

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

CARLOS MAGNO PESSOA

O PAPEL DO COLEGIADO ESCOLAR NO PROCESSO DE
DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO:
UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ MALTA MAIA

São Leopoldo

2009

CARLOS MAGNO PESSOA

O PAPEL DO COLEGIADO ESCOLAR NO PROCESSO DE
DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO:
UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ MALTA MAIA

Dissertação de Mestrado Profissional

Para obtenção do Grau de Mestre em
Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Educação Comunitária com Infância e
Juventude

Orientador: Roberto Ervino Zwetsch

Co-Orientadora: Gisela Isolde Waechter Streck

São Leopoldo

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P475p Pessoa, Carlos Magno

O papel do colegiado escolar no processo de democratização da gestão : um estudo de caso no Colégio Estadual José Malta Maia / Carlos Magno Pessoa ; orientador Roberto Ervino Zwetsch ; co-orientadora Gisela Isolde Waechter Streck. – São Leopoldo : EST/PPG, 2009. 59 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Teologia. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2008.

1. Colégio Estadual José Malta Maia – Jiquiriçá (BA). 2. Escolas – Organização e administração. 3. Comunidade e escola. I. Zwetsch, Roberto Ervino. II. Streck, Gisela Isolde Waechter. III. Título.

CARLOS MAGNO PESSOA

O PAPEL DO COLEGIADO ESCOLAR NO PROCESSO DE
DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO:

UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ MALTA MAIA

Dissertação de Mestrado Profissional
Para obtenção do Grau de Mestre em
Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Religião e Educação

Data:

Roberto Ervino Zwetsch – Doutor em Teologia – Faculdades EST

Gisela Isolde Waechter Streck – Doutora em Teologia – Faculdades EST

*Algumas pessoas marcam a nossa vida para sempre,
umas porque nos vão ajudando na construção,
outras porque nos apresentam projetos de sonho
e outras ainda porque nos desafiam a construí-las.
Dedico esse trabalho de mestrado a três pessoas:
a minha mãe, que participou sempre preocupada com vida de cada filho.
À EST, irmãos luteranos,
na pessoa do professor Roberto E. Zwetsch,
por ter me orientado e, algumas vezes, ter me desafiado.
Estava cheio de razão, isto nos dá muito mais gozo ao término do trabalho.
À minha menina, pela cumplicidade e encorajamento.
Aos três, o meu muito obrigado!*

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar esta jornada que se iniciou em 2007 ingressando no Mestrado Profissional em Teologia, tenho muito a quem agradecer. A conclusão desse trabalho teve cooperação de muitas pessoas a quem agradeço de forma especial:

A Deus, pelo dom da vida e por ter me dado forças nesta caminhada;

A dona Eva, minha mãe, mulher obstinada, que passa a cada dia para os seus filhos o valor do trabalho, da perseverança e da jovialidade;

A Jorge, meu pai, homem honrado, fiel e que mesmo não estando presente nesta dimensão terrena continua sendo lembrado pelas suas virtudes;

À EST – Escola Superior de Teologia – aos irmãos luteranos pela acolhida sincera;

Ao meu orientador, professor Dr. Roberto E. Zwetsch, pela dedicação e apoio;

Apraz-me agradecer a todos os meus professores de mestrado, em especial a Dr^a. Gisela I. W. Streck pela sabedoria e docilidade com que conduziu este curso de mestrado;

A D. João Nilton, bispo da diocese de Amargosa que, na confiança e visão de um bom pastor, apoiou este mestrado.

RESUMO

O sistema educacional ao longo dos anos vem se modificando a partir de ações técnico-administrativas em busca de um alicerce concreto de desenvolvimento político e social. A democratização e a gestão participativa têm sido um referencial no processo de organização e reorganização do sistema de ensino, favorecendo a implantação de colegiados com o objetivo de permitir uma maior interlocução e incentivo à participação e envolvimento de todos aqueles que fazem parte do cotidiano da escola. Mediante as leis que regem o sistema educacional e tendo como referência alguns teóricos que pesquisam essa questão, o presente estudo pretendeu analisar o papel do Colegiado Escolar no Colégio Estadual José Malta Maia, localizado no município de Jiquiriçá/BA, buscando investigar as características da gestão na referida unidade, bem como seu processo de tomada de decisão, aplicação de recursos financeiros e a participação de segmentos da comunidade escolar nesta realidade.

Palavras-chave: democratização; gestão; colegiado escolar; educação

ABSTRACT

Over the years the educational system has been changing from technical-administrative actions in search of a concrete foundation of social and political development. The democratization and participatory management has been a benchmark in the process of organization and reorganization of the educational system favoring the establishment of school councils in order to allow greater interaction and encourage the participation and involvement of all those who are part of the school daily life. By the laws governing the educational system and with reference to some theoretical research this question, this study sought to examine the role of the School Council in José Malta Maia State College, located in Jiquiriçá / BA, seeking to investigate the characteristics of management in the mentioned unit as well its decision-making process, application of financial resources and the participation of segments of the school community in this reality.

Key-words: democratization, management, school council, education

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E COLEGIADO ESCOLAR	11
1.1 Conceito de gestão democrática	12
1.2 Descentralização administrativa.....	14
1.3 O Colegiado Escolar e sua implementação.....	16
1.4 Base de referência legal.....	17
1.5 Formação e composição	18
1.6 Como construir a gestão democrática em um processo de aprendizado coletivo?	20
2 AÇÃO COLEGIADA E DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: TRAÇOS DE UMA HISTÓRIA	23
2.1 Tomada de decisão no âmbito da escola	25
2.2 Fatores facilitadores de uma participação democrática.....	28
2.3 Fatores inibidores de uma participação democrática	30
3 O COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ MALTA MAIA: UM ESTUDO DE CASO.....	34
3.1 Características do Colégio Estadual José Malta Maia.....	34
3.2 Procedimentos metodológicos da pesquisa	36
3.3 O papel do Colegiado Escolar	37
3.4 A atuação do Colegiado Escolar	39
3.5 Avaliação geral.....	45
CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE: Questionário de Pesquisa	56
ANEXO A: Ata de Assembléia Geral.....	57
ANEXO B: Ata de posse da Comissão do Colegiado.....	58

INTRODUÇÃO

O Sistema Educacional ao longo dos anos vem-se modificando a partir de ações técnico-administrativas na busca de um alicerce concreto de desenvolvimento político e social. A democratização e a gestão participativa têm sido um referencial no processo de organização e reorganização do sistema de ensino. Assim, a implantação de Colegiados nas unidades escolares favorece a interlocução e incentiva a participação de segmentos escolares e locais, podendo resultar em uma mudança de postura de professores e de alunos, desenvolvimento de formas de autonomia na unidade escolar, além de produzir efeitos conseqüentemente positivos nas esferas administrativas, pedagógicas e financeiras.

Todavia, as propostas de democratização escolar apresentadas pelo MEC e pela Secretaria de Educação previstas na Constituição Federal de 1988,¹ mais precisamente em seu Art. 206, inciso VI, e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional² de 20 de dezembro de 1996, em seus Artigos 14 e 15, na maioria das vezes são implantadas de forma utópica e centralizada pelos gestores.

Nesse âmbito, é válido ressaltar que existem fatores que inibem ou limitam a ação dos colegiados escolares na gestão educacional, como por exemplo, o processo de escolha dos dirigentes, a pouca experiência em práticas democráticas ou o autoritarismo impregnado na gestão escolar. Assim, embora os colegiados tenham se constituído em um espaço privilegiado de aprendizado participativo, não

¹ PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 12 mar. 2009.

² REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394. Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: <ftp://ftp.fn.de.gov.br/web/siope_web/lei_n9394_20121996.pdf>. Acesso em 12 mar. 2009.

conseguem promover, ainda, o deslocamento pleno do eixo do processo de decisão nas escolas, de um estilo centralizador para uma abordagem mais coletiva.

Nessa perspectiva, o tema a ser trabalhado no presente estudo é “o papel do Colegiado Escolar no processo de democratização da gestão: um estudo de caso no Colégio Estadual José Malta Maia”. O objeto da pesquisa refere-se ao tema da gestão democrática no ensino público, bem como, a ação e participação do colegiado da referida instituição no seu processo de desenvolvimento.

A descentralização deve ser aplicada e entendida como o fortalecimento da instituição escolar que, ao possuir maior autonomia, (re)define sua própria identidade, o seu papel e o dos diferentes segmentos envolvidos, superando os processos burocráticos e centralizados até então vigentes. Neste contexto, busca-se analisar e investigar o papel da ação colegiada na implementação de uma descentralização no processo de gestão, visando alcançar uma maior autonomia dos estabelecimentos de ensino, uma maior participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e uma maior eficiência no uso de recursos.

Objetivou-se, no presente estudo, analisar e investigar criticamente como se encontra o atual estágio de gestão do Colégio Estadual José Malta Maia, a partir de uma revisão de literatura especializada, bem como, de uma pesquisa de campo, buscando identificar o papel e ações do colegiado escolar nesse processo, procurando fornecer subsídios ao favorecimento da democratização e da gestão participativa na unidade.

Enfim, buscou-se evidenciar a contribuição da ação colegiada do Colégio Estadual José Malta Maia para o desenvolvimento da gestão democrática, buscando conhecer e avaliar seus métodos, pois se torna visível no campo educacional uma grande dificuldade para se quebrar o paradigma da centralização e autoritarismo que é evocado há anos na gestão da escola pública e na dificuldade de abertura de espaços reais para uma maior participação da comunidade nos processos decisórios, sejam administrativos, sejam pedagógicos.

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E COLEGIADO ESCOLAR

A experiência da escola pública brasileira é gritante no que se diz respeito aos vícios trazidos ao longo das décadas. A influência política determinista nomeia gestores (profissionais) de sua confiança para dirigirem unidades escolares, enquanto os mesmos, sem a competência necessária, usam uma política “da retribuição”, esquecendo o seu verdadeiro papel de educador.

Nos últimos 20 anos, entrou-se em uma nova história e, timidamente, percebe-se que a educação pública vem dando alguns passos mais positivos. É preciso que a participação na gestão democrática observe a responsabilidade ética, a partir da qual se respeite as idéias de todos que estejam inseridos na comunidade escolar, onde haja um processo de reflexão sobre a gestão que norteie a instituição.

É imprescindível que numa gestão democrática a discussão sobre o poder não seja vista como uma conceituação histórica, ligada a grupos ou pessoas, que não seja refletida como simples consentimento, proibição ou julgamento.

Foucault mostra o poder como situado nas ações, num confronto de verdades postas em discursos, ações ou, até mesmo, na sutileza dos silêncios. Afirma que “ele [o poder] é luta, afrontamento, relação de força, situação estratégica. Não é um lugar, que se ocupa, nem um objeto, que se possui. Ele se exerce, se disputa”.³

Dessa forma, a escola, através do exercício da gestão democrática, sem sombra de dúvidas, é uma das possibilidades de caminhar em direção à democratização social justamente porque nela se trabalham relações de poder e de serviço à comunidade. Além disso, a escola é, por definição, um espaço de formação de pessoas e da cidadania.

³ FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979. p. 15.

Assim sendo, o desafio é buscar o sonho, a utopia, a esperança, numa perspectiva do nosso “olhar” que vai envolvendo o nosso ouvir e a nossa ação. Quer dizer, busca-se desta forma uma aproximação ao ideal da gestão democrática, num processo em que os indivíduos não percam sua identidade e autonomia, mesmo que inseridos em uma teia de relações necessárias para a busca do consenso.

1.1 Conceito de gestão democrática

Uma preocupação primeira é contextualizar o estudo da gestão educativa em nosso país, examinando-a no âmbito de sua história política e cultural. O atual estado do conhecimento no campo da administração da educação não é um fato gratuito; pelo contrário, é resultado de um longo processo de construção histórica. Somos, sem sombra de dúvida, autores de uma história inconclusa que continuamos escrevendo ao longo dos anos.

