este estudo para a necessidade de investigarmos os impactos de tais dificuldades sobre a construção da gestão democrática e o papel dos membros dos Colegiados nas escolas estaduais de Poços de Caldas e sobre a gestão de processos da Coordenação Regional da SRE Poços de Caldas, bem como na análise de como tais eixos se confrontam ou se articulam.

Se há obstáculos sobre os quais não tenho poder de intervir, certamente também há vias por meio das quais é possível reinventar o nosso trabalho e o nosso diálogo com as escolas e os sujeitos que ali habitam. Descobrir tais vias é o sentido deste trabalho.

3 O PAPEL DOS COLEGIADOS ESCOLARES DE POÇOS DE CALDAS NA CONSTRUÇÃO DA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

Assim como pode ser observado na sociedade brasileira, consideramos que, no cotidiano das escolas públicas, a democracia participativa representa uma conquista, mas ainda constitui um itinerário em construção, no qual a autonomia e a participação se entrecruzam com o autoritarismo e com a fragilidade do poder de mobilização da comunidade escolar. Na medida em que o cotidiano trata-se do cenário onde, a partir de forças distintas que concorrem entre si, incorporamos, de fato, aquilo que atribuí sentido ao nosso fazer e existência, é necessário refletir não somente sobre a democracia institucionalizada pela política oficial – conforme tratamos no capítulo anterior (seção 2) – mas também sobre a democracia real, exercida pelos sujeitos que desempenham a política em uso.

Segundo Stephen Ball e Richard Bowe – em *Subject departments and the “implementation” of National Curriculum policy: an overview of the issues*, de 1992 – citados por Mainardes (2006) devemos considerar que os processos políticos macro e micro abrangem três arenas: a política proposta, referente à política “oficial”, emanada por aqueles que detêm o poder; a política de fato, composta pelas legislações que sustentam e direcionam a implementação de programas e ações concretos; e a política em uso, relativa aos discursos e práticas dos profissionais que atuam na ponta deste processo (MAINARDES, 2006). Trata-se, portanto, de um processo dinâmico de consensos e debates, visto que a política não é estanque, já que, para Stephen Ball²³, entrevistado por Avellar (2016, p. 6) é necessário considerar a “política não como documento, ou uma coisa, mas sim uma entidade social que se move no espaço e o modifica enquanto se move, e modifica coisas nesse movimento, modifica o espaço pelo qual se move”.

Assim, neste capítulo, visamos analisar as dificuldades da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, mediante a articulação entre o referencial teórico e a análise dos dados coletados na pesquisa, os quais compreendem a dinamicidade das relações entre a legislação vigente e a atuação dos sujeitos situados no contexto deste estudo de caso.

Na primeira subseção, refletimos acerca dos estudos sobre a trajetória e sentidos atribuídos à descentralização nos sistemas educacionais, enquanto política pública

²³ Stephen Ball é um sociólogo britânico, professor do Instituto de Educação da Universidade de Londres. Trata-se de um eminente pesquisador do campo das políticas educacionais, cujos estudos, desde a década de 1980, objetivam investigar as repercussões das reformas educacionais e das reformas estatais, de modo geral, direcionadas pela economia do conhecimento.

empreendida em âmbito nacional, a partir da década de 1990, e como esta repercutiu no conceito de redistribuição de poder e na gestão escolar. Já na segunda subseção, tratamos da metodologia e dos instrumentos de pesquisa, de modo a descrever e justificar a escolha do viés metodológico para este estudo, bem como apresentar a construção dos instrumentos utilizados na coleta de dados e explicar a pertinência destes à pesquisa.

Na terceira subseção, abordamos os desafios à consolidação do princípio da gestão democrática, analisando aspectos de confluência e disparidade entre os resultados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa e os referenciais teóricos em torno de uma perspectiva crítica e uma perspectiva idealizada de gestão escolar.

Nesta direção, a quarta subseção analisa a atuação dos membros dos Colegiados Escolares nas escolas estaduais de Poços de Caldas, considerando o conhecimento e compreensão destes acerca de suas atribuições, bem como suas oportunidades e potenciais de participação e mobilização frente aos processos decisórios da escola.

Já a quinta subseção, aborda o trabalho desempenhado pela Coordenação dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, bem como a repercussão, os limites e possibilidades desta junto às escolas, em razão das dificuldades estruturais e das falhas na gestão de processos descritas no primeiro capítulo.

Por fim, na última subseção, apresentamos as considerações sobre este capítulo, a partir da experiência de realização da pesquisa de campo e reflexão sobre as informações reveladas por meio dos instrumentos aplicados.

3.1 TRAJETÓRIA E SENTIDOS ATRIBUÍDOS À DESCENTRALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO

A descentralização educacional não se trata de um processo homogêneo e unidirecional. Caracteriza-se pelo ordenamento de responsabilidades e competências de caráter administrativo e financeiro entre os entes federados, pela desconcentração das gestões administrativa, financeira e pedagógica e pela promoção da gestão escolar democrática, em cumprimento ao preceito constitucional e à atual LDB – Lei n.º 9.394/1996 (PARENTE; LÜCK, 1999).

Neste sentido, é preciso ressaltar as distinções entre as formas possíveis de redistribuição de poder na esfera estatal: enquanto a descentralização consiste em transferir competências para outros níveis de governo, aos quais é delegada capacidade e poder de decisão, autonomia e personalidade jurídica próprias, a desconcentração refere-se à delegação

de uma autoridade restrita, sujeita a normas e controle de suas decisões e gerenciamento por um órgão central. Portanto, segundo Parente e Lück (1999, p. 5), “a descentralização implica a distribuição espacial do uso e controle do poder. A desconcentração mantém uma estrutura central que toma as decisões, estabelecendo relação de subordinação entre o centro e a periferia do sistema”. Existe ainda uma forma mista – considerada a mais frequente – quando uma autoridade central instaura uma política de descentralização, mas conserva ou reforça seus mecanismos de regulamentação e controle.

Assim, se a gestão democrática implica em práticas de co-liderança e dispositivos de redistribuição de poder, é necessário investigar o percurso histórico e os significados atribuídos à descentralização no cenário educacional brasileiro. As políticas descentralizadoras implementadas a partir da década de 1990 fomentaram o empoderamento e a emancipação social das escolas públicas ou apenas velavam estratégias para esvaziamento do papel do Estado, por meio da transferência de responsabilidade para as unidades locais?

Face à sua função social e diversidade cultural, entendemos que a escola pública é uma das principais arenas para a construção, fortalecimento e exercício da democracia, a qual constitui “uma opção de sociedade que expressa uma forma de ver, interpretar e organizar o mundo em função do respeito aos direitos humanos” (TORO, 2005, p. 26). Assim, tendo em vista que “o problema fundamental em relação aos direitos do homem, hoje, não é tanto o de justificá-los, mas o de protegê-los. Trata-se de um problema não filosófico, mas político” (BOBBIO, 2004, p. 15), investigar o impacto das políticas educacionais de descentralização implica também em reflexões acerca da dimensão política assumida pela escola neste contexto, tendo em vista a defesa da autonomia e do controle popular contida no discurso ideológico de tais políticas.

Considerando que “as críticas ao centralismo burocrático, à rigidez e à ineficiência administrativas convergiram para a construção de novos modelos e formas mais flexíveis, descentralizadas, autônomas e participativas” (CARVALHO, 2012, p. 40), tomamos por referência os estudos de Parente e Lück (1999), Barroso (2005), Félix (2007), Araújo (2009), Fernandes e Ramos (2010), Carvalho (2012) e Drabach (2013), de modo a compreendermos como este processo de descentralização transcorreu no país e foi incorporado pelas redes de ensino, visando à construção e fortalecimento da autonomia institucional das unidades locais.

Conforme mencionado no capítulo anterior (seção 2), a gestão democrática da escola pública estava inserida na pauta de reivindicações dos movimentos sociais brasileiros durante o processo de redemocratização política do país, no final da década de 1980. Desde então, emergiram políticas e processos de caráter descentralizadores, impulsionados pelo anseio de

construção e institucionalização de uma democracia participativa, considerada necessária para retomar o desenvolvimento econômico e social (PARENTE; LÜCK, 1999). Intensificava-se também a expectativa de que tais processos participativos fomentariam melhorias em prol de uma educação pública de qualidade e, por consequência, ensejariam transformações nas práticas de gestão escolares – até então, direcionadas pela predominância de regulamentações burocraticamente centralizadoras, ou seja, de fora para dentro.

Neste contexto, a partir da década de 1990, também era possível identificara força de organismos internacionais – sobretudo, de caráter financeiro, como o Banco Mundial – sobre a formulação e implementação das políticas públicas educacionais, visto que a transnacionalização do capital no contexto da globalização, provocou um esvaziamento do poder decisório dos Estados nacionais, bem como “várias implicações nas dimensões produtiva, social e simbólica da sociedade humana tanto no âmbito local, nacional e mundial, principalmente porque diferentes cenários e organizações sociais tornaram-se progressivamente mais interdependentes” (FÉLIX, 2007, p. 52).

No Brasil, estas transformações acentuaram-se a partir de 1995, com o início do mandato presidencial de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), quando a influência do mercado internacional econômico sobre a organização do Estado brasileiro culminou na adoção de reformas políticas de orientação neoliberal, implementadas sob a justificativa de necessidade de modernização da gestão pública e flexibilização dos sistemas produtivos, as quais repercutiram na gestão das instituições educacionais. Logo, verificamos que:

Na expectativa de tornar o sistema educacional mais ‘eficiente’ e ‘eficaz’, ou seja, de melhorar a qualidade da educação, bem como de adequá-la às novas condições produtivas, as políticas educacionais dos anos 90 buscam promover alterações nas estruturas organizacionais e administrativas. Tornam-se crescentes as críticas ao modelo de gestão e de organização do sistema educacional (ministérios e secretarias) e escolar assentado na burocratização, racionalização e centralização dos processos de decisão. Em seu lugar, surgem propostas de flexibilização, descentralização, ‘democratização’ e autonomia, cuja referência é a lógica da empresa privada. As reformas educacionais, ao priorizar o novo modelo de gestão, têm atribuído maior destaque à escola. Considera-se que o sistema opera melhor se estiver atuando próximo à comunidade local, seja disseminando informações sobre seu desempenho, seja compartilhando a tomada de decisões e as responsabilidades (CARVALHO, 2012, p. 52).

Desta forma, as políticas educacionais empreendidas no Brasil a partir da década de 1990 pautaram-se pelo reordenamento da organização e gestão da escola, em face de um cenário nacional e internacional de transformações no mundo trabalho que influenciou a

definição do papel, diretrizes e funcionamento do Estado (FÉLIX, 2007), bem como do reconhecimento da necessidade de melhorias da qualidade da educação pública, devido aos elevados índices de desigualdade, repetência e evasão escolar.

Assim, este novo modelo de gestão atribuiu maior destaque às escolas, tendo em vista que o fortalecimento das unidades locais – por meio da participação da comunidade na tomada de decisões e responsabilidades e da instauração de mecanismos de autorregulação administrativa, pedagógica e financeira – contribuiria para o melhor desempenho do ensino público. Nesta perspectiva, a autonomia poderia ser considerada um pressuposto da descentralização, na medida em que:

A autonomia escolar, conforme instituída pela nova LDB, refere-se à construção da identidade institucional, constituída pela formação de capacidade organizacional da escola para elaborar o seu projeto educacional, ser capaz de gerenciar diretamente os recursos destinados ao desenvolvimento e manutenção do ensino, bem como a execução dos mesmos, mediante adoção da gestão compartilhada. O que vem ocorrendo na prática educacional brasileira, e que expressa melhor esta compreensão, é o deslocamento do processo decisório, do centro do sistema para os níveis executivos mais próximos aos usuários do sistema, ou seja, a descentralização do governo federal para as instâncias subnacionais, em que a União deixa de executar diretamente programas educacionais e estabelece e reforça suas relações com os estados e os municípios, chegando até o âmbito da unidade escolar (PARENTE; LÜCK, 1999, p. 5-6).

Contudo, diversos pesquisadores tecem críticas à política de descentralização educacional praticada no Brasil, a qual implicou em uma ressignificação do conceito de gestão, direcionada à minimização da intervenção estatal na prestação dos serviços públicos e à implementação de um modelo socioeconômico neoliberal (FERNANDES; RAMOS, 2010; DRABACH, 2013).

Deste modo, a reforma descentralizadora não conseguiu fundar condições para o exercício pleno dos princípios democráticos, bem como para o rompimento de práticas de gestão autocráticas e para a consolidação da autonomia escolar, construída a partir do debate, consenso e mobilização entre os diversos detentores de influência – governo, equipe gestora, profissionais, estudantes e famílias – em contraposição aos ordenamentos emanados por um Estado centralizador (ARAÚJO, 2009).

Para Félix (2007), os processos de descentralização ou desconcentração possuem um *status* ideológico subjacente aos mecanismos utilizados para aqueles fins e alinham-se conforme o embate entre as forças decorrentes das reivindicações das comunidades locais e da manutenção do poder em grupos privilegiados. Assim, devido aos traços patrimonialistas da

sociedade brasileira, o autor afirma que, no país, vêm sendo adotados, de modo geral, processos de desconcentração e não de descentralização, já que a autonomização do poder local é restrita.

Ao contrário do discurso de descentralização, um dos efeitos concretos de tais políticas foi o enfraquecimento da escola pública, já que, na perspectiva neoliberal, a educação não é um direito, mas um produto ou bem de consumo, sujeito, portanto, à lógica econômica (BARROSO, 2005). Tal concepção suscita reflexões acerca do conceito de público e diverge radicalmente da posição de Toro (2005, p. 34), para quem o público é “o que convém a todos de forma igualitária e para sua dignidade” ou ainda, “o lugar em que a equidade se faz possível” (TORO, 2005, p. 36). Por isso, a promoção e fortalecimento da gestão escolar democrática e da democracia participativa pressupõem a valorização do ensino público, tomado pelo sentido atribuído por Toro (2005), pois:

a ‘defesa da escola pública’ passa, por um lado, em desmontar o carácter pretensamente ‘neutro’ da introdução de uma lógica de mercado na educação, denunciando a sua ‘ética’ perversa e a sua intencionalidade política e, por outro, fazer da definição e regulação das políticas educativas um processo de construção colectiva do bem comum que à educação cabe oferecer, em condições de igualdade e justiça social, a todos os cidadãos (BARROSO, 2005, p. 747).

No decorrer desta trajetória de redefinição institucional da gestão da escola pública a partir do processo de redemocratização do país e das políticas de descentralização e desconcentração da década de 1990, é possível identificar avanços, mas também recuos e desafios quanto à participação popular, visto que a gestão participativa “imprime a conquista de novos direitos e o reconhecimento de novos sujeitos, sinalizando a construção de uma nova cidadania e de uma outra cultura política” (ROCHA, 2009, p. 14).

Trata-se, portanto, de um processo em construção, o qual, no cotidiano das escolas, institucionalizou-se através da descentralização do poder em mecanismos de gestão compartilhada. Conforme já discorremos anteriormente, há, contudo, divergências entre aquilo que é decretado pelas vias oficiais, no contexto macro, e aquilo que é praticado, no contexto micro, pelos sujeitos por meio dos quais uma política adquire – ou não – materialidade. Investigar, portanto, como tais sujeitos compreendem este processo e o papel que desempenham constitui uma etapa essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Assim, na direção dos eixos de análise deste estudo, apresentamos na próxima subseção a metodologia e os instrumentos de pesquisa de campo utilizados, tendo por

referência a análise de questões relacionadas às competências e condicionantes institucionais e político-sociais para a gestão democrática (LÜCK, 2009; PARO, 2016), bem como de aspectos referentes à geração, socialização e Gestão do Conhecimento entre a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas e as escolas (SILVA, 2004; LEOCÁDIO; SANTOS, 2008; BATISTA, 2012; EULÁLIO, 2017).

3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA DE CAMPO

O contexto deste estudo de caso contempla uma situação por onde transitam atores com papéis e interesses diversos, bem como uma multiplicidade de variáveis que influenciam – para atenuar ou intensificar – o problema de pesquisa em questão, fato que demanda uma análise a partir de uma perspectiva integrada, capaz de abranger a dinâmica deste processo. Assim, empreender esta investigação implica na escolha apropriada do viés metodológico que norteará a abordagem do objeto de estudo.

Face ao problema de pesquisa – *como a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE de Poços de Caldas pode reestruturar o seu trabalho, de modo a desenvolver ações que potencializem a efetiva mobilização e fortalecimento dos Colegiados Escolares, instâncias primordiais à gestão democrática?* – estabelecemos como eixos de análise: a) o exercício de uma gestão democrática e de uma cultura escolar participativa; b) a atuação dos Colegiados Escolares da rede estadual de Poços de Caldas; c) a gestão de processos na Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas. Tais eixos demandam a coleta e análise de dados de caráter não-métrico da realidade pesquisada, já que abrangem aspectos que não podem ser quantificados e, portanto, necessitam de interpretações a partir dos significados apreendidos na dinâmica social, bem como nos discursos dos sujeitos. Assim, este estudo direciona-nos a uma pesquisa que compreende “um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32). Desta forma, optamos pela pesquisa qualitativa, tendo em vista que:

as chamadas metodologias qualitativas privilegiam, de modo geral, a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais. Realizando um exame intensivo dos dados, tanto em amplitude quanto em profundidade, os métodos qualitativos tratam as unidades sociais investigadas como totalidades que desafiam o pesquisador. Neste caso, a preocupação básica do cientista social é a estreita aproximação dos dados, de

fazê-lo falar da forma mais completa possível, abrindo-se à realidade social para melhor apreendê-la e compreendê-la (MARTINS, 2004, p. 292).

É inegável, porém, que a proximidade entre pesquisador e objeto de estudo constitui uma das críticas aos estudos qualitativos, pois comprometeria a neutralidade e a objetividade da investigação e a confiabilidade quanto aos dados obtidos, face à relação entre pesquisador e sujeitos pesquisados, marcada por sentimentos de empatia.

Contudo, ciente dos desafios e possibilidades que caracterizam a pesquisa qualitativa, a escolha por esta abordagem também é devido à relação pessoal da pesquisadora com o contexto pesquisado, situação que exige um rigor ético e metodológico no tratamento dos dados, visto que o volume e a complexidade do material obtido pela pesquisa qualitativa dificultam os procedimentos de organização e análise e “exige do pesquisador uma capacidade integrativa e analítica que, por sua vez, depende do desenvolvimento de uma capacidade criadora e intuitiva” (MARTINS, 2004, p. 292).

Dentre os diferentes tipos de pesquisas qualitativas, este trabalho consiste em um estudo de caso, tendo em vista tratar-se da análise detalhada de uma unidade social específica: a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas. É necessário ressaltar que, embora os estudos de casos também ensejem críticas à metodologia qualitativa – pois, tendo em vista tratarem-se de pesquisas sobre uma determinada entidade social, única em vários aspectos, aqueles não assegurariam a representatividade da análise e, por consequência, a generalização dos resultados, conceitos basilares da ciência positivista (MARTINS, 2004) – consideramos a sua validade e pertinência para este estudo, já que:

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real. Adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho. O pesquisador deve também preocupar-se em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa (GODOY, 1995, p. 25).

Assim, para apreender a variedade de dados que caracteriza o contexto deste caso, são necessárias variadas fontes de informação. Por isso, visando o desenvolvimento dos três

eixos de análise mencionados anteriormente, utilizamos, como instrumentos de campo, o questionário e a entrevista semiestruturada.

O questionário é um instrumento constituído por uma sequência de questões a serem respondidas pelos sujeitos pesquisados, cujo objetivo é, por meio de repostas diretas, levantar opiniões, sentimentos, interesses, expectativas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Dentre as suas vantagens, destacamos a possibilidade de atingir um expressivo número de pessoas, simultaneamente; a obtenção de repostas mais precisas, em razão do anonimato dos informantes e da não influência do pesquisador; e a uniformidade da análise dos dados, face à natureza impessoal do instrumento. Por essas características, optamos pela aplicação de questionários aos diretores e membros dos Colegiados das escolas estaduais de Poços de Caldas, grupo que compreende 226 sujeitos.

O questionário direcionado aos gestores das dez escolas estaduais do município de Poços de Caldas foi elaborado tendo por referência as considerações de Lück (2009) e Paro (2016) acerca de práticas de gestão escolar democrática e abrange 18 questões – abertas, fechadas e mistas – cuja intenção é identificar os desafios e potencialidades à consolidação de uma cultura de gestão participativa, a partir dos olhares daqueles diretores, considerando as concepções construídas no decorrer de suas trajetórias profissionais e de suas vivências no contexto em que atuam. Consideramos oportuna a construção de um questionário específico para estes sujeitos, tendo em vista a sua posição privilegiada, seja no âmbito do Colegiado Escolar – como presidente e membro nato, embora com igualdade de voz e voto em relação aos demais membros – seja no âmbito da estrutura orgânica e hierárquica da SEE.

Este questionário foi aplicado aos diretores no período de 18 a 27 de dezembro de 2018 por meio do *Google Forms*²⁴, sendo o link para acesso ao formulário enviado para o endereço eletrônico institucional das escolas pesquisadas. Posteriormente ao envio do link por e-mail, também conversei por telefone com cada gestor sobre o questionário, a fim de reiterar o anonimato das repostas e reafirmar que, embora a participação à pesquisa fosse espontânea e condicionada ao registro de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), ouvi-los em muito contribuiria para este estudo. Todos demonstraram disponibilidade em colaborar.

²⁴ O *Google Forms* trata-se de uma ferramenta para aplicação e gerenciamento de pesquisas de formatos diversos, disponível na suíte de escritório do *Google Drive*.

Dos 10 gestores, 8 responderam ao questionário. Destes, todos são egressos da carreira de Professor de Educação Básica²⁵ e 6 não estão em seu primeiro mandato como Diretor(a), sendo que 2 exercem há mais de 10 anos o cargo na rede estadual de ensino.

Já o questionário aos membros dos Colegiados Escolares é composto por 21 questões, também de caráter aberto, fechado e misto, e visa a obter dados que possam fundamentar a compreensão sobre como os membros dos Colegiados Escolares vislumbram estas instâncias, a limitação e relevância de seus papéis enquanto conselheiros e o trabalho de acompanhamento desenvolvido pela SRE Poços de Caldas.

Ao contrário dos demais instrumentos, esclarecemos que este questionário foi aplicado já em 2019, pois, na transição de um ano para o outro, é comum surgir vacâncias nos Colegiados Escolares, devido ao desligamento ou transferência de servidores e estudantes. Nestes casos, para assegurar a paridade entre as categorias, a escola deverá providenciar a recomposição necessária, realizando uma eleição somente dos segmentos a serem recompostos, de modo que os representantes sejam escolhidos por seus pares. Ressaltamos também que, até o mês de março, as escolas estão finalizando os processos de organização dos quadros de pessoal e enturmação dos estudantes. Por isso, consideramos oportuno aguardar o fim do primeiro trimestre de 2019 para realização da pesquisa, quando a comunidade escolar já está devidamente estruturada.

Optamos ainda pela aplicação deste questionário *in loco*, tendo em vista que desconhecíamos a frequência e facilidade de acesso à Internet dos membros dos Colegiados. Sendo assim, o envio do formulário via *Google Forms* poderia ser ineficaz. Por isso, a primeira ação consistiu em solicitar aos gestores as datas das próximas reuniões dos Colegiados de suas escolas, de modo que pudéssemos aproveitar a ocasião para aplicar os questionários. Enviamos o primeiro e-mail em 25 de fevereiro de 2019, quando apenas 2 escolas (das 10 pesquisadas) responderam que avisariam quando a próxima reunião fosse marcada, mas ainda não havia previsão. Não obtivemos nenhuma resposta das demais. Em 12 de março de 2019, foi enviado um segundo e-mail aos gestores, insistindo na solicitação e ressaltando a importância destes dados para a pesquisa. Apenas 1 escola informou que havia sido acordado entre os membros do Colegiado que as reuniões ocorreriam às primeiras terças-

²⁵ Nos termos da Resolução SEE n.º 2.795, de 28 de setembro de 2015, que estabeleceu as normas para o processo de escolha dos atuais diretores, poderiam se candidatar ao cargo, servidores das carreiras de Professor de Educação Básica ou Especialista de Educação Básica (nomenclatura na rede estadual de ensino de Minas Gerais para os supervisores pedagógicos) (MINAS GERAIS, 2015).

feiras de cada mês; 3 escolas afirmaram que comunicariam quando fosse marcada a data para o próximo encontro e 6 escolas não responderam ao e-mail.

Com exceção da escola mencionada anteriormente, onde o Colegiado Escolar já havia definido seu cronograma, ligamos para os demais 9 diretores em 10 de abril de 2019. Destes, 4 informaram que estava prevista uma reunião para os próximos dias e comunicariam a data; 2 mostraram-se colaborativos, mas vagos quanto a qualquer previsão e 3 gestores não demonstraram oposição ou resistência, porém, também não manifestaram intenção de cooperar. A aplicação deste questionário foi a etapa mais difícil da pesquisa de campo, devido à inexistência de um calendário de reuniões dos Colegiados Escolares – ocorrência que refuta os dados da Tabela 2, apresentada no capítulo anterior, referente ao número de reuniões registradas nos livros de atas dos Colegiados Escolares, no período de maio de 2016 a abril de 2018.

Este fato nos dispõe a deduzir que, se as reuniões ocorressem, de fato, com a frequência demonstrada na Tabela 2, não haveria uma previsibilidade de datas para reunião dos membros dos Colegiados Escolares? E indagamos ainda: nestes quase dois meses entre o primeiro e-mail enviado aos gestores, em 25 de fevereiro, e o telefonema, em 10 de abril, não ocorreu nenhuma reunião? Ou não fomos comunicados, apesar de nossa solicitação para fins da pesquisa?

Diante das dificuldades mencionadas acima e dos prazos para desenvolvimento e finalização deste trabalho, optamos por concluir a pesquisa de campo no início de maio de 2019. Assim, foi possível a aplicação do questionário a membros dos Colegiados de 4 escolas estaduais, totalizando 18 sujeitos pesquisados, conforme descrições indicadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Dados dos membros dos Colegiados Escolares que responderam o questionário

(continua)

Escola²⁶	Número de membros que participaram da pesquisa e segmento ao qual pertencem	Escolaridade
D	3, todos do segmento “Profissional em exercício na escola – Magistério”.	Todos com Pós-graduação.

²⁶ Reiterando um esclarecimento da subseção 2.5 deste trabalho, às dez escolas estaduais pesquisadas foi atribuída uma letra, em ordem alfabética, de A a J, por meio da qual a qual estas unidades escolas seriam mencionadas no decorrer desta dissertação.

