

CARLOS LUIZ GONÇALVES

**GESTÃO E PARTICIPAÇÃO:
SUBJETIVIDADES EM RELAÇÃO**

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Educação – área de concentração Psicologia da Educação – sob a orientação da Profa. Dra. Vera Maria Nigro de Souza Placco.

Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
São Paulo
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

BANCA EXAMINADORA

Pensando bem, não há um princípio para as coisas e para as pessoas, tudo o que um dia começou tinha começado antes, a história desta folha de papel, tomemos o exemplo mais próximo das mãos, para ser verdadeira e completa, teria de ir remontado até aos princípios do mundo, de propósito se usou o plural em vez do singular, e ainda assim duvidemos, que esses princípios princípios não foram, somente pontos de passagem, rampas de escorregamento, pobre cabeça a nossa, sujeita a tais puxões, admirável cabeça, apesar de tudo, que por todas as razões é capaz de enlouquecer, menos por essa. (SARAMAGO, 2000b, p. 47)

Li uma vez não sei onde que a Galáxia pertence o nosso sistema solar se dirige para uma constelação de que agora também não me lembra o nome, e essa constelação dirige-se, por sua vez, para um certo ponto do espaço, gostaria de ser mais exacto, mas a minha cabeça não reteve os pormenores, no entanto o que eu queria dizer era o seguinte, ora reparem, nós aqui vamos andando sobre a península navegando sobre o mar, o mar pertence ao sol, e o sol ta

Para IVANI,

Mulher e companheira que fez da solidariedade a mais forte de suas tantas virtudes. Minha gratidão só é menor do que meu amor por você.

AGRADECIMENTOS

À **Vera Placco**, cuja sabedoria em aliar conhecimentos e sentimentos, orientação e autonomia, transformaram a escrita desta tese em uma aventura humana inesquecível.

Aos meus filhos **André** e **Raquel**, que continuam me privilegiando com seu amor e ternura, reforçando ainda mais e sempre os nossos vínculos.

Aos meus netos **André** e **Lia**, que, mesmo pequenos e começando a sua caminhada, são capazes de tantos gestos de alegria e afeto.

Aos meus amigos **Antonio Carlos Ronca**, **Cleide do Amaral Terzi**, **Paulo Afonso Ronca** e **Vera Ronca** pelos ensinamentos que nossas parcerias me permitem usufruir e pelos incentivos para concluir esta jornada acadêmica.

Ao **Walter Barelli**, por suas sábias orientações e apoio na elaboração desta tese, especialmente no que diz respeito ao Planejamento Estratégico Situacional.

A todos os **educadores, funcionários, alunos e pais** da escola que me acolheu para realizar as pesquisas deste trabalho, aos quais dedico a minha mais profunda gratidão.

Às colegas do grupo **Aprendizagem do adulto professor** pelas magníficas trocas de conhecimentos, pelas afetuosas manifestações de amizade e, sobretudo, pelas aprendizagens construídas em parceria.

SUMÁRIO

GESTÃO E PARTICIPAÇÃO: SUBJETIVIDADES EM RELAÇÃO

Resumo.	06
Capítulo 1 – O percurso.	07
Capítulo 2 – A relevância.	16
2.1. Relevância social e acadêmica.	16
2.2. Relevância metodológica.	18
Capítulo 3 – A literatura.	22
Capítulo 4 – A gestão participativa e a subjetividade.	27
4.1. O Planejamento Estratégico Situacional: fundamentos e metodologia para a gestão participativa.	27
4.2. A subjetividade: bases para a gestão participativa.	39
Capítulo 5 – A trajetória da gestão participativa na organização educativa.	44
5.1. Histórico da organização educativa.	44
5.2. Premissas do trabalho de gestão.	51
5.3. Critérios para seleção das situações de gestão.	54
5.4. Categorias de análise das situações de gestão.	55
Capítulo 6 – Análise das situações na escola campo.	58
Situação 1 – Uma demissão complicada e reveladora.	58
Situação 2 – Reajuste salarial: (pre)texto para aprimorar a gestão.	63
Situação 3 – Um estudo de meio desvelando divergências.	70
Situação 4 – Gestão participativa em debate: conflitos e consensos.	81
Situação 5 – Uma renúncia: impacto e mudanças.	91
Capítulo 7 – Considerações finais.	102
Bibliografia.	108
Anexo I – Registros impressionistas 2003.	112
Anexo II – Registros impressionistas 2004.	120
Anexo III – Registros impressionistas 2005.	148