Entende-se gestão democrática como o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola.

No momento em que os Sistemas de Ensino, motivados pela força das políticas educacionais, passam por um processo de descentralização pedagógica, administrativa e financeira, que visa compartilhar as ações de poder com todos os membros da comunidade escolar, viabilizando a democratização da gestão para alcançar a melhoria da qualidade do desempenho escolar, torna-se fundamental conhecer as limitações na efetivação da ação integrada, já que a mesma é considerada um dos indicadores de sucesso na implantação da gestão participativa.

A ação integrada expressa a participação da sociedade nas questões educacionais de interesse coletivo, por várias razões. Uma delas é o próprio processo de democratização da sociedade, ampliando os canais de participação da escola/comunidade. Outra razão é que a escola está inserida numa organização concreta, cuja clientela tem expectativas e necessidades específicas que ela precisa levar em conta.

A construção em conjunto acontece quando o poder está com as pessoas, independentemente dessas diferenças menores e fundamentadas na igualdade real entre as pessoas. Ai se pode construir um processo de planejamento em que todos com seu saber próprio, com sua consciência, com a sua adesão específica, organizam seus problemas, suas idéias, seu conhecimento da realidade, suas propostas e suas ações. Todos crescem juntos, transformam a realidade, criam o novo em proveito de todos e com trabalho coordenado.⁴

Desta forma, a necessidade de partilhar a gestão com a comunidade levará a escola a fincar raízes no contexto local e cultural, além de buscar soluções próprias e adequadas às reais necessidades da instituição. A ação coletiva, além de propiciar a participação efetiva de toda comunidade escolar, contribui também na desarticulação do poder centralizador do diretor da escola, uma vez que este não atuará mais de forma autoritária e determinista, mais sim com transparência e responsabilidade.

A participação na administração da escola está, pelo menos teoricamente, garantida por meio do funcionamento do Conselho da Escola, cuja forma atual é resultado de uma longa luta política que data do início da década de 80, com o sentido de dotar a escola de autonomia para poder elaborar e executar seu projeto educativo.⁵

A gestão escolar expressa a mudança de paradigmas após os movimentos responsáveis pela abertura política do país na década de 1980. Não significa apenas mudanças de terminologia. É caracterizada pela importância da descentralização e participação, consciente e esclarecida, das pessoas nas decisões sobre questões substantivas inerentes ao campo de seu trabalho.

Segundo Heloísa Lück, “a gestão está associada ao fortalecimento da idéia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e na sua efetivação”.⁶ São de responsabilidade do gestor escolar competente promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena de profissionais, alunos e seus pais, no processo de socialização escolar, uma vez que é por essa participação que seus membros desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

⁴ GANDIM, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1994. p. 57.

⁵ FERREIRA, Naura S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2003. p. 69.

⁶ LÜCK, Heloísa. A dimensão participativa da gestão escolar. **Gestão em rede**, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

Assim, a implementação do Colegiado Escolar requer a representação de todas as instâncias educacionais: pais, professores, alunos, funcionários e direção da escola. O Colegiado Escolar é uma porta de entrada da comunidade na escola. Ele garante a participação de todos e possibilita desmontar relações de mando e submissão, fazendo surgir o sujeito que decide, age e pode atuar na transformação social.

1.2 Descentralização administrativa

É preciso mudar conceitos e, para isso, é necessário que se faça da escola uma co-autora das definições das políticas educacionais. É de extrema importância que se tenha cuidado com os novos significados dados a conceitos que são defendidos historicamente. O que se percebe por descentralização hoje é uma mera devolução de encargos e responsabilidades sem devolução do poder; o que se chama de participação nas decisões mais parece uma simples caixa de sugestões. Ocorre que, muitas vezes, a decisão já está tomada. Nessa ótica, autonomia, na verdade significa: “sejam criativos, superem-se a si mesmos, realizem bem o que nós já decidimos por vocês”.

Em vista dessa realidade, para que o Colegiado Escolar seja o marco referencial nas tomadas de decisões, faz-se necessário uma visão convergente, ou seja, o gestor precisa interagir com a comunidade escolar e distribuir funções e responsabilidade aos seus membros, bem como atuar de forma integrada e transparente, de tal forma que cada um exerça sua função com autonomia e autenticidade. O relacionamento entre os vários segmentos da comunidade deverá ser recíproco no espírito de cooperação e solidariedade. Nesse contexto, Paschoal Lemme ressalta que “o princípio fundamental de uma educação verdadeiramente democrática continua o da igualdade de oportunidade para todos, isto é, o da possibilidade do acesso de todos, a todos os aspectos e níveis da educação”.⁷

Entretanto, os membros do Colegiado Escolar se deparam com questões fundamentais a serem vencidas para atingir a efetiva participação, como, por exemplo, a centralização da gestão escolar na pessoa do diretor e a persistência do

⁷ LEMME, Paschoal. **Educação democrática e progressista**. São Paulo: Pluma, 1961. p. 146.

autoritarismo. Assim, alguns diretores resistem ao Colegiado Escolar por se sentirem ameaçados em sua autoridade e por não quererem deixar de ter a palavra final. Acabam confundindo gerir e administrar com mandar e chefiar.

Naura Ferreira faz referência “à função do diretor enquanto condutor do processo decisório” e, além disso, deixa evidente que “o poder do diretor para encaminhar o conselho no sentido de assumir posições coerentes com a sua visão do que é melhor naquelas circunstâncias é muito grande”.⁸

Diante desse contexto, o diretor da escola, por se encontrar hierarquicamente numa posição de comando, acredita que toda e qualquer ação administrativa e pedagógica deve partir dele como chefe da unidade.

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo poder nas mãos do diretor. Não dá para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição da escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da ordem na escola, em mero preposto do Estado.⁹

Por conseguinte, a descentralização administrativa é uma demanda que se dá a partir de uma estrutura centralizada, isto é, a descentralização, no âmbito escolar, só ocorrerá na estrutura centralizada da gestão, desde que se realize o processo de transferência de poder. Neste sentido, faz-se necessário observar e aplicar a nova Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional que procura, flexibilizar e descentralizar as estruturas educacionais, conforme o seguinte princípio “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalente”.¹⁰

Para tanto, verifica-se que a descentralização administrativa nas Unidades Educacionais ocorrerá dentro de um processo que permite a participação de todos os membros da comunidade escolar. E que, por sua vez, o Colegiado Escolar condiciona esta ação, já que ele assegura o fortalecimento da gestão e a autonomia da escola.

⁸ FERREIRA, 2003, p. 70.

⁹ PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003. p. 11.

¹⁰ REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1996, Art. 14, Inc. II.

Contudo, um ponto deve ser destacado; “a participação se funda no exercício do diálogo entre as pessoas”, conforme enfatiza Ferreira. Assim, o diretor deixa de ser centralizador e passa a ser o mediador nas ações educacionais. “O diálogo com os atores envolvidos na gestão democrática da escola pública parece fundamental e, evidente, enriquecedor para todas as partes e em todos os sentidos”.¹¹

Portanto, a ação colegiada e a participação efetiva dos seus membros proporcionam a descentralização administrativa e condicionam a qualidade do ensino e da aprendizagem, exercitam a cultura associativa e representam um marco significativo na autonomia da Unidade Escolar.

1.3 O Colegiado Escolar e sua implementação

O Colegiado Escolar representa uma nova etapa na vida da escola pública, pois vem contribuindo para a inserção da escola na comunidade e também para melhorar o nível de participação. Neste contexto, o Colegiado é a instância de intermediação e de integração de todos e da atividade de cada um.

No cenário educacional brasileiro, os Colegiados surgem como resposta aos anseios de participação da sociedade na gestão pública, isto é, estão associados à descentralização e à autonomia da escola. “A escola, portanto, tem de ser parte da própria sociedade, viver de acordo com o seu ritmo de vida e nunca ignorar esse ritmo ou ir contra ele, procurando conhecer a vida da sociedade a qual ela prepara os homens”.¹²

Todavia, esse novo modelo de gestão da escola constrói-se envolvendo a comunidade escolar no processo de conhecimento, discussão e reflexão de temas relacionados com ação colegiada, para que ela possa, através dos segmentos que apresenta, participar de suas funções no Colegiado Escolar de forma competente e responsável.

Danilo Gandin considera que “não pode haver processo participativo se não acontecer o pronunciamento reiterado de cada pessoa, por si, não como parte de

¹¹ FERREIRA, 2003, p. 71-74.

¹² LEMME, 1961, p. 229.

grupo; o posicionamento pessoal cria consciência, permite encaminhar questões e incorporar conhecimentos necessários”.¹³

Dessa forma, ao se tratar de colegiado, a ênfase não deve recair nas questões formais e burocráticas de sua formação e operação, mas sobre sua razão de ser e sua importância em assegurar o fortalecimento, a autonomia da escola, da gestão e a transformação da escola pública como instituição do governo para uma que efetivamente pertença e seja dirigida com a real participação da comunidade a que serve. A participação da comunidade, por sua vez, implica a sua co-responsabilidade pela obtenção dos resultados da escola, isto é, por assegurar o sucesso dos alunos.

Portanto, para fazer funcionar o Colegiado Escolar de forma efetiva, todos os membros da comunidade escolar devem estar envolvidos e comprometidos com uma gestão democrática, uma vez que a participação de todos os segmentos do Colegiado - direção, professores, pais, alunos e funcionários - contribui para o aprendizado da cidadania, da vida social e da democracia.

1.4 Base de referência legal

Tomando como base a Constituição Federal brasileira de 1988, em seu Art. 206, Inciso VI, Seção I, Cap. III, Título VIII, que garante a gestão democrática do ensino público, e também a Constituição do Estado da Bahia de 1989,¹⁴ que define explicitamente Colegiado Escolar em seu Art. 249, Inciso II, como um dos mecanismos que permitem assegurar a gestão democrática do ensino público, as redes estadual e municipal vêm inserindo em seu governo o princípio de gestão democrática, tendo o colegiado como instrumento desta gestão.

O Colegiado Escolar foi instituído e regulamentado em 09 de abril de 1997, de acordo o Decreto n. 6267/97,¹⁵ Portaria n. 2.181/97,¹⁶ e apresenta a função principal de apoiar o diretor e as demais lideranças da escola, bem como

¹³ GANDIM, 1994, p. 121.

¹⁴ GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA. **Constituição do Estado da Bahia**. Salvador, 05 out. 1989. Disponível em: <<http://www.direito.adv.br/constitu.htm>>. Acesso em: 12 mar. 2009.

¹⁵ GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA. **Decreto n. 6.267**. Salvador, 11 mar. 1997. Disponível em: <<http://www.sec.ba.gov.br/institucional/legislacao.htm>>. Acesso em: 18 mar. 2009.

¹⁶ GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA. Secretaria de Educação e Cultura. **Portaria n. 2.181**. Salvador, 9 abr. 1997.

desenvolver atividades de deliberação, de consulta e de fiscalização. As atividades de deliberação implicam apreciar o plano de ação da diretoria; as atividades de fiscalização consistem em fiscalizar as ações e as movimentações financeiras de entradas, de saídas e de aplicações de recursos, emitindo pareceres para posterior apreciação da Assembléia Geral. Já as atividades de consulta emitem opiniões, pareceres e recomendações sobre questões relacionadas aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros.

Assim, a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional determina que os sistemas de Ensino “assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observados as normas gerais de direito financeiro público”.¹⁷

Vale ainda ressaltar que o Colegiado Escolar consiste em contribuir para a formação da cidadania à medida que os segmentos representados da ação colegiada vão ampliando a compreensão dos problemas, dos conflitos e das questões educacionais de cada instituição. Portanto, a implantação do Colegiado Escolar favorece a integração e a ação participativa de todos os membros que atuam na comunidade interna e externa da escola.