(fim)

Escola	Número de membros que participaram da pesquisa e segmento ao qual pertencem	Escolaridade
F	7, sendo:3 do segmento “Profissional em exercício na escola – Magistério”;2 do segmento “Profissional em exercício na escola – Administrativo”;2 do segmento “Comunidade atendida pela escola – Pai, mãe ou responsável”.	Todos os representantes do “Magistério” possuem Pós-graduação;1 representante do “Administrativo” possui Ensino Superior incompleto e 1 possui Ensino Fundamental Incompleto;1 representante dos “Pai, mãe ou responsável”possui Ensino Fundamental completo e 1 possui Ensino Fundamental incompleto.
G	5, sendo:2 do segmento “Profissional em exercício na escola – Magistério”;2 do segmento “Profissional em exercício na escola – Administrativo”;1 do segmento “Comunidade atendida pela escola – Pai, mãe ou responsável”.	Todos os representantes do “Magistério” possuem Pós-graduação;1 representante do “Administrativo” possui Ensino Superior completo e 1 possui Ensino Médio completo;1 representante dos “Pai, mãe ou responsável” possui Ensino Fundamental completo.
I	3, sendo:1 do segmento “Profissional em exercício na escola – Magistério”;1 do segmento “Profissional em exercício na escola – Administrativo”;1 do segmento “Comunidade atendida pela escola – Pai, mãe ou responsável”.	1 representante do “Magistério” possui Ensino Superior completo;1 representante do “Administrativo” possui Ensino Fundamental incompleto;1 representante dos “Pai, mãe ou responsável” possui Ensino Médio completo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos no questionário aplicado aos membros dos Colegiados Escolares.

Apuramos ainda que, dos 18 sujeitos pesquisados, 15 informaram que acessam a Internet diariamente, em casa e/ou no trabalho; 1 respondeu que acessa “Raramente”, em casa, e 2 responderam que não acessam “Nunca”.

Esclarecemos que, nas escolas F e G estavam presentes na reunião 1 representante do segmento “Comunidade atendida pela escola – Estudantes”. Contudo, por se tratarem de menores de idade, a aplicação do questionário a estes alunos estaria condicionada à anuência prévia de seus pais ou responsáveis mediante assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Face às dificuldades já relatadas para esta pesquisa de campo, após discussão com a orientadora, consideramos que este procedimento poderia retardar ainda mais o andamento do trabalho, visto que precisaríamos do empenho da escola junto a estes pais. Por isso, decidimos por não aplicar o questionário aos estudantes.

Em 2 escolas, observamos uma disposição dos respectivos gestores de envolver o Colegiado nos assuntos de interesse coletivo, por meio da exposição de pautas relacionadas a diversas situações do cotidiano da escola, tais como, elaboração e aprovação do calendário escolar, prestações de contas, aquisição de produtos para a merenda, contratação de serviços, etc. Também verificamos a presença na reunião de, pelo menos, um membro de cada segmento, sendo, desta forma, assegurada a representatividade de toda a comunidade escolar.

Contudo, a nossa impressão é de que o envolvimento do Colegiado Escolar é superficial, pois se restringe à ciência e deliberação final sobre fatos específicos e não à participação contínua dos processos decisórios. Observamos que todas as pautas apresentadas nas reuniões de ambas as escolas referiam-se a questões que já estavam concluídas – competindo aos membros do Colegiado apenas referendá-las – ou a questões cujo andamento já havia sido providenciado pela equipe gestora da escola. Não houve questionamento por parte de nenhum dos membros quanto às pautas tratadas nestas reuniões.

É necessário ressaltarmos que, em várias situações, esta participação limitada também ocorre devido ao próprio engessamento imposto pelo estado, o qual determina diretrizes e procedimentos específicos a serem cumpridos, não existindo, portanto, abertura para decisões contrárias.

Em uma terceira escola, a aplicação do questionário ocorreu em uma reunião extraordinária, marcada espontaneamente pelo gestor para aquele fim, diante da minha solicitação. Deste modo, não foi possível observar a atuação do Colegiado Escolar, visto que outras questões não foram tratadas nesta ocasião. Ressaltamos ainda que não estavam presentes membros de todos os segmentos.

Já a quarta escola está sendo gerida, excepcional e temporariamente, pela Especialista de Educação Básica, devido a graves problemas de gestão que culminaram na recente exoneração do diretor. Este fato, embora tenha comprometido o regular funcionamento da escola, colaborou para o fortalecimento da comunidade escolar e, sobretudo, do Colegiado, que demonstrou consciência e capacidade de articulação frente aos assuntos coletivos da escola.

As 4 escolas onde foi possível a aplicação do questionário compreendem, no total, 2.354 estudantes, conforme dados extraídos do SIMADE na data de 3 de maio de 2019. Destas: a) 3 estão localizadas na Zona Leste e 1 uma na Zona Sul de Poços de Caldas; b) 2 atendem dos Anos Iniciais aos Anos Finais do Ensino Fundamental; c) 2, atendem dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental ao Ensino Médio.

Em razão do anonimato das respostas, estes questionários foram agrupados por escola e por segmento, conforme a seguinte ordem: a) “Profissional em exercício na escola – Magistério”; b) “Profissional em exercício na escola – Administrativo”; c) “Comunidade atendida pela escola – Pai, mãe ou responsável”. Desta forma, apresentamos abaixo a Quadro 4, com a identificação dos membros dos Colegiados Escolares que participaram desta pesquisa.

Quadro 4 – Dados de identificação dos membros dos Colegiados Escolares que responderam o questionário

(continua)

Escola	Identificação do membro do Colegiado Escolar nesta pesquisa	Segmento ao qual pertence
D	Membro 1D	Profissional em exercício na escola – Magistério
	Membro 2D	Profissional em exercício na escola – Magistério
	Membro 3D	Profissional em exercício na escola – Magistério
F	Membro 1F	Profissional em exercício na escola – Magistério
	Membro 2F	Profissional em exercício na escola – Magistério
	Membro 3F	Profissional em exercício na escola – Magistério
	Membro 4F	Profissional em exercício na escola – Administrativo

(fim)

Escola	Identificação do membro do Colegiado Escolar nesta pesquisa	Segmento ao qual pertence
F	Membro 5F	Profissional em exercício na escola – Administrativo
	Membro 6F	Comunidade atendida pela escola – Pai, mãe ou responsável
	Membro 7F	Comunidade atendida pela escola – Pai, mãe ou responsável
G	Membro 1G	Profissional em exercício na escola – Magistério
	Membro 2G	Profissional em exercício na escola – Magistério
	Membro 3G	Profissional em exercício na escola – Administrativo
	Membro 4G	Profissional em exercício na escola – Administrativo
	Membro 5G	Comunidade atendida pela escola – Pai, mãe ou responsável
I	Membro 1I	Profissional em exercício na escola – Magistério
	Membro 2I	Profissional em exercício na escola – Administrativo
	Membro 3I	Comunidade atendida pela escola – Pai, mãe ou responsável

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos no questionário aplicado aos membros dos Colegiados Escolares.

Enquanto os questionários direcionam-se ao delineamento de um panorama entorno das posições dos sujeitos presentes nas escolas, em relação à escuta das considerações da Diretora de Pessoal e dos servidores de suporte eventual à Coordenação dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas sobre o trabalho desempenhado por esta instância, optamos pela realização de entrevistas semiestruturadas, as quais consistem em um roteiro previamente elaborado de 14 questões, permitindo, porém, a flexibilidade de que os entrevistados discorram livremente sobre o tema principal, além de tais questões.

Compreendemos que, em razão do número reduzido de sujeitos a serem entrevistados no âmbito da SRE Poços de Caldas e da minha proximidade com este contexto, este instrumento torna-se viável e adequado, visto que:

tem como vantagem a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. Além disso, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas. Elas também são possibilitadoras de uma abertura e proximidade maior entre entrevistador e entrevistado, o que permite ao entrevistador tocar em assuntos mais complexos e delicados, ou seja, quanto menos estruturada a entrevista maior será o favorecimento de uma troca mais afetiva entre as duas partes (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

A escolha dos entrevistados justifica-se por serem os sujeitos que trabalham diretamente com os Colegiados Escolares, junto à Coordenadora Regional (ainda que em caráter eventual). Além disso, tratam-se de servidores com extensa carreira na SRE e que, portanto, carregam conhecimentos, experiências e expectativas úteis à proposta deste trabalho.

Tais entrevistas foram realizadas entre a última semana de dezembro de 2018 e a primeira semana de janeiro de 2019. Os entrevistados também se dispuseram a cooperar, porém, o tempo inicialmente previsto para esta etapa estendeu-se devido a três situações: o volume de trabalho da Diretoria de Pessoal em função do encerramento do exercício de 2018; a decisão de uma das servidoras da equipe em antecipar suas férias-prêmio, para posterior afastamento preliminar à aposentadoria; e a transferência do outro servidor da equipe para o Setor de Pagamento.

O quadro de pessoal vinculado à Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas foi recomposto no mês de janeiro de 2019, por duas servidoras – uma que já atuava na Diretoria de Pessoal, mas em outras funções, e outra recentemente nomeada por concurso público. Assim, ressaltamos uma das evidências apresentadas no primeiro capítulo (seção 2), quanto à fragilidade desta Coordenação: a carência de pessoal, visto que, embora tenha ocorrido uma recomposição em termos quantitativos, as servidoras estão em processo de aprendizagem das inúmeras atribuições do setor e, face às demandas diárias de outros assuntos, o acompanhamento aos Colegiados Escolares permanece esmaecido, visto a inexistência de ações contínuas.

As entrevistas duraram, em média, 45 minutos e os entrevistados, cujos nomes reais foram substituídos neste trabalho pelos nomes fictícios de Eduarda, Luísa e Lauro possuem as seguintes formações: a) Eduarda: Licenciatura em Estudos Sociais, com habilitação em Geografia, e especialização em Inspeção Escolar; b) Luísa: Licenciatura em Pedagogia e especialização em Docência no Ensino Superior; c) Lauro: Curso Técnico em Administração e Curso Superior de Tecnologia em Gestão Financeira.

Os servidores Eduarda e Lauro possuem experiência técnico-administrativa. Eduarda iniciou sua carreira na SRE em 1990, em um setor que, posteriormente, tornou-se o Setor de Pagamento (o qual coordenou). De 2004 a 2011, respondeu pelo cargo de Supervisora de Gestão de Pessoal e, desde 2011, responde pela Diretoria de Pessoal.

Lauro é servidor da SRE desde 2006 e trabalhou no Protocolo, nos Setores de Diárias e Almoxarifado e também no Núcleo de Tecnologia Educacional. Está na DIPE desde 2017, onde atuou por 2 anos na Divisão de Gestão de Pessoal, sendo transferido para o Setor de Pagamento em janeiro de 2019.

Já a trajetória da servidora Luísa é prioritariamente pedagógica. Ela trabalhou na SRE, inicialmente, como Pedagoga, atuando junto às escolas, *in loco*, para auxiliá-las na implementação e desenvolvimento de projetos pedagógicos. Trabalhou ainda na análise de Matrizes Curriculares e, desde 2004, respondia como Gestora Setorial da Avaliação de Desempenho, além de fornecer suporte a outras atividades da Divisão de Gestão de Pessoal. Durante todo o seu percurso na SRE Poços de Caldas, Luísa também foi responsável por coordenar o Programa de Capacitação de Diretores (PROCAD), o qual foi substituído pelo Progestão²⁷, ambos direcionados à formação dos dirigentes escolares.

Podemos observar que, devido às suas trajetórias profissionais na SRE – de caráter prioritariamente técnico – os servidores Eduarda e Lauro, conforme relataram em suas entrevistas, tiveram experiências superficiais com os Colegiados Escolares, em situações específicas, geralmente direcionadas ao atendimento de questões burocráticas e administrativas para as quais era indispensável, nos termos da legislação estadual vigente, a deliberação destes órgãos. Já a servidora Luísa possui um olhar mais reflexivo sobre a atuação daqueles sujeitos, em razão de ter desempenhado a função de Pedagoga junto às escolas e coordenado ou acompanhado formações para gestores e membros dos Colegiados Escolares no decorrer de seu percurso na SRE, experiências que lhe possibilitaram apreender subjetividades da dinâmica escolar.

Assim, apresentamos, na sequência, os resultados obtidos através destes instrumentos de pesquisa. Inicialmente, tratamos, na terceira subseção, da análise dos dados referentes ao exercício da gestão democrática e de uma cultura escolar participativa nas escolas estaduais de Poços de Caldas.

²⁷ O último ano de realização do Progestão foi 2014.

3.3 A UTOPIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

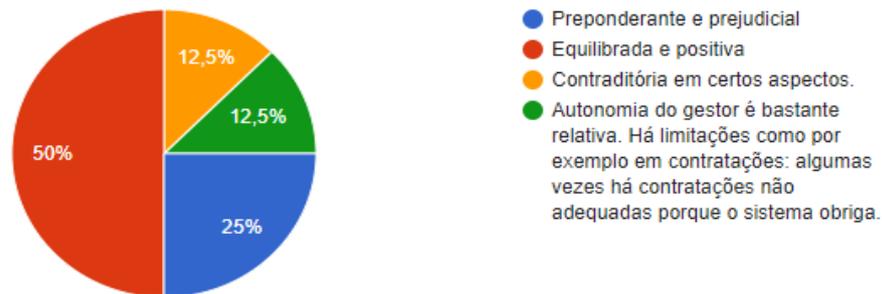
Face aos desafios já relatados neste estudo quanto à participação popular nos processos decisórios da escola, é bastante comum uma aura de utopia rondar as perspectivas de uma gestão democrática, no sentido de que esta seria concretamente impraticável. Contudo, Paro (2016, p. 13) contrapõe-se à esterilidade de tal crítica ao afirmar que “a palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir”. Assim, partilhamos da afirmação deste pesquisador, na medida em que a consciência das dificuldades inerentes aos condicionantes diversos de participação da comunidade, bem como às dimensões da gestão escolar, não constitui impedimento para que se busquem alternativas viáveis à construção de uma cultura democrática no interior das escolas.

Tendo por referência o primeiro eixo de análise desta pesquisa – o exercício de uma gestão democrática e de uma cultura escolar participativa – o questionário respondido por 8 diretores das escolas estaduais de Poços de Caldas revelou que, para 75% destes sujeitos, a gestão democrática constitui uma perspectiva ainda em construção, que compreende desafios e possibilidades, devido à exigência de rompimento com práticas de gestão autoritárias e de mobilização e envolvimento da comunidade escolar. Neste sentido, percebemos que uma escola democrática constitui-se a partir da existência de um processo de retroalimentação: se o perfil de liderança do gestor impulsiona ou obstrui o fortalecimento de uma cultura de participação e descentralização de poder, também pode ser mobilizado ou confrontado pela capacidade de expressão e exercício de cidadania de grupos representativos construídos no interior das escolas, bem como uma variabilidade de situações internas ou externas que demandam decisões colegiadas. Por isso, a gestão democrática trata-se de um conceito em construção, visto que escolas democráticas “devem ser criadas e mantidas contando com toda a ‘incerteza’ inerente ao jogo democrático e apesar das diversidades, ou novidades, que muitas vezes a realidade impõe para a consecução desses objetivos” (TEIXEIRA, 2000, p. 62).

Nas práticas de gestão autoritárias mencionadas anteriormente consideramos estar inserida a estrutura político-administrativa verticalizada do Poder Público, a qual, muitas vezes, reforça a histórica ação centralizadora do Estado, à margem das proposições da sociedade. Neste sentido, Paro (2016) salienta que é necessária a implementação de mecanismos institucionais que viabilizem a participação da comunidade na tomada de decisões e, portanto, colaborem para a construção de uma cultura escolar participativa e para o fortalecimento da autonomia, um dos pilares da gestão democrática. Assim, em relação à

autonomia – entendida como a capacidade de a escola se autogerir – apresentamos no Gráfico 1 a avaliação dos diretores pesquisados sobre a interferência do estado nos processos decisórios da escola.

Gráfico 1 – Avaliação dos gestores a respeito das intervenções do estado sobre a autonomia da escola



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos no questionário aplicado aos gestores escolares.

O Gráfico 1 demonstra que, para metade dos diretores, a ação da SEE é equilibrada e positiva, enquanto 2 apontam que é preponderante e prejudicial. Para apenas 1 gestor, a interferência estatal é contraditória em certos aspectos, enquanto um último afirma que a autonomia é relativa, devido às obrigações impostas pelo estado. Entendemos que tais intervenções da SEE – à parte da especificidade ideológica de governos estaduais mais ou menos autoritários – estão atreladas também à necessidade de adesão às regras e normas burocráticas predominantes no setor público. Assim, há questões sobre as quais nem a comunidade escolar nem a SEE possuem autonomia completa para deliberar, pois são normatizadas a priori por legislações federais, tais como os processos de compras e contratação de serviços, regulados pela Lei n.º 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública (BRASIL, 1993).

É necessário atentarmos para o fato de que o conceito de burocracia delineado por Max Weber no século XIX visava a proteger o aparelhamento administrativo do Estado de pressões clientelistas externas e interesses privados, de modo a assegurar a impessoalidade e isonomia dos atos públicos. Entretanto, em crítica à inflexibilidade burocrática, Aragão (1997) destaca que as reivindicações da sociedade civil não podem ser ignoradas, sendo, portanto, necessária uma autonomia inserida, relacionada à promoção de canais institucionalizados de discussão e negociação entre Estado e sociedade. Eis a importância de

fomento aos mecanismos de controle social, dentre os quais, os órgãos colegiados escolares. Assim, quando estes não atuam com a eficácia esperada, observamos um enfraquecimento da democracia participativa e, conseqüentemente, de manutenção do poder estatal. Por isso, a necessidade de buscar estratégias de mobilização e fortalecimento das instâncias de gestão compartilhada.

Ainda nesta direção, quanto à necessidade de gerenciar as demandas e determinações da SEE com as reivindicações e necessidades de servidores, estudantes e famílias, 5 gestores que participaram da pesquisa avaliaram seu papel de mediador entre a SEE e sua comunidade escolar como razoável, enquanto 3 classificam esta atuação como difícil. Este processo de intermediação, passível de tensões e conflitos – não somente entre os órgãos oficiais e a comunidade escolar, mas também entre os diversos segmentos representativos que constituem esta comunidade – é um dos aspectos inerentes às práticas de governança dos gestores e implica em liderar um desempenho integrado e colaborativo de todos os participantes da escola. Deste modo, para Lück (2009, p. 75), a gestão participativa demanda competências específicas de liderança por parte do diretor, visto que “pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais”.

Sobre o papel de mediação desempenhado pelos diretores, salientamos ainda duas dimensões citadas por Lück (2009), relacionadas às competências de governabilidade do ambiente coletivo: a gestão da cultura organizacional e a gestão do cotidiano escolar. A cultura organizacional consiste na personalidade da escola; são os hábitos, regularidades, valores e crenças que a caracterizam, os quais são forjados pelas interações socioculturais que transcorrem em seu interior e entorno. Assim, compete ao gestor o papel de gerenciar os consensos e antagonismos entre os diversos sujeitos em atuação e liderar a comunidade escolar em prol da formação de uma cultura que respeite as especificidades da escola, mas também esteja alinhada aos princípios constitucionais e aos parâmetros de uma educação de qualidade. Esta cultura emerge das práticas escolares cotidianas, cenário em que é evidente a mediação entre as propostas oficiais estabelecidas pelo estado e a aceitação ou resistência dos sujeitos a tais propostas. Portanto, segundo Lück (2009, p. 136):

A gestão do cotidiano escolar pressupõe a atuação no sentido de fazer diminuir o espaço da contradição e da diversidade, a partir da explicação dos significados por trás das falas, ações e omissões que ocorrem na escola [...], revelando as possibilidades de diminuir as contradições e discrepâncias entre realidade e proposições.

Contudo, ao analisar a estrutura hierárquica formal das escolas públicas, Paro (2016, p. 122) destaca a escassez de relações horizontais e afirma que, apesar de investido de autoridade, por ser o responsável por tudo o que ocorre dentro da escola, os diretores praticamente não possuem poder real, já que esta autoridade é concedida pelo Estado, a quem devem prestar contas. Assim, este papel de mediador é limitado, na medida em que, em última instância, prevalecem as determinações dos órgãos executivos estatais.

Ressaltamos que existem no país três modalidades para escolha de diretores escolares: a indicação política, a nomeação por concurso público para o cargo e a eleição mediante voto de toda a comunidade escolar. Na rede estadual de ensino de Minas Gerais, é aplicada a terceira opção. Sendo assim, embora os gestores sejam investidos oficialmente no cargo por meio de ato de nomeação subscrito pelo governador, este ato legitima uma escolha dos servidores, estudantes e famílias, os quais conferiram primeiramente esta autoridade àquele que, em tese, consideraram mais preparado para gerir a escola – ou àquele que, mediante carisma, bom relacionamento interpessoal, capacidade de construção de redes de apoio e articulação de interesses, força política, dentre outros aspectos extrínsecos às competências técnicas, conquistou o referendo da comunidade escolar. Desta forma, os gestores não podem furtar-se do compromisso de mediar às normas estatais a serem cumpridas com as aspirações da comunidade.

Contudo, não podemos desconsiderar que a promoção de ações democráticas esbarra também nas inúmeras atribuições de caráter pedagógico, administrativo e financeiro com as quais os gestores despendem tempo e energia consideráveis. Tais atribuições constituem dificuldades práticas, na medida em que desviam o diretor das atividades-fim da escola – definida por Paro (2016, p. 92) como “tudo o que diz respeito à apropriação do saber pelos educandos” – e, por consequência, distanciam-no da comunidade escolar.

É necessário reconhecer que as condições precárias de funcionamento da escola, devido à ausência de espaço físico adequado, equipamentos danificados, carência de formação continuada para os docentes, escassez de servidores e insuficiência de recursos financeiros, bem como a sobrecarga burocrática de relatórios, planilhas e outros mecanismos de prestação de contas aos órgãos superiores do sistema de ensino (PARO, 2016) são obstáculos imediatos à coordenação de esforços do gestor em prol de uma cultura participativa. Diante destas situações e papéis por quais transitam, como os gestores das escolas estaduais de Poços de Caldas compreendem as suas gestões? Dos 8 diretores que responderam ao questionário, 7 consideraram-se democráticos e citaram, como características de sua gestão que justificam tal resposta, a realização de ações com a colaboração da comunidade escolar, a co-participação

do Colegiado nas decisões da escola, a abertura a questionamentos, a boa receptividade às críticas, a construção de projetos coletivos e o fortalecimento do Grêmio Estudantil.

Entretanto, observamos divergências quanto à percepção do papel de liderança e mobilização exercido pelos gestores nas entrevistas realizadas com os servidores da SRE Poços de Caldas. Para a servidora Eduarda, Diretora de Pessoal da SRE Poços de Caldas, o poder permanece nas mãos dos gestores, pois os membros dos Colegiados Escolares apenas referendam as decisões já tomadas pela direção escolar: *“pelo o que a gente vê, na maioria, a coisa fica bem centralizada na mão do diretor, né? E quando você vê que leva pro Colegiado, geralmente, eles já levam a coisa pronta, só para eles assinarem”* (informação verbal²⁸).

Este entendimento é compartilhado pela servidora Luísa, para a qual há diretores que têm um *“olhar democrático”* (informação verbal²⁹) e procuram dialogar com a comunidade; entretanto, a maioria ignora as instâncias de gestão colegiadas: *“não há envolvimento da comunidade escolar, não há participação efetiva nem dos pais, nem dos alunos e professores nas decisões importantes da escola”* (informação verbal³⁰). Luísa ainda ressalta, neste sentido, que *“a democracia vai até certo ponto”* (informação verbal³¹), tendo em vista a necessidade de cumprimento das legislações e normas do estado.

O servidor Lauro, quando indagado se as escolas estaduais de Poços de Caldas priorizam uma gestão democrática, responde que desconhece como, de fato, é a relação da equipe gestora das escolas com as comunidades, pois seu contato com as escolas é geralmente por questões técnicas e burocráticas, mas acredita que *“em sua maioria sim, sempre buscam informações e orientações a respeito”*(informação verbal³²). Deste modo, é possível identificar diferenciações de percepção dos servidores da SRE quanto às escolas, conforme os seus níveis de distanciamento ou proximidade com aqueles.

Conforme explicamos anteriormente, embora a servidora Eduarda tenha uma carreira técnico-administrativa, desempenha cargos de gestão na Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas desde 2004, fato que a colocou bastante próxima de todas as escolas desta circunscrição. Já a servidora Luísa, além de ter trabalhado como Pedagoga, coordenou

²⁸Entrevista concedida por Lourenço, Eduarda. **Entrevista I.** [dez. 2018]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2018.

²⁹ Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

³⁰ Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

³¹ Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

³² Entrevista concedida por Moraes, Lauro. **Entrevista III.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

formações para gestores de 1998 a 2014, o que também lhe possibilitou uma visão mais abrangente sobre as escolas.

Assim, enquanto Lauro acredita que existam gestões democráticas na rede estadual de ensino de Poços de Caldas – pois seu contato com as escolas é a distância e limita-se a papéis, onde, em tese, são cumpridos os princípios e normas quanto às decisões colegiadas – Eduarda e Luísa apontam que, na realidade, ainda são muito os obstáculos à construção de uma cultura participativa.

Na medida em que “a máxima expressão da participação é a possibilidade de idealizar a ordem a ordem em que se quer viver” (TORO, 2005, p. 57) e que esta capacidade pressupõe formação para intervir, Eduarda ainda afirma que a maioria dos diretores e membros da comunidade não está preparada para a democracia e confunde democracia com desorganização. Para a servidora, faltam conhecimento e incentivo dos diretores, “*que não sabem a ferramenta que têm*” (informação verbal³³). Todavia, os três servidores também reconhecem falhas no trabalho desenvolvido pela SRE quanto à promoção da gestão democrática nas escolas estaduais, relacionadas, sobretudo, a desafios institucionais e organizacionais. Eduarda acredita que “*a gente poderia contribuir mais, sim. Mas por falta de tempo, de pessoas, a gente acaba atropelando tudo, e a gente só apaga fogo [...]. E, principalmente, na diretoria, a gente tem que se ater a muitas regras e leis, então fica um pouco meio que amarrado nas decisões*” (informação verbal³⁴).

Já a servidora Luísa destaca o papel de suporte da SRE junto às escolas e aos gestores, o qual não ocorre com a consistência que deveria, pois:

para promover uma gestão democrática, não é só deixar a cargo do gestor tudo o que acontece na escola. É capacitar, monitorar, apoiar a escola, em todas as formas, não esquecer da parte legal, e isso não acontece, porque nós temos, primeiro, escassez de funcionários. A Superintendência tem poucos funcionários nos setores, então é difícil você acompanhar o dia-a-dia das escolas, é difícil você dar um suporte eficiente para as escolas. Não digo que isso é completamente falho, é lógico que não. Na medida do possível, tem capacitação para os gestores, se tenta fazer uma gestão democrática. Mas acho que nós estamos ainda engatinhando (informação verbal³⁵).