RESUMO

Este estudo visa analisar uma experiência de gestão participativa em uma escola de educação básica, situada na cidade de São Paulo. Mantida por uma fundação privada sem fins lucrativos, essa escola adotou esse paradigma de estrutura e funcionamento desde sua criação, há aproximadamente quarenta anos.

A análise foi embasada em dois conjuntos de bases teóricas. De um lado, os conhecimentos acumulados sobre **subjetividade**, especialmente os sistematizados por Fernando González Rey. De outro lado, os fundamentos e instrumentos do **Planejamento Estratégico Situacional**, proposto por Carlos Matus (1931-1999), economista e pesquisador chileno.

Os resultados da pesquisa indicam que as organizações escolares podem ter sua eficiência e eficácia melhoradas quando seus integrantes constroem canais de participação. O foco central é a possibilidade de apoiar gestores, professores e funcionários, alunos e pais na contínua avaliação da estrutura e funcionamento das escolas, sempre com o propósito maior de efetivar o acesso de todos os cidadãos e mantê-los no sistema até o final da educação básica com um ensino de qualidade.

Sabendo que as situações sociais são construídas historicamente e, portanto, são peculiares, o estudo não tem a pretensão de formular modelos de administração escolar. Mas, almeja oferecer algumas considerações sobre a implantação, o desenvolvimento e a avaliação do paradigma de gestão participativa.

Palavras-chave: gestão participativa, subjetividade, planejamento estratégico situacional, administração escolar, psicologia da educação.

ABSTRACT

This study addresses a management and participative experience in a school situated in São Paulo City.

Kept by a private non-profit institution, this school has adopted this structure and working paradigm since its creation, approximately 40 years ago.

The analysis has been based on two theories. On one side the accumulated knowledge about **subjectivity**, especially systematized by Fernando González Rey. On the other side, the fundamentals and the instruments of the **Strategic-Situational Planning**, indicated by Carlos Matus (1931-1999), Chilean economist and researcher.

The results of the research indicate that the school organizations can have their efficiency and effectiveness improved when people who are part of them set up participative channels. The main focus is the possibility to support managers, teachers and workers, students and parents in a constant evaluation of schools structure and work, always aiming to allow the access to all citizens and keep them in the school system until the end of schooling years with a teaching of quality.

Knowing that the social situations are built historically and, therefore peculiar, the purpose of this study isn't to make any school managing models. However, it aims to offer some considerations about the implantation, development and evaluation of the participative managing paradigm.

Keywords: participative managing, subjectivity, strategic-situational planning, school managing, educational psychology.

Capítulo I – O percurso.

Elaborar esta tese de doutorado foi um movimento de uma década. Ao concluir o mestrado, em 1995, decidi “firmer (a minha trajetória mostrou que não era tão sólida assim essa decisão...) que me seria suficiente o título de mestre.

Pouco a pouco, a vida foi mostrando outros caminhos, até meu ingresso no programa de doutorado. Escrever a tese significou revisitar quarenta anos de minha história. Movimento intrigante, por vezes angustiante ou desafiador... No final: **animador** e **renovador**, *alma nova*.