1.5 Formação e composição

A gestão colegiada impõe uma ação organizada por pessoas que compõem a comunidade escolar para trabalhar em função dos objetivos técnicos, pedagógicos, administrativos e financeiros da Unidade Educacional. Assim, as representações no Colegiado Escolar (direção, professores, pais, alunos e funcionários) constituem um aprendizado, mais um passo para a formação da consciência cidadã em cada um de seus integrantes, e expressam a necessidade de se constituírem novas relações sócio-pedagógicas que transformem a dinâmica do cotidiano escolar.

Nas escolas onde não há colegiados escolares, sua formação requer a observação de alguns critérios formais e legais, que incluem: constituir ou convocar

¹⁷ REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1996, Art. 15.

a assembléia geral, o edital de convocação de eleições, dar posse aos membros do Colegiado. Dessa forma, os membros do Colegiado Escolar são escolhidos entre os integrantes da comunidade escolar, mediante um processo eleitoral democrático, por voto secreto.

Conforme a Lei n. 11.043, o Colegiado Escolar terá a seguinte composição: I – diretor da escola; II – professores e/ou coordenadores pedagógicos em exercício na unidade escolar; III – estudantes; IV – servidores técnico-administrativos em exercício na escola; V – pais ou responsáveis.¹⁸ O Colegiado Escolar contará com, no mínimo, seis, quando a unidade escolar for de porte pequeno, e, no máximo, quatorze membros, caso a unidade escolar seja de porte grande ou especial.¹⁹

De acordo com o Cap. III, Art. 11, o Colegiado Escolar acumula quatro funções: a) funções de caráter deliberativo, ou seja, elabora, aprova e toma decisões relativas às ações pedagógicas e administrativas da unidade escolar, incluindo o gerenciamento de recursos públicos; b) funções de caráter consultivo, a competência para assessorar a gestão da unidade escolar, opinando sobre as ações pedagógicas, administrativas e financeiras exercida pela direção; c) funções de caráter avaliativo, que correspondem às competências para diagnosticar, avaliar e fiscalizar o cumprimento das ações desenvolvidas pela unidade escolar; d) função mobilizadora, competência para apoiar, promover e estimular a comunidade escolar e local em busca da melhoria da qualidade do ensino e do acesso à escola.

O Cap. IV, Art. 12, é bastante claro ao afirmar que o Presidente e o Vice-Presidente do Colegiado Escolar serão escolhidos dentre os membros titulares do Colegiado. E, conforme o § 1º, a eleição será secreta, com a presença obrigatória de no mínimo dois terços dos membros titulares do Colegiado, considerando-se eleito Presidente o mais votado e Vice-Presidente, o segundo mais votado. Conforme o § 2º, o período do mandato do Presidente e do Vice-Presidente coincidirá com o dos membros do Colegiado. Conforme o § 4º, Presidente e Vice-Presidente, quando no exercício da Presidência, não têm direito a voto, exceto em caso de empate.

¹⁸ GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA. **Lei n. 11.043**. Salvador, 9 mai. 2008. Cap. II, Art. 3º, § 1º. Disponível em: <http://www.sec.ba.gov.br/collegiado_escolar/lei_11043.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2009.

¹⁹ GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA, 2008, Art. 4º.

O Cap. V trata do funcionamento do Colegiado Escolar. No Art. 13, o Colegiado reunir-se-á ordinariamente a cada mês letivo e extraordinariamente sempre que se fizer necessário. De acordo com o Art. 15, as decisões do Colegiado serão registradas em ata e divulgadas em locais visíveis na unidade escolar.

O Art. 16 estabelece que a reunião do Colegiado será instalada com a presença de, no mínimo, metade mais um de seus membros. É assegurado ainda que, na falta de *quorum* para instalação do Colegiado, será automaticamente convocada nova reunião, que acontecerá no prazo de quarenta e oito horas para as ordinárias e de vinte e quatro horas para as extraordinárias, instalando-se com qualquer número de membros.

No Cap. VI, sobre as disposições gerais, o Art. 18 mostra com bastante clareza o caráter não-remunerado dos membros do Colegiado Escolar e, no parágrafo único deste artigo, os representantes dos segmentos indicados para o Colegiado Escolar como membros titulares ficam dispensados da freqüência de suas funções nos dias em que estejam participando das reuniões do Colegiado, desde que, para isso, exista coincidência de horários.

De acordo com o Art. 20, o Colegiado Escolar será regido por estatuto próprio a ser elaborado e aprovado pelos seus membros. O Art. 21 estabelece que o Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de sessenta dias, a partir da data de sua publicação.

O Colegiado Escolar assegura o cumprimento das determinações legais contidas no regimento escolar e das orientações pedagógicas, administrativas e financeiras das secretarias de educação e do Ministério de Educação e Cultura - MEC. Portanto, a efetivação do Colegiado Escolar nas Unidades Educacionais e sua atuação efetiva fortalecerão a ação participativa e, conseqüentemente, a qualidade do ensino público.

1.6 Como construir a gestão democrática em um processo de aprendizado coletivo?

No gráfico 1, procura-se apresentar um esquema que expõe visualmente o desdobramento da gestão democrática na escola:

Gráfico 1: Desdobramento da gestão democrática



A construção da gestão na escola, como pode ser percebida, não pode ser realizada de forma individual, mas como um ato coletivo, envolvendo os diversos atores na tomada de decisões e discussões.

Para que essa tomada de decisão seja partilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe), o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e a implementação de novas formas de organização e de gestão escolar e a garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino. Toda essa dinâmica se efetiva como um processo de aprendizado político fundamental para a construção de uma cultura de participação e de gestão democrática na escola e, conseqüentemente, para a instituição de uma nova cultura na escola.²⁰

Nessa perspectiva, a implementação de processos e práticas de participação coletiva, bem como a avaliação destas, é fundamental para romper com a lógica autoritária em que se estruturam as concepções e práticas dominantes de organização e gestão escolares.

²⁰ MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Secretaria de Educação Básica. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília: Secretaria de Educação Básica, 2004. p. 28-29. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/web/senador/fatimacleide/Educacao/CE_cad5pdf.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2009.

2 AÇÃO COLEGIADA E DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR: TRAÇOS DE UMA HISTÓRIA

Observando a realidade da escola pública no Brasil, percebe-se que a criatividade é geralmente tolhida por inúmeros fatores de naturezas diversas, tais como: emocional, social, econômica, política e cultural. É fato que ainda hoje prevalece nas escolas um sistema de trabalho pedagógico que apresenta elementos que inibem a participação criativa do aluno.

A grande maioria dos professores e gestores reconhece o potencial criativo dos alunos, não obstante, o cotidiano da escola com suas limitações dificultam o exercício dessa prática facilitadora num processo de construção. José Soares discorre sobre a questão, enfatizando que “toda escola está inserida em um contexto que influencia fortemente as relações estabelecidas nos espaços escolares e, conseqüentemente, o processo de ensino/aprendizado. Esse contexto tanto cria restrições como oportunidades estruturais”.²¹ Na realidade escolar atual, esse contexto descamba inevitavelmente para restrições sérias para a formação de uma prática sólida.

Ainda hoje na sala de aula, o professor continua sendo o referencial para construir opiniões, agregar valores culturais, trocar conhecimentos mútuos. Assim sendo, este profissional traz consigo uma complexidade de fatores, que podem agir como momentos facilitadores e/ou inibidores ao mesmo tempo. Observa-se, dessa forma, a partir da experiência docente, a dificuldade de trabalhar a Ação Colegiada no âmbito da participação democrática, de maneira que suscite o interesse da comunidade escolar.

²¹ SOARES, José Francisco. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos. In: SOUZA, A. M. (Ed.). **Dimensões da avaliação educacional**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 04.

A centralização da gestão continua sendo um fator inibidor numa comunidade escolar. É preciso oportunizar espaços de participação às pessoas, para que elas assim possam construir o seu aprendizado. “A questão que se apresenta então é conseguir oferecer o maior número possível de oportunidades para que cada pessoa possa construir seu aprendizado, conforme vai permitindo que as situações a toquem ou deixem marcas em sua vida”.²²

A falta de conhecimento e experiência de pessoas que dirigem escolas, bem como a rigidez em lidar com os aspectos legais, trava a democratização, inibindo a participação efetiva de outros no processo educacional. “Os fatores facilitadores podem ser considerados como estratégias que pretendem ser o alicerce para tratar as situações inibidoras da mudança e que procuram estabelecer compromissos nas pessoas em relação à aceitação da mudança”.²³

Assim sendo, o centro da gestão nos fatores facilitadores é amenizar a resistência da mudança mediante ações específicas para as quais o líder formal estabelece os elementos alavancadores e incorpora gestões para operacionalizar os objetivos da mudança dentro de um ambiente favorável. O sucesso da gestão para a implantação da mudança organizacional requer conhecimento tanto do processo quanto dos fatos que podem dificultar ou alavancar a sua implantação.

Para que se alcance a participação tão desejada nas escolas, é preciso que se faça um resgate na trajetória histórica da busca democrática e da formação do gestor considerando o momento social, político, cultural e econômico vivido pela educação. Desta forma, a questão sobre a gestão escolar nos faz primeiramente analisar o que vem a ser administração no sentido amplo e escolar, pois, a visão que o gestor tem sobre sua função é fundamental para que seu desempenho tenha êxito, pois, a Administração Geral e a Escolar possuem seus respaldos teóricos baseados nos mesmos conhecimentos sobre administração, no entanto sua aplicabilidade está atrelada ao ambiente, clientela e objetivo que pretende alcançar.²⁴

O desenvolvimento de uma participação realmente democrática implica em um exercício constante de divisão de poder, oportunidade igual para todos, tomadas de decisões coletivas; fatores esses que interferem diretamente na qualidade da

²² PONICK, Edson; WITT, Maria Dirlane; SILVA, Marta Normberg da. **Ensino religioso no contexto escolar**. São Leopoldo: Sinodal, 2005. p. 41.

²³ BITENCOURT, Cláudia; RUAS, Roberto. Mudanças Organizacionais: um estudo dos agentes facilitadores. In: **XIX Simpósio de Gestão Tecnológica**. São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTO, 1996. p. 1318-1330.

²⁴ HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas: Papirus, 1996.

participação. Percebe-se, porém, a existência de aspectos facilitadores, bem como inibidores de uma efetiva participação dos conselheiros de um colegiado escolar. É necessário compreender como esses aspectos interferem no processo de democratização e na conseqüente descentralização político-administrativa e pedagógica da escola.

Parece existir um consenso sobre a necessidade de descentralização no campo da educação pública. É verdade que, se o centralismo administrativo foi um dos fatores que ajudou na implantação da burocracia e na modernização do Estado, no campo da educação esse fenômeno assumiu feições de exagero. Nos sistemas de ensino, o centralismo foi aumentado em um grau tão distante do necessário para permitir a racionalização dos processos administrativos que passou a ser um dos alvos principais das críticas que se formaram em torno da luta pela democratização da educação. É inegável que o centralismo administrativo tenha permitido a expansão da oferta educacional, mas, exacerbado, tornou a escola distante da comunidade em função do planejamento e da gestão serem realizados em níveis centrais.²⁵

Sob essa perspectiva, caberia fazer alguns questionamentos: Será que o processo de democratização de uma gestão se dá apenas pela realização de assembléia para eleições e constituição do Colegiado? A participação democrática se limita à análise e aprovação das prestações de conta? É possível garantir uma atuação efetiva e eficaz de um Colegiado Escolar? Eis o caminho que a presente pesquisa se propõe a trilhar.