³³ Entrevista concedida por Lourenço, Eduarda. **Entrevista I.** [dez. 2018]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2018.

³⁴ Entrevista concedida por Lourenço, Eduarda. **Entrevista I.** [dez. 2018]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2018.

³⁵ Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

Nesta direção, Lauro corrobora a existência de dificuldades em relação à carência de pessoal e às tentativas da SRE de contornar estes obstáculos:

pela falta de tempo e pessoal, acho que poderia contribuir mais, principalmente com formação regulares para as escolas. Mas a SRE procura contribuir com visitas, quando possível, encaminhamento de orientações e suporte para dúvidas. Nosso contato mais frequente com as escolas é por e-mail e telefone, então acho que esse distanciamento também atrapalha, pois, muitas vezes, desconhecemos o que, de fato, está acontecendo lá na ponta (informação verbal³⁶).

Assim, verificamos que os gestores e os servidores entrevistados convergem quanto à ideia de que a gestão democrática é um horizonte em construção, desafiado por inúmeros condicionantes, dentre os quais, as normas e mecanismos instituídos pelo estado para a gestão escolar, influenciadoras da atuação dos gestores e dos servidores da SRE e do nível e qualidade de participação da comunidade em órgãos colegiados. Todavia, embora 7 dos 8 diretores que responderam ao questionário consideraram-se democráticos, os servidores da SRE acreditam que as escolas estaduais de Poços de Caldas não priorizam culturas participativas concretas e demonstram incredulidade quanto à eficácia das práticas de gestão colegiadas citadas pelos gestores pesquisados. Sobre este aspecto, Paro (2016, p. 122-123) salienta que a própria estrutura formal da escola pública colabora para a centralização da autoridade na figura do diretor, pois:

Premido pelos inúmeros e graves problemas originários das inadequadas condições em que o ensino escolar tem que se desenvolver e instado a prestar conta de tudo ao Estado, diante do qual acaba se colocando como culpado primeiro por qualquer irregularidade que aí se verifique, o diretor escolar desenvolve a tendência de concentrar em suas mãos todas as medidas e decisões, apresentando um comportamento autoritário que já vai se firmando no imaginário dos que convivem na escola como característica inerente ao cargo que exerce.

Assim, à parte das competências definidas por Lück (2009) para o diretor – considerado pela autora o responsável pela liderança e organização de todo o trabalho escolar – entendemos que esta representação social do gestor historicamente consolidada repercute não apenas sobre a sua autoimagem, mas também nas percepções da comunidade. Deste modo, ainda que o gestor desenvolva competências em prol de uma gestão democrática e demonstre entusiasmo para dialogar e deliberar com servidores, estudantes e famílias, não é

³⁶ Entrevista concedida por Moraes, Lauro. **Entrevista III**. [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

fácil – muito menos livre de dissensos – o processo de compartilhamento de poder e responsabilidades. Neste sentido, destacamos ainda que, conforme já discorrido anteriormente, multiplicam-se as tarefas direcionadas aos gestores escolares, emergentes tanto da SEE, quanto das questões sociais contemporâneas. Assim, embora constitua a liderança da comunidade escolar, a promoção da gestão democrática não é uma responsabilidade exclusiva do diretor – o qual, muitas vezes, sente-se desamparado e sem a formação e instrumentos adequados para tantas e diversificadas atribuições oriundas da dinâmica do contexto escolar:

A falta de autonomia na resolução dos problemas, normas de regulamentos dos órgãos de gestão desajustados com a realidade e com o princípio de eficácia (muitas vezes com uma visão apenas de resultados quantitativos), excesso de normativos, desajustados e desarticulados, falta de incentivos materiais para órgãos pedagógicos, administrativos, e outros cargos de apoio com competência no auxílio, excesso de responsabilidade sobre o órgão de direção e gestão da escola, são algumas das problemáticas possíveis e existentes (SOUZA; RIBEIRO, 2017, p. 109).

Desta forma, indagamos: como os servidores entrevistados avaliam o papel da SRE neste processo, como órgão de gestão educacional regional? Verificamos que, embora os servidores entrevistados identifiquem deficiências no trabalho da Superintendência quanto à promoção da gestão democrática, não responsabilizam diretamente a SRE pelas fragilidades deste processo. Os discursos dos entrevistados – alinhados ao que apuramos nos corredores e gabinetes da Superintendência, ouvindo e observando colegas e chefias, assinala que, no imaginário dos servidores da SRE, existe uma cisão de responsabilidades: ainda que trabalhem para e com as escolas, não conseguem intervir diretamente lá e, portanto, não podem ser responsabilizados pelos acontecimentos do cotidiano escolar.

Esta concepção é agravada pelo fato de que estes profissionais são prepostos do estado, ou seja, não possuem vínculo – ao menos como servidores – com nenhuma comunidade escolar. Por isso, talvez sintam que seu primeiro dever é para com o estado e não com as escolas. Observamos que este pensamento induz os servidores a eximirem-se de sua responsabilidade direta junto às escolas, bem como culpabilizarem individualmente o diretor, caso este não atenda plenamente ao imaginário de gestor escolar ideal construído pela equipe da SRE. Desta forma, constatamos que, durante o período estudado nesta pesquisa (2013-2017), as ações desempenhadas pela SRE Poços de Caldas em relação à gestão democrática referiram-se apenas ao atendimento de demandas da SEE: coordenação dos processos de escolha de Diretores e Vice-Diretores no ano de 2015 e dos processos de escolha dos membros dos Colegiados Escolares nos anos de 2014 e 2016, execução do curso de formação

para gestores Progestão em 2013 e 2014 e tutoria de cursos de formação para os Colegiados Escolares em 2014 e 2017. Assim, não houve mobilização da SRE a partir das demandas procedentes das comunidades escolares, mas apenas ações indiretas, verticalmente propostas e executadas. Neste sentido, percebemos que as dificuldades para concretização de práticas colegiadas de gestão escolar não se restringem ao âmbito local. Regionalmente, a SRE também se depara com hábitos, concepções e mecanismos que turvam a essência de seu trabalho nas escolas. Se “à escola não faz falta um chefe, ou um burocrata; à escola faz falta um colaborador” (PARO, 2016, p. 135), a participação de diversos atores na gestão escolar colabora para a construção de uma cultura democrática, premissa para uma escola institucionalmente fortalecida e para uma educação socialmente referenciada.

Assim, não é possível a democratização da escola pública sem a participação social e política da comunidade escolar, sendo esta, na rede estadual de ensino de Minas Gerais, viabilizada, sobretudo, por meio dos Colegiados Escolares. Por isso, ouvir suas concepções acerca da gestão democrática é necessário para compreendermos as engrenagens que movimentam – ou não – a escola para a construção de uma cultura participativa.

Esta cultura está primordialmente relacionada à sensação de pertencimento da comunidade à escola, por isso, consideramos oportuno indagar aos membros dos Colegiados Escolares o que a escola representa para eles e qual a importância dela em suas vidas. Para além dos vínculos formais, todos manifestaram possuir um elo afetivo com suas escolas, sendo que 4 membros mencionaram em suas respostas que a escola seria uma segunda casa ou segunda família. Ainda consideram as escolas muito importantes não apenas para as suas existências individuais e crescimento profissional, mas também por compreenderem a função social desempenhada pela escola pública: para o membro 1D, a escola representa “*um compromisso de socialização, amor e respeito*” (informação escrita³⁷), enquanto o membro 3D afirma que “*ajudamos a escrever outras trajetórias de vida e caminhos alternativos*”(informação escrita³⁸). Observamos também que 3 membros associaram a escola à ideia de “*formação de uma nação*”, “*progresso*” e “*futuro*” (informações escritas³⁹).

O sentimento de pertença é, assim, condição impulsora da participação, já que “a ideia de pertencimento institui uma identidade no indivíduo que o fará a refletir mais sobre a vida e o ambiente, desencadeando uma postura crítica e reflexiva dentro do local onde ele se encontra” (SILVA, 2018, p. 133). Neste sentido, ao serem questionados sobre o que entendiam

³⁷ Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

³⁸ Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

³⁹ Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

por gestão democrática, verificamos que as respostas mencionavam “*participação social*”, “*dar a voz, prezar as decisões da maioria*”, “*gestão compartilhada*”, “*ser importante nas decisões*”, “*conciliar interesses e necessidades*” e “*abertura ao diálogo*” (informações escritas⁴⁰). Desta forma, compreendemos que os membros que participaram da pesquisa têm consciência dos elementos que caracterizam uma gestão democrática e dos meios e recursos para a sua viabilidade. Para 15 membros, em suas escolas é exercida uma gestão democrática, sendo que estes justificam suas respostas citando diversos elementos de descentralização de poder e consulta à comunidade escolar para tomada de decisões, em consonância com os dados obtidos através do questionário aplicado aos gestores. Segundo 3 membros, a gestão é parcialmente democrática: o membro 1D afirma que “*não temos acesso às informações necessárias no cotidiano*” (informação escrita⁴¹); enquanto o membro 2D reitera que “*normalmente, só havia o contato do diretor com o grupo em situações estritamente necessárias*” (informação escrita⁴²). Já para o membro 3F “*em determinadas questões, não há total abertura para que as decisões sejam tomadas democraticamente*” (informação escrita⁴³).

Apenas 2 membros assinalaram que em suas escolas não é exercida a gestão democrática, sem, contudo, justificar o porquê. Pressupomos que tal resposta é devido ao desconhecimento do conceito, pois estes membros também não responderam o que entendiam por gestão democrática.

Tendo em vista que as instâncias colegiadas são um dos principais sustentáculos à gestão democrática, é preciso questionar: os membros pesquisados consideram que os Colegiados Escolares participam efetivamente das decisões da escola? Para 16 membros sim. Deste modo, compreendemos que estes sujeitos têm uma avaliação positiva a respeito de suas atuações em prol de uma gestão escolar democrática. Salientamos, porém, que o conceito de participação efetiva é variável, pois há inúmeras formas de participar: estando presente, manifestando-se verbalmente, intervindo nos processos, mobilizando seus pares, executando ações planejadas por terceiros.

Na medida em que neste trabalho corroboramos com o conceito de Paro (2016, p.22) de que a participação propriamente dita é “a partilha do poder, a participação na tomada de decisões”, esta gestão participativa apontada pela maioria dos membros é questionável quando verificamos a justificativa de suas respostas: “*quando temos acesso às informações, debatemos as propostas*”; “*quando solicitado, as decisões ali tomadas são respeitadas*”,

⁴⁰Falas retiradas do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁴¹Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁴²Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁴³Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

“participamos junto à direção sempre que solicitados”, “os membros estão sempre presentes e atentos às palavras do presidente”, “o Colegiado está sempre à disposição”, “temos reuniões mensais e extraordinárias” (informação escrita⁴⁴). Assim, observamos que os sujeitos pesquisados têm uma visão subjetiva de participação, sendo esta, condicionada às convocações por parte da escola, quando necessário, e elaborada conforme as vivências pessoais democráticas de cada indivíduo.

Neste sentido, procuramos também apreender qual o conceito destes membros em relação à capacidade e à liberdade de a escola se autogerir. Para 6 membros, não há limitações à autonomia das decisões colegiadas, enquanto que 12 membros afirmam a existência de uma autonomia limitada. Para a maioria destes, tais limitações decorrem, sobretudo, de leis e diretrizes estabelecidas pelos órgãos superiores do sistema estadual de ensino. Esta situação, porém, é determinada por circunstâncias externas ao ambiente escolar e, portanto, inevitáveis, pois não há meios de se sobrepor aos dispositivos legais. Por isso, a autonomia não pressupõe completa independência, mas um modelo de gestão integrado e colaborativo, sujeito a negociações e diálogos para tomada das decisões mais adequadas ao contexto social, econômico e cultural da escola. Sobre este conceito, Barroso (1996, p. 17) define que:

A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis.

Assim, já discutimos, que a mera existência de órgãos colegiados não assegura o exercício de uma participação qualificada da comunidade escolar e o fortalecimento da autonomia da instituição escolar, pois a conquista da democracia não é outorga de uma força institucional. Ao contrário: ela germina da sociedade civil e somente por meio desta adquire persistência e materialidade. No caso específico da escola pública, cujo padrão organizacional é tradicionalmente marcado pela centralização de poder e ordenamento do Estado, quais as vias de acesso e desvio da comunidade escolas à democracia participativa? Desta forma, sobre a atuação dos membros dos Colegiados das escolas estaduais de Poços de Caldas, tratamos detalhadamente a seguir.

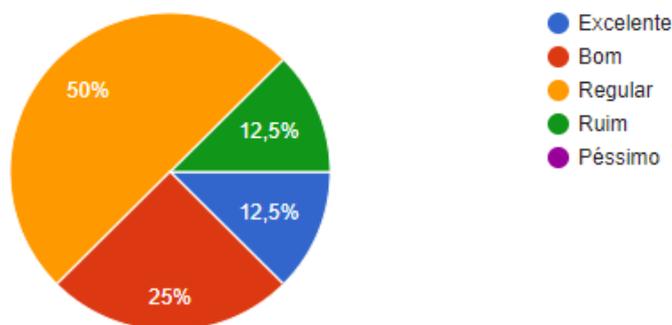
⁴⁴Falas retiradas do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

3.4 PARTICIPAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO DE PODER: QUAL O PAPEL EXERCIDO PELOS COLEGIADOS ESCOLARES?

Um dos principais mecanismos para promoção e fortalecimento da gestão escolar democrática são os órgãos colegiados, tais como os Conselhos ou Colegiados Escolares e os Grêmios Estudantis. Na rede estadual de ensino de Minas Gerais, é obrigatória a existência de Colegiado em todas as unidades, os quais são considerados instâncias de participação da comunidade escolar para fins de consulta, deliberação e fiscalização, sendo que, em diversos procedimentos da SEE, é indispensável o referendo dos membros dos Colegiados Escolares, como por exemplo, nas situações de adoção de medida administrativa ou disciplinar em situações de violência física ou moral entre servidores e estudantes, no âmbito da escola, ou nas prestações de contas da Caixa Escolar. Neste sentido, os Colegiados implicam em um exercício prático de descentralização de poder e responsabilidades, visto que as decisões de interesse coletivo são partilhadas entre a equipe gestora e os representantes da comunidade escolar, na perspectiva de que todos os atores “tenham voz e realizem ações – sentindo-se produtores, e não meros reprodutores de regras, práticas e vivências” (HERNANDES, ABDIAN, 2013, p. 239).

Já refletimos que são inúmeros os elementos que influenciam este processo de ruptura com padrões de organização autoritários e transformação de posturas e mentalidades conformistas. Todavia, Paro (2016) afirma que é no cotidiano escolar-*lôcus* de formação cidadã – que devem ser confrontados os determinantes estruturais do autoritarismo, pois a democracia plena somente pode ser exercida por pessoas democráticas. Assim, os Colegiados Escolares constituem instâncias privilegiadas para democratização das relações escolares, por possibilitarem a participação e expressão da diversidade de atores que compõem a comunidade escolar. Porém, Luiz, Riscal e Ribeiro Junior (2013) também destacam que os Conselhos Escolares enfrentam resistência diante de práticas e concepções tradicionais que os consideram tão somente um órgão assessor para tarefas recreativas e financeiras da escola, e não uma arena para decisões a favor da coletividade. Desta forma, é necessário investigarmos qual é o papel exercido pelos Colegiados das escolas estaduais de Poços de Caldas. O Gráfico 2 revela qual a avaliação dos gestores quanto ao desempenho dos membros do Colegiado de sua unidade.

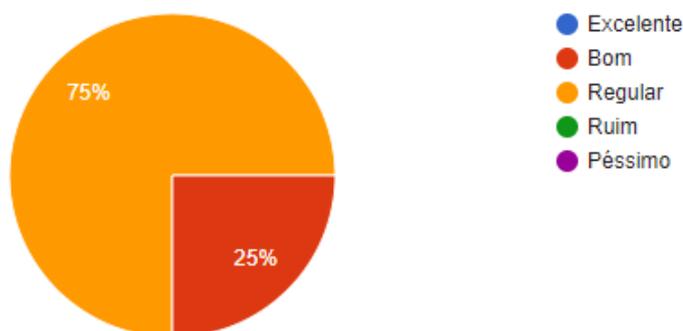
Gráfico 2 – Avaliação dos gestores a respeito da atuação dos Colegiados Escolares



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos no questionário aplicado aos gestores escolares.

De acordo com os dados enunciados no gráfico, para 50% dos diretores pesquisados – 4 indivíduos – o desempenho do Colegiado Escolar é “Regular”. Já 25% – 2 diretores – consideram “Bom”. Apenas 1 diretor avaliou como “Excelente” e 1 como “Ruim”. Já o Gráfico 3 indica como os gestores classificam o conhecimento dos membros dos Colegiados Escolares sobre suas competências, estabelecidas na legislação vigente. Conforme os dados apresentados, o conceito “Regular” também é atribuído por 6 gestores (75%), enquanto apenas 2 gestores classificam este conhecimento como “Bom”.

Gráfico 3 – Avaliação dos gestores a respeito do conhecimento dos Colegiados Escolares quanto às suas competências



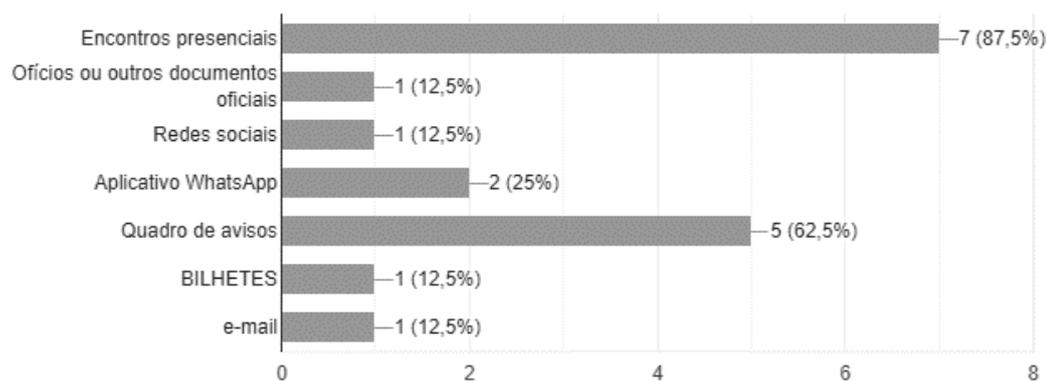
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos no questionário aplicado aos gestores escolares.

Ainda que estes conceitos sejam deveras subjetivos, entendemos que, diante das opções apresentadas no questionário para ambas as perguntas – “Excelente”, “Bom”,

“Regular”, “Ruim” e “Péssimo” – a predominância da avaliação “Regular” acerca do desempenho e do conhecimento dos membros dos Colegiados Escolares, sinaliza que, para a maioria dos diretores pesquisados, a atuação dos Colegiados tem sido mediana – razoável, mas abaixo do desejável ou esperado. Neste sentido, à parte de este conceito contemplar impressões e sentimentos individuais dos gestores – visto que os Colegiados Escolares podem atuar como instâncias de suporte ou de resistência à direção – esta avaliação revela um olhar privilegiado sobre o desempenho dos membros dos Colegiados no cotidiano escolar, tendo em vista que é por meio da gestão escolar que “se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede” (LÜCK, 2009, p. 24).

Quanto aos recursos utilizados pelo Colegiado para comunicação e compartilhamento de informações entre seus membros, o Gráfico 4 demonstra uma predominância de encontros presenciais e uso do quadro de avisos. Apesar do avanço da inclusão digital e da expansão de acesso às tecnologias móveis – elementos estratégicos de interação e aprendizagem colaborativa na sociedade contemporânea – apenas 37,5% dos diretores apontam que os membros dos Colegiados utilizam redes sociais e aplicativos de conversa para se comunicarem.

Gráfico 4 – Recursos utilizados pelos Colegiados Escolares para comunicação entre seus membros



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos no questionário aplicado aos gestores escolares.

Todavia, quanto ao conhecimento, ao questionarmos se e com qual frequência são realizadas reuniões específicas do Colegiado Escolar para estudo das legislações e orientações da SEE que normatizam as suas atribuições pedagógicas, administrativas e financeiras, 5

gestores responderam que “Sim, às vezes”, enquanto 3 responderam que “Não existe este hábito”. A opção “Sim, sempre” não foi apontada por nenhum dos sujeitos pesquisados. Assim, verificamos que, no interior da escola, não existe uma cultura de formação, que vise instrumentalizar os representantes da comunidade escolar para a participação. Se “o fortalecimento dos conselhos escolares pressupõe, portanto, o conhecimento como motivação e requisito à participação e essa como condição de empoderamento/fortalecimento do conselho escolar” (PORTO, 2014, p. 88), como poderão intervir efetivamente, sem domínio do conhecimento necessário?

Consideramos necessário, por outro lado, superarmos a tendência de culpabilização das escolas ou dos gestores quanto a eventuais fragilidades ou falhas observadas, como já debatemos na subseção anterior. Se já existem diversos componentes que dificultam a participação dos membros dos Colegiados Escolares às reuniões ordinárias, a realização de encontros para formação é uma dificuldade ainda maior.

Destacamos ainda que, assim como os Colegiados, os gestores escolares também necessitam de suporte e formação continuada, já que o perfil esperado para um bom gestor escolar vem se transformando no decorrer da história, conforme as demandas da sociedade e a função social atribuída à escola pública, além da complexificação da estrutura burocrática do Estado. Desta forma, segundo Lück (2009, p. 25):

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

Neste sentido, conforme discorre a autora, face à diversidade de funções dos gestores escolares e à instabilidade do cotidiano escolar, àqueles não pode ser exclusivamente atribuído o fardo por todos os problemas da escola, visto que necessitam de formação continuada e amparo por parte dos órgãos superiores dos sistemas de ensino – tão responsáveis quanto os diretores por uma escola de qualidade.

A participação da comunidade escolar ainda é desafiada por elementos de ordens diversas. Tendo por referência Paro (2016), no questionário aplicado aos diretores, apresentamos três condicionantes externos à unidade escolar:

- a) **condicionantes socioeconômicos**, relacionados às reais condições de vida dos membros do Colegiado Escolar, tais como: falta de tempo e cansaço, devido à dificuldade de conciliar as reuniões do Colegiado a horários compatíveis com o trabalho e outras obrigações pessoais dos membros do órgão;
- b) **condicionantes culturais**, relativo à concepção de que a comunidade é naturalmente avessa à participação, passiva e conformada;
- c) **condicionantes institucionais**, os quais compreendem a existência de movimentos coletivos, institucionalizados ou não, no entorno da escola, nos quais a comunidade se organiza e articula, tais como Centros Comunitários, Conselhos Populares e Sociedades Amigos de Bairro.

Solicitamos aos diretores que atribuíssem a cada condicionante um valor de 0 a 5, considerando a influência de cada um deles no desempenho do Colegiado de sua escola, sendo 0 pouco relevante e 5 muito relevante. Obtivemos os seguintes dados majoritários:

- a) **condicionantes socioeconômico**: 4 diretores atribuíram valor 3 e 2 diretores atribuíram valor 4;
- b) **condicionantes culturais**: 3 diretores atribuíram valor 3 e 3 diretores atribuíram valor 4;
- c) **condicionantes institucionais**: 3 diretores atribuíram valor 1 e 3 diretores atribuíram valor 3.

Observamos assim que, na percepção dos gestores, os condicionantes socioeconômicos e os culturais são os que mais exercem influência sobre a atuação dos membros dos Colegiados Escolares, sendo possível ainda verificar uma leve prevalência do primeiro, classificado por 50% dos sujeitos pesquisados com peso 3. Sobre este primeiro condicionante à participação, Paro (2016, p. 68) explica que:

As condições de vida da população enquanto fator determinante da baixa participação dos usuários na escola pública mostram-se tanto mais sérias e de difícil solução quando se atenta para o fato de que este é um problema social cuja solução definitiva escapa às medidas que se podem tomar no âmbito da unidade escolar. Entretanto, parece que isto não deve ser motivo para se proceder de forma a ignorar completamente providências que a escola pode tomar no sentido não de superar os problemas, obviamente, mas de contribuir para a diminuição de seus efeitos sobre a participação na escola.

Já sobre os condicionantes culturais, o autor refuta o senso comum de que a comunidade escolar é desesperançosa, naturalmente avessa à participação e afirma que a história oficial colabora para reforçar este conceito, ao omitir o papel histórico exercido pelos movimentos populares, os quais hoje se organizam e se mobilizam nas regiões periféricas em prol de melhorias sociais (PARO, 2016).

Quanto ao terceiro condicionante apresentado, relacionado à influência de movimentos sociais no entorno da escola, lembramos que, no primeiro capítulo (seção 2), foi esclarecido que, nos termos da Resolução SEE n.º 2.958/2016 (MINAS GERAIS, 2016a), podem compor o Colegiado Escolar entidades e grupos comunitários que tenham comprovadamente vínculo com a escola, sendo que em nenhuma das escolas estaduais de Poços de Caldas há representantes deste segmento. Sendo assim, atestamos uma convergência entre os dados do primeiro capítulo (seção 2) e a análise dos diretores, fato que denota uma baixa influência de condicionantes institucionais sobre os Colegiados Escolares de Poços de Caldas.

A força dos condicionantes socioeconômicos e dos culturais é evidenciada quando perguntamos aos gestores quais são os principais desafios que estes encontram para estimular a participação do Colegiado Escolar, visto que desenvolver práticas de co-liderança é uma das competências necessárias a um gestor democrático. Dentre as respostas, eles afirmam: disponibilidade de tempo e conciliação de horário para reuniões, dificuldade da participação do segmento de pais, desinteresse dos membros na vida escolar do filho ou na participação efetiva e consciência da importância da participação para as ações desenvolvidas na escola. Porém, se a escola integra um sistema e, portanto, o estímulo à participação da comunidade não é tarefa exclusiva dos gestores, mas também do órgão responsável por acompanhá-los, qual a concepção dos servidores da SRE quanto ao desempenho dos Colegiados Escolares?

Os entrevistados são céticos acerca da efetiva atuação destes órgãos. A servidora Eduarda acredita que os membros dos Colegiados “*não sabem o poder que eles têm, na verdade, né? Porque eles teriam que participar de todas as decisões e não é o que acontece, né? A importância deles é fundamental pra que a escola tenha sucesso*” (informação verbal⁴⁵). Indagada sobre se, de fato, as reuniões ordinárias ocorrem com a frequência registrada nos livros de atas, ela afirma que:

⁴⁵ Entrevista concedida por Lourenço, Eduarda. **Entrevista I**. [dez. 2018]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2018.