Meu ofício de professor, eu o exerci na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, mais precisamente na Faculdade de Educação. Apurando um pouco mais o *zoom*, de 1996 a 2005, fiz parte da equipe da habilitação conjunta de Supervisão Escolar e Orientação Educacional, cujo currículo inclui a disciplina “Avaliação e Medidas Educacionais”. Foi um dos meus espaços privilegiados de aprendizagem e ensino, voltado para a formação de educadores-gestores para o exercício da coordenação pedagógica.

Além desse mister docente e de atividades de consultoria pedagógica, assumi, de 1999 a 2005, o cargo de presidente da entidade mantenedora de uma escola de educação básica, que será apresentada no capítulo V e é o campo de estudo da tese. Essa é a minha mais recente experiência de gestão escolar, atividade inaugurada em 1968.



No dia em que completei vinte anos, estava atravessando o tão decantado cruzamento da Ipiranga com a São João, a caminho da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras “São Bento”, da PUC-SP, onde eu estudava, quando ouvi um garoto anunciando aos berros a manchete de uma edição extra da Folha de São Paulo: KENNEDY ASSASSINADO. A data: 22 de novembro de 1963.

Ainda recordo o espanto e o susto. Hoje sei: esse foi um dos episódios marcantes de minha trajetória, pois foi um dos meus primeiros choques com a realidade. Nascido em São Paulo e criado em São Caetano do Sul, uma cidade já industrial, mas com as marcas de subúrbio interiorano, fui

enviado para o seminário dos padres salesianos com dez anos. E lá fiquei até meus dezoito... bem distante do chamado (pelos padres) “mundo exterior”.

Meu pai procurou explicar-me, na época, as razões para entrar em um seminário, mas lembro-me efetivamente apenas de ele insistir na vantagem de poder nadar em uma piscina... Já minha mãe, apesar de distante, porque internada em um hospital em Campos do Jordão, procurava convencer-me da importância do chamado de Deus para o sacerdócio.



Muito mais tarde, descobri que o ingresso no seminário era uma das poucas chances de formação acadêmica de qualidade para os filhos de trabalhadores, como meus pais. Ela, professora de cursos de corte e costura do SESI, até falecer em 1971. Ele, pintor de retratos até o final da década de 1950. Depois, professor de desenho em escolas estaduais e particulares, até a aposentadoria por invalidez, decorrente de infarto sofrido enquanto estava dando uma aula.

A descoberta veio em decorrência das pesquisas que fiz, como co-autor do livro publicado em 1990 – *Reverendo o ensino do 2º grau e Propondo a formação de educadores*. Pesquisando sobre a história do ensino médio no Brasil, a partir de 1930, pude rever meu percurso estudantil e tomar consciência das ligações com a trajetória educacional mais ampla.

Minha formação no seminário salesiano foi efetivamente de qualidade, se a considerarmos como desenvolvimento cognitivo e acúmulo de informações. Separado de todos os estímulos do “mundo exterior” e forçado a dedicar o tempo exclusivamente para estudar e rezar, pude adquirir cultura enciclopédica, fortalecer a racionalidade, aguçar a memória e apropriar-me da linguagem escrita e verbal.

Hoje sou capaz de valorizar esse acervo de aquisições possibilitadas pelos oito anos de seminário. Na época, entretanto, as percepções e sensações obviamente foram penosas. A solidão, a saudade de meus pais e irmãos e os medos diariamente veiculados como forma de educar os jovens transformavam meu cotidiano em uma sucessão confusa de fatos e acontecimentos. O recurso disponível e mais utilizado por mim e, creio, por grande parte de meus colegas, era o refúgio encontrado no aprimoramento

intelectual e racional. Não é à toa que apenas um de nós chegou à ordenação sacerdotal. E éramos cem...