2.1 Tomada de decisão no âmbito da escola

Refletir sobre a tomada de decisão no espaço escolar requer um olhar atencioso voltado para as iniciativas de descentralização da gestão nas escolas públicas: Qual a origem da gestão democrática na escola? Como ela se instalou no espaço escolar? Qual a base que fundamenta essa gestão? Qual a perspectiva desse processo de democratização?

A democratização da escola pública não é algo que acontece bruscamente, sem planejamento. Não bastasse uma vontade política que se traduz em Decretos e Portarias impostas hierarquicamente, de cima para baixo, ainda há a questão da

²⁵ MENDONÇA, Erasto. A Gestão Democrática nos Sistemas de Ensino Brasileiros: a intenção e o gesto. In: **23.ª Reunião Anual da ANPED**. Caxambú, set. de 2000.

legitimação pela mobilização da comunidade escolar, a qual é utilizada como massa de manobra no intuito de dar um cunho democrático às decisões individuais e centralizadas. Desta forma, acaba-se por intimidar ou até impedir o surgimento da real e verdadeira democracia, aquela que “emana do povo”, na qual as decisões são tomadas coletivamente e são conduzidas pelos princípios de liberdade e participação igualitária.

A transformação da instituição escolar, por meio de sua efetiva democratização, é uma meta há muito desejada. Tal mudança exige uma reflexão profunda sobre os modos de incorporação das classes populares à escola, apresentando-se como um dos desafios centrais à promoção de ações capazes de fazer da escola pública uma escola de educação popular e não meramente uma escola para as classes populares. Nesse contexto, é salutar interrogar as relações entre esta mudança de perspectiva e a produção das práticas que orientam a dinâmica pedagógica.

Não se democratiza uma escola descentralizando apenas as ações e funções, sendo que as decisões permanecem centralizadas. Toda transformação acontece de forma processual, no exercício constante de se tomar decisões com base nos interesses coletivos, ouvindo e respeitando a decisão de cada um dos integrantes da comunidade escolar.

A escola não é democratizável simplesmente pela democratização das suas estruturas organizacionais e de gestão, nem apenas através da eleição de diretores ou outros responsáveis; o acesso e o sucesso escolar dos alunos, a pedagogia, o currículo e a avaliação, a organização do trabalho na escola, numa escola pública como local de trabalho, as suas formas de intervenção cívica e sócio-cultural com a comunidade, representam entre outros, elementos de que depende também, essa democratização.²⁶

Como permanência das idéias da escola tradicional de décadas atrás, quando a população usuária da escola pública se restringia aos filhos das camadas mais ricas da sociedade, a escola de hoje continua a ter como propósito apenas preparar a aluno para o mercado de trabalho ou para o ingresso na universidade.

Além disso, na falta de objetivos socialmente relevantes e humanamente defensáveis a dirigir a ação escolar, a competência desta continua a ser pautada

²⁶ LIMA, Licínio Carlos. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001. p. 46.

pela capacidade de aprovar os alunos em exames, como se as crianças e os jovens devessem freqüentar a instituição educativa não para aprender a cultura acumulada historicamente, de modo a formarem suas personalidades enquanto cidadãos conscientes e autônomos e enquanto pessoas aptas a aproveitarem a rica herança cultural da história, mas apenas para “tirarem nota” e se condicionarem para serem aprovados ao responder testes, provas, vestibulares, entre outros.

É preciso refutar, de modo veemente, a tendência atualmente presente no âmbito do Estado e de setores de ensino que consiste em reduzir a gestão escolar a soluções estritamente tecnicistas, importadas da administração empresarial capitalista. Segundo essa concepção, basta a introdução de técnicas sofisticadas de gerência próprias da empresa comercial, aliada a treinamentos intensivos dos diretores e demais servidores das escolas para se resolverem todos os problemas da educação escolar.

A escola pública amplia sua qualidade ao aprender com os movimentos de educação popular a incorporar, em seu cotidiano, o trabalho coletivo, as relações solidárias, os diferentes saberes e a participação das diferentes pessoas. O encontro da escola pública com a educação popular produz processos reflexivos e atuações que podem gerar práticas que ampliem a face democrática da escola e aprofundem seus vínculos com os históricos movimentos de emancipação humana.²⁷

A democratização da gestão escolar não pode restringir-se aos limites do próprio Estado - promovendo a participação coletiva apenas dos que atuam em seu interior – mas envolver principalmente os usuários e a comunidade em geral, de modo que se possa produzir, por parte da população, uma real possibilidade de controle democrático no provimento de educação escolar em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e de acordo com os interesses da sociedade.

A gestão democrática visa construir uma escola de boa qualidade, prestando atendimento aos alunos e comunidade, aproveitando melhor seus recursos existentes, oportunizando a ampliação e aplicação do conhecimento. A participação de todos permite chegar-se a soluções mais rápidas e que atendam a maioria através da ação pedagógica e educativa de maneira coerente. “A escola democrática será aquela que conseguir

²⁷ ESTEBAN, Maria Teresa. Educação Popular: desafio à democratização da escola pública. **Cadernos Cedes**, Campinas, vol. 27, n. 71, jan./abr. 2007, p. 17.

interagir com as condições de vida e com as aspirações das camadas populares”.²⁸

É de fundamental importância tomar decisões, quando se percebe a má qualidade do ensino público atual que, por um lado, é evidenciada pela existência de escolas precárias, sem condições adequadas de funcionamentos; por outro, a ausência, no sistema vigente, de uma filosofia de educação comprometida explicitamente com uma formação do ser humano em seu contexto histórico, social e cultural, para que tal formação, ultrapassando os propósitos da sobrevivência, se articule com o objetivo de viver bem, realizando um ensino que capacite o educando tanto a usufruir da herança cultural acumulada quanto a contribuir na construção da realidade social.

Para que as tomadas de decisões sejam respondidas de acordo com as exigências de qualidade e produtividade da escola pública, a gestão da educação deverá realizar-se plenamente em seu caráter mediador.

2.2 Fatores facilitadores de uma participação democrática

Pode-se analisar como fatores facilitadores da participação: a divisão igualitária do poder, a quebra do autoritarismo, a oportunidade de descentralizar as decisões. Cabe ao gestor reconhecer-se como líder de uma comunidade, a qual inclui alunos, professores, funcionários, dirigentes, família e moradores. A ele compete sensibilizar, mobilizar, ouvir, articular, integrar, negociar, visando construir a unidade dessa coletividade.

Não basta que o gestor adote um discurso democrático e inclusivo. O seu bom exemplo é essencial para o sucesso de qualquer iniciativa que vise criar um ambiente de maior respeito e cooperação.

Para que a participação na escola se efetive, portanto, é preciso que dirigentes públicos, gestores e professores estejam convencidos de que ninguém é tão “pobre”, “ignorante” ou “inexperiente” que não tenha alguma riqueza, conhecimento ou capacidade a oferecer para o aprimoramento da instituição. Onde

²⁸ MELLO, Guiomar Namó de. Educação escolar e classes populares: uma reflexão sobre o atual momento educacional e político do Brasil. In. ALVES, Nilda. **Educação e Supervisão**: o trabalho coletivo na escola. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1998. p. 20.

não há o envolvimento – por mínimo que seja – das famílias dos estudantes e dos residentes no entorno, o fosso que separa a escola da comunidade pode ser abissal.

A escola, dessa forma, passa a ser percebida apenas como um prédio, um endereço, e não como uma instituição viva que integra a comunidade e com ela interage. O gestor em parceria com a comunidade, nesse contexto, desenvolveria um trabalho conjunto em sua gestão fornecendo condições a um melhor processo na esfera ensino-aprendizagem sendo capaz de desenvolver o gosto pelo aprender/saber/conhecer.

O gestor escolar deve lembrar que o caminho se faz ao caminhar e muito mais do que certeza, deve-se conviver com buscas, com sensibilidades, com franquezas, com reflexão, colocando-se na condição de assumir a responsabilidade, por seus atos e pelos atos de sua comunidade escolar, enquanto frutos de uma tarefa coletiva.²⁹

Dessa forma, um dos fatores facilitadores na participação democrática é o gestor se perceber como líder, ou seja, admitir que depende indiretamente da comunidade escolar para o sucesso da tarefa que lhe foi outorgada.

As práticas de liderança em escolas altamente eficazes incluem: apoiar o estabelecimento de objetivos claros, propiciar a visão do que é uma boa escola e encorajar aos professores, auxiliá-los nas descobertas dos recursos necessários para que realizem seu trabalho. As escolas bem-sucedidas são características pela delegação aos professores da gestão e tomada de decisões em salas, assim como pela boa integração profissional entre os mesmos.³⁰

Um líder sabe que o ser humano só age com sincera motivação quando se sente respeitado, valorizado e envolvido na tarefa. Por isso, sua prioridade não é dar ordens, mas encontrar meios para estabelecer uma boa relação com a comunidade e com cada um de seus integrantes. Ter consciência de que, para conquistar a confiança entre seus membros, terá que demonstrar veracidade, honestidade, equidade e diálogo. As decisões são, em geral, tomadas com a participação do grupo sem abuso da autoridade. Quando o objetivo é dominar o outro, já se está na conhecida prática do autoritarismo. A proposta do Colegiado Escolar visa justamente

²⁹ ZANLORENÇO, Margarete Klossowski; SCHNEKENBERG, Marisa. Liderança e Motivação na Gestão Escolar: o trabalho articulador dos diretores das escolas municipais. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n. 1, mar. 2008, p. 06.

³⁰ LÜCK, Heloísa. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. p. 13.

superar esta prática antiga e desenvolver uma nova forma de gestão escolar como se procurou demonstrar acima.

2.3 Fatores inibidores de uma participação democrática

Pode-se classificar como um dos aspectos inibidores do processo democrático justamente a falta de acompanhamento da família no desenvolvimento do aluno. O desinteresse dos pais acaba contribuindo para sua indisciplina. Poucas famílias acompanham de forma sistemática a formação continuada de seus filhos. Sendo assim, por mais que a escola queira realizar um trabalho eficaz, se não coexistir uma parceria entre família e a escola, o seu projeto não vai surtir o efeito desejado.

A participação da comunidade e dos pais é essencial para o sucesso de uma gestão participativa, por se construir um processo de abertura nas discussões sobre o papel da escola, na estrutura social em que está colocada.

Ainda podem-se ressaltar como fator inibidor no âmbito escolar os problemas relacionados à violência e agressividade, a falta de investimento, de assistência e de apoio pelo poder público e a falta de perspectivas, tanto dos profissionais que atuam na escola quanto dos alunos.

Marília Sposito faz uma abordagem interessante da questão quando escreve que “mais do que ‘integração da escola com a família e a comunidade’ ou ‘colaboração dos pais’, é preciso entender essa presença como mecanismo de representação e participação política”.³¹ É necessário, dessa forma, que os pais e responsáveis entendam que não há gestão democrática sem a participação deles na construção e aplicação do Projeto Político-Pedagógico.

Nesta perspectiva, é evidente que professores têm muita dificuldade em participar de reuniões e programações por acumularem cargos e horários diferenciados. Como se isso não bastasse, é também corriqueiro haver uma resistência muito grande de participarem ativamente do Colegiado. Heloísa Lück, nesse âmbito, destaca que

³¹ SPOSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João B. **Gestão democrática da educação**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

o professor deverá ser competente para que possa atuar em ambientes diversos e conviver com a pluralidade, encontrando alternativas para que os alunos permaneçam nas escolas, alcançando bons resultados nas aprendizagens. Também precisa privilegiar a aprendizagem, havendo muito diálogo como elemento da interdisciplinaridade.³²

É inequívoca a importância do professor no acompanhamento dos projetos pedagógicos da instituição, sendo uma figura presente nas decisões tomadas pela escola.