Na grande maioria, eles não se reúnem. As pessoas vão lá e simplesmente assinam as atas. E quando reúnem, eles têm um certo receio quanto ao diretor, entendeu? O diretor meio que manipula os membros. A grande maioria... Os pais... Não são todos que têm esse conhecimento a ponto de questionar. Eles acham que o diretor sabe tudo e eles acatam tudo o que o diretor fala. Na minha opinião, o diretor influencia bem as decisões(informação verbal⁴⁶).

Sobre este receio dos pais diante da instituição escolar, Paro (2016) afirma que, em grande parte, é devido à postura tradicional de isolamento da escola frente a qualquer participação da comunidade. Mas o autor discorre ainda sobre outras razões: o eventual constrangimento dos pais de classes populares diante de pessoas com escolaridade e *status* social superior aos seus, o medo por desconhecimento das questões formais da escola, consideradas assuntos que somente por ser tratados por técnicos e especialistas, e o medo de eventuais represálias contra seus filhos, caso critiquem a escola ou o diretor.

Ainda sobre a questão do conhecimento como requisito primordial à construção de uma gestão democrática, Eduarda ressalta que “*o que leva à falta de participação é a falta de conhecimento mesmo. Que se eles tivessem conhecimento, com certeza, eles atuariam com muito mais eficácia. Eles não sabem nem porque eles vão lá*” (informação verbal⁴⁷). Porém, a servidora Eduarda também reconhece que suas experiências nas ações de acompanhamento dos Colegiados Escolares são superficiais, pois ela delegou este trabalho para a equipe da Divisão de Gestão de Pessoal e, desta forma, não o assistiu de perto.

Já a servidora Luísa corrobora com as afirmações de Eduarda quanto à importância dos Colegiados Escolares para uma cultura participativa e uma educação de qualidade – visto que “*eles vão levar toda a visão dos alunos, dos pais, dos servidores da escola para o gestor*” (informação verbal⁴⁸) – bem como acerca do papel esmaecido que estas instâncias desempenham: “*eu posso dizer que muitos Colegiados, de muitas escolas, são fictícios; eles apenas assinam papel e isso descaracteriza uma gestão democrática*” (informação verbal⁴⁹). Todavia, ao contrário de Eduarda, a servidora Luísa possui uma experiência direta com os Colegiados, iniciada cerca de 7 anos atrás, quando ministrou uma capacitação presencial em todas as escolas estaduais de sua circunscrição, ao longo de 2 a 3 meses,

⁴⁶ Entrevista concedida por Lourenço, Eduarda. **Entrevista I.** [dez. 2018]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2018.

⁴⁷ Entrevista concedida por Lourenço, Eduarda. **Entrevista I.** [dez. 2018]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2018.

⁴⁸ Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

⁴⁹ Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

juntamente à antiga responsável pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas:

Depois veio como Coordenadora a Christiane, o Colegiado já nos moldes atuais, com um trabalho on-line, e eu ajudei, logicamente, a Christiane, dando suporte, estudando a legislação, respondendo às dúvidas das escolas que, vez ou outra, ligavam perguntando como era a recomposição do Colegiado, qual a forma de atuação dos membros... Então, foi realmente como suporte, tanto da outra Coordenação, como desta. Só que nessa gestão foi uma gestão mais on-line, né, não houve uma capacitação muito de perto, foi uma capacitação on-line, onde a Coordenadora acompanhou o tempo todo e eu fui dando suporte quando aparecia dúvida, por telefone, dos gestores escolares (informação verbal⁵⁰).

O servidor Lauro compartilha da avaliação das demais entrevistadas e diz que “o Colegiado é muito importante, principalmente para inclusão da comunidade para dentro das escolas, efetivando uma gestão democrática e uma procura por um bem comum, que seria uma educação de qualidade” (informação verbal⁵¹) e afirma que não teve nenhuma experiência direta com os membros, tendo apenas presenciado situações em que a atual Coordenadora prestou atendimento, por telefone, aos diretores, esclarecendo dúvidas sobre a recomposição de segmentos.

Para Lauro, o acesso ao conhecimento também é um critério primordial para qualificar a participação dos membros dos Colegiados Escolares. Entretanto, questiona se este conhecimento não é represado nas próprias escolas, pois:

Mesmo com acesso às informações das escolas, não sei se todas essas informações chegam ao Colegiado e se eles sabem de fato, toda importância que representam para a comunidade escolar. Porque as informações são enviadas para os diretores, os secretários das escolas e demais auxiliares da secretária, que são os nossos canais. Então, a gente não sabe como estas informações são encaminhadas para os servidores e comunidade (informação verbal⁵²).

As falas dos servidores da Superintendência revelam uma perspectiva fragmentada acerca do desempenho dos Colegiados Escolares, decorrente do distanciamento do trabalho desenvolvido pela Coordenação Regional da SRE Poços de Caldas. Com exceção da

⁵⁰ Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II**. [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

⁵¹ Entrevista concedida por Moraes, Lauro. **Entrevista III**. [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

⁵² Entrevista concedida por Moraes, Lauro. **Entrevista III**. [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

experiência de formação presencial relatada pela servidora Luísa, durante o período estudado nesta pesquisa (2013 a 2017), os entrevistados tiveram uma participação limitada nas ações junto aos Colegiados, que se restringiu a eventuais suportes. Também é possível observar que, em consonância com as evidências apresentadas no primeiro capítulo (seção 2), o trabalho daquela Coordenação ocorreu, primordialmente, através de contatos com os gestores via telefone ou meios virtuais. Estas falas, além de prenunciar desafios na gestão de processos desenvolvida pela SRE – os quais serão tratados na próxima subseção – também denotam que os servidores, apesar de distantes do cotidiano escolar em si, constroem projeções a respeito da atuação dos Colegiados Escolares, a partir de suas eventuais experiências diretas (ainda que restritas), do diálogo estabelecido a distância com a comunidade escolar e de suas percepções quanto ao compromisso dos gestores. Para a servidora Luísa, por exemplo, vários diretores não têm *“vontade de envolver os membros do Colegiado Escolar, porque é muito mais fácil tomar a minha decisão, sozinho, do que envolver outras pessoas para ter uma discussão, uma troca de ideias”* (informação verbal⁵³).

Na avaliação dos entrevistados sobre o papel desempenhado pelos membros dos Colegiados Escolares, verificamos ainda efeitos de condicionantes ideológicos, definidos por Paro (2016) como os conceitos e crenças historicamente forjados na mentalidade de cada pessoa e que direcionam as suas práticas e comportamentos em relação aos outros. Afirmações como *“eles não sabem nem porque eles vão lá”*, *“muitos Colegiados são fictícios; eles apenas assinam papel”* e *“não sei se todas essas informações chegam ao Colegiado e se eles sabem de fato, toda importância que representam para a comunidade escolar”* indicam que os entrevistados, apesar de distantes dos acontecimentos concretos da escola, têm uma visão negativa e fragilizada, elaborada a priori, acerca da capacidade de os membros dos Colegiados Escolares exercerem uma atuação efetiva junto à gestão escolar; neste sentido *“prevalece a impressão de que os usuários, por sua condição econômica e cultural, precisam ser tutelados, como se lhes faltasse algo para serem considerados cidadãos por inteiro”* (PARO, 2016, p. 60). Desta forma, verificamos que a avaliação por parte dos servidores da SRE Poços de Caldas acerca dos Colegiados Escolares é inferior à avaliação dos diretores das escolas estaduais, embora ambos os grupos de sujeitos concordem quanto à escassez de conhecimento dos membros.

A análise das entrevistas reforça ainda a ideia já exposta na subseção anterior de que a equipe da SRE tende a transferir para as escolas – encarnadas nas figuras dos diretores – a

⁵³ Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II**. [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

origem dos problemas, além de apontar que, para os entrevistados, existe uma postura de conformação e passividade dos Colegiados Escolares frente aos direcionamentos dos gestores. Diante destas reflexões, como os membros dos Colegiados enxergam seus desempenhos e atribuições, na perspectiva da construção – ou utopia – de uma gestão democrática?

Sobre o que é o Colegiado Escolar, os membros pesquisados têm consciência de que se trata de uma instância participativa, com representação dos diversos segmentos da comunidade escolar e atribuições de caráter consultivo e deliberativo sobre questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. Para o membro 7F, “*é um órgão que se reúne para resolver os problemas do entorno da escola*” (informação escrita⁵⁴). Já o membro 3G acredita que é “*um grupo de pessoas que estão sempre querendo ajudar e dar contribuição à escola*” (informação escrita⁵⁵). O membro 3I ainda complementa que o Colegiado Escolar é “*um meio de acesso de discussão e resolução de problemas*” (informação escrita⁵⁶). A maioria das respostas ainda associa o Colegiado à ideia de um órgão de suporte à gestão escolar, de modo a auxiliar nas decisões coletivas.

As respostas também indicam que os sujeitos têm uma avaliação apreciativa a respeito do que é ser membro do Colegiado Escolar, visto que, em confluência com a questão anterior, eles sentem que estão contribuindo para um propósito superior, direcionando à melhoria da escola. De acordo com o membro 3D, ser membro do Colegiado “*é ter a oportunidade de zelar por um bem comum de forma coletiva e democrática*” (informação escrita⁵⁷). Neste sentido, o membro 1F ainda afirma que “*é ter uma grande importância na comunidade escolar, ajudando na tomada de decisões*” (informação escrita⁵⁸).

Já na escola I, o membro 1 responde que ser membro deste órgão “*é poder levar a discussões, anseios e necessidades do grupo escolar e participar de escolhas que atendam a comunidade*” (informação escrita⁵⁹), enquanto que para o membro 3 é “*representar um grupo de pessoas, uma ponte entre professores, alunos, pais, funcionários, a fim de falarmos a mesma língua*” (informação escrita⁶⁰).

Estas falas vão de encontro à afirmação da servidora Eduarda em relação aos membros dos Colegiados Escolares, para a qual “*eles não sabem nem porque eles vão lá*”

⁵⁴Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁵⁵Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁵⁶Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁵⁷Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁵⁸Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁵⁹Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁶⁰Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

(informação verbal⁶¹). As respostas indicam que eles sabem – e sentem-se importantes quanto à representação que exercem diante de seus pares. Entendemos que na afirmação da servidora da SRE está inculcido o desconhecimento quanto à profundidade desta consciência quanto ao papel que os membros devem realmente exercer, bem como uma idealização deste papel por um terceiro. Ao relatar seu trabalho por diversos estados do Brasil em programas de formação para conselheiros escolares e profissionais de secretarias de educação, Barbosa Junior (2013, p.26) observou esta tendência de idealização e explica que:

essa perspectiva de trabalho se enraíza na certeza de que existe um papel a ser cumprido pelo conselheiro escolar. Assim, não é a pessoa conselheira que atribui um sentido ao exercício político e pedagógico do seu ser e estar no conselho, mas ela deve derivar de uma ideia que ‘existe’ sobre o papel do conselheiro escolar e do conselho de escola.

Esse é um movimento que perde o conselheiro diante de si, o *ser-aí* em seu *estar-aí* e se cria mais estranhamento da pessoa sobre si mesma porque se trabalha a partir de uma ideia abstrata de conselho e conselheiro.

Assim, apesar da necessidade de uma reflexão crítica sobre a formação e atuação efetiva dos membros dos Colegiados Escolares, não podemos desmerecer o sentido que estes atribuem aos seus fazeres e definir papéis apropriados segundo as **nossas** concepções:

A perspectiva de idealizar o Conselho Escolar e o conselheiro precisa ser superada em nosso movimento, o que implica passar a trabalhar com pessoas reais, que vivenciam um cotidiano e estão na escola buscando compreender e opinar, em última análise, sobre o projeto de educação da escola onde se encontram. Assim, se faz necessário descobrir que saberes são necessários a essas pessoas e o que desejam ao dedicar parte do seu tempo ao fortalecimento da gestão democrática.

Penso também que se faz necessário possibilitar um movimento em que as pessoas/conselheiros se perguntem: fui eleito, mas qual é a minha tarefa como conselheiro escolar? E, ao se perguntar construam as respostas, por meio do diálogo com os outros conselheiros escolares que estão na mesma escola, ou seja, não existe caminho pronto, mas uma necessidade histórica em que cada ser humano atribua um sentido ao seu movimento praxiológico com o mundo (BARBOSA JUNIOR, 2013, p. 28-29).

Neste sentido, procuramos também nesta pesquisa avaliar aspectos relacionados aos processos de Gestão do Conhecimento acerca das atribuições e normas de funcionamento do Colegiado Escolar, nos termos da Resolução SEE n.º 2.958/2016 (MINAS GERAIS, 2016a). Inicialmente, 14 membros assinalaram que têm conhecimento desta Resolução; 2 afirmaram

⁶¹ Entrevista concedida por Lourenço, Eduarda. **Entrevista I**. [dez. 2018]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2018.

que não e 2 responderam que “Parcialmente”. Quando questionados se os membros dos Colegiados Escolares têm a formação necessária para desempenharem seu papel – visto que o acesso à informação é um requisito para aprimorar a participação – apenas 6 membros afirmaram que não. Dentre as justificativas para estas resposta, o membro 2D explica que “*os representantes de alunos e pais (quando há) normalmente são informados superficialmente acerca do Colegiado e por vezes têm um papel meramente quantitativo*”(informação escrita⁶²). Seu colega, membro 3D, compartilha de sua opinião e destaca a “*ausência de suporte e material consultivo de fácil contato e compartilhamento*” (informação escrita⁶³). Para o membro 4F, “*nem todos os participantes têm consciência da importância do mesmo*” (informação escrita⁶⁴).

Já dentre os sujeitos que optaram pelo “Sim”, o membro 6F justifica sua resposta porque os conselheiros “*são participativos*” e o membro 1G porque “*os membros fazem parte da comunidade escolar*” (informação escrita⁶⁵). Para o membro 3G, pois “*são pessoas que estão sempre presentes quando a escola necessita*”, enquanto, segundo o membro 3I, “*porque cada um representa a sua categoria*” (informação escrita⁶⁶). O membro 2G menciona ainda em sua fala um aspecto humanístico para justificar a sua concepção de que os membros dos Colegiados Escolares possuem a formação adequada: “*Porque o Colegiado não lida apenas com questões administrativas ou técnicas, mas também com o lado humano do nosso trabalho, e as experiências pessoais de seus membros são muito agregadoras neste sentido*” (informação escrita⁶⁷). Estas respostas indicam uma interpretação particular da questão por parte da maioria dos membros. Ao incluir esta pergunta no questionário, a ideia primordial foi aferir qual a avaliação destes indivíduos sobre o conhecimento legal e formal que possuem quanto às competências dos Colegiados Escolares.

Observamos, contudo, que os 12 sujeitos que responderam sim, os membros possuem a formação necessária para desempenharem seus papéis, consideraram em suas respostas não aquele conhecimento formal, porém, sobretudo o caráter representativo destes membros e a disponibilidade e interesse dos mesmos em colaborar com a gestão escolar. Eles podem não possuir o domínio das questões legais e burocráticas sobre as quais têm

⁶²Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁶³Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁶⁴Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁶⁵Falas retiradas do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁶⁶Falas retiradas do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁶⁷Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

competência para intervir, mas conhecem a realidade de suas escolas e por isso, consideram-se preparados para participar das decisões no cotidiano escolar.

Assim, o poder de ação do Colegiado está também condicionado à sua força coletiva e à sua capacidade de integrar atores sociais com perspectivas, formações e interesses diversos. Considerando que as reuniões são oportunidades para construção deste diálogo, quanto à frequência em que estas realmente ocorrem, 13 membros assinalaram “1 vez por mês”; 4 responderam “1 vez a cada 2 meses” e apenas 1 membro assinalou “1 vez a cada 15 dias”. Conforme prenunciamos na subseção 3.2, quanto às dificuldades para aplicação deste questionário, estes dados confirmam que as reuniões não são realizadas com a frequência relatada na Tabela 2, cujos dados colhemos dos Livros de Atas dos Colegiados Escolares pesquisados. Também endossam as falas das servidoras Eduarda e Luísa quanto ao fato de que, em muitas circunstâncias, as reuniões não acontecem de fato e os membros apenas assinam as atas.

Conforme observamos no Gráfico 4, segundo os diretores escolares, o principal mecanismo utilizado pelos membros dos Colegiados para se comunicarem são os encontros presenciais, ou seja, as reuniões. Desta forma, ainda que a maioria dos sujeitos pesquisados afirme que estas reuniões ocorram 1 vez por mês – portanto, em acordo com o número definido pela resolução vigente – este número, legalmente aceitável, é insuficiente para aprofundar discussões sobre os diversos aspectos que entrecruzam a escola e fortalecer o diálogo entre os representantes de cada segmento. Este número de reuniões, portanto, sinaliza um estreitamento dos meios de socialização entre os membros dos Colegiados Escolares e, por consequência, do poder de atuação desta instância.

Já quando indagados se os membros do Colegiado de sua escola costumam trocar informações e experiências sobre sua atuação fora das reuniões ordinárias do grupo, apenas 4 membros responderam “Sim, sempre”, enquanto 9 membros responderam “Sim, às vezes”; 3 responderam “Não é do meu conhecimento”, 1 respondeu “Não existe este hábito” e 1 não assinalou nenhuma alternativa. Este dado também indica uma coerência em relação às respostas dos gestores, sobre a escassez ou inexistência de reuniões específicas do Colegiado Escolar para estudo das legislações e diretrizes pertinentes ao órgão. E vai além: aponta que, mesmo em situações informais e rotineiras, não há um diálogo contínuo entre os membros, que perpassasse outros tempos e espaços escolares.

Em relação a este diálogo, considerando que o Colegiado Escolar representa a diversidade de segmentos que constituem a comunidade escolar e, portanto, configuram

arenas de diálogo e negociação de interesses, acerca dos problemas e questões apresentadas ao grupo, os dados indicam que:

- a) para 9 sujeitos, os membros do Colegiado partilham seus conhecimentos e experiências, de modo a aprimorarem suas atuações, e buscam juntos, gerindo eventuais diferenças e conflitos, encontrarem soluções positivas para a escola;
- b) para 6, os membros do Colegiado possuem um bom relacionamento e procuram discutir democraticamente sobre assuntos de interesse coletivo, mas não possuem domínio do conhecimento necessário para exercer suas atribuições com eficácia;
- c) para 2, embora todos os membros tenham igualdade de voz e voto, um determinando segmento tenta sobrepor as suas decisões aos demais;
- d) para 1 membro, os membros possuem bom relacionamento e discutem democraticamente, porém, o campo de ação do colégio é pré-determinado por leis e resoluções, o que reduz a tomada de decisões.

Desta forma, os dados enunciam que 15 dos 18 sujeitos têm um olhar positivo sobre a relação dialógica construída entre os membros. Contudo, é interessante observar que, ao contrário do que responderam anteriormente – sobre os membros terem a formação necessária para atuarem efetivamente – 6 membros reconhecem, nesta questão, que o conhecimento sobre suas atribuições ainda é frágil.

Considerando que este diálogo é construído ao longo do exercício da participação, ao perguntarmos quais são as principais dificuldades para participar do Colegiado Escolar:

- a) 10 membros afirmaram tratar-se de “Cansaço e/ou falta de tempo, devido ao trabalho ou outras obrigações pessoais”;
- b) 6 membros afirmaram que não têm nenhuma dificuldade;
- c) 1 membro respondeu por “Desconhecimento das competências de um Colegiado Escolar”;
- d) 1 membro respondeu por “Falta de vontade, por não poder desfrutar de uma autonomia real”.

Percebemos, nesta direção, que, semelhante às colocações dos demais sujeitos pesquisados neste estudo, os condicionantes socioeconômicos são os que mais representam obstáculos à participação. Destacamos ainda que as alternativas “Desinteresse” e

“Autoritarismo do(a) diretor(a)” não foram assinaladas por nenhum dos membros como uma dificuldade para participar de uma gestão colegiada.

Esta etapa da pesquisa junto aos Colegiados Escolares – desde as dificuldades para aplicação *in loco* do questionário até a análise dos dados – revela que estamos no decorrer de uma travessia em direção a uma cultura escolar participativa. Se há muito ainda para avançar, é inegável que boa parte deste trajeto à utopia da gestão democrática já foi percorrido. Os sentidos construídos pelos sujeitos ao longo do percurso, entretanto, são variáveis, conforme suas posições, interesses, crenças e princípios. Os dados fornecidos pelos membros dos Colegiados Escolares indicam que, acima de tais divergências, existe um interesse e entusiasmo para participar das decisões, auxiliar a gestão, conhecer a escola e, assim, atuar para melhorá-la.

Apesar de todos os desafios colocados, sobretudo, por aspectos de ordem econômica e social, não podemos desconsiderar que estes membros são voluntários escolhidos por seus pares – fato que denota uma disposição genuína para colaborar. Esta atuação, contudo, também é objeto de reflexão, visto que uma gestão colegiada plena pressupõe a existência, o exercício e o fortalecimento da democracia participativa. Não se trata apenas de ouvir ou conceder a voz, mas desconcentrar o poder. Neste sentido, o conhecimento é um item central para definir a capacidade de ação dos indivíduos, pois podemos participar concretamente apenas daquilo que conhecemos. Assim, ressaltamos o potencial formativo da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, instância estratégica para produção e socialização do conhecimento junto àqueles órgãos.

Conforme já discorremos, diversas características estruturais e organizacionais da própria SEE são obstáculos para realinhamento da gestão de processos desta Coordenação. Sobre estas dificuldades e suas repercussões no contexto escolar, tratamos na próxima subseção.

3.5 DESAFIOS DA COORDENAÇÃO DOS COLEGIADOS ESCOLARES DA SRE POÇOS DE CALDAS

Considerando que a essência deste estudo é compreender como a gestão de processos é desenvolvida pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, apresentamos nesta subseção, a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo quanto à atuação desta Coordenação, tendo como elemento principal o fluxo de comunicação e socialização do conhecimento entre SRE e escolas.

Destacamos que a centralidade do conhecimento neste contexto decorre da relevância dos ativos de informação e conhecimento para o cenário atual e da consciência de que a incorporação das técnicas e ferramentas da GC à Administração Pública poderá contribuir para uma mobilização eficaz daqueles ativos e, por consequência, para a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento apresenta-se em dois formatos: a) o tácito, referente aos conhecimentos subjetivos, construídos a partir das ideias, percepções e experiências de cada sujeito e, assim, de difícil formalização; e b) o explícito, constituído pelos conhecimentos passíveis de codificação, transferência e reutilização, que podem ser formalizados e organizados em recursos externos variados (gráficos, tabelas, esquemas, publicações, etc.). Segundo Silva (2004), existem ainda quatro formas de conversão do conhecimento entre estes dois formatos:

- a) socialização: conversão de um conhecimento tácito de uma pessoa em um conhecimento tácito de outra pessoa. Ocorre, pois, sobretudo, na comunicação face a face;
- b) externalização: conversão de uma parcela do conhecimento tácito de uma pessoa em conhecimento explícito, por meio da representação simbólica daquele conhecimento em modelos ou conceitos elaborados a partir de metáforas e da descrição através de planilhas, textos, imagens, relatos orais, etc.;
- c) combinação: conversão do conhecimento explícito de um indivíduo, de forma a agregá-lo ao conhecimento explícito organizacional; “normalmente, esse conhecimento sistêmico acontece por meio do agrupamento (classificação, sumarização) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos” (SILVA, 2004, p. 146);
- d) internalização: conversão do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito individual. Ocorre por meio de leitura, estudo individual e reinterpretações e experimentações individuais, de caráter prático.

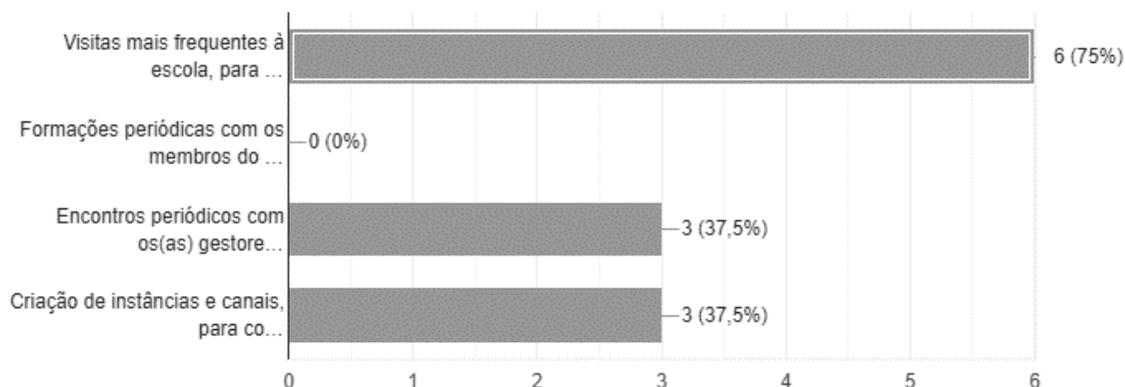
Assim, procuramos neste estudo verificar como estes dois formatos de conhecimento (tácito e explícito) são criados e compartilhados na Coordenação estudada e em suas inter-relações com os Colegiados Escolares, bem como identificar os modos de conversão utilizados (ou não) neste processo.

A opção por tratar da gestão de processos justifica-se pelo fato de considerarmos o enfoque mais apropriado a este caso, tendo em vista a necessidade de compreensão sistêmica do contexto, na medida em que:

A gestão por processos aplicada à educação apresenta a possibilidade de concretizar uma alteração na forma de organizar o trabalho, de forma que este se torne mais horizontal. Isso acontece porque a gestão por processos se baseia nas ações a serem realizadas e não na estrutura hierárquica [...]. Para a educação, implementar a gestão por processos é uma maneira de aprimorar a ação, visualizando os encadeamentos e as responsabilidades associadas às suas atividades. É uma forma de gestão que leva o profissional a se responsabilizar não apenas pelo que faz, de forma compartimentada e burocratizada, e sim favorecer a visão de conjunto desde os objetivos da política educacional até o seu resultado final (DIAS; DJRJRJAN, 2012, p. 273).

Tomar, pois, este enfoque, implica em ruptura das ações fragmentadas daquela Coordenação no decorrer do período 2013-2017 e na tentativa de uma reorganização eficaz do trabalho junto às escolas. Assim, apresentamos, inicialmente, os dados relativos à concepção dos gestores escolares sobre a atuação da SRE. Para 5 diretores pesquisados, o desempenho desta Coordenação é “Bom”, enquanto que para 3 diretores é “Regular”. Entretanto, quando indagados sobre a(s) principal(is) falha(s) do trabalho desenvolvido, apenas 2 assinalam que não há falhas. Os dados enunciam que para 50% dos diretores, a escassez de visita às escolas é o principal problema. Apenas 1 gestor apontou como falha a ausência de suporte aos membros dos Colegiados Escolares. O Gráfico 5, referente a quais ações os gestores consideram que deveriam ser realizadas pela Coordenação Regional para auxiliar a promoção da gestão participativa são convergentes com os dados anteriores.

Gráfico 5 – Sugestões dos gestores para ações a serem desenvolvidas pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos no questionário aplicado aos gestores escolares.

Podemos observar que 75% dos gestores reiteram a necessidade de visitas mais frequentes às escolas para compreender as especificidades do cotidiano escolar e afinar o diálogo com os(as) gestores(as) – dado que aponta falhas nos processos de socialização do conhecimento por parte da SRE. Embora nenhum gestor tenha apontado como ação “Formações periódicas com os membros dos Colegiados Escolares”, 37,5% dos diretores acredita na relevância de “Criação de instâncias e canais, para contato mais próximo desta Coordenação com os membros dos Colegiados Escolares e compartilhamento de conhecimentos”. Neste sentido, 5 gestores avaliam o fluxo de comunicação e socialização de informações e conhecimentos entre a SRE e Colegiados Escolares como “Regular”, “Precário” ou “Insuficiente” e 6 gestores concordam com a necessidade de que a Superintendência oportunize tempos e espaços para formação, discussão e encontros dos membros dos Colegiados das escolas estaduais de Poços de Caldas.

Tendo em vista a inexistência de meios de comunicação e formação eficazes na Coordenação estudada, estes dados indicam a necessidade de implementação de procedimentos da GC, na medida em que esta colabora para “aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores, isto é, dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento” (BATISTA, 2012, p. 49).

Quando indagados sobre os impeditivos para colocar em prática essas ações, as respostas dos gestores apontam novamente elementos dos condicionantes socioeconômicos e

condicionantes culturais tratados na subseção anterior: tempo, data e hora para os encontros, indisponibilidade e desinteresse da comunidade escolar e inexistência de pessoal para repor a ausência dos membros em dias letivos (no caso de membros pertencentes à categoria “Profissional em exercício na escola”). Desta forma, verificamos que, para os diretores, o papel da Coordenação Regional dos Colegiados da SRE Poços de Caldas é esmaecido, sobretudo no que se refere à sua presença concreta nas escolas e à construção de um diálogo profícuo com a comunidade escolar, que possibilite aos membros dos Colegiados Escolares o acesso ao conhecimento de que necessitam para uma atuação efetiva – ou seja, a internalização do conhecimento.

Estas percepções críticas são compartilhadas pelos servidores da SRE Poços de Caldas entrevistados para esta pesquisa, os quais reconhecem as falhas, mas também apontam suas limitações. Para a servidora Eduarda, *“a gente não acompanha como deveria justamente pelo excesso de trabalho... Poderia ter um trabalho mais intenso, realmente, pra fortalecer os Colegiados”* (informação verbal⁶⁸). Além do excesso de trabalho, Luísa menciona também a carência de pessoal, *“porque quem coordena o Colegiado não só coordena o Colegiado, tem outras tarefas. Então, isso faz com que você não tenha disponibilidade de tempo para fazer uma Coordenação cem por cento”* (informação verbal⁶⁹). O servidor Lauro complementa e endossa as falas de suas colegas, explicando que estes entraves contribuem para o distanciamento entre SRE e escolas:

Creio que ainda falta mais disponibilidade de tempo e servidores para um acompanhamento mais próximo às escolas, para um conhecimento mais amplo e de melhor qualidade. A demanda interna de trabalho diário não permite que a gente visite as escolas com mais frequência, esteja mais próximo da comunidade escolar. Assim, nossa comunicação geralmente se restringe aos diretores (informação verbal⁷⁰).

Os três servidores também concordam com os diretores escolares quanto à fragilidade do fluxo de comunicação e socialização do conhecimento entre a Superintendência e as unidades escolares e ressaltam aspectos referentes a este diálogo prioritariamente a distância, por meios virtuais. Eduarda diz que este fluxo de comunicação é fraco e nem sempre surte os efeitos esperados, *“porque você manda um e-mail, a pessoa lê e interpreta da*

⁶⁸ Entrevista concedida por Lourenço, Eduarda. **Entrevista I.** [dez. 2018]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2018.

⁶⁹ Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

⁷⁰ Entrevista concedida por Moraes, Lauro. **Entrevista III.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

forma como ela quer. E você manda, pede pra que seja divulgado entre os membros do Colegiado e a gente sabe que isso nem sempre isso acontece, né?” (informação verbal⁷¹).

Nesta direção, Luísa ainda menciona a insegurança das equipes das escolas em interpretar e aplicar as instruções da SRE, visto que *“por mais claro que, às vezes, a gente queira passar a informação, socializar a legislação, as escolas sentem muitas dúvidas. Eu digo até que há um despreparo das escolas para receber essas informações”* (informação verbal⁷²).

Lauro explica que *“as informações repassadas às escolas, por mais simples que sejam, geram sempre dúvidas e ligações. Parece que muitas escolas não têm segurança e confiança para executar as orientações de uma forma geral”* (informação verbal⁷³). Reitera também que esta comunicação entre a regional e as unidades escolares é principalmente via e-mail ou telefone e as visitas, quando ocorrem, *“geralmente são por conta de um problema específico, urgente. Então, não há uma relação de diálogo permanente, sendo construída”* (informação verbal⁷⁴).

Quais seriam, então, as principais dificuldades para construção de uma relação dialógica entre SRE e escolas? Para Eduarda, a distância enfraquece este vínculo, pois *“as coisas não acontecem do jeito que a gente imagina, do jeito que tá no papel. O papel não retrata a realidade do dia a dia na escola”* (informação verbal⁷⁵). Luísa, porém, atribui os desafios deste diálogo com as escolas ao despreparo e sobrecarga de tarefas do gestor escolar: *“formação acadêmica fraca, comprometimento do gestor escolar com a comunidade, com o cargo que ele ocupa... Acredito também que, lógico, assim como na Superintendência, existe falta de funcionários e acúmulo de serviços”* (informação verbal⁷⁶). Já o servidor Lauro, em consonância com Eduarda, também acredita que estas dificuldades advêm da ausência de proximidade entre a SRE e as escolas. O servidor percebe que *“nas poucas oportunidades em*

⁷¹ Entrevista concedida por Lourenço, Eduarda. **Entrevista I.** [dez. 2018]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2018.

⁷² Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

⁷³ Entrevista concedida por Moraes, Lauro. **Entrevista III.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

⁷⁴ Entrevista concedida por Moraes, Lauro. **Entrevista III.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

⁷⁵ Entrevista concedida por Lourenço, Eduarda. **Entrevista I.** [dez. 2018]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2018.

⁷⁶ Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II.** [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

que podemos ter um contato presencial com o pessoal das escolas, é bastante produtivo e conseguimos um resultado bem melhor no trabalho” (informação verbal⁷⁷).

As falas de Eduarda e Lauro, portanto, vão ao encontro dos apontamentos dos gestores escolares quanto à necessidade de visitas mais frequentes às escolas, mas Eduarda lembra que:

O nosso obstáculo seria o acesso à escola, porque a gente não tem como, né... A falta de pessoas para estar indo lá... Agora, a ferramenta a gente tem muito a internet hoje, mas a gente sabe que tem muito, parte dos membros do Colegiado não têm acesso a internet, né? Então seria uma ferramenta boa pra gente tentar agilizar. Eu acho que se a gente tivesse pessoas pra fazer um acompanhamento individualizado nas escolas, acho que o resultado seria fantástico (informação verbal⁷⁸).

Apesar dos desafios já mencionados, Lauro reafirma a necessidade de uma reestruturação do trabalho que possibilitasse uma aproximação dos servidores da Superintendência à realidade das escolas:

Seria interessante que a Coordenação Regional da SRE tivesse disponibilidade para visitas com frequências as nossas escolas, participasse, assistisse algumas reuniões, até mesmo para um acompanhamento real de como funciona a atuação dos colegiados. Mas há aquelas dificuldades já citadas, né? Do tempo, da carência de servidor, das demandas burocráticas e até de disponibilidade e interesse da própria comunidade da escola (informação verbal⁷⁹).

Para Luísa, contudo, as perspectivas não são favoráveis, devido às demandas de trabalho burocrático da própria SEE. Mas ela aponta alternativas e indica a necessidade de uma formação específica para os gestores escolares:

Com cada vez mais serviço chegando, é difícil a Coordenação do Colegiado fazer este trabalho. Mas eu penso que se a Coordenação conseguir envolver o diretor, fazer um trabalho corpo a corpo com os membros do Colegiado com mais frequência, pelo menos, duas vezes ao ano... Encontrar com estes membros, fazer reunião e sensibilizar também os membros do Colegiado

⁷⁷ Entrevista concedida por Moraes, Lauro. **Entrevista III**. [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

⁷⁸ Entrevista concedida por Lourenço, Eduarda. **Entrevista I**. [dez. 2018]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2018.

⁷⁹ Entrevista concedida por Moraes, Lauro. **Entrevista III**. [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

sobre a importância da sua participação na escola, eu acho que vai ser um bom trabalho (informação verbal⁸⁰).

Os servidores têm consciência que a precariedade do desempenho da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas repercute nas escolas. Deste modo, ao refletirem sobre de que maneiras esta Coordenação poderia impulsionar a mobilização e fortalecimento dos Colegiados no cotidiano das escolas, Eduarda afirma que “*tinha que ser um acompanhamento individual, de capacitação na escola, trabalhar os membros diretamente na escola*” (informação verbal⁸¹).

Luísa também acredita na importância de um contato direto com a comunidade escolar: “*Eu penso no corpo a corpo com as escolas. Acho que a Coordenação do Colegiado, para um próximo mandato, pode propor um trabalho, mesmo que seja por polos, junto às escolas, mais frequente e mais junto ao diretor*” (informação verbal⁸²).

Lauro, além de concordar com as demais servidoras, ressalta ainda que a presença da SRE poderia fornecer respaldo aos membros dos Colegiados para resistência frente a eventuais posturas autoritárias dos diretores, segundo ele:

Para impulsionar seria importante esclarecer a importância dos colegiados para cada membro participante e suplente e, com uma atuação conjunta com a Diretoria das escolas, reforçar essa importância e fortalecer uma boa atuação dos colegiados, sempre visando a comunidade escolar. Acredito que muitos membros não sabem nem exatamente quais são suas competências, porque não foram preparados para isso ou podem se sentir inseguros diante da autoridade do diretor, né? (informação verbal⁸³).

Assim, verificamos que os gestores escolares e os servidores da Superintendência compartilham da percepção de que existem falhas na Gestão do Conhecimento entre SRE e escolas, fato que compromete o alinhamento de princípios e objetivos entre estas instâncias, bem como a execução do trabalho. Mesmo com as unidades escolares de Poços de Caldas – situadas, portanto, na sede da regional – o contato prioritário por e-mail e/ou telefone e a escassez de formações promovidas pela SEE ou pela SRE têm contribuído para o distanciamento citado pelos sujeitos pesquisados. Ambos os grupos também propõem, dentre

⁸⁰ Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II**. [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

⁸¹ Entrevista concedida por Lourenço, Eduarda. **Entrevista I**. [dez. 2018]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2018.

⁸² Entrevista concedida por Carvalho, Luísa de. **Entrevista II**. [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

⁸³ Entrevista concedida por Moraes, Lauro. **Entrevista III**. [jan. 2019]. Entrevistador: Christiane Steiger Ferreira. Poços de Caldas, 2019.

as ações necessárias para o aperfeiçoamento do trabalho da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, visitas mais frequentes às unidades escolares, na perspectiva da escola enquanto espaço de formação e de aperfeiçoamento da capacidade de aprendizagem individual e organizacional tanto da Coordenação, quanto dos Colegiados Escolares.

Quando da apresentação da proposta deste estudo no V Seminário de Gestão e Avaliação em Educação, promovido pelo PPGP/CAEd/UFJF, em janeiro de 2019, inúmeros colegas do mestrado – servidores de SREs e diretores de escolas estaduais – manifestaram que também observam, em seus respectivos contextos (os mais diversos entre si), esta cisão entre SRE e escolas e a ausência de um trabalho verdadeiramente colaborativo. Os colegas ainda relataram que este distanciamento provoca percepções e sentimentos distorcidos em ambos os lados.

O diretor, contudo, ainda possui um espaço privilegiado, face à sua proximidade individual com a SRE e à facilidade de acesso a mecanismos institucionais e ao conhecimento formal; ele é, assim, o principal elo entre a Superintendência e as escolas. Desta forma, é preciso observar qual a avaliação da comunidade escolar – representada no Colegiado – sobre o trabalho da Coordenação estudada.

Dentre os sujeitos que participaram desta pesquisa, 16 afirmaram que não sabiam da existência de uma Coordenação Regional dos Colegiados Escolares, inserida no âmbito da SRE Poços de Caldas. O membro 3I ainda ressaltou: “*Fiquei sabendo hoje*” (informação escrita⁸⁴). Ou seja, apenas na circunstância de aplicação do questionário, quando apresentei a pesquisa. Somente 2 membros assinalaram “Sim”, sendo que, um deles, por ter sido cursista da formação semipresencial realizada no final de 2017.

O membro 3D, que também afirmou saber da existência desta Coordenação, explicou que: “*Soube recentemente. E se bem identifiquei alguns servidores responsáveis por esta Coordenação, reconheci neles dedicação e espírito público necessário para o bom funcionamento institucional*” (informação escrita⁸⁵). Esclarecemos que este membro tomou conhecimento da Coordenação ao procurar a SRE para informar-se a respeito de especulações sobre um provável encerramento das atividades de sua escola (devido à progressiva redução anual de matrículas), quando foi atendido pela servidora Eduarda, Diretora de Pessoal da SRE entrevistada neste trabalho, e por mim, por se tratar de um representante do Colegiado Escolar.

⁸⁴Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁸⁵ Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

Observamos ainda que, mesmo com uma visão inicial positiva, o membro 3D transparece em sua resposta – *“se bem identifiquei”* (informação escrita⁸⁶) – não saber ao certo sobre o trabalho efetivo desta Coordenação, nem quem o executa. Este dado confirma as evidências apresentadas no primeiro capítulo (seção 2) quanto à invisibilidade e precariedade da Coordenação Regional dos Colegiados junto às escolas. Neste sentido, ao questionarmos se o Colegiado Escolar tem algum suporte ou respaldo da Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas, 10 membros responderam que não. Sobre o porquê, o membro 1F respondeu que *“não temos reuniões, informações, cursos de capacitação”* (informação escrita⁸⁷), enquanto o membro 3F afirma que *“não há ações da SRE de Poços de Caldas nesse sentido, que tenham chegado ao meu conhecimento”* (informação escrita⁸⁸).

Já dentre os sujeitos que responderam terem suporte da SRE, destacamos as respostas da escola G: o membro 4 cita como exemplo deste respaldo *“quando há necessidade de referendar alguma demanda de atitude com relação à violência na escola envolvendo aluno; embora a última palavra tenha sido da SRE”* (informação escrita⁸⁹). Para o membro 3, *“nas dificuldades de soluções”*, enquanto que para o membro 1 *“sempre que é necessários algum esclarecimento somos bem atendidos”* (informação escrita⁹⁰). Para o membro 2, entretanto, *“existe o respaldo, mas a participação efetiva pode ser melhor”* (informação escrita⁹¹).

Verificamos que estas informações também corroboram a fala do servidor Lauro, mencionadas anteriormente, em relação ao fato de que as visitas às escolas ocorrem geralmente por conta de problemas específicos. As respostas citadas acima indicam que a presença da SRE junto aos Colegiados Escolares está condicionada a situações pontuais, isoladas, quando é necessário um posicionamento da regional, a quem compete *“a última palavra”*, conforme disse o membro 4G (informação escrita⁹²).

Ainda considerando este suporte ou respaldo da SRE, questionamos, então, quais práticas poderiam ser desenvolvidas pela Coordenação Regional dos Colegiados para auxiliá-los a fortalecer suas atuações? Foram discriminadas quatro alternativas e solicitado que assinalassem quantas considerassem necessárias, conforme relatamos a seguir:

⁸⁶Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁸⁷Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁸⁸Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁸⁹Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁹⁰Falas retiradas do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁹¹Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

⁹²Fala retirada do questionário aplicado presencialmente aos membros dos Colegiados Escolares.

- a) a opção “Um acervo digital, onde os membros dos Colegiados Escolares de Poços de Caldas possam compartilhar as suas ideias e experiências, de forma a promover a colaboração e a interação” foi assinalada por 7 membros;
- b) a opção “Formações periódicas, na modalidade presencial ou semipresencial, para estudo das legislações e orientações normativas sobre as competências do Colegiado Escolar” foi assinalada por 9 membros;
- c) a opção “Constituição de fóruns de discussão, presenciais e virtuais, com a participação dos membros dos Colegiados Escolares e pessoas externas, que tenham destacada atuação em assuntos de interesse da comunidade escolar, para diálogos, compartilhamento de informações e aperfeiçoamento da atuação dos Colegiados” foi assinalada por 8 membros;
- d) a opção “Disponibilização de um manual, com as legislações, normas, instruções e diretrizes para nortear a atuação do Colegiado Escolar” foi assinalada por 11 membros.

Verificamos, portanto, que não houve supremacia de uma determinada ação sobre as demais. O fato de poderem indicar quantas opções julgassem apropriadas revelou expectativas dos membros tanto em relação a meios de acesso à informação – contidos nos itens “a” e “d” – quanto a processos formativos – mencionados nos itens “b” e “c”.

Sobre os formatos de conhecimentos, a retenção do conhecimento organizacional está contida nas práticas “a” e “d”. Já o conhecimento explícito encontra-se nas ações “b” e “d”, enquanto que o conhecimento tácito está incluído nas práticas “a” e “c”.

Salientamos também que tais práticas estão relacionadas não à mera aquisição individual de conhecimentos formais, porém, à intenção de potencializar, por meio de ferramentas da GC, fluxos comunicacionais relevantes à instrumentalização e empoderamento dos membros dos Colegiados Escolares para a tomada de decisões, na medida em que:

No que concerne ao entorno das instituições educacionais, as ações de GC podem ser facilmente identificadas: nos planejamentos e nos encontros pedagógicos, nas ações de profissionais da informação, nas pesquisas coletivas, nas atividades em grupo proporcionadas aos alunos, nos projetos educacionais, enfim, em todas as atividades em que o contexto organizacional proporciona o compartilhamento do conhecimento pessoal, coletivos e individuais. No entanto, esses conhecimentos gerados devem ser influenciadores de processos de tomadas de decisões da instituição educacional.

Nessa perspectiva, podemos até fazer uma analogia com o processo de aprendizagem que acontece de maneira compartilhada. No entanto, a GC,

nas instituições educativas, não se limita ao compartilhamento do que foi aprendido para benefício individual e coletivo, mas também à utilização dessa aprendizagem nos processos decisórios e no voltar-se ao contexto global para cumprir os objetivos, as metas e os desafios organizacionais (LLARENA; DUARTE; SANTOS, 2015, p. 229).

Destacamos ainda que as práticas elencadas contemplam o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), instrumentos relevantes na perspectiva da GC para fomentar processos eficazes de transferência do conhecimento, visando ao fortalecimento institucional das organizações e, por consequência, da garantia de transparência, flexibilidade e celeridade dos serviços prestados à sociedade, já que a correta apropriação e processamento das informações influencia positivamente os processos decisórios das instituições públicas (NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007).

Leocádio e Santos (2008) também afirmam que, além de auxiliarem a criar, compartilhar e transferir conhecimento, as TICs constituem uma alternativa de desburocratização da máquina estatal, ao fornecerem suporte aos fluxos de produção e circulação do conhecimento. Rossetti e Morales (2007) ainda explicam que as TICs desempenham um papel de infraestrutura, visto que a Gestão do Conhecimento compreende também elementos humanos e gerenciais que, portanto, não se esgotam no uso das tecnologias.

Assim, os dados obtidos nesta pesquisa de campo indicam que, tanto para os sujeitos externos à Superintendência – gestores e membros dos Colegiados Escolares – quanto para os servidores da SRE, não há um vínculo concreto entre a Coordenação estudada e as escolas, construído processualmente, por meio da execução de ações contínuas de acompanhamento e formação.

Tanto o conhecimento explícito quanto o conhecimento tácito estão, desta forma, represados, pois não há práticas eficazes para a criação e compartilhamento de informações entre a Coordenação Regional e os Colegiados Escolares. Observamos que o conhecimento, quando existente, é raso, fragmentado – e de ambos os lados, pois entendemos que, assim como os Colegiados poderiam impulsionar as suas atuações mediante a internalização do conhecimento explícito da SRE, a Coordenação também seria fortalecida ao incorporar na sua *práxis* os conhecimentos da comunidade escolar, por meio de processos de socialização e combinação.

Percebemos igualmente que o distanciamento entre a Superintendência e as escolas frequentemente silencia a externalização do conhecimento tácito portado pelos sujeitos de

ambas as instâncias, o qual possibilitaria a criação de relevantes conhecimentos explícitos a serem agregados às instituições, visto que:

A teoria da criação do conhecimento organizacional aborda a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A dimensão tácita é caracterizada pela subjetividade e pela singularidade de cada sujeito que cria conhecimento e dá a ele novos significados a partir das suas próprias percepções e, também, na interação social através das relações tecidas (EULÁLIO, 2017, p. 139).

Se há, portanto, a consciência dos problemas e o impacto destes para o desempenho da SRE e das escolas, é necessário procurarmos estratégias para transgressão dos desafios e reestruturação do trabalho desenvolvido. Com base nos dados obtidos na pesquisa de campo e nas vias possíveis, apresentamos, no próximo capítulo, o Plano de Ação Educacional (PAE) para o contexto deste caso de gestão.

3.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Os dados obtidos na pesquisa de campo possibilitaram um olhar sistêmico sobre o contexto deste caso de gestão, pois contemplou percepções, interesses e expectativas de vários sujeitos no âmbito da SRE e das escolas, na medida em que dar voz ao outro e dispor-se à escuta atenta e reflexiva deste discurso é um exercício de alteridade primordial à pesquisa qualitativa.

Assim como os dados dos questionários e das entrevistas, as descrições incluídas na subseção 3.2, quanto ao processo de aplicação dos instrumentos, também revelou informações relevantes para o desenvolvimento das análises, tendo em vista sinalizarem características singulares de cada sujeito e cenário estudado e de como transcorrem as relações entre estes.

Observamos confluências nas avaliações dos três grupos – gestores escolares, servidores da SRE e membros dos Colegiados Escolares – quanto aos três eixos de análise propostos (o exercício de uma gestão democrática e de uma cultura escolar participativa; a atuação dos Colegiados Escolares da rede estadual de Poços de Caldas e a gestão de processos na Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas), bem como acreditamos na vontade e interesse destes sujeitos em colaborar para a escola pública.

Verificamos que as ocasionais divergências não são extremas e, no nosso entendimento, decorrem mais da ausência de diálogos e construção de consensos do que de posições verdadeiramente antagônicas.

Conforme já refletimos no decorrer deste capítulo, embora os servidores da SRE tendam a depositar nos diretores a responsabilidade direta ou indireta por tudo o que acontece no cotidiano escolar e tenham uma expectativa idealizada acerca da atuação dos Colegiados Escolares, percebemos que esta pré-concepção deriva de um imaginário relativamente distorcido e de interpretações superficiais, em razão do distanciamento entre a Superintendência e as escolas. Todavia, também é possível verificar que estes servidores reconhecem as falhas da SRE e a importância de buscarmos outras vias mais eficazes de atuação, sobretudo quanto aos fluxos comunicacionais.

Quanto à relação entre os gestores e os membros dos Colegiados Escolares, os dados desta pesquisa não indicaram resistência ou oposição de nenhum dos sujeitos ao outro, mas sim, a carência de formação adequada e de respaldo por parte da regional e a influência de fatores econômicos e sociais sobre a participação da comunidade escolar. Assim, constatamos que embora a SRE forneça suporte e esclarecimentos às escolas quando necessário, seu trabalho habitual tem sido mais para fins de fiscalização e cumprimento das ordens burocráticas do que de acompanhamento das unidades escolares. Se os dados indicam que, nas situações pontuais de aproximação entre a Superintendência e as escolas este contato foi positivo para ambas, por que estas circunstâncias isoladas não podem converter-se em um trabalho contínuo, em prol de resultados duráveis?

Sobre as possibilidades de resignificação e reestruturação deste trabalho da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares no âmbito da SRE Poços de Caldas tratamos no terceiro capítulo a seguir.

4 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO DA COORDENAÇÃO REGIONAL DOS COLEGIADOS ESCOLARES EM POÇOS DE CALDAS

As equipes gestoras das escolas estaduais de Minas Gerais estão em processo de transição. No dia 24 de abril de 2019, foi publicada na imprensa oficial do estado a Resolução SEE n.º 4.127, de 23 de abril de 2019, que estabelece normas para escolha de servidor ao cargo de Diretor e à função de Vice-Diretor de escola estadual de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2019). Conforme cronograma definido por esta resolução, este processo iniciou-se em 6 de maio de 2019, com a realização de assembleia com a comunidade escolar para composição da Comissão Organizadora, e encerrar-se-á em 17 de junho de 2019, data da votação, apuração dos votos e proclamação da chapa indicada. A posse dos Diretores e Vice-Diretores escolhidos pela comunidade escolar está prevista para 1º de julho de 2019, para um mandato de 3 anos.

Quanto aos Colegiados Escolares, a SEE publicou na imprensa oficial do estado, em 23 de maio de 2019, a Resolução SEE n.º 4.140, a qual determina que o mandato dos atuais membros dos Colegiados Escolares – previsto para encerrar-se em 31 de maio de 2019, nos termos da Resolução SEE n.º 2.958, de 29 de abril de 2016– seja prorrogado até 20 de setembro de 2019.

Desta forma, o desenvolvimento deste Plano de Ação Educacional (PAE) considerou a análise dos dados do segundo capítulo (seção 3) e o fato de que, em breve, contaremos com transformações nas direções escolares, seja pela recondução aos cargos ou funções dos que já estão em exercício, seja pela escolha de novos gestores.

Embora a SRE contemple 17 municípios, apenas uma ação do PAE proposto neste capítulo possui dimensão regional, sendo as demais ações de abrangência local, visto que, neste estudo, tratamos somente das escolas estaduais do município de Poços de Caldas. Contudo, tais ações podem ser replicadas às demais instituições da área de atuação da regional de Poços de Caldas.

Temos por objetivo a reestruturação do trabalho da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, visando ao aperfeiçoamento da gestão de processos desta Coordenação e à eficácia de sua presença junto às escolas, de modo a colaborar para o fortalecimento dos Colegiados Escolares e a promoção de uma cultura escolar democrática, tendo por referência as contribuições da GC para a melhoria da administração pública, frente aos entraves burocráticos.