Os sistemas educacionais e as escolas precisam passar por uma reorganização funcional para buscar essa participação, ou seja, acrescentar carga horária obrigatória aos professores e funcionários com horas remuneradas, permitindo um maior estímulo a essa mobilização.

Refletindo ainda sobre os aspectos inibidores de uma efetiva participação, pode-se destacar: a falta de liberdade de expressão, a manipulação da massa, a falta de conhecimento das regras da democracia e dos princípios básicos da participação.

No campo educacional, torna-se visível uma grande dificuldade para se quebrar o autoritarismo impregnado, durante anos, na gestão da escola pública. Isso implicaria na abertura de espaços reais para a participação popular nos processos decisórios, tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico, a exemplo da elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola e Projeto Político Pedagógico, instrumentos administrativo-pedagógicos que deveriam representar os anseios e as necessidades reais da comunidade escolar. Ao reportar-se ao Projeto Político Pedagógico, Paulo Padilha propõe alguns pressupostos para tal participação:

Na perspectiva de atenuar dificuldades, instrumentalizando a gestão da escola pública para o exercício da democracia, levantam-se alguns pressupostos básicos: 1º - Capacitar todos os segmentos; 2º - Consultar a comunidade escolar; 3º - Institucionalizar a gestão democrática; 4º - Lisura nos processos de definição da gestão; 5º - Agilização das informações e transparência nas negociações.³³

³² LÜCK, Heloísa. **Ação integrada:** administração, supervisão e orientação educacional. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 28.

³³ PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico:** como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, 2001.

Ocorre, porém, que certas mudanças começam a acontecer na estrutura organizacional partindo do órgão central sem a devida mobilização e articulação com as bases, o que dificulta a participação e o conseqüente exercício da democracia. Nesse intervalo, a gestão fica sem uma identidade própria, gerando certo conflito entre os fundamentos teóricos que sustentam os processos de gestão e a prática que traduz os ranços do autoritarismo internalizados em cada ator social envolvido na gestão pública.

A capacitação de todos os segmentos da comunidade escolar e as relações interpessoais são fatores preponderantes que interferem diretamente na gestão democrática da escola pública. A comunidade escolar ainda não está preparada para uma efetiva gestão democrática e, na maioria das vezes, não se oferece meios para que ela ocorra. Os compromissos burocráticos da escola e a falta de um bom relacionamento com os setores sociais são empecilhos importantes para sua devida implementação.

Desta forma, percebe-se a interferência de fatores que podem facilitar ou inibir a efetiva participação da comunidade escolar. É necessário compreender como determinados aspectos interferem no processo de democratização para que se possa intervir oferecendo a capacitação nas decisões e na elaboração de planos e projetos.

Buscar a Gestão Democrática requer conquistar a própria autonomia escolar, haja vista que, sua trajetória traz a descentralização, o crescimento profissional e a valorização da escola, da comunidade e conseqüentemente do Gestor e da equipe que está envolvida no processo, que precisa fundamentalmente, de parcerias sólidas e comprometidas com uma educação melhor e inovadora, no sentido de proporcionar maiores opções de elevar o conhecimento de seus alunos, com objetivos pautados em valores humanos que engrandecem ações e ideais humanizadores.³⁴

É preciso, nesse contexto, conhecimento e discernimento para participar de forma consciente e responsável, comprometendo-se com os resultados e o encaminhamento de cada ação.

A gestão democrática passa pela natureza social e pela democratização da escola, não se restringindo somente aos processos democráticos e transparentes

³⁴ SOUZA, Célia; SANTANA, Yonara. **Gestão Democrática**. Disponível em <http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/84.pdf>. Acesso em set/08.

correspondentes à função administrativa. Torna-se inviável uma escola autoritária desenvolver um trabalho caracterizado como gestão democrática. Desta forma, a gestão democrática possui duas vertentes: uma externa e outra interna. Externamente encontra-se ligada à sua função social, à sua vocação democrática, divulgando, produzindo e socializando o conhecimento; internamente, define-se pela forma de organização, contemplando os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, políticos e administrativos, ou seja, à forma como é administrada a escola.

Entretanto, conforme explicita, Lídia Basso e Silva, “a concepção de gestão democrática não tem sido interpretada com base na totalidade do processo educativo e em seu significado político-social”.³⁵ A noção de gestão fundamentada nos valores e princípios democráticos é interpretada ainda de forma parcial, ou seja, tomando fatos isolados do processo de gestão como determinantes democráticos.

No próximo capítulo, vamos analisar um caso concreto de gestão escolar representada pelo Colégio Estadual José Malta Maia. A idéia é estudar como se pode alcançar uma gestão democrática baseada na participação da comunidade escolar e na ação do Colegiado Escolar.

³⁵ BASSO e SILVA, Lídia. Gestão escolar e democracia. **Espaço da Sophia**, n. 06, set. 2007, p. 3. Disponível em: <http://www.espacodasophia.com.br/colaboradores/lidia_basso_e_silva_gestao_escolar_e_democracia.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2009.

3 O COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ MALTA MAIA: UM ESTUDO DE CASO

O presente capítulo visa desenvolver um panorama acerca da democratização da gestão e sua relação com o Colegiado Escolar, tendo a referida instituição como objeto de pesquisa, com o intuito de perceber e avaliar os aspectos constituintes de tal processo, bem como analisar a ação colegiada, investigando o nível de participação de cada segmento da comunidade escolar.

3.1 Características do Colégio Estadual José Malta Maia

A instituição localiza-se na zona urbana da cidade de Jiquiriçá, Vale do Jiquiriçá, situado no Sudoeste da Bahia, na microrregião de Jequié, distante 254 km da Região Metropolitana de Salvador. O município situa-se em um extenso vale entre o rio e as montanhas, limita-se ao Sul de Laje, a oeste de Mutuípe e Laje, a leste de Teolândia e ao norte de Ubaíra, pertencente à Bacia de Jiquiriçá, com extensão territorial de 262 km². Apresenta, por sua vez, uma população de 13.614 habitantes (4.587 na zona urbana e 9.027 na zona rural) tendo uma densidade demográfica de 57,39 habitantes por km² segundo o Censo Cultural de 2002.³⁶

Na área de Educação, o município de Jiquiriçá possui vinte e oito unidades de ensino público, sendo vinte e cinco unidades da Rede Municipal de Ensino e oferecem os cursos de Educação Infantil e Ensino Fundamental de 1^a a 8^a série com um índice de matrícula da ordem de 2.217 estudantes. A Rede Estadual de Ensino é composta por três unidades educacionais com 1.234 estudantes matriculados nos cursos de Educação Básica, Ensino Fundamental e Ensino Médio. O município ainda dispõe de uma escola particular que oferece os cursos de Educação Infantil e

³⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Jiquiriçá, Bahia**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 13 mar. 2009.

Ensino Fundamental, com 240 estudantes matriculados. Dessa forma, a cidade de Jiquiriçá, atende 93% da população em idade escolar: a Rede Municipal com 62%, a Rede Estadual com 34% e a Rede Privada com 4%.

O Colégio Estadual José Malta Maia, que atua como campo de pesquisa para o referido estudo de caso, atende a um público de 625 alunos nos turnos matutino, vespertino e noturno, pertencentes, em sua maioria, a famílias carentes, com Ensino Fundamental incompleto. Esta unidade oferece os cursos de Educação Básica, Ensino Fundamental e Ensino Médio, bem como o Programa de Regularização do Fluxo Escolar,³⁷ do projeto Educar para Vencer, oferecido pelo Governo do Estado da Bahia. Seu quadro docente apresenta 24 professores, sendo que dezesseis são graduados e oito possuem nível médio.

O Colegiado Escolar do Colégio Estadual José Malta Maia foi fundado em 12 de abril de 1997, em Assembléia Geral com a participação dos pais, alunos, funcionários e professores da Unidade Escolar.³⁸ A partir da fundação do Colegiado, publicou-se o edital de convocação para as eleições realizadas em abril de 1997. Posteriormente realizou-se assembléia para apuração dos votos e constituição do Colegiado, formado por cinco membros, incluindo a diretora da unidade, tomando posse em 18 de julho de 1997.³⁹

Entre 2001 e 2003, realizou-se apenas uma assembléia, quando se debateu sobre a importância da formação de um Colegiado mais atuante, pois até então não havia tido mudanças significativas esperadas no planejamento da formação do Colegiado, bem como a ocorrência de reuniões regulares e esclarecimentos necessários para com a comunidade escolar, procedendo, dessa forma, ao ritual da eleição das novas comissões colegiadas com o objetivo de implantar uma gestão mais eficiente. Importante destacar que o período do referido estudo se deu exatamente no período compreendido entre 2001 e 2003.

Portanto, a partir deste contexto educacional, busca-se conhecer e avaliar a ação colegiada na instituição, buscando perceber e analisar aspectos relativos à ocorrência ou não de uma efetiva gestão democrática.

³⁷ O programa envolveu quase 60 mil alunos em mais de 2.400 classes e teve como objetivo regularizar o fluxo escolar através da implementação de programas de alfabetização, programas de aceleração de aprendizagem e outras estratégias que visam assegurar os avanços obtidos.

³⁸ Cf. Anexo A: Ata de Assembléia Geral.

³⁹ Cf. Anexo B: Ata de posse da Comissão do Colegiado.

3.2 Procedimentos metodológicos da pesquisa

A pesquisa é de caráter qualitativo e tem como universo o Colégio Estadual José Malta Maia, no município de Jiquiriçá/BA. A escolha desta escola deu-se devido à vivência como membro do Colegiado Escolar no período de 2001 a 2003 e pela mesma se caracterizar como instituição pública relacionando-se, dessa forma, ao objeto da pesquisa. “A pesquisa qualitativa ou naturalística envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes”.⁴⁰ A opção por este tipo de investigação se deve ao fato de proporcionar oportunidade de novas descobertas partindo da interpretação de um contexto, possibilitando assim, um retrato fiel da realidade.

Os dados foram coletados através de observações não-estruturadas e entrevistas informais com diferentes membros do colegiado em reuniões e a partir da própria rotina diária na instituição. Houve também acesso a documentos e dados já existentes na escola. A análise documental foi importante para completar informações que podem revelar novos aspectos da gestão estudada.

Os documentos constituem uma fonte de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem declarações e afirmações do pesquisador. É considerado documento todo material escrito que contribui para o estudo, trazendo dados e informações sobre comportamentos, pensamentos e ações que tenham relação com a investigação [...] Na entrevista, a relação que se cria é de interação havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde. A entrevista permite observar as reações dos entrevistados, o grau de entendimento que demonstram a respeito do assunto, bem como, comentários e opiniões emitidas [...] Nas observações não-estruturadas os comportamentos a serem observados não são predeterminados, são observados e relatados da forma como ocorrem, visando descrever e compreender as situações investigadas.⁴¹

Em uma primeira etapa, fase exploratória, estabeleceu-se os primeiros contatos para a realização das primeiras observações, na tentativa de contextualizar o caso a ser estudado. Depois de caracterizada a instituição, foram examinados os documentos de criação e atuação do Colegiado Escolar, bem como a ata da

⁴⁰ BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994. apud LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. p. 13.

⁴¹ LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 39.

assembléia ocorrida, para possibilitar uma análise sobre o funcionamento, os aspectos facilitadores da participação da comunidade escolar, como também sobre a contribuição da ação colegiada para a efetivação de uma gestão democrática, sendo a gestão analisada nos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos sob a ótica dos representantes de cada segmento, dos seus representados e dos próprios gestores.

Logo, a população da pesquisa se constitui de membros da comunidade escolar. A amostra foi selecionada pelo método não-probabilístico intencional, ou seja, escolhem-se determinadas pessoas dentro de cada segmento e o próprio gestor para serem colaboradores da pesquisa.