Este PAE contempla planejamentos semestrais, gerenciados e executados pela responsável por aquela Coordenação e com suporte das 2 servidoras de sua equipe, bem como da Diretora de Pessoal da SRE, de forma a atender as necessidades identificadas no segundo capítulo (seção 3), a partir dos seguintes pontos de vulnerabilidade:

- a) distanciamento e dificuldades no fluxo comunicacional entre SRE e escolas;
- b) invisibilidade e precariedade, bem como ausência de ações sistemáticas, da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas;
- c) fragilidade dos dispositivos e canais de acesso à informação e conhecimento;
- d) inexistência de formações contínuas.

Nesta perspectiva, vislumbramos também o fortalecimento institucional desta regional e das unidades escolares, visto que as práticas de GC não se restringem à aprendizagem para benefício individual ou coletivo “mas também à utilização dessa aprendizagem nos processos decisórios e no voltar-se ao contexto global para cumprir os objetivos, as metas e os desafios organizacionais” (LLARENA; DUARTE; SANTOS, 2015, p. 229). Portanto, entendemos que a reestruturação do trabalho realizado pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas ainda repercute, por fim, na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos – um dever dos servidores públicos à sociedade.

Tendo por referência os conceitos e ferramentas da GC, a proposta a ser desenvolvida, contempla, assim, dois campos, que se complementam e entrecruzam: I) disponibilização de canais de acesso ao conhecimento explícito e ao conhecimento institucional da SRE e ao conhecimento tácito de outros sujeitos; e II) processos formativos de socialização e internalização de conhecimentos.

Tal proposta está direcionada aos membros dos Colegiados e gestores escolares e abrange ações para potencializar a construção de uma cultura participativa no interior das escolas, de modo a romper com paradigmas tradicionais de gestão e mobilizar o protagonismo cidadão.

Para elaboração deste PAE, utilizamos ainda a ferramenta de gestão 5W2H, a qual sintetiza os sete aspectos essenciais a serem considerados em um plano de ação. Conforme explicam Behr, Moro e Estabel (2008), a sigla é formada pelas iniciais das perguntas, originalmente em inglês, a serem respondidas durante o processo de planejamento:

- *what*: o que será feito?;
- *why*: por quê?;
- *who*: quem será o responsável?;
- *where*: onde será desenvolvida a ação?;
- *when*: quando a ação ocorrerá?;
- *how*: como a ação será desenvolvida?;
- *howmuch*: quanto custará a execução?.

Assim, estão contempladas três ações: a) criação de um sítio eletrônico, onde será disponibilizado um Manual e um repositório institucional das principais legislações e diretrizes pertinentes aos Colegiados Escolares, bem como um acervo com materiais produzidos pelo PNFCE e relatos de experiências das escolas estaduais, além de um canal assíncrono para contato dos membros dos Colegiados Escolares diretamente com a Coordenação; b) realização de 3 encontros anuais com os membros dos Colegiados Escolares e c) formação continuada em serviço, com periodicidade mensal e enfoques variados, para os gestores das escolas estaduais de Poços de Caldas.

Desta forma, nas seções seguintes, apresentamos o PAE e as ações a serem realizadas para reestruturação do trabalho da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas.

4.1 AÇÃO 1: CRIAÇÃO DE UM SÍTIO ELETRÔNICO

Conforme explicamos na introdução do capítulo, este PAE foi elaborado em torno de dois campos, sendo que o primeiro refere-se à oportunização de canais de acesso à informação e ao conhecimento, na medida em que este é um elemento primordial para o pleno exercício da democracia participativa. Ressaltamos ainda o status de recurso estratégico atribuído à informação no cenário produtivo contemporâneo, onde “o eixo do conhecimento-aplicado-ao-fazer das sociedades industriais se transfere, nas sociedades pós-industriais, para o eixo do conhecimento-aplicado-ao-saber” (MALIN, 1994, p. 12).

Os dados obtidos na pesquisa de campo indicaram a ausência ou ineficácia dos meios de acesso e compartilhamento de informações por parte da Coordenação Regional estudada, junto aos Colegiados Escolares. Reiteramos que, dos 18 membros dos Colegiados que responderam ao questionário, 16 afirmaram não saber da existência desta Coordenação. As

respostas de tais sujeitos também indicaram a ausência de informações e materiais consultivos para subsidiar suas atuações e de domínio do conhecimento formal necessário para exercerem efetivamente o seu papel, percepções compartilhadas pelos gestores escolares e servidores da SRE que participaram da pesquisa. Assim, 37,5% dos gestores apontaram que uma ação que deveria ser realizada pela SRE para mobilizar a promoção da gestão participativa nas escolas estaduais é a criação de instâncias e canais, para contato mais próximo da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares com estes órgãos e compartilhamento de conhecimentos.

Já em relação aos membros dos Colegiados, recordamos ainda que estes, ao serem indagados sobre quais práticas poderiam auxiliá-los no desempenho de suas atribuições, indicaram a criação de um acervo digital para socialização de ideias e experiências entre os membros dos Colegiados Escolares de Poços de Caldas e a disponibilização de um manual contendo as legislações, normas, instruções e diretrizes para nortear as suas atuações.

Assim, definimos que a Ação 1 deste PAE consiste na criação de um sítio eletrônico, onde será disponibilizado um Manual e um repositório institucional das principais legislações e diretrizes pertinentes aos Colegiados Escolares, bem como um acervo com os materiais produzidos pelo PNFCE e relatos de experiências das escolas estaduais, além de um canal assíncrono para contato dos membros dos Colegiados Escolares diretamente com a Coordenação.

Embora o foco deste trabalho seja apenas as escolas estaduais do município de Poços de Caldas, esta ação possui dimensão regional, visto que o sítio eletrônico poderá ser utilizado pelas unidades escolares dos demais municípios circunscritos à regional em questão.

Na subseção 3.5, tratamos do papel estratégico desempenhado pelas TICs nos processos de GC, enquanto ferramentas para facilitar as interações e o acesso ao conhecimento. No caso da administração pública, o uso de recursos tecnológicos também colabora para a fluidez e agilidade dos processos de internalização do conhecimento, em contraposição à rigidez burocrática.

Também destacamos que o desenvolvimento de uma ação em um meio virtual constitui uma alternativa para minimizar as dificuldades de tempo e espaço mencionadas no capítulo 2: quanto aos membros dos Colegiados Escolares, em razão dos condicionantes socioeconômicos que inibem as suas atuações (falta de tempo para comparecer às reuniões do Colegiado, devido ao trabalho ou outros compromissos pessoais); e em relação à Coordenadora Regional, devido à sobrecarga interna de trabalho na SRE e aos obstáculos para deslocamento às escolas.

Assim, ainda que os gestores tenham indicado prioritariamente a necessidade de visitas mais frequentes às unidades escolares – fato que também consideramos relevante para abrandar o distanciamento entre SRE e escolas – não podemos desprezar a utilização das TICs, face às dificuldades já relatadas neste trabalho, no contexto da Coordenação em evidência. Nosso objetivo, desta forma, é aprimorar os mecanismos virtuais de comunicação com os gestores e membros dos Colegiados Escolares, de modo a potencializar a Gestão do Conhecimento entre estes sujeitos e a Coordenação Regional.

Silva (2004, p. 147), também ressalta que “os recursos de Tecnologia da Informação (TI) podem otimizar ainda mais a externalização, internalização e combinação do conhecimento explícito”, além de facilitar o trabalho em rede, por meio da descentralização dos conhecimentos. Por fim, a criação de um sítio eletrônico ainda assegura a conservação da memória institucional, por meio do registro de tais conhecimentos em um manual e acervo digital.

O sítio eletrônico será desenvolvido e atualizado pela Coordenadora Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, durante seu expediente na regional, por meio do Wix.com, uma plataforma on-line para construção e edição de websites. A opção por esta ferramenta é devido ao fato de que, no 1º período deste mestrado, durante a disciplina Educação e Tecnologias da Informação e Comunicação, cada estudante criou seu website pessoal, através do Wix.com. Por isso, já tenho conhecimentos sobre as funcionalidades desta ferramenta. Além disso, a plataforma é de fácil personalização e possibilita a inserção e edição de recursos diversos, como gráficos, imagens e fontes, bem como o ajuste do website para melhor visualização e navegação em dispositivos móveis.

A página inicial trará uma breve apresentação sobre o processo histórico e social de constituição dos Colegiados Escolares nos cenários nacional e estadual e sobre a Coordenação Regional dos Colegiados da SRE Poços de Caldas. Em relação ao conteúdo, o Manual a ser produzido conterá: a) o manual de orientação do processo de eleição dos membros dos Colegiados Escolares; b) a resolução estadual vigente para normatização dos Colegiados Escolares; c) o Decreto n.º 43.602, de 19 de setembro de 2003 – que dispõe sobre o Colegiado nas escolas estaduais de Ensino Fundamental e Médio; e c) a Lei n.º 18.354, de 26 de agosto de 2009, a qual determina a participação dos colegiados escolares dos estabelecimentos de ensino da rede pública estadual na situação que especifica e dá outras providências. Até o momento, estes são os quatro instrumentos da rede estadual de ensino que deliberam as normas gerais sobre a organização e funcionamento dos Colegiados Escolares (MINAS GERAIS, 2003, 2009)

Porém, a resolução define, em artigo específico, um rol de competências de naturezas diversas para os membros dos Colegiados Escolares. Assim, no processo de desenvolvimento desse sítio eletrônico, previmos uma reunião com representantes dos 5 setores que compõe a SRE – Gabinete do(a) Superintendente, Inspeção Escolar, Diretoria Administrativo-Financeira, Diretoria Educacional e Diretoria de Pessoal – a fim de levantar as legislações e diretrizes específicas de cada setor, consideradas pertinentes aos membros Colegiados Escolares, visto que tratam de assuntos passíveis de deliberação por parte destes sujeitos.

Além do Manual sobre a Organização e Funcionamento dos Colegiados Escolares, o website conterá um link “Orientações para a Atuação dos Colegiados Escolares”, onde serão inseridos os demais instrumentos legais e normativos do estado em vigor, separados conforme a sua natureza: Administrativa-Financeira, Pedagógica e Gestão de Pessoas. Considerando ainda que diversas legislações são complexas e extensas, planejamos ainda que, em cada arquivo disponibilizado, seja apresentado um breve texto sobre o teor do material e qual ponto específico deste compete aos membros dos Colegiados Escolares. Intencionamos ainda a inclusão de um segundo link, denominado Legislações Diversas, onde serão disponibilizadas a Constituição Federal do Brasil de 1988, a LDB – Lei n.º 9.394/1996, o atual PNE – Lei n.º 13.005/2014 e o atual Plano Estadual de Educação (PEE) – Lei n.º 23.197/2018 (BRASIL, 1988, 1996, 2014; MINAS GERAIS, 2018c).

Planejamos também a disponibilização de um link “Acervo Digital para Estudo”, no qual incluiremos os 12 cadernos que compõem o PNFCE e outros materiais no formato de texto e/ou vídeo que possam fomentar reflexões dos membros dos Colegiados.

Por fim, sobre o conteúdo, será criado um link “Vamos conversar?” para divulgação de propostas e experiências de gestão colegiada das escolas estaduais. Assim, quinzenalmente, buscaremos junto às escolas pertencentes à SRE Poços de Caldas, relatos exitosos, tendo como elemento principal a participação da comunidade escolar. As fontes para tais relatos serão obtidas junto aos gestores, bem como mediante consulta da Coordenadora Regional às redes sociais de que diversas escolas dispõem e onde divulgam suas principais ações.

O sítio eletrônico proposto ainda contará com o link “Contato”, onde os visitantes terão acesso ao endereço e telefone da Coordenação Regional e por meio do qual poderão enviar mensagens diretamente para o e-mail pessoal da Coordenadora.

Face à grave crise fiscal do estado de Minas Gerais, consideramos na elaboração deste PAE a proposição de ações que tenham pouco ou nenhum impacto financeiro para a SRE, de forma que a escassez de recursos não inviabilize o desenvolvimento do trabalho de

reestruturação. Deste modo, esta ação não terá nenhum custo, visto que, quanto à criação e hospedagem do website, a plataforma Wix.com é gratuita. Já em relação ao conteúdo, o mesmo será operacionalizado e gerenciado pela Coordenadora Regional, no escopo de suas funções inerentes ao cargo (não havendo, portanto, gastos com prestação de serviços de terceiros), bem como os materiais disponibilizados são de domínio público.

Considerando que, conforme mencionamos no início deste capítulo, o mandato dos atuais membros dos Colegiados Escolares foi prorrogado para até 20 de setembro de 2019 e, desta forma, está prevista a eleição de novos membros para posse a partir desta data, planejamos o desenvolvimento da estrutura básica deste sítio eletrônico para os meses de agosto e setembro de 2019, sendo a sua apresentação às comunidades escolares em outubro de 2019, durante encontro com os membros dos Colegiados Escolares eleitos.

No Quadro 5, apresentamos o desenvolvimento da Ação 1, sistematizada na ferramenta 5W2H.

Quadro 5 – Sistematização da Ação 1 através da ferramenta 5W2H

(continua)

Disponibilização de canais de acesso ao conhecimento explícito e ao conhecimento institucional da SRE e ao conhecimento tácito de outros sujeitos	
O quê?	Criação de um sítio eletrônico.
Por quê?	Oportunizar aos membros dos Colegiados Escolares um meio de acesso aos conhecimentos sistematizados e aprimorar os mecanismos virtuais de comunicação entre a SRE e as escolas.
Quem?	A Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas.
Onde?	Na SRE.
Quando?	Desenvolvimento: agosto e setembro de 2019. Apresentação às comunidades escolares: outubro de 2019.

(fim)

Como?	O sitio eletrônico será desenvolvido e atualizado pela Coordenadora Regional, por meio da plataforma Wix.com. Conterá com um Manual sobre a Organização e Funcionamento dos Colegiados Escolares e dois links onde serão inseridas as principais legislações e diretrizes do estado relativas aos Colegiados Escolares, além das legislações nacionais. Será também disponibilizado um link “Acervo Digital”, para inclusão dos cadernos do PNFCE e outros materiais pertinentes, além de um quarto link, para relatos de experiências de gestão colegiada das escolas estaduais. O website ainda conterá com um canal assíncrono, por meio do qual poderão enviar mensagens para o e-mail da Coordenadora.
Quanto?	Não haverá custo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Contemplamos que esta ação supre a necessidade de oportunizar aos Colegiados Escolares um canal para acesso, de forma sistematizada, ao conhecimento explícito e ao conhecimento institucional da SRE, bem como a outros materiais de cunho reflexivo – como os cadernos do PNFCE – e ao conhecimento tácito de outros sujeitos (evidenciados nos relatos de experiências das escolas estaduais). Nesta perspectiva, o acesso ao conhecimento é um recurso de empoderamento dos sujeitos, visto que estes saberão onde encontrar as informações de que necessitam e que, até então, estavam ou represadas nas escolas e na SRE ou pulverizadas em meios diversos. O website ainda consiste em uma estratégia para promover a visibilidade da Coordenação estudada e sua aproximação às escolas.

Conforme mencionamos anteriormente, o website será apresentado em encontro com os membros dos Colegiados das escolas estaduais de Poços de Caldas. Este encontro trata-se do primeiro de uma série de encontros regulares previstos e que consiste na segunda ação deste PAE, descrita na próxima subseção.

4.2 AÇÃO 2: ENCONTROS PERIÓDICOS COM OS MEMBROS DOS COLEGIADOS ESCOLARES

Tanto os gestores escolares estaduais de Poços de Caldas quanto os servidores da SRE que participaram desta pesquisa indicaram a necessidade de visitas mais frequentes da equipe da regional às escolas, na expectativa de que a amenização deste distanciamento aperfeiçoasse o fluxo comunicacional entre aquelas instâncias. Os dados assinalam que a

presença da SRE nas escolas tem ocorrido apenas em situações isoladas, pois não há um trabalho contínuo de acompanhamento das unidades *in loco*. Assim, observamos que a restrição da comunicação predominantemente por e-mail ou telefone também provoca percepções distorcidas por parte dos servidores da Superintendência quanto ao cotidiano escolar e, no caso deste trabalho, em relação ao desempenho dos membros dos Colegiados Escolares.

Embora os diretores classifiquem como regular a atuação e o conhecimento dos membros dos Colegiados Escolares e reconheçam a inexistência ou escassez de encontros para fins de estudo, suas avaliações sobre o papel desempenhado pelos Colegiados são ainda superiores à avaliação dos servidores da SRE entrevistados nesta pesquisa, para os quais os membros não têm ciência sobre as suas atribuições e são direcionados pelos gestores, muitas vezes, apenas assinando papéis para referendar decisões já tomadas no gabinete da direção escolar.

Contudo, os dados obtidos por meio do questionário aplicado aos membros dos Colegiados Escolares revelaram que estes têm consciência da importância de seus papéis e sentem-se preparados para contribuir com suas escolas – ainda que seus desempenhos não estejam compatíveis à concepção idealizada que os servidores da SRE possuem sobre aqueles órgãos. Os sujeitos pesquisados também afirmam que, apesar de disporem de conhecimentos e experiências específicos sobre a realidade escolar onde estão inseridos, afirmam que não têm domínio sobre o conhecimento formal das legislações e diretrizes da SEE, a fim de exercerem plenamente suas atribuições.

Neste sentido, dentre os 18 membros que participaram desta pesquisa, ao serem indagados sobre as ações que poderiam colaborar para o fortalecimento dos Colegiados Escolares, 9 responderam “Formações periódicas, na modalidade presencial ou semipresencial, para estudo das legislações e orientações normativas sobre as competências do Colegiado Escolar” e 8 responderam “Constituição de fóruns de discussão, presenciais e virtuais, com a participação dos membros dos Colegiados Escolares e pessoas externas, que tenham destacada atuação em assuntos de interesse da comunidade escolar, para diálogos, compartilhamento de informações e aperfeiçoamento da atuação dos Colegiados”.

Estes dados, portanto, apontam para o campo II deste PAE, o qual consiste em processos formativos de socialização e internalização de conhecimentos, e norteiam a Ação 2 desta proposta: Realização de 3 encontros anuais com os membros dos Colegiados Escolares.

No segundo capítulo (seção 3), foram mencionados aspectos socioeconômicos que dificultam a participação da comunidade escolar em órgãos de gestão colegiada, bem como

diversas dificuldades da Coordenação estudada para deslocar-se às escolas. Por isso, conforme explicamos na subseção anterior, a proposição de um website.

Porém, assim como discorremos que não desprezamos as TICs, face à sua relevância para contornar aqueles desafios, as nossas experiências demonstram que também não podemos nos restringir à comunicação virtual, pois somente a presencialidade possibilita captarmos singularidades da dinâmica escolar e aprimorarmos uma relação, por vezes, tão alterada pelos ruídos da comunicação a distância.

Compreendemos ainda que, devido ao fato de que a aprendizagem a distância exige dos aprendentes determinadas competências que nem todos os sujeitos possuem – tais como disciplina, planejamento, interpretação dos conteúdos, uso dos recursos tecnológicos, etc. – são necessárias ações formativas, complementares à criação do website, com a finalidade de fomentar a internalização dos conhecimentos necessários aos membros dos Colegiados Escolares, bem como oportunizar a comunicação face a face e a partilha de experiências e modelos mentais via trabalho em equipe, primordiais nos processos de socialização dos conhecimentos (SILVA, 2004).

A realização de encontros presenciais regulares com estes sujeitos, para formação e suporte, ainda visa a romper com as concepções de diretores e comunidades escolares de que a presença ocasional da SRE às escolas é apenas para fins de fiscalização, punição ou imposição de regras, potencializando, assim, a construção de um trabalho colaborativo e integrado.

Conforme já tratamos anteriormente, o primeiro encontro desta ação ocorrerá em outubro de 2019, quando provavelmente já estarão em exercício os novos membros dos Colegiados Escolares e a elaboração do website constante da Ação 1 estará concluída. A partir de 2020, estão previstos 3 encontros anuais com os Colegiados de cada estadual de Poços de Caldas, para os meses de março, julho e novembro.

A escolha destes meses é em razão de que, em março, as escolas já estão com seus quadros de pessoal constituídos e as enturmações finalizadas e de que, em julho e novembro, estão concluindo, respectivamente, o primeiro e o segundo semestre, sendo, portanto, momentos propícios para avaliação e reflexões. Em relação ao trabalho da Coordenadora Regional, os meses em questão foram escolhidos por não coincidirem com etapas críticas de outras funções desempenhadas por esta servidora no âmbito da SRE Poços de Caldas, tais como a supervisão da chamada inicial de designação e a conclusão dos processos de Avaliação de Desempenho dos servidores.

Considerando a importância de atentarmos-nos à disponibilidade de participação dos membros dos Colegiados Escolares, nos meses que antecedem aos encontros, encaminharemos aos diretores escolares um formulário, via *Google Forms*, no qual apresentaremos uma sugestão de cronograma, com várias datas e horários previamente definidos pela Coordenadora Regional, e um campo para outras propostas, caso nenhuma atenda à escola. Se houver coincidência de datas ou horários impossíveis de conciliar, conversaremos com os gestores em questão para tentarmos adequar o cronograma às demais escolas e ao trabalho interno da SRE.

Esta ação será desenvolvida e executada por esta Coordenação, com a participação eventual de terceiros – servidores ou colaboradores externos da SRE, os quais se tratam de profissionais de áreas diversas, como Direito, Saúde Pública e Recursos Humanos, que já contribuíram voluntariamente conosco, palestrando em encontros promovidos pela regional. A participação de terceiros está condicionada à disponibilidade destes no cronograma definido pela Coordenação Regional com as escolas e será solicitada conforme necessidades decorrentes do cotidiano escolar. Por exemplo, caso os membros dos Colegiados manifestem dúvidas técnicas a respeito de movimentação da Caixa Escolar, é possível convidar a Supervisora de Prestação de Contas da SRE Poços de Caldas para participar de um encontro sobre este assunto.

Assim, as pautas destes encontros serão planejadas nos meses de janeiro e fevereiro e reelaboradas, quando e no que for necessário, nos meses de junho e outubro (para o encontro previsto para acontecer em outubro de 2019, a pauta será definida no mês de setembro). Serão elaboradas pautas gerais, para todas as escolas, que poderão ser adequadas conforme as especificidades de cada cenário.

Com a intenção de incentivar o hábito de consulta ao website criado, os conteúdos dos encontros serão aqueles disponibilizados no sítio eletrônico e terão como principal referência os assuntos abordados nos cadernos do PNFCE, os quais serão adaptados ao contexto da rede estadual. Assim, apresentamos abaixo o Quadro 6, onde detalhamos as ações de desenvolvimento destes encontros de formação para 2020:

Quadro 6 – Planejamento dos encontros periódicos com os membros dos Colegiados Escolares para 2020

Definição do cronograma	Planejamento das pautas	Realização dos encontros	Conteúdo das pautas
Fevereiro	Janeiro e Fevereiro	Março	<ol style="list-style-type: none"> 1. A constituição histórico-social dos Colegiados Escolares; 2. Apresentação da resolução vigente, para conhecimento da organização, funcionamento e competências dos Colegiados Escolares; 3. Apresentação do website.
Junho	Junho	Julho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os Colegiados Escolares e a dimensão político-pedagógica das escolas; 2. O papel do Colegiado quanto à Gestão de Pessoas nas escolas 3. As funções consultiva, deliberativa e mobilizadora dos Colegiados Escolares.
Outubro	Outubro	Novembro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os Colegiados Escolares e a dimensão administrativo-financeira das escolas; 2. A função fiscal dos Colegiados Escolares.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A duração prevista para os encontros é de 3 horas, sendo estas divididas em uma primeira parte, de 1h20, com a exposição dos conteúdos, utilizando-se um notebook e datashow para projeção de textos, imagens e/ou vídeos; um intervalo de 20 minutos e uma segunda parte, também de 1h20, com atividades práticas e discussões sobre situações-problema referentes à pauta do encontro. Para apurarmos a frequência dos participantes, em cada encontro haverá também uma lista de presença, onde registrarão seus nomes e o segmento a que pertencem.

Quanto ao custo para execução destas ações, não haverá gasto financeiro adicional em relação aos materiais – notebook, datashow e impressão das listas de presença ou de outros eventuais documentos – visto que tanto as escolas quanto a SRE já possuem os equipamentos e o número reduzido de impressões está inserido no orçamento habitual de ambas as instâncias para este fim.

As eventuais prestações de serviços de terceiros serão de colaboradores voluntários da SRE e as demais atividades serão desenvolvidas pela Coordenadora, durante sua jornada de trabalho regular. Em caso de as escolas sugerirem os encontros para datas ou horários que extrapolem esta jornada – por exemplo, no período noturno, ou em sábados letivos – a autorização para que a Coordenadora realize este trabalho e usufrua as horas extras no decorrer de seu expediente mensal será discutida com a Diretora de Pessoal.

Já o trânsito até as escolas será através dos veículos da SRE, conforme as possibilidades de conciliar este trabalho com serviços externos de outros servidores que irão conduzi-los, visto que, conforme relatamos no primeiro capítulo (seção 2), a Coordenadora prefere não dirigir por não possuir experiência com direção veicular. No Quadro 7, apresentamos de modo sistematizado a Ação 2:

Quadro 7 – Sistematização da Ação 2 através da ferramenta 5W2H

(continua)

Processos formativos de socialização e internalização de conhecimentos	
O quê?	Realização de encontros periódicos com os membros dos Colegiados Escolares.
Por quê?	Amenizar o distanciamento entre a SRE e as escolas, aperfeiçoar o fluxo comunicacional entre estas instâncias e promover formações para fortalecer o desempenho dos membros dos Colegiados Escolares.
Quem?	A Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas.
Onde?	Nas escolas estaduais de Poços de Caldas.
Quando?	A pauta do primeiro encontro será elaborada em setembro de 2019. A partir de 2020, o planejamento será em janeiro, fevereiro, junho e outubro. O primeiro encontro ocorrerá em outubro de 2019 e, a partir de 2020, estão previstos 3 encontros anuais com cada Colegiado, em março, julho e novembro.

(fim)

Como?	As formações ocorrerão nas próprias escolas e serão realizadas pela Coordenadora, com a eventual presença de terceiros (outros servidores da SRE ou colaboradores externos voluntários). Os conteúdos dos encontros serão aqueles disponibilizados no sítio eletrônico da Ação 1 e terão como principal referência os assuntos abordados nos cadernos do PNFCE, os quais serão adaptados ao contexto da rede estadual. A duração prevista para os encontros é de 3 horas, sendo estas divididas em uma primeira parte, de 1h20, com a exposição dos conteúdos, utilizando-se um notebook e datashow para projeção de textos, imagens e/ou vídeos; um intervalo de 20 minutos e uma segunda parte, também de 1h20, com atividades práticas e discussões sobre situações-problema referentes à pauta do encontro.
Quanto?	Não haverá custo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, contemplamos que esta ação, além de aperfeiçoar a eficácia da presença da Coordenação Regional dos Colegiados da SRE Poços de Caldas nas escolas e os fluxos de comunicação e disseminação do conhecimento, potencializará uma cultura de formação e reflexão essencial para o fortalecimento dos Colegiados Escolares e, por consequência, práticas de gestão democrática.

Neste sentido, enquanto líderes do processo educativo e da comunidade escolar, os diretores possuem um papel estratégico, muitas vezes, sobrecarregado por diversas funções e pela ausência de formações continuadas, que lhe forneçam o suporte de que necessitam para gerenciar a complexidade do cenário escolar. Por isso, na próxima subseção, apresentamos a Ação 3 deste PAE, referente ao planejamento de formações para os gestores escolares.

4.3 AÇÃO 3: FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO AOS GESTORES ESCOLARES

No segundo capítulo (seção 3), observamos uma tendência, por parte dos servidores da SRE, em culpabilizar os gestores por todos os problemas das escolas, inclusive, quanto à gestão democrática: se a atuação do Colegiado Escolar é frágil, é porque os diretores retêm as informações, não motivam a participação da comunidade escolar e tentam manipular as decisões dos membros do Colegiado conforme seus interesses.

Sabemos que há diretores mais autoritários e diretores mais democráticos, de acordo com suas personalidades, formações, experiências profissionais e princípios e visões quanto à educação. Mas, à parte de suas características individuais, reconhecemos que os gestores necessitam de suporte dos órgãos superiores do sistema de ensino não apenas em situações pontuais ou urgentes, na medida em que estas, por não serem contínuas, possibilitam a apreensão de um conhecimento ou experiência isolado, mas não provocam repercussões duradouras em suas formações, além de não oportunizarem a reflexão com seus pares.

Neste sentido, em confluência com o campo II deste PAE, referente aos processos formativos, propomos nesta subseção a Ação 3, a qual compreende formação continuada em serviço, com periodicidade mensal e enfoques variados, para os gestores das escolas estaduais de Poços de Caldas. A formação continuada em serviço explicita que não pretendemos abordar questões instrumentais – geralmente predominantes nos encontros que a SRE promove com os diretores – mas sim, questões emergentes de suas identidades e práticas profissionais, de modo a orientá-los para reflexões mais elaboradas. Assim, o conceito de formação continuada em serviço que tomamos por referência para desenvolvimento desta ação compreende:

Situações de aprendizagem oferecidas por sistemas, redes e instituições de ensino para o gestor escolar, em razão de sua prática de gestão, considerando a promoção de seu entendimento crítico e coletivo sobre a função social da escola, e sobre suas atribuições frente a esta tarefa, no campo político e técnico, por meio de metodologia reflexiva que proporcione condições e fomento à prática refletida do gestor escolar em permanente investigação crítica à sua própria produção epistêmica e as demais produções epistêmicas que decorrem da prática de gestão (NASCIMENTO; OLIVEIRA; ABDALA, 2019, p. 282).

Considerando que, na maioria das circunstâncias em que são convocados para reuniões na SRE os gestores são apenas depositários passivos das orientações da regional, nesta formação, pretendemos torná-los sujeitos ativos no processo de Gestão do Conhecimento. Por isso, previmos que todas as etapas de desenvolvimento desta ação sejam elaboradas solidariamente com os diretores.

Em 2019, está prevista 1 formação, a ser realizada no mês de outubro. A partir de 2020, está prevista 1 formação ao mês, sendo, durante o primeiro semestre, de março a junho e, no segundo semestre, de agosto a outubro. Semelhante ao que propomos na Ação 2, a SRE irá sugerir previamente as datas de cada mês, informando-as aos gestores via formulário do *Google Forms* para que se manifestem favoráveis ou sugiram outras datas.

Os conteúdos de tal formação terão como eixo central a gestão democrática e a cultura participativa. Por isso, serão estruturados pela Coordenadora Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, tendo por referência inicial as colocações de Lück (2009), acerca das dimensões do trabalho escolar e das competências necessárias aos gestores, e de Paro (2016), sobre os fundamentos da educação pública e a natureza política e administrativa das práticas escolares cotidianas. Assim, a proposta preliminar da Coordenadora contemplará os seguintes aspectos, os quais serão perpassados pelo eixo central da gestão democrática:

1. fundamentos e princípios da educação pública;
2. planejamento e organização do trabalho escolar;
3. os dispositivos administrativos e burocráticos das práticas escolares;
4. a dimensão política da escola pública;
5. gestão de pessoas;
6. gestão pedagógica;
7. gestão administrativo-financeira;
8. gestão do cotidiano escolar;
9. avaliação e gestão dos resultados educacionais.

Todavia, assim como propomos quanto ao conteúdo a ser disponibilizado no website descrito na Ação 1, considerando a multiplicidade de atribuições dos gestores, durante a etapa de planejamento dos conteúdos, iremos nos reunir com representantes do Gabinete do(a) Superintendente, Inspeção Escolar, Diretoria Administrativo-Financeira, Diretoria Educacional e Diretoria de Pessoal para apresentar e discutir esta proposta inicial. Esta discussão também será realizada junto aos diretores escolares, de modo que estes indiquem, a partir de suas experiências de gestão, quais assuntos gostariam que fossem abordados por esta formação. Assim, a proposta preliminar será adequada conforme as contribuições destes sujeitos e no decorrer das formações.

As formações serão desenvolvidas e executadas pela Coordenadora Regional dos Colegiados Escolares, com a participação, em cada encontro, de outro(s) servidor(es) da SRE ou colaboradores externos voluntários, que possuam conhecimento e experiências no(s) assunto(s) abordado(s). A exposição de conteúdos textuais e/ou audiovisuais será através de notebook e datashow e terá um caráter secundário, visto que pretendemos priorizar o diálogo, o debate e a reflexão, os quais, em inúmeras circunstâncias, têm sido suplantados pela instabilidade do contexto escolar e pelas atribuições inerentes ao cargo de gestor. Os

encontros ocorrerão na SRE Poços de Caldas e terão a duração de 3h30, sendo uma primeira parte de 1h40, um intervalo de 20 minutos e uma segunda parte de 1h30.

Em relação ao custo para desenvolvimento destas ações, conforme já esclarecemos na subseção anterior, não haverá gasto financeiro adicional quanto ao notebook e datashow, pois a SRE já dispõe destes equipamentos. As prestações de serviços de terceiros, quando houver, serão de colaboradores voluntários da SRE e as demais atividades serão realizadas pela Coordenadora e outro(s) servidor(es) da Superintendência, durante seus expedientes regulares. No Quadro 8, é apresentada a proposta de desenvolvimento da Ação 3:

Quadro 8 – Sistematização da Ação 3 através da ferramenta 5W2H

(continua)

Processos formativos de socialização e internalização de conhecimentos	
O quê?	Realização de formações continuadas em serviço com os gestores escolares.
Por quê?	Promover reflexões a partir das identidades e práticas profissionais dos diretores e potencializar ações em prol da gestão democrática.
Quem?	A Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas.
Onde?	Na SRE.
Quando?	Planejamento: o conteúdo da primeira formação será desenvolvido em setembro de 2019. A partir de 2020, o planejamento será mensal, com base nas avaliações dos encontros anteriores e nas propostas de adequações dos sujeitos envolvidos. Execução: o primeiro encontro ocorrerá em outubro de 2019 e, a partir de 2020, estão previstos 8 encontros anuais com os gestores escolares, de março a junho e de agosto a outubro.

(fim)

Como?	Os conteúdos terão como eixo central a gestão democrática e a cultura participativa. Por isso, a proposta inicial será estruturada pela Coordenadora Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas e discutida com representantes de outros setores da SRE e com os gestores escolares, para adequações. As formações serão realizadas pela Coordenadora, com a participação, em cada encontro, de outro(s) servidor(es) da SRE ou colaboradores externos voluntários, que possuam conhecimento e experiências no(s) assunto(s) abordado(s). A exposição de conteúdos textuais e/ou audiovisuais será através de notebook e datashow e terá caráter secundário, visto que pretendemos priorizar o diálogo, o debate e a reflexão. Os encontros ocorrerão na SRE Poços de Caldas e terão a duração de 3h30, sendo uma primeira parte de 1h40, um intervalo de 20 minutos e uma segunda parte de 1h30.
Quanto?	Não haverá custo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, considerando-se que “na estrutura formal de nossa escola pública está quase totalmente ausente a previsão de relações humanas horizontais, de solidariedade e cooperação entre as pessoas” (PARO, 2016, p. 122) – estrutura esta reproduzida nas relações entre a regional e as escolas – intencionamos que estas formações tenham um caráter humanístico e democrático e, na medida em que forjamos o nosso existir e o nosso fazer no mundo ao longo de nossos itinerários formativos, potencializem a construção de uma cultura participativa no interior das escolas e compartilhada pela Superintendência Regional de Ensino.

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Após identificarmos os principais pontos de vulnerabilidade da gestão de processos da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, procuramos, durante a elaboração deste PAE, construir ações factíveis, que pudessem atenuar as necessidades verificadas no segundo capítulo (seção 3) e serem conciliadas tanto com o trabalho dos gestores escolares e dos servidores da Superintendência, quanto com as possibilidades de participação dos membros dos Colegiados.

Tendo em vista a centralidade do conhecimento neste trabalho, objetivamos ainda desenvolver ações que aperfeiçoassem e otimizassem os processos de Gestão do

Conhecimento, através da disponibilização de canais para acesso às informações sistematizadas e ao conhecimento institucional da SRE, bem como da realização de encontros regulares, de teor formativo, para os gestores e membros dos Colegiados Escolares.

Entendemos, assim, que as três ações propostas contemplam ambas as dimensões, além de contribuírem para a horizontalização das relações entre a regional e as escolas e possibilitarem visibilidade e fortalecimento da Coordenação pesquisada. Optamos ainda por utilizar recursos virtuais e presenciais, na medida em que a diversificação de estratégias e abordagens colabora para minimizar as dificuldades comunicacionais entre os sujeitos.

Assim, embora o exercício e a conquista da gestão democrática confronte-se com desafios enraizados na cultura escolar tradicional, os quais têm sido progressivamente desconstruídos, acreditamos que os esforços em prol da reestruturação do trabalho da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas repercutirão, de formas e níveis diversos, nas práticas escolares de democracia participativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não, não tenho caminho novo.
O que tenho de novo
É o jeito de caminhar.
(MELLO, 2012, recurso on-line)

Este estudo partiu da inquietação frente à precariedade do trabalho desenvolvido pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas, bem como aos desafios institucionais e às dificuldades de comunicação da regional com as escolas estaduais. Mas também partiu da busca de vias para transformação deste contexto, em prol do fortalecimento dos mecanismos de gestão escolar colegiada e, por consequência, da potencialização de uma cultura democrática nas escolas públicas. Contudo, o itinerário percorrido para tratar deste tema norteou-nos a estender o nosso olhar e tomarmos como ponto de partida a democracia em si, como o regime político fundamentado na soberania **dos cidadãos**.

Desta forma, reiteramos que, neste estudo, corroboramos com a concepção individualista defendida por Bobbio (2004), de que a democracia moderna repousa não na soberania do povo, mas no poder de cada indivíduo de participar das decisões políticas, pois o conceito de povo constitui uma abstração, um conjunto amorfo que vela cenários e oportunidades díspares. A partir desta perspectiva, emerge o conceito de democracia participativa, modelo em que os cidadãos, no exercício de seus direitos fundamentais, intervêm diretamente na vida pública, por meio de espaços onde se mobilizam, discutem e deliberam sobre as questões de interesse coletivo, transgredindo, portanto, a ideia de centralização das decisões políticas e de ordenamento da vida civil nas mãos do Estado e de delegação do poder a representantes eleitos.

No contexto brasileiro, as reivindicações quanto à participação popular intensificaram-se a partir da década de 1980, com os movimentos sociais de resistência ao autoritarismo e opressão do regime instituído pelo golpe militar de 1964. Estes movimentos exerceram um papel primordial no processo de transição política e de construção da democracia brasileira, o qual teve como marco a promulgação da Constituição Federal 1988 (BRASIL, 1988).

As manifestações populares no decorrer do processo Constituinte culminaram ainda no reconhecimento da importância de criação de dispositivos e canais que viabilizassem a participação da comunidade nas decisões referentes à gestão escolar, tendo em vista o papel

social desempenhado pela escola pública para efetivação de práticas democráticas e formação cidadã. Assim, despertou, neste cenário de redemocratização, o princípio da gestão escolar democrática, uma histórica reivindicação da comunidade educacional, o qual foi incluído na Constituição Federal de 1988, na LDB n.º 9.394/1996 e no PNE de 2001. No atual PNE, para o decênio 2014-2024, a promoção da gestão democrática consiste em uma das diretrizes e também está contemplada na meta 19 (BRASIL, 1988, 1996, 2001, 2014).

Contudo, apesar da previsão legal, a consolidação da gestão democrática é um percurso em construção, o qual perpassa conquistas e recuos, tendo em vista a necessidade de empoderamento dos sujeitos para o exercício da democracia participativa e de ruptura com um paradigma de gestão escolar autoritário, caracterizado pela concentração do poder decisório nas mãos do diretor. Neste sentido, destacamos o papel dos Colegiados Escolares, um dos principais mecanismos para sustentação da gestão democrática, tendo em vista tratar-se de uma instância representativa dos diversos segmentos da comunidade escolar, para diálogo, deliberação e fiscalização quanto aos assuntos de interesse coletivo e, portanto, de fortalecimento da participação e autonomia.

Na rede estadual de ensino de Minas Gerais, os Colegiados Escolares são gerenciados pelas Coordenações Regionais destes órgãos de cada uma das SREs. Estas Coordenações, entretanto, não possuem regulamentação e consistem apenas na indicação de um servidor, como referência, para acompanhar o regular funcionamento dos Colegiados Escolares – atividade esta, inserida no rol de atribuições da Diretoria de Pessoal das SREs. Conforme já discorremos neste estudo, o fato de esta instância não estar formalmente instituída no organograma das SREs revela os primeiros sinais de sua fragilidade, tendo em vista que o papel desta Coordenação tende a diluir-se em meio ao escopo de várias outras demandas de trabalho.

No âmbito da SRE Poços de Caldas, esta precariedade é acentuada por obstáculos estruturais – tais como carência de pessoal e dificuldade de deslocamento às escolas – mas também por falhas na gestão de processos daquela Coordenação, caracterizadas pela inexistência de ações contínuas e sistematizadas de acompanhamento junto aos membros dos Colegiados Escolares, situação que repercute no desempenho destes e na promoção de uma gestão escolar participativa.

Assim, diante do problema de pesquisa – *como a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE de Poços de Caldas pode reestruturar o seu trabalho, de modo a desenvolver ações que potencializem a efetiva mobilização e fortalecimento dos Colegiados*

Escolares, instâncias primordiais à gestão democrática? – definimos, para este estudo, eixos de análise que contemplavam uma perspectiva sistêmica sobre o contexto deste caso.

Os resultados do estudo indicaram um distanciamento e desalinhamento de propósitos entre SRE e escolas, fato que, apesar das percepções confluentes dos sujeitos pesquisados em relação a diversos aspectos, também provoca interpretações distorcidas em ambas as instâncias, bem como a idealização de concepções em decorrência de um conhecimento fragmentado sobre a realidade do outro, restrito a vínculos de caráter prioritariamente burocrático e normativo. Verificamos ainda a ineficácia dos meios de acesso as informação e socialização de conhecimentos e a invisibilidade da Coordenação estudada, a qual se restringiu, no período de 2013 a 2017, ao papel de executora das determinações pontuais da SEE.

Assim, reportando-nos ao problema de pesquisa, verificamos a necessidade de reestruturação não apenas do trabalho técnico executado por esta Coordenação, mas, sobretudo, de reconstrução das relações dialógicas entre a Superintendência e as unidades escolares, as quais vêm sendo pautadas por traços sutis – mas perceptíveis – de dependência (por parte das escolas) e fiscalização (por parte da SRE), e não de colaboração.

Por isso, no decorrer do desenvolvimento do PAE, intencionamos planejar ações de cunho formativo, a partir dos conceitos e ferramentas da GC, tendo em vista a importância do conhecimento para a cultura participativa. Neste sentido, entendemos que, embora os membros dos Colegiados Escolares tenham assinalado que não dispunham do conhecimento formal necessário para exercerem plenamente suas atribuições, não podemos desconsiderar os conhecimentos tácitos dos quais aqueles são portadores. Assim, estas ações visam a disponibilizar canais de acesso e espaços de aprendizagem do conhecimento explícito e institucional da SRE, mas também incitar a discussão acerca de seus próprios conceitos e impressões, advindos do cotidiano escolar. Nesta direção, pretendemos também que a formação continuada em serviço com os gestores escolares configure uma oportunidade de reflexão sobre os fundamentos que direcionam as suas práticas de liderança do processo educativo, tendo por horizonte a gestão democrática.

Deste modo, após a conclusão deste estudo, vislumbramos que a reestruturação do trabalho desta Coordenação poderá repercutir positivamente não apenas nas escolas, mas também no fortalecimento da própria Coordenação, nutrida das experiências conquistadas durante a execução do PAE. No decorrer da pesquisa, os desafios iniciais, aparentemente incontornáveis, transubstanciaram-se em centelhas possíveis, que indicaram respostas para o problema deste estudo.

Contemplamos ainda que as discussões empreendidas por esta pesquisa poderão suscitar investigações futuras, quanto aos desafios e potencialidades sobre a sistematização da GC na educação, tendo em vista a relevância da mobilização do conhecimento para aperfeiçoamento dos processos de gestão educacional e para a apropriação de competências cognitivas e sociais necessárias à aprendizagem e cidadania.

No início destas considerações finais, evocamos as palavras do poeta amazonense por acreditarmos que encontramos um rumo – o qual certamente reserva percalços e lutas, como é o trajeto da democracia – e propomos um encontro, por entendermos que a reestruturação do trabalho da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas perpassa, necessariamente, a mobilização e solidariedade dos sujeitos envolvidos neste processo, tendo por princípios norteadores a função social emancipatória da educação pública e a democratização da gestão escolar. Se nossas intenções soam utópicas, este estudo, assim, abre os rumos para o que possa vir a ser.

REFERÊNCIAS

AÇÃO EDUCATIVA. **A participação de crianças e adolescentes e os Planos de Educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2013.

AGUIAR, Márcia Ângela da S. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Educar**, Curitiba, n. 31, p. 129-144, 2008. Editora UFPR. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a09>. Acesso em: 15 maio 2018.

ARAGÃO, Cecília Vescovi. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 48, n. 3, p. 104-132, set./dez. 1997. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/391/397>. Acesso em: 9 set. 2018.

ARAÚJO, Adilson César. A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 253-266, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.esforce.org.br>. Acesso em: 13 abr. 2018.

AVELLAR, Marina. Entrevista com Stephen J. Ball: uma análise de sua contribuição para a pesquisa em política educacional. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, [s. l.], v. 24, n. 24, fev. 2016. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/ojs/article/download/2368/1743>. Acesso em: 30 set. 2018.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: HUCITEC, 1988.

BARBOSA JUNIOR, Walter Pinheiro. Um conselho para o cotidiano. *In*: VASCONCELOS, Francisco Herbert Lima et al. (Orgs.). **Conselho escolar: processos, mobilização, formação e tecnologia**. Fortaleza: Edições UFC, 2013. p. 25-40.

BARROSO, João. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. *In*: BARROSO, João. **O estudo da escola**. Porto: Porto Ed., 1996. p. 167-189.

BARROSO, João. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 725-751, out./2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a02.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 9 set. 2018

BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2019.

BOBBIO, Norberto **O futuro da democracia**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BOBBIO, Norberto **A era dos direitos**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília, 1995.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Florianópolis, ano 3, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.

BORDIGNON, Genuíno. Gestão democrática da escola cidadã. *In*: FRIGOTTO, Gaudênio; CIAVATTA, Maria. (Orgs.). **Ensino Médio: ciência, cultura e trabalho**. Brasília, DF: MEC/SEMTEC, 2004. p. 291-313.

ALMEIDA, Jorge Miranda de; OLIVEIRA, Adrian Moreira de. O poder da palavra: linguagem, ideologia e educação. **Revista Humus**, São Luís, v. 6, n. 16, p. 31-44, 2016. Disponível em: <http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/viewFile/4671/2546>. Acesso em: 24 nov. 2018.

BRASIL. **Ato Institucional Nº 5, de 13 de dezembro de 1968**. São mantidas a Constituição de 24 de janeiro de 1967 e as Constituições Estaduais; O Presidente da República poderá decretar a intervenção nos estados e municípios, sem as limitações previstas na Constituição, suspender os direitos políticos de quaisquer cidadãos pelo prazo de 10 anos e cassar mandatos eletivos federais, estaduais e municipais, e dá outras providências. Brasília,DF: Presidência da República, 1968. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ait/ait-05-68.htm. Acesso em: 18 mar. 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 mar. 2018.

BRASIL. **Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 12 set. 2018.

BRASIL. **Lei Nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 18 mar. 2018.

BRASIL. **Lei Nº. 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acesso em: 18 mar. 2018.

BRASIL. Portaria Ministerial Nº 2.896, de 16 de setembro de 2004. Cria o Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares. **Diário Oficial da União**: seção 2, Brasília, n. 180, p. 7, 17 set. 2004a.

BRASIL. **Curso de Formação para Conselheiros Escolares: Módulo1 – Conselho Escolar na democratização da escola**. Brasília: MEC/SEB, 2004b. Disponível em:

http://cursos.mec.gov.br/conselhosescolares/nacional/pluginfile.php/237/mod_resource/content/1/caderno_completo_CFCE.pdf. Acesso em: 9 set. 2018.

BRASIL. **Lei Nº. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 18 mar. 2018.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO. **Campanha Nacional pelo direito à Educação**, [2018a]. A campanha. Disponível em: <http://campanha.org.br/quem-somos/a-campanha/>. Acesso em: 1 abr. 2018.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO. **Campanha Nacional pelo direito à Educação**, [2018b]. Custo Aluno-Qualidade Inicial. Disponível em: <https://campanha.org.br/caqi-caq/>. Acesso em: 1 abr. 2018.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. Gestão escolar: da centralização à descentralização. **Cadernos de Pesquisa em Educação**, Vitória, ano 9, v. 18, n. 36, p. 33-53, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.ufes.br/educacao/article/view/5373>. Acesso em: 24 nov. 2018.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada; KANISKI, Ana Lúcia. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 33-39, set./dez. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a04v29n3.pdf>. Acesso em: 2 set. 2018.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

CERTEAU, Michel de; GIARD, Luce; MAYOL, Pierre. **A invenção do cotidiano: 2. Morar, cozinhar**. Petrópolis: Vozes, 1996.

DIAS, Sonia; DJRDJRJAN, Tatiana Bello. Gestão por processos na educação: a experiência do Programa Melhoria da Educação no Município. **Cadernos Cenpec**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 269-289, dez. /2012. Disponível em: <http://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/download/190/217>. Acesso em: 9 maio 2019.

DIRETORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES ADMINISTRATIVOS E DE CERTIFICAÇÃO OCUPACIONAL. **Informações sobre a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares**. Destinatário: Christiane Steiger Ferreira. [S.l.], 4 abr. 2018. 1 mensagem eletrônica.

DRABACH, Nadia Pedrotti. A trajetória da administração da educação pública no Brasil e a construção da democracia. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. 51, p. 42-53, jun./2013. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8640262/7821>. Acesso em: 11 jun. 2018.

EULÁLIO, Andresa Oliveira. **A gestão do conhecimento nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais: desafios e perspectivas.** 2017. 157f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2018/02/ANDRESA-OLIVEIRA-EULALIO.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018.

FELINTO, Paola Ceccon. **Gestão escolar na perspectiva democrático-participativa.** 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Coordenação Pedagógica) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014. 17f. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/47216/R%20-%20E%20-%20PAOLA%20CECCON%20FELINTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 ago. 2018.

FÉLIX, Robson Gonçalves. **Políticas públicas de gestão da escola em Minas Gerais: trajetória dos Colegiados Escolares na rede pública estadual de ensino de 1991 a 2006.** 2007. 243f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/14053>. Acesso em: 15 set. 2018.

FERNANDES, Maria Cristina da Silveira Galan; RAMOS, Géssica Priscila. Conselho Escolar, participação e qualidade da educação no âmbito da gestão democrática. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, v. 4, n. 2, p. 210-224, nov. 2010. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br>. Acesso em: 23 mar. 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dicionário Histórico Biográfico Brasileiro pós 1930.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

GERHADT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 14 out. 2018.

GOMES, Ana Valeska Amaral. Gestão democrática no Plano Nacional de Educação. *In:* GOMES, Ana Valeska Amaral; BRITTO, Tatiana Feitosa de. (Orgs.). **Plano Nacional de Educação: construção e perspectivas.** Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara; Senado Federal, Edições Técnicas. 2015.

GRINKRAUT, Ananda; CARREIRA, Denise; CINTRA, Juliane. **A construção e a revisão participativa de Planos de Educação.** São Paulo: Ação Educativa, 2013.

HERNANDES, Elianeth Dias Kanthack; ABDIAN, Graziela Zambão. Conselhos Escolares: possibilidades de vivência da escola democrática. *In:* LUIZ, Maria Cecília; NASCENTE, Renata Maria Moschen. (Orgs.). **Conselho Escolar e diversidade: por uma escola mais democrática.** São Carlos: Editora da UFSCar, 2013.

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION. **Documentos da Cúpula Mundial sobre a sociedade da informação**: Genebra 2003 e Túnis 2005. Tradução de Marcelo Amorim Guimarães. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. Disponível em: https://www.cgi.br/media/docs/publicacoes/1/CadernosCGIbr_DocumentosCMSI.pdf. Acesso em: 2 set. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, [2017]. Estimativas da população residente no Brasil e unidades da Federação com data de referência em 1º de julho de 2017. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=downloads>. Acesso em: 15 abr. 2018.

LEMOS, Éden Ernesto da Silva. A construção da gestão democrática participativa: aspectos históricos e o Conselho Escolar. *In*: VASCONCELOS, Francisco Herbert Lima et al. (Orgs.). **Conselho escolar**: processos, mobilização, formação e tecnologia. Fortaleza: Edições UFC, 2013. p. 41-53.

LEOCÁDIO, Leonardo; SANTOS, Jane Lucia. Gestão do conhecimento em organizações públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias de informação e comunicação. *In*: KM Brasil 2008 – Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, São Paulo, 2008. **Anais [...]**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2008. p. 1-11. Disponível em: http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_KM_TIC_KM-Brasil.pdf. Acesso em: 1 jun. 2018.

LLARENA, Rosilene Agapito da Silva; DUARTE, Emeide Nóbrega; SANTOS, Raquel do Rosário. Gestão do conhecimento e desafios educacionais contemporâneos. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 222-242, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/viewFile/53901/35089>. Acesso em: 10 maio 2019.