Com o intuito de complementar os dados referentes à pesquisa, aplicou-se um questionário específico entre membros do colegiado e a comunidade em geral, buscando analisar se o Colégio Estadual José Malta Maia efetivamente produz autonomia e liberdade de ação, podendo a mesma ser considerada como participante de uma gestão democrática. O referido questionário é dotado de cinco questões e foi respondido por cinco funcionários, cinco pais de alunos, cinco alunos e cinco professores.

Por fim, baseado nessas informações, procurou-se estabelecer uma relação entre a atuação do Colegiado Escolar, a prática de gestão desenvolvida na escola e as possíveis contribuições de um órgão colegiado na conquista de uma prática democrática e efetivamente participativa.

3.3 O papel do Colegiado Escolar

A falta de informação sobre a função dos órgãos colegiados nas escolas e o papel a ser exercido pela comunidade escolar vêm contribuindo para que a atuação dos membros não se efetive no espaço da escola.

O colegiado da instituição estudada, apesar de avanços ainda tímidos, limita-se a atuar como unidade executora, participando apenas das reuniões de validações já passadas e articuladas pela direção da escola, cabendo-lhe a assinatura dos chefes e formulários de prestação de contas. Deste modo, a atuação do Conselho da Escola atende apenas aos procedimentos estabelecidos pela gestão

financeira, mas não promove envolvimento participativo com a proposta pedagógica da escola.

As estruturas de gestão colegiada são mecanismos coletivos escolares constituídos, em geral, por professores, alunos, funcionários, pais e por representantes da sociedade, escolhidos pela comunidade escolar, com o objetivo de apoiar a gestão da escola e tornar a organização escolar um ambiente dinâmico de aprendizagem social. Através delas, portanto, todas as pessoas ligadas à escola podem se fazer representar e decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos.⁴²

Nessa perspectiva, faz-se necessário promover ações voltadas para a formação dos conselheiros que possibilitem uma participação consciente e efetiva, capaz de contribuir com transparência. Assim, os membros do Colegiado terão autonomia e responsabilidade, podendo interferir efetivamente na construção de um plano consensual de ação coletiva, situação essa que ainda inexiste na realidade estudada.

Percebe-se, nesse contexto, quanto à questão da gestão, que a flexibilidade foge dos parâmetros da legalidade no sentido de não promover ações que configurem o exercício democrático. Os membros do colegiado optam por não assumir de fato o seu papel consultivo e deliberativo. Obviamente, o andamento autônomo não ocorrerá enquanto não se proceder em uma linha onde todos compreendam o que seja gestão e participação.

Democratizar a gestão na escola pública é compartilhar as decisões com a comunidade escolar, abrir espaço para a livre organização dos estudantes e fornecer recursos financeiros e materiais às escolas para que melhor possam exercer sua autonomia. Significa implementar pedagogicamente a reforma administrativa, contemplando a necessária descentralização e difundir ao público interno e externo informações que permitam seu acompanhamento.⁴³

A postura da gestão em relação aos recursos financeiros, e sua tomada de decisão, não reflete uma conduta preocupada em alcançar uma verdadeira participação democrática. Nesse âmbito, os princípios que servem de base para a gestão do Colégio Estadual José Malta Maia não correspondem às regras

⁴² CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. **Gestão democrática do ensino público**. Brasília: CONSED, 1997.

⁴³ LEITE, M. N. A. T.; SILVA, M. F. F.; SILVA, A. F. G. Paulo Freire: a gestão colegiada na práxis pedagógico-administrativa. **Biblioteca Digital Paulo Freire**. 2007, p. 223. Disponível em <<http://www.paulofreire.ufpb.br/paulofreire/Files/seminarios/oral31.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2008.

participativas, nem tampouco abrangem a democratização. Ao longo de dois anos de participação da comunidade escolar nos processos de gestão, percebe-se que a liberdade foi poucas vezes concedida a cada membro, limitando-se ao direito de expressar a própria opinião, sem nenhuma intervenção nas decisões da gestão; por sua vez, as reuniões do Colegiado Escolar aconteceram apenas para formalizar e legitimar os processos de uma gestão que se diz democrática por uma exigência institucional.

É sabido que uma gestão escolar democrática não acontece apenas pela imposição e criação de atos normativos, mas será sempre uma conquista que a comunidade escolar deverá obter e de um modo especial a começar pelo seu Colegiado.

3.4 A atuação do Colegiado Escolar

O Colegiado Escolar faz parte da estrutura da unidade escolar da rede estadual de ensino. É uma instância colegiada que conta com a participação de representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Como visto anteriormente, o Colegiado Escolar tem caráter deliberativo, executivo, consultivo e avaliativo em assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola. De acordo com o Guia da Gestão Colegiada da Secretaria da Educação, o Colegiado Escolar possui três atributos: a) **função deliberativa e executiva**, referente à tomada de decisões quanto ao direcionamento das ações pedagógicas, administrativas e de gerenciamento dos recursos públicos; b) **função consultiva**, referente à emissão de pareceres para dirimir dúvidas e resolver situações no âmbito de sua competência; c) **função avaliativa**, referente ao acompanhamento sistemático das ações desenvolvidas pela unidade escolar, identificando problemas e propondo alternativas para a melhoria de seu desempenho.⁴⁴

O Colegiado do Colégio Estadual José Malta Maia vem, ao longo desse período, buscando ocupar “de fato” uma posição de destaque. Tem se recusado a participar de reuniões que são evocadas para divulgação de simples informações ou insuficientes prestações de contas, procurando reivindicar mais autonomia e

⁴⁴ SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Guia da Gestão Colegiada**. Campo Grande, 2006. p. 20.

participação na gestão institucional. Conforme enfatiza Affonso Ávila, quando cita que, “o termo colegiado refere-se a uma forma de governo ou administração na qual a direção é confiada não apenas a uma pessoa, mas a um conjunto de pessoas com igual autoridade, que unidas e solidárias tomam as decisões”.⁴⁵

Ora, o que se pôde observar no caso do Colegiado do Colégio José Malta Maia é que esta função maior não aconteceu de forma plena. Ainda é praticamente uma aspiração, para a qual tanto a direção quanto a comunidade escolar deverão se esforçar solidariamente.

É importante salientar que o Colegiado, nesse período, vem promovendo uma maior participação do exercício da democracia, seus membros já exigem maior eficiência no planejamento e melhorias no processo, as prestações de contas já começam a trazer uma maior transparência com flexibilidade e participação, obtendo, dessa forma, resultados mais concretos. Apesar do relativo avanço, ainda observa-se uma distância considerável quanto às atribuições dos membros que compõem o colegiado, entre as quais se destacam:

Diretor / Vice-Diretor

- Coordenar a gestão escolar sob os aspectos técnico-pedagógicos e administrativo-financeiros;
- Promover a inserção da comunidade na Unidade Escolar, estabelecendo parceria com esta comunidade intra e extra-escolar para discutir suas questões;
- Fortalecer a gestão democrática dentro da unidade escolar;
- Estar receptivo a sugestões e críticas.

Aluno

- Participar das decisões que dizem respeito ao projeto pedagógico da sua escola, tornando-se sujeito de sua historicidade;
- Expressar as insatisfações de seu segmento, apresentar propostas de solução para os problemas vivenciados e se tornar co-responsável pela concretização de tais propostas;
- Discutir as idéias com seus colegas, socializando as decisões e contribuindo para a formação da consciência cidadã.

⁴⁵ ÁVILA, Affonso. **O lúdico e as projeções do mundo barroco**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1980.

Professor / Coordenador Pedagógico

- Embasar/orientar teórica, metodológica e didaticamente o corpo componente do colegiado escolar;
- Discutir com os demais segmentos uma Proposta Pedagógica que assegure o respeito à identidade do aluno, a apropriação e produção de conhecimentos relevantes e significativos para o educando, de forma crítica;
- Transformação da realidade social; a mudança da compreensão do que é ensinar e aprender; estímulo à curiosidade e criatividade do aluno; a democratização das relações na escola; o resgate da identidade do educador e a interação comunidade-escola como espaço de valorização e recriação da cultura popular;
- Aproveitar seus intervalos ou horários de trabalho coletivo para realizar discussões com o seu segmento;
- Favorecer a presença de pais e alunos na condução do processo pedagógico da Unidade Escolar.

Pai / Mãe de Aluno ou Responsável Legal

- Participar ativamente do Colegiado, analisando, discutindo e supervisionando ações administrativas, financeiras e pedagógicas; reunir-se com o seu segmento e encaminhar propostas de interesse das famílias no que se refere à educação de seus filhos;
- Manter-se em estado de permanente vigilância para, em parceria com os demais segmentos, buscar caminhos para a melhoria da qualidade do ensino que é oferecido a seus filhos.

Funcionário da Unidade Escolar

- Estar próximo ao aluno, reforçando-lhe a consciência da preservação do patrimônio público e da higiene do seu espaço físico;
- Atuar com a convicção da importância do seu trabalho como apoio indispensável ao melhor desempenho do Projeto Pedagógico da Escola;
- Trabalhar as relações interpessoais com o seu próprio segmento e com os demais;
- Aproveitar seus intervalos ou horários de trabalho coletivo para realizar discussões com o seu segmento.

Observando o resultado evidenciado pelo questionário aplicado em diferentes segmentos da comunidade escolar, verifica-se a ainda ínfima participação da comunidade nos processos da instituição. Seguem-se abaixo os quadros demonstrativos elaborados a partir das respostas às perguntas formuladas a respeito da atuação do Colegiado Escolar em estudo:

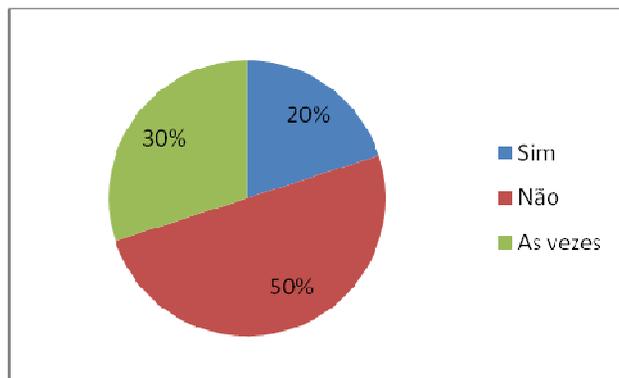
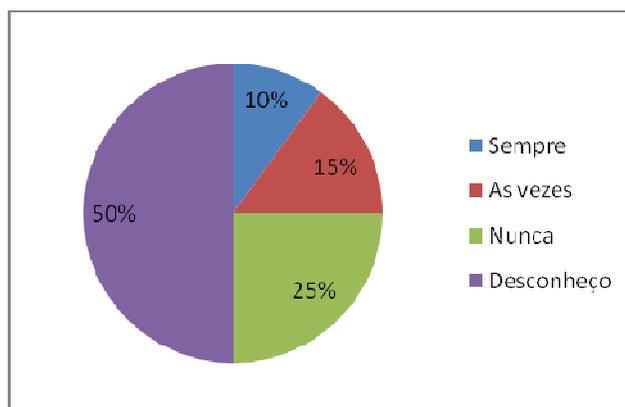
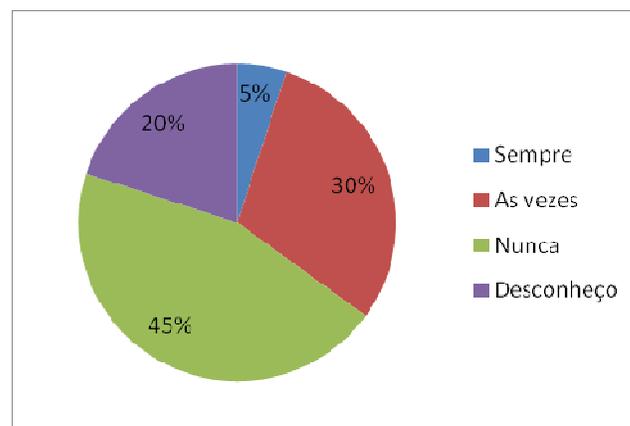
Gráfico 2: O Colegiado Escolar pode ser considerado democrático no colégio?**Gráfico 3:** A minha opinião é levada em conta nas reuniões?**Gráfico 4:** Sou motivado a opinar nas decisões relativas à aplicação de recursos?