LORDÊLO, José Albertino Carvalho; PONTES, Márcia. Poder, representação, participação, conhecimento e decisão: a CPA da UFBA. *In*: LORDÊLO, José Albertino Carvalho; DAZZANI, Maria Virgínia. (Orgs.). **Avaliação educacional**: desatando e reatando os nós. Salvador: EDUFBA, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUIZ, Maria Cecília; RISCAL, Sandra Aparecida; RIBEIRO JUNIOR, José Roberto. Conselhos escolares e a diversidade: uma dimensão mais democrática da escola. *In*: LUIZ, Maria Cecília; NASCENTE, Renata Maria Moschen (Orgs.). **Conselho Escolar e diversidade**: por uma escola mais democrática. São Carlos: Editora UFSCar, 2013. p. 21-40.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 94, jan./abr. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v27n94/a03v27n94.pdf>. Acesso em: 30 set. 2018.

MALIN, Ana B. Economia e política de informação: novas visões da história. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 9-18, out./dez. 1994. Disponível em: http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v08n04/v08n04_02.pdf. Acesso em: 2 set. 2018.

MARQUES, Mara Rúbia Alves; NASCIMENTO, Maria Marta Chaves do. A história do colegiado escolar na gestão da escola pública em Minas Gerais: antes e depois da Constituição Federal de 1988. *In*: Congresso de Pesquisa e Ensino em História da Educação em Minas Gerais, II, 2003, Uberlândia. **Anais [...]**. Uberlândia-MG, 2003. p. 1050-1059.

MARTINS, Angela Maria. Autonomia e educação: a trajetória de um conceito. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 115, p. 207-232, mar. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a09n115.pdf>. Acesso em: 13 maio 2018.

MARTINS, Heloísa Helena T. de Souza. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MELLO, Thiago de. **Melhores poemas**. São Paulo: Global, 2012. *E-book*.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 7.360, de 2 de janeiro de 1964**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado da Educação. Belo Horizonte: SEE, 1964. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=7360&ano=1964&tipo=DEC>. Acesso em: 13 maio 2018.

MINAS GERAIS. **Lei Nº 5.185, de 19 de maio de 1969**. Cria nove Delegacias Regionais de Ensino e contém outras providências. Belo Horizonte: SEE, 1969. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=5185&comp=&ano=1969>. Acesso em: 13 maio 2018.

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 12.480, de 3 de março de 1970**. Dispõe sobre a composição das Delegacias Regionais de Ensino. Belo Horizonte: SEE, 1970a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=12480&comp=&ano=1970>. Acesso em: 13 maio 2018.

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 12.880, de 4 de agosto de 1970**. Dispõe sobre a composição das Delegacias Regionais de Ensino. Belo Horizonte: SEE, 1970b. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=12880&comp=&ano=1970&aba=js_textoAtualizado#texto. Acesso em: 13 maio 2018.

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 17.591, de 12 de dezembro de 1975**. Dispõe sobre a composição das Delegacias Regionais de Ensino. Belo Horizonte: SEE, [1976]. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=17591&comp=&ano=1975&aba=js_textoAtualizado#texto. Acesso em: 14 set. 2018.

MINAS GERAIS. **Lei Nº 7.109, de 13 de outubro de 1977**. Contém o Estatuto do pessoal do magistério público do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Belo Horizonte: SEE, 1977. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=7109&ano=1977>. Acesso em: 15 set. 2018.

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 33.334, de 17 de janeiro de 1992.** Dispõe sobre a instituição de colegiado nas unidades estaduais de ensino. Belo Horizonte: SEE, 1992. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=33334&comp=&ano=1992&aba=js_textoAtualizado#texto. Acesso em: 18 set. 2018.

MINAS GERAIS. **Lei Nº 11.721, de 29 de dezembro de 1994.** Cria e transforma cargos no Quadro de Pessoal da Educação e dá outras providências. Belo Horizonte: SEE, 1994a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=11721&comp=&ano=1994>. Acesso em: 13 maio 2018.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual n.º 11.406, de 28 de janeiro de 1994.** Reorganiza a Autarquia Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais - IPSM -, introduz alterações na estrutura orgânica Secretarias de Estado e dá outras providências. Belo Horizonte: SEE, 1994b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=11406&comp=&ano=1994&texto=consolidado#texto>. Acesso em: 13 maio 2018.

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 41.271/2000.** Dispõe sobre o colegiado nas escolas estaduais de ensino fundamental e médio e dá outras providências. Belo Horizonte: SEE, 2000. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=41271&comp=&ano=2000&aba=js_textoAtualizado#texto. Acesso em: 12 set. 2018.

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 43.602, de 19 de setembro de 2003.** Dispõe sobre o colegiado nas escolas estaduais de ensino fundamental e médio. Belo Horizonte: SEE, 2003. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43602&comp=&ano=2003&aba=js_textoAtualizado#texto. Acesso em: 15 maio 2018.

MINAS GERAIS. **Lei n.º 18.354, de 26 de agosto de 2009.** Determina a participação dos colegiados escolares dos estabelecimentos de ensino da rede pública estadual na situação que especifica e dá outras providências. Belo Horizonte: SEE, 2009. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=18354&comp=&ano=2009&aba=js_textoAtualizado#texto. Acesso em: 12 set. 2018.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011.** Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE, 2011a Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Dec&num=45849&ano=2011>. Acesso em: 15 set. 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. **Nota Técnica sem número de 2011.** Belo Horizonte: SEE, 2011b.

MINAS GERAIS. **Resolução Nº 2.795, de 28 de setembro de 2015.** Estabelece normas para escolha de servidor ao cargo de diretor e à função de vice-diretor de escola estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. SEE: Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/2.795-15-r.pdf>. Acesso em: 30 set. 2018.

MINAS GERAIS. Resolução N° 2.958, de 29 de abril de 2016. Dispõe sobre a Assembleia Escolar e sobre a estrutura, funcionamento e processo de eleição dos membros do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. **Diário Oficial de Minas Gerais**: seção 1, ano 124, p. 14-15, 30 abr. 2016a. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/163788>. Acesso em: 11 set. 2018.

MINAS GERAIS. **Secretaria do Estado de Educação**, [2016b]. Organograma. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/organograma>. Acesso em: 1 maio 2018.

MINAS GERAIS. **Breve apresentação e histórico sobre a eleição dos membros dos Colegiados Escolares**. Texto adaptado de relatórios sobre a Eleição dos Membros dos Colegiados Escolares dos anos de 2013 e 2016, da Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional. SEE: Belo Horizonte: 2018a.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE n.º 3.860, de 17 de julho de 2018**. Encerra as atividades de Escolas Estaduais, tendo em vista a absorção da demanda pela Rede Municipal de Ensino. SEE: Belo Horizonte, 2018c. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/?dataJornal=2018-07-18>. Acesso em: 11 set. 2018.

MINAS GERAIS. **Plano Estadual de Educação (PEE) – Lei n.º 23.197/2018**. Institui o Plano Estadual de Educação – PEE – para o período de 2018 a 2027 e dá outras providências. 2018c. Disponível em: almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=23197&comp=&ano=2018&aba=js_textoOriginal#texto. Acesso em: 12 set. 2018.

MOISÉS, José Álvaro. Os significados da democracia segundo os brasileiros. **Opinião Pública**, Campinas, v. 16, n. 2, p. 269-309, nov./2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/op/v16n2/a01v16n2.pdf>. Acesso em: 1 maio 2018.

MORAES, Aline Cristina de Assis. **O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e seus desdobramentos para a gestão escolar**. 2015. 45f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015. Disponível em: <http://www.uel.br/ceca/pedagogia/pages/arquivos/2015%20ALINE%20CRISTINA%20DE%20ASSIS%20MORAES.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2019.

MOREIRA, Cristina Mara. **Dificuldades na implementação da gestão participativa em uma escola da Zona da Mata mineira**. 2017. 217f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/dificuldades-na-implementacao-da-gestao-participativa-em-uma-escola-da-zona-da-mata-mineira/>. Acesso em: 4 set. 2018.

NASCIMENTO, Marcelo do; OLIVEIRA, Alessandro Luiz de; ABDALA, Rachel Duarte. A formação em serviço do gestor escolar como ação formativa intencional e política. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 23, n. 2, p. 266-285, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/viewFile/11887/8103>. Acesso em: 26 maio 2019.

NETO, Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OBSERVATÓRIO DO PNE. **Observatório do PNE**, [2018]. Meta 19: Gestão democrática. Disponível em: <https://www.observatoriodopne.org.br/indicadores/metas/19-gestao-democratica/indicadores>. Acesso em: 21 mar. 2018.

PARENTE, Marta Maria de A.; LÜCK, Heloísa. **Texto para discussão n° 675**: Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do Ensino Fundamental. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, out./1999. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2784/1/td_0675.pdf. Acesso em: 24 nov. 2018.

PARENTE, Marta Maria de A.; LÜCK, Heloísa. Mapeamento de estruturas de gestão colegiada em escolas dos sistemas estaduais de ensino. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 156-162, fev./jun. 2000.

PARO, Vitor. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor da escola. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2018.

PARO, Vitor. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2016.

PORTO, Maria Isabel. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: fortalecimento de quem?** 2014. 122f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/98600>. Acesso em: 7 maio 2019.

ROCHA, Roberto. A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil. **Revista Pós Ciências Sociais**, São Luís, v. 1, n. 11, recurso on-line, 2009. Disponível em: http://www.ppgcsoc.ufma.br/index.php?option=com_content&view=article&id=318&Itemid=114. Acesso em: 8 dez. 2018.

ROLDÃO, Maria do Céu. A Mudança Anunciada da Escola ou um Paradigma de Escola em Ruptura? *In*: ALARCÃO, Isabel (Org.). **Escola Reflexiva e Nova Racionalidade**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2001.

ROSSETTI, Adroaldo; MORALES, Aran Bey. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1191/1363>. Acesso em: 11 maio 2019.

SILVA, Amanda Maria Soares. Sentimentos de pertencimento e identidade no ambiente escolar. **Revista Brasileira de Educação em Geografia**, Campinas, v. 8, n. 16, p. 130-141, jul./dez. 2018. Disponível em:

<http://www.revistaedugeo.com.br/ojs/index.php/revistaedugeo/article/view/535>. Acesso em: 9 maio 2019.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **Relações de trabalho na escola pública: práticas sociais em educação em Minas Gerais (1983-1994)**. 1999. 300f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/251091>. Acesso em: 15 set. 2018.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. Escolha de dirigentes escolares em Minas Gerais: trajetória histórica, impasses e perspectivas. *In: Reunião Anual da ANPEd*, 23, 2000, Caxambu. **Anais [...]**. Caxambu: ANPEd, 2000. Disponível em: <http://23reuniao.anped.org.br/textos/0502p.PDF>. Acesso em: 10 set. 2018.

SILVA, Sérgio Luís. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

SOUZA, Lânia Daniela Marta; RIBEIRO, Marcelo Silva de Souza. O perfil do gestor escolar contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função. **Espaço do Currículo**, João Pessoa, v. 10, n.1, p. 106-122, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/download/rec.v10i1.33386/17435/>. Acesso em: 6 maio 2019.

STEHR, Nico. Liberdade é filha do conhecimento? **Tempo Social, Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 221-234, nov./2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ts/v20n2/11.pdf>. Acesso em: 28 out. 2018.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE POÇOS DE CALDAS. **Regimento Interno**. SRE Poços de Caldas: Poços de Caldas, 2002.

TEIXEIRA, Beatriz de Basto. **Por uma escola democrática: colegiado, currículo e comunidade**. 2000. 340f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

TORO, Jose Bernardo. **A construção do público: cidadania, democracia e participação**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2005.

VILLAS BÔAS FILHO, Orlando. Democracia: a polissemia de um conceito político fundamental. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 108, p. 651-696, jan./dez. 2013. Disponível em: www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67999. Acesso em: 15 abr. 2018.

ZANETTE, Marcos Suel. Pesquisa qualitativa no contexto da Educação no Brasil. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. 65, p. 149-166, jul./set. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n65/0104-4060-er-65-00149.pdf>. Acesso em: 2 set. 2018.

5. Para você, a gestão democrática é:

() Uma utopia impraticável, devido à centralização das responsabilidades nas mãos do diretor, por parte do estado, à fragilidade social das escolas públicas e à apatia, desconhecimento e desinteresse da comunidade escolar.

() Uma realidade já consolidada, considerando a existência de inúmeros mecanismos de descentralização administrativa, financeira e pedagógica conquistados pelas escolas e ao fortalecimento de espaços de gestão participativa, como os Colegiados Escolares e Grêmios Estudantis.

() Uma perspectiva ainda em construção, que compreende desafios e possibilidades, devido à exigência de rompimento com práticas de gestão autoritárias e de mobilização e envolvimento da comunidade escolar.

6. Você se considera um gestor democrático? Aponte, no mínimo, três características da sua gestão que justifiquem a sua resposta.

Considerações sobre autonomia e participação e a atuação do Colegiado Escolar

7. A autonomia da escola e a participação da comunidade são pilares de sustentação da gestão democrática. Em relação à autonomia – entendida como a capacidade de a escola se autogerir - a interferência do estado nos processos decisórios da escola é:

() Preponderante e prejudicial

() Equilibrada e positiva

() Outro: _____

8. Quanto à participação, uma das principais instâncias de gestão participativa nas escolas estaduais de Minas Gerais é o Colegiado Escolar. Como você avalia o desempenho dos membros do Colegiado de sua unidade?

() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

9. A participação da comunidade escolar é desafiada por condicionantes de ordem diversas. Atribua um valor aos itens abaixo, de 0 a 5, considerando a preponderância de cada um deles no desempenho do seu Colegiado Escolar, **sendo 0 pouco relevante e o 5 muito relevante:**

() Condicionantes socioeconômico, relacionados às reais condições de vida dos membros do Colegiado Escolar, tais como: falta de tempo e cansaço, devido à dificuldade de conciliar as reuniões do Colegiado a horários compatíveis com o trabalho e outras obrigações pessoais dos membros do órgão.

() Condicionantes culturais, relativo à concepção de que a comunidade é naturalmente avessa à participação, passiva e conformada.

() Condicionantes institucionais, os quais compreendem a existência de movimentos coletivos, institucionalizados ou não, no entorno da escola, nos quais a comunidade se organiza e articula, tais como Centros Comunitários, Conselhos Populares e Sociedades Amigos de Bairro.

10. Na medida em que promover a articulação e integração entre escola e comunidade, por meio de práticas de co-liderança, é uma competência de um gestor democrático, quais são os principais desafios que você encontra para estimular a participação do Colegiado Escolar?

Avaliação do trabalho desenvolvido pela Coordenação Regional da SRE Poços de Caldas

11. Como você avalia a atuação da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas?

() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

12. Qual a principal falha do trabalho desenvolvido pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE de Poços de Caldas? Assinale mais de uma alternativa, se considerar necessário:

() Não há falhas.

() Escassez de visitas às escolas.

() Ausência de um acompanhamento sistemático da atuação dos Colegiados.

() Retenção ou dificuldade de transmitir conhecimentos e orientações.

- () Ausência de suporte aos (às) diretores(as) quanto às questões relativas à gestão escolar participativa.
- () Ausência de suporte aos membros dos Colegiados Escolares quanto às suas competências e às normativas da SEE.
- () Outro: _____

13. Aponte quais ações você considera que deveriam ser realizadas pela Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE de Poços de Caldas, pois auxiliariam a promoção da gestão participativa nas escolas estaduais. Assinale mais de uma alternativa, se considerar necessário:

- () Visitas mais frequentes à escola, para compreender as especificidades do cotidiano escolar e afinar o diálogo com os(as) gestores(as).
- () Formações periódicas com os membros do Colegiado Escolar.
- () Encontros periódicos com os(as) gestores(as), para estudo coletivos, discussões e relatos de experiências.
- () Criação de instâncias e canais, para contato mais próximo desta Coordenação com os membros dos Colegiados Escolares e compartilhamento de conhecimentos.
- () Outro: _____

Avaliação de aspectos relacionados aos processos de Gestão do Conhecimento

14. Como você avalia o fluxo de comunicação e socialização de informações e conhecimentos entre a SRE e Colegiados Escolares?

15. Como você classifica o conhecimento da maioria dos membros do Colegiado de sua escola acerca de suas competências, nos termos da legislação vigente:

- () Excelente () Bom () Regular () Ruim () Pésimo

Justifique sua resposta: _____

16. Você sente a necessidade de que a SRE oportunize tempos e espaços para formação, discussão e encontros dos membros dos Colegiados das escolas estaduais de Poços de Caldas?

Sim Não

Se a sua resposta for sim, quais seriam os impeditivos para colocar em práticas estas ações:

17. São realizadas reuniões do Colegiado de sua escola especificamente para estudo das legislações e orientações da SEE que normatizam as suas atribuições pedagógicas, administrativas e financeiras?

Sim, sempre.

Sim, às vezes.

Não existe este hábito.

Outro: _____

18. Quais recursos o Colegiado de sua escola utiliza para comunicação e compartilhamento de informações e conhecimento entre seus membros? Assinale os meios utilizados, deixando em branco a opção que **não** for adotada em sua escola:

Encontros presenciais.

Ofícios ou outros documentos oficiais.

E-mail.

Redes sociais.

Aplicativo WhatsApp.

Quadro de avisos.

Outro: _____

**APÊNDICE B – Questionário aplicado aos membros dos Colegiados escolares das
escolas estaduais de Poços de Caldas**

Prezado(a) Membro do Colegiado Escolar,

Sou estudante do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pela Universidade Federal de Juiz de Fora, e estou realizando uma pesquisa para a minha dissertação. Este questionário tem por objetivo identificar como os membros dos Colegiados Escolares das escolas estaduais de Poços de Caldas vêm estes órgãos, suas competências enquanto conselheiros e o papel de acompanhamento da Superintendência Regional de Ensino. Não é necessário identificar-se. Suas respostas muito contribuirão para esta pesquisa; por isso, contamos com a sua colaboração e comprometimento ao responder as questões.

Grata,

Christiane Steiger Ferreira

Informações pessoais para caracterização do sujeito pesquisado

1. Qual a sua escolaridade?

- () Ensino Fundamental incompleto.
- () Ensino Fundamental completo.
- () Ensino Médio completo.
- () Ensino Médio incompleto.
- () Ensino Superior incompleto.
- () Ensino Superior completo.
- () Pós-graduação.

2. Qual segmento você representa no Colegiado Escolar?

- () Profissional em Exercício na escola – Magistério.
- () Profissional em exercício na escola – Administrativo.
- () Comunidade atendida pela escola – Estudante.
- () Comunidade atendida pela escola – Pai, mãe ou responsável.

3. Com que frequência você acessa a internet?

- () Diariamente.
- () De 2 a 3 vezes na semana.
- () 1 vez na semana.

() Raramente.

() Nunca.

4. Onde você acessa a internet? Assinale quantas questões considerar necessárias:

() Em casa.

() No trabalho.

() Na casa de amigos ou familiares.

() Em *lanhouses*.

() Outro: _____

Concepções acerca do significado de Colegiado Escolar e do que representa ser membro deste órgão

5. Para você, o que é Colegiado Escolar?

6. Para você, o que é ser membro do Colegiado Escolar?

Avaliação de aspectos relacionados aos processos de Gestão do Conhecimento acerca das atribuições e normas de funcionamento do Colegiado Escolar, nos termos da Resolução SEE n.º 2.958/2016

7. Você tem conhecimento da Resolução n.º 2.958/2016, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que trata da estrutura, funcionamento e processo de eleição do Colegiado Escolar?

() Sim

() Não

8. Na medida em que o acesso à informação e ao conhecimento é um requisito para aprimorar a participação da comunidade escolar, você considera que os membros dos Colegiados Escolares têm a formação necessária para desempenharem o seu papel?

() Sim () Não

Por quê? _____

9. Se a sua resposta na questão anterior foi “**não**”, quais práticas você acredita que poderia auxiliá-lo, enquanto membro do Colegiado Escolar, a fortalecer a sua atuação? Assinale quantas questões considerar necessárias:

() Um acervo digital, onde os membros dos Colegiados Escolares de Poços de Caldas possam compartilhar as suas ideias e experiências, de forma a promover a colaboração e a interação.

() Formações periódicas, na modalidade presencial ou semipresencial, para estudo das legislações e orientações normativas sobre as competências do Colegiado Escolar.

() Constituição de fóruns de discussão, presenciais e virtuais, com a participação dos membros dos Colegiados Escolares e pessoas externas, que tenham destacada atuação em assuntos de interesse da comunidade escolar, para diálogos, compartilhamento de informações e aperfeiçoamento da atuação dos Colegiados.

() Disponibilização de um manual, com as legislações, normas, instruções e diretrizes para nortear a atuação do Colegiado Escolar.

() Todas as alternativas.

() Outros: _____

10. Os membros do Colegiado de sua escola costumam trocar informações e experiências sobre sua atuação fora das reuniões ordinárias do grupo?

() Sim, sempre.

() Sim, às vezes.

() Não existe este hábito.

() Não é do meu conhecimento.

Se a sua resposta foi “**sim**”, indique de que formas e em quais situações ocorre essa comunicação: _____

11. O Colegiado Escolar possui competências de natureza consultiva, deliberativa, executiva, fiscalizadora e mobilizadora. Por ser um órgão que representa a diversidade de segmentos que constituem a comunidade escolar, trata-se de um espaço de diálogo e negociação de interesses. Desta forma, assinale abaixo a alternativa que mais se aproxima da sua avaliação sobre como é o diálogo entre os membros do Colegiado de sua escola acerca dos problemas e questões apresentadas ao grupo:

() A maioria dos membros sente-se desinteressada ou despreparada para efetivamente participar e tende a apenas confirmar as decisões direcionadas pelo gestor.

() Embora todos os membros tenham igualdade de voz e voto, um determinado segmento tenta sobrepor as suas decisões aos demais.

() Os membros do Colegiado possuem um bom relacionamento e procuram discutir democraticamente sobre assuntos de interesse coletivo, mas não possuem domínio do conhecimento necessário para exercer suas atribuições com eficácia.

() Os membros do Colegiado partilham seus conhecimentos e experiências, de modo a aprimorarem suas atuações, e buscam juntos, gerindo eventuais diferenças e conflitos, encontrarem soluções positivas para a escola.

() Outro: _____

Considerações sobre gestão democrática, autonomia, participação e a atuação do Colegiado Escolar

12. O que esta escola representa para você? Qual a importância dela na sua vida?

13. O que você entende por gestão democrática?

14. Você considera que na sua escola é exercida a gestão democrática?

() Sim () Não

Por quê? _____

15. O seu Colegiado Escolar participa efetivamente das decisões da escola?

() Sim () Não

Justifique a sua resposta: _____

16. Com que frequência as reuniões do Colegiado Escolar realmente ocorrem?

- () A cada quinze dias.
- () Uma vez por mês.
- () Uma vez a cada dois meses.
- () Uma vez a cada seis meses.
- () Raramente.

17. Em relação à autonomia para as ações do seu Colegiado Escolar, você entende que:

- () Não há limitações.
- () Sim, existem limitações que comprometem a atuação do Colegiado Escolar.

Se a sua resposta for afirmativa, indique quais são essas limitações:

18. Quais são as suas principais dificuldades para participar do Colegiado Escolar?

- () Cansaço e/ou falta de tempo, devido ao trabalho ou outras obrigações pessoais.
- () Desconhecimento das competências de um Colegiado Escolar.
- () Falta de vontade, por não poder desfrutar de uma autonomia real.
- () Autoritarismo do(a) diretor(a).
- () Desinteresse.

Outros: _____

Avaliação do trabalho desenvolvido pela Coordenação Regional da SRE Poços de Caldas

19. O seu Colegiado Escolar tem algum suporte ou respaldo da Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas?

() Sim () Não

Por quê? _____

20. Você sabe da existência de uma Coordenação Regional dos Colegiados Escolares, inserida na SRE de Poços de Caldas?

() Sim () Não

Se a sua resposta for afirmativa, qual foi o seu contato com esta Coordenação?

21. Você considera que o seu Colegiado Escolar necessita melhorar a atuação?

() Sim () Não

Se a sua resposta for afirmativa, de que forma você acredita que a Coordenação Regional da SRE poderia contribuir?

APÊNDICE C – Roteiro das entrevistas realizadas com os servidores da SRE Poços de Caldas que atuam junto aos Colegiados escolares

Prezado(a) Servidor(a),

Sou estudante do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pela Universidade Federal de Juiz de Fora, e estou realizando uma pesquisa para a minha dissertação. Este roteiro de entrevista foi elaborado de modo a assegurar-lhe sigilo e tem por finalidade verificar as considerações dos servidores ligados à Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas quanto ao trabalho desenvolvido por esta instância junto às escolas. As suas informações são essenciais para este trabalho; assim, agradeço a sua colaboração e permissão para que esta entrevista seja gravada.

Grata,

Christiane Steiger Ferreira

Informações pessoais para caracterização do entrevistado e percepções acerca da gestão democrática e do Colegiado Escolar

1. Qual a sua formação e sua trajetória profissional na SRE Poços de Caldas?
2. As escolas estaduais de Poços de Caldas priorizam uma gestão democrática? Por quê?
3. O que você entende por Colegiado Escolar?
4. Para você, qual a importância do Colegiado Escolar?

Avaliação do trabalho desenvolvido pela Coordenação Regional da SRE Poços de Caldas: identificação de problemas e proposição de ações

5. Quais foram as suas experiências nas ações de acompanhamento aos Colegiados?
6. Como a SRE contribui para a promoção da gestão democrática nas escolas públicas estaduais?
7. Especificamente em relação aos Colegiados Escolares, como você avalia a atuação da Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE?
8. Quais problemas repercutem negativamente no trabalho da Coordenação Regional dos Colegiados?
9. De que maneiras a atuação da Coordenação Regional da SRE poderia impulsionar a mobilização e fortalecimento dos Colegiados no cotidiano das escolas?
10. Considerando uma proposta de reestruturação do trabalho desenvolvido por esta Coordenação, quais seriam seus principais desafios e possibilidades?

Avaliação de aspectos relacionados aos processos de Gestão do Conhecimento

11. Como é o fluxo de comunicação e socialização do conhecimento entre a SRE e as escolas?
12. Na medida em que o acesso à informação e ao conhecimento é um requisito para aprimorar a participação da comunidade escolar, qual o impacto deste fluxo de comunicação entre SRE e escolas na atuação do Colegiado Escolar?
13. Quais as principais dificuldades na relação dialógica entre a SRE e as escolas? Você considera que estas questões estendem-se, especificamente, aos Colegiados Escolares?
14. Por meio de quais estratégias e recursos a Coordenação Regional dos Colegiados Escolares da SRE Poços de Caldas poderia melhorar a sua comunicação junto a estes órgãos, na perspectiva de uma formação da comunidade escolar?