Gráfico 5: A comunidade tem participação nas ações do colégio?

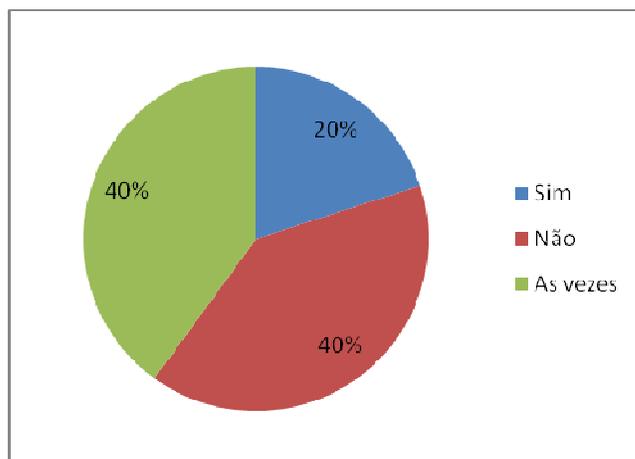
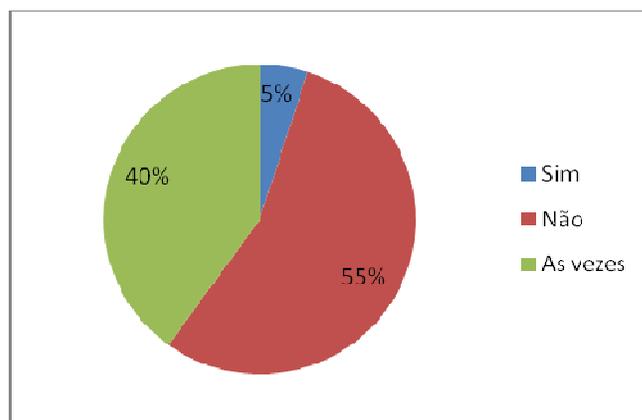


Gráfico 6: A construção do PPP (Projeto Político Pedagógico) conta com a participação efetiva de todo o Colegiado?



No período da gestão em análise nesta pesquisa, isto é, 2001 a 2003, os membros constituintes do Colegiado Escolar têm sido aliados dos processos decisórios. Neste período, observa-se, através da ata correspondente à Assembléia realizada, que aconteceu em uma única reunião,⁴⁶ onde os membros do Colegiado foram comunicados às pressas no mesmo dia, a reunião ocorria no último período do turno matutino, em no máximo uma hora, com o intuito que terminasse o mais

⁴⁶ Anteriormente a essa Assembléia, duas reuniões do Colegiado Escolar foram convocadas, mas, devido à falta de *quorum*, não foram realizadas. Apenas na terceira convocação, a reunião pôde acontecer.

rápido possível, ou seja, não havia qualquer comprometimento, segundo entrevistas feitas com os membros que na época atuavam.

Através da ata, evidencia-se que a pauta já foi levada pronta. Assim, o nível de participação se resumia a assinaturas para possíveis validações de projetos. As informações, nesse contexto, chegavam ao momento exato da reunião. Os segmentos - professores, alunos, pais, funcionários – não tinham como discutir anteriormente com seus respectivos grupos qual a melhor decisão a ser tomada. Não é de estranhar que as decisões fossem tomadas mediante o que aparecia na pauta elaborada pela diretora. Essa realidade evidencia-se segundo o relato de uma professora membro do Colegiado, conforme segue: “[...] aqui não se pode questionar muito, o mais acertado, é escutar, concordar e assinar embaixo. Em uma cidade pequena como essa, em que todos se conhecem, o mais acertado é concordar com a direção para não ocorrer inimizades”.⁴⁷

A experiência revela que tanto a comunidade externa quanto a comunidade interna à escola apresentam limites à participação. Tal constatação remete à necessidade de capacitar todos os segmentos, como resposta às exigências dessa prática, no sentido de canalizar e convergir esforços em direção à melhoria da qualidade pedagógica do processo educacional das escolas. É pertinente refletir, no processo de formação, sobre alguns conceitos básicos que permeiam a prática do Colegiado, tais como: participação, autonomia, descentralização, dialogicidade, elementos fortalecedores da gestão democrática.

Acreditando na condição do diretor de definir as prioridades na escola, surge uma postura passiva dos professores, sentindo-se à margem do processo de gestão. É visível a acomodação de todos os envolvidos, professores, alunos, pais, funcionários, que, apesar de criticarem severamente a atuação da gestão, consideram que cada qual deve participar da educação separadamente no seu espaço, de forma bem individualizada. Diferente é o entendimento de Jair Silva sobre as formas de participação na gestão de uma escola pública. Em seu entendimento, quando consideramos a escola como um lugar de esperança e desejo, estamos lhe atribuindo um caráter essencialmente humano. Isso acontece porque a esperança humana está ao lado de qualquer transformação que melhore a

⁴⁷ Depoimento colhido pelo pesquisador em dezembro de 2005.

vida. Assim, quando a escola possui autonomia, há a possibilidade de mudança em todo sistema de ensino, em um processo educativo envolvente em que o sujeito seja valorizado em sua capacidade de conhecer, decidir e responsabilizar-se.⁴⁸

Ora, como se pode perceber, a construção de uma escola eficaz torna-se inestimável para possibilitar mudanças no processo de tomada de decisão pedagógica, administrativa e financeira, priorizando o trabalho participativo e fortalecendo as metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento da Escola. Acredita-se na busca de uma educação que caminhe com autonomia e a interação de todos os atores que interagem na comunidade interna e externa da unidade escolar.

Entretanto, como se pôde notar no caso estudado, esta prática administrativa e avaliativa ainda vai precisar de tempo e preparo para tornar-se um fato concreto e positivo para a melhora das condições de aprendizagem na escola pública. O que cabe perguntar é se os constrangimentos percebidos no Colégio José Malta Maia se devem apenas à postura autoritária da direção ou revelam também inexperiência e falta de engajamento da comunidade escolar, incluídos aí, professoras, professores, alunos, funcionários, pais e mães. Pelo que vimos, um Colegiado Escolar, para exercer as funções que lhe cabem por lei, exige participação, responsabilidade compartilhada e preparo. O estudo aqui apresentado evidentemente não é conclusivo, mas pode identificar alguns dos problemas práticos que se apresentam tanto na Bahia quanto em outras partes para o exercício da democracia participativa na escola pública.

3.5 Avaliação geral

Ao acreditar na relevância de uma ação colegiada enquanto mediadora de uma vivência politizadora, do exercício da cidadania e de divisão de poder, necessários ao desenvolvimento de uma gestão democrática, não se pode aceitar a existência de um Colegiado Escolar constituído apenas para cumprir formalidade ou exigência legal. É intrigante perceber na instituição em estudo que o processo de democratização se forme apenas pela realização de assembléias para eleição e

⁴⁸ SILVA, Jair M. **A autonomia da escola pública**. 8. ed. Campinas: Papirus, 2005.

constituição de um Colegiado ficando muito distante de praticar uma gestão eficaz embora tenha havido eleições diretas de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. É evidente que a gestão escolar das escolas públicas deve ser capaz de passar por um processo de transição de um modelo tradicional e autoritário para um modelo democrático e participativo.

Dessa forma, as mudanças começam a acontecer na estrutura organizacional partindo do órgão central sem a devida mobilização e articulação com as bases, o que dificulta a participação e o conseqüente exercício da democracia. Nesse intervalo, a gestão fica sem uma identidade própria, gerando certo conflito entre os fundamentos teóricos que sustentam os processos de gestão e a prática que traduz os ranços do autoritarismo internalizados em cada ator social envolvido na gestão pública.

Esse momento de transição e confusão fica bem claro no relato da diretora do colégio, quando enfatiza:

Creio que ainda não temos uma forma definida como única, muitas vezes agimos diferenciadamente em diferentes ações. Só tenho a convicção de que estamos longe de termos uma escola democrática [...] o gestor democrático compartilha seus pensamentos e idéias para, junto com a comunidade escolar, tomar decisões.⁴⁹

A capacitação de todos os segmentos da comunidade escolar e as relações interpessoais são apontadas pela gestora como fatores que interferem diretamente na gestão democrática da escola pública:

Acredito que a comunidade escolar como um todo não está preparada para uma gestão democrática e na maioria das vezes não se oferece meios para que ela ocorra [...] os compromissos burocráticos da escola e a falta de um bom relacionamento com todos da escola são as principais dificuldades para a implementação de uma verdadeira gestão.⁵⁰

Dessa forma, percebe-se a interferência de fatores que podem facilitar ou inibir a efetiva participação da comunidade escolar. É necessário compreender como determinados aspectos interferem no processo de democratização para que se possa intervir oferecendo a capacitação para todos os segmentos da comunidade e

⁴⁹ Entrevista feita pelo pesquisador em dezembro de 2005.

⁵⁰ Entrevista feita pelo pesquisador em dezembro/2005.

a oportunidade de participação nas decisões e na elaboração de planos e projetos. É preciso conhecimento e discernimento para participar de forma consciente e responsável, comprometendo-se com os resultados e o encaminhamento de cada ação.

No Colegiado em estudo, não é dada a devida importância à participação da comunidade escolar. Essa se limita apenas ao papel de comparecer às reuniões de eleição e posse do colegiado e assinar alguns processos que exigem aprovação do colegiado. Vale salientar, porém, que sua própria constituição já é uma porta aberta à participação, depende apenas da motivação, interesse e comprometimento dos seus membros para fazer valer o órgão que foi instituído com tal finalidade, assumindo as atribuições que lhe compete, adentrando, conscientemente, nos processos de gestão.

É urgente pensar e contribuir para a efetivação de uma ação colegiada nos espaços das escolas públicas que seja capaz de despertar para a descentralização do poder de decisão, para o exercício da cidadania plena de cada indivíduo, para a politização coletiva e para uma gestão pautada na participação igualitária.

Urge instituir nas escolas os verdadeiros colegiados, capazes de garantir a representatividade de cada segmento da comunidade escolar nas decisões político-administrativas e pedagógicas, abrindo um espaço para discussões, reivindicações e críticas que possam se constituir em uma oportunidade ímpar para o exercício constante e consciente da cidadania, da democracia e da liberdade política. Como o expressou com propriedade o professor Paulo Freire: “não se muda ‘a cara’ da escola na portaria. Não se decreta que, de hoje em diante, a escola será competente, séria e alegre. Não se democratiza a escola autoritariamente”.⁵¹ Freire, logo a partir de suas primeiras obras, deixa claro a sua ruptura com concepções burocráticas e tradicionais no âmbito da participação escolar.

A participação não se subordina funcionalmente à gerência dos outros, não é uma participação fictícia e heterônoma, mas uma participação no poder de decisão, enquanto exercício livre e responsável de sujeitos autônomos, uma participação enquanto ingerência, capaz de nos conduzir a uma

⁵¹ FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez, 1991. p. 25.

organização educativa e pedagógica autodeterminada, autônoma, democrática.⁵²

Paulo Freire destaca também que a democratização das organizações educativas, escolares e não-escolares, representa um elemento crucial e que, no caso da escola pública, tanto mais quanto essa democratização escolar “não é puro epifenômeno, resultado mecânico da transformação da sociedade global, mas um fator também de mudança”.⁵³ Neste contexto, as escolas democráticas são consideradas espaços críticos de educação, de cidadania democrática e participação, elementos de revitalização da esfera pública. Enquanto tal, elas são forçosamente espaços abertos e propiciadores da participação de pais e mães, professores e alunos, e de outros setores comunitários; não de uma participação formalista, encenada, subordinada, ou rituais eleitorais que ciclicamente se repetem. São espaços de uma participação verdadeira, real, interveniente no processo da tomada de decisões, orientada não apenas para alcançar resultados ou produtos, mas substantivamente, enquanto processo educativo e prática pedagógica, pois “é decidindo que se aprende a decidir”⁵⁴ e é a partir da decisão que se alcança a autonomia.

Uma minoria dos pais, alunos e funcionários participa efetivamente dos processos de gestão no Colégio em estudo. Assim, a descentralização das decisões se torna urgente e necessária, pois implicará na melhoria da qualidade de participação dos atores sociais nas ações desenvolvidas pela unidade escolar. Presume-se daí que a participação torna-se mais significativa e obtém melhores resultados a partir do exercício processual de uma vivência democrática.

Vale ressaltar também a importância da instrução de cada membro do Colegiado, bem como de suas bases de representação, para que ocorra uma participação consciente, com intervenções responsáveis e compromissadas com o encaminhamento e com o resultado de cada ação. É preciso discernimento para participar, pois sem o conhecimento acerca do que se vai deliberar não é possível se apresentar alternativas, possibilidades e sugestões.

⁵² FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967. p. 92.

⁵³ FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido. São Paulo: Paz e Terra, 1997. p. 114.

⁵⁴ FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 19. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. p. 119.

Fica evidente também no Colégio Estadual José Malta Maia uma falta de conhecimentos dos conselheiros acerca do que seja uma gestão democrática e de como deve ser a atuação de um Colegiado Escolar. Descentralizar o poder significa socializar decisões e respeitar o coletivo. Nesse sentido, observa-se que o nível de divulgação das propostas e decisões do Colegiado é precário e não satisfaz os anseios de participação da comunidade escolar.

Constata-se, dessa forma, que o Colegiado Escolar é constituído apenas para legitimar uma gestão autoritária que não atende às exigências da descentralização administrativa da gestão educacional. Há, portanto, a necessidade de adoção de uma postura mais autônoma por parte dos gestores, da capacitação de toda comunidade escolar, da divulgação dos processos de gestão entre todos os membros do Colegiado com as questões administrativas e pedagógicas da escola.

Como todo e qualquer processo desenvolvido nas instituições públicas, a democratização da gestão necessita de acompanhamento e ajuste permanente, adequando-se às demandas e expectativas do seu público-alvo, ouvindo a demanda de cada segmento da comunidade escolar bem como incentivando deliberadamente a participação. Isto traz como exigência mudanças para as quais as escolas públicas, quem sabe, ainda não estão devidamente preparadas.

CONCLUSÃO

É de fundamental necessidade conhecer e compreender as complexas abrangências em que atua a escola e sua forma de gerência, buscando analisar a gestão como processo de democratização e busca pela qualidade educacional. Nesse contexto, o presente estudo se ampara, procurando obter, a partir de um aporte teórico especializado, e através de questionários direcionados aos diferentes segmentos atuantes na escola, dados que permitam analisar como se define uma construção participativa da qualidade educacional na gestão da escola.

No primeiro capítulo, procurou-se retratar e refletir sobre práticas da gestão democrática, sua conceituação, a influência de um Colegiado Escolar na prática docente, bem como seu processo de implementação, características referentes à descentralização administrativa e o aparato legal que envolve a questão no âmbito educacional.

No segundo capítulo, buscou-se correlacionar historicamente a ação colegiada ao processo de democratização escolar, procurando obter um panorama acerca dos principais aspectos constituintes de uma gestão como o processo de tomada de decisão e os elementos facilitadores e inibidores da participação democrática.

O terceiro e último capítulo visou desenvolver um panorama acerca da democratização da gestão e sua relação com o Colegiado Escolar tendo o Colégio Estadual José Malta Maia como objeto de pesquisa, com o intuito de perceber e avaliar os aspectos constituintes de tal processo, bem como analisar a ação colegiada, investigando o nível de participação de cada segmento da comunidade escolar. Para tanto, desenvolveu-se procedimentos metodológicos, com o intuito de investigar e analisar criticamente as características inerentes à administração e

posturas adotadas pela gestão, bem como verificar e caracterizar as ações promovidas pelo Colegiado em meio ao processo de democratização, avaliando que resultados foram efetivamente alcançados e o ponto de vista de setores da comunidade e escola acerca da questão.

Alguns questionamentos a esse respeito devem ser levados em conta, tais como: se os membros participantes da comunidade e do Colegiado Escolar têm conhecimento da forma com que a escola é administrada; como é a participação de equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos e comunidade nos assuntos da escola; sobre a autonomia na tomada de decisões dos assuntos escolares e sobre a relação entre direção, professores, funcionários, equipe pedagógica, alunos e comunidade.

A pesquisa em questão é apenas um primeiro passo que busca incentivar a continuidade do estudo do processo democrático nas escolas propondo ações que possam beneficiar e ampliar esse processo no futuro.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Affonso. **O Lúdico e as Projeções do Mundo Barroco**. 2ª. Edição. São Paulo: Perspectiva, 1980.

BASSO e SILVA, Lídia. Gestão escolar e democracia. **Espaço da Sophia**, n. 06, set. 2007. Disponível em: <http://www.espacodasophia.com.br/colaboradores/lidia_basso_e_silva_gestao_escolar_e_democracia.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2009.

BITENCOURT, Cláudia; RUAS, Roberto. Mudanças Organizacionais: um estudo dos agentes facilitadores. In: **XIX Simpósio de Gestão Tecnológica**. São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTO, 1996.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. **Gestão democrática do ensino público**. Brasília: CONSED, 1997.

ESTEBAN, Maria Teresa. Educação Popular: desafio à democratização da escola pública. **Cadernos Cedes**, Campinas, vol. 27, n. 71, jan./abr. 2007.

FERREIRA, Naura S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2003.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez, 1991.

_____. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

_____. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 19. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

_____. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GANDIM, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA. **Constituição do Estado da Bahia**. Salvador, 05 out. 1989. Disponível em: <<http://www.direito.adv.br/constitu.htm>>. Acesso em: 12 mar. 2009.

_____. **Decreto n. 6.267**. Salvador, 11 mar. 1997. Disponível em: <<http://www.sec.ba.gov.br/institucional/legislacao.htm>>. Acesso em: 18 mar. 2009.

_____. **Lei n. 11.043**. Salvador, 9 mai. 2008. Disponível em: <http://www.sec.ba.gov.br/colegiado_escolar/lei_11043.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2009.

_____. Secretaria de Educação e Cultura. **Portaria n. 2.181**. Salvador, 9 abr. 1997.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios da participação coletiva. Campinas: Papyrus, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Jiquiriçá, Bahia**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 13 mar. 2009.

LEITE, M. N. A. T.; SILVA, M. F. F.; SILVA, A. F. G. Paulo Freire: a gestão colegiada na práxis pedagógico-administrativa. **Biblioteca Digital Paulo Freire**. 2007. Disponível em <<http://www.paulofreire.ufpb.br/paulofreire/Files/seminarios/oral31.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2008.

LEMME, Paschoal. **Educação democrática e progressista**. São Paulo: Pluma, 1961.

LIMA, Licínio Carlos. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LÜCK, Heloísa. A dimensão participativa da gestão escolar. **Gestão em rede**, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

_____. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

_____. **Ação integrada**: administração, supervisão e orientação educacional. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MELLO, Guiomar Namó de. Educação escolar e classes populares: uma reflexão sobre o atual momento educacional e político do Brasil. In. ALVES, Nilda. **Educação e Supervisão**: o trabalho coletivo na escola. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1998.

MENDONÇA, Erasto. A Gestão Democrática nos Sistemas de Ensino Brasileiros: a intenção e o gesto. In: **23.^a Reunião Anual da ANPED**. Caxambú, set. de 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Secretaria de Educação Básica. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília: Secretaria de Educação Básica, 2004. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/web/senador/fatimacleide/Educacao/CE_cad5pdf.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2009.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003.

PONICK, Edson; WITT, Maria Dirlane; SILVA, Marta Normberg da. **Ensino religioso no contexto escolar**. São Leopoldo: Sinodal, 2005.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 12 mar. 2009.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394. Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em:

<ftp://ftp.fnnde.gov.br/web/siope_web/lei_n9394_20121996.pdf>. Acesso em 12 mar. 2009.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Guia da Gestão Colegiada**. Campo Grande, 2006.

SILVA, Jair M. **A autonomia da escola pública**. 8. ed. Campinas: Papyrus, 2005.

SOARES, José Francisco. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos. In: SOUZA, A. M. (Ed.). **Dimensões da avaliação educacional**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SOUZA, Célia; SANTANA, Yonara. **Gestão Democrática**. Disponível em <http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/84.pdf>. Acesso em set/08.

SPOSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João B. **Gestão democrática da educação**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

ZANLORENÇO, Margarete Klossowski; SCHNEKENBERG, Marisa. Liderança e Motivação na Gestão Escolar: o trabalho articulador dos diretores das escolas municipais. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n. 1, mar. 2008.

APÊNDICE: Questionário de Pesquisa

COLÉGIO ESTADUAL JOSÉ MALTA MAIA

1- Opino na aplicação dos recursos financeiros da escola?

sempre às vezes quase nunca desconheço tal procedimento

2- A minha opinião é levada até o colegiado?

sempre às vezes quase nunca desconheço tal procedimento

3- O Colegiado escolar é democrático na escola?

sim não às vezes

4- A comunidade tem participação nas ações da escola?

sim não às vezes

5- Os pais participam na construção do PPP (Projeto Político Pedagógico)?

sim não às vezes

ANEXO A: Ata de Assembléia Geral



1

Ata de Assembléia geral

As quinze horas do dia doze de abril de mil novecentos e noventa e sete, na Unida de Escolar Colégio Estadual José Malta Maia sob a direcção da Directora Angeluce Brito Barbosa, localizada à Av. Presidente Vargas, nº 33, bairro Centro do município de Jiquiriçá, em área de jurisdição da DIREC 29 realizou-se a assembléia geral referente às eleições do Colegiado Escolar, tendo ocorrido esclarecimentos sobre a proposta do Colegiado Escolar, sendo apresentadas as atribuições, competências, funcionamento, processo de eleições; obtendo indicação dos representantes por segmento para compor a Comissão Eleitoral e outras colocações foram feitas a respeito do Colegiado Escolar.

E por não haver nada mais a tratar, eu, Angeluce Brito Barbosa, R.G. de nº 689.377, lavrei, digo, lavrei esta Ata que será assinada por quem de direito.
Jiquiriçá, 12 de abril de 1997.

ANEXO B: Ata de posse da Comissão do Colegiado

Ata de posse da Comissão do Colegiado

As quinze horas do dia dezoito de julho de mil novecentos e noventa e sete, na Unidade Escolar Colégio Estadual José Malta Maia sob a coordenação da Diretora Angeluce Brito Barbosa, localizada à Av. Presidente Vargas, 33, Bairro Centro do município de Figueirica, em área de jurisdição da DIREC 29 tomou posse os membros do Colegiado do referido Colégio,

E por não haver nada mais a tratar, eu, Angeluce Brito Barbosa, R.G. de nº 689.377, lavrei esta Ata que vai assinada por quem direito.

Figueirica, 18 de julho de 1997

Angeluce Brito Barbosa

HUMBERTO BRITO SOUZA

Jacy Oliveira de Meneses
Jorge Maximino Peres
Robinson Andrade de Oliveira