Ao ser expulso do seminário, eu estava cursando o primeiro ano de pedagogia, escolha motivada pelo fato de haver apenas duas possibilidades para os seminaristas: esse curso ou o de geografia! Não sei a razão para fazer essa opção... mas hoje sou profundamente grato a mim mesmo por ela! Consegui transferência para a faculdade da PUC-SP, à revelia de minha mãe e com o apoio do meu pai. E então mergulhei com toda a intensidade no tal “mundo exterior”, que me fora descrito como assustador e pecaminoso. Foram muitos os “pecados” experimentados, mas o mais marcante certamente foi o de poder fazer escolhas, exercer a liberdade e... correr riscos.

Os três anos do curso de pedagogia na Faculdade “São Bento” completaram e ampliaram minha formação acadêmica. Tive professores de grande peso: alguns pelo empenho e competência em me instigar a pensar, a ver o mundo, a reconhecer-me como sujeito histórico; outros, pela persistência em achar que os parâmetros científicos ainda eram os do século XIX, impondo uma visão retrógrada da educação e da sociedade. Houve também quem não teve importância alguma. Entretanto, sou grato a todos, indistintamente, pois reconheço a importância de cada um para minha formação como pessoa e educador.

Formação essa profundamente marcada por outros espaços da universidade que não a minha sala de aula. Refiro-me ao movimento estudantil, do qual participei intensamente, como integrante da Ação Popular e presidente do Centro Acadêmico Filosofia São Bento, cuja carteirinha é um dos meus mais queridos “objetos historiográficos”, para usar uma expressão de Ecléa Bosi.

A visão de mundo, os ideais revolucionários e a esperança de transformar a sociedade eram ainda mais reforçados pela chegada ao poder do vice-presidente João Goulart, após a renúncia de Jânio Quadros. Em minha casa, meu pai – getulista e amigo do presidente do sindicato de professores – exultava. Minha mãe – católica e anticomunista - lamentava. Na PUC-SP, alguns professores e colegas foram recrutados para trabalhar no MEC e ouvíamos, entre outras coisas, as primeiras notícias de um novo método de

alfabetização de adultos, criado por um ainda desconhecido Paulo Freire, no Nordeste.

Vislumbro nessas ricas experiências do movimento estudantil, um dos germes que hoje me possibilitam elaborar uma tese de doutorado centrada na gestão participativa. Foram aprendizagens muito significativas, sem dúvida. E, como não poderia deixar de ser, idealistas e contraditórias... Hoje, sei que as contradições constituem a própria essência de uma gestão incentivadora do protagonismo de seus participantes.



Vem daí o choque com o assassinato do presidente americano. Eu imaginava que três homens mudariam o mundo: João XXIII - o papa do Concílio Vaticano II, anunciando uma nova igreja, Kennedy – o presidente católico de uma nação protestante e que prometia “aliança para o progresso” e Krushev – o secretário geral do Partido Comunista da União Soviética, que enfrentava os Estados Unidos berrando e batendo com seu sapato na mesa da ONU. Como anunciei nos primeiros parágrafos, o assassinato foi “um dos meus primeiros choques com a realidade”. Como se sabe, a história das décadas seguintes encarregou-se de providenciar os outros...

O golpe militar de março de 1964 forçou-me a uma guinada abrupta de vida. Era meu último ano de faculdade e estava iniciando meu mandato como presidente do centro acadêmico. Na primeira quinzena daquele mês, havíamos invadido a universidade e o prédio da reitoria, lutando por abaixar as mensalidades. Após as negociações de praxe, desocupamos os prédios, alguns dias antes do golpe.

No dia seguinte à queda de João Goulart, nós, da Ação Popular e da diretoria do Centro Acadêmico, fomos obrigados a nos esconder. Passei quinze dias em um apartamento na Praia Grande, para desespero de meus pais e da namorada da época. Ao voltar, soubemos da prisão, do desaparecimento e das torturas de muitos companheiros.

A reação de meu pai foi me comunicar que não mais pagaria minha faculdade. Se eu quisesse continuar, precisava arrumar dinheiro para bancar as mensalidades. Tentei sobreviver datilografando apostilas para cursinhos vestibulares (a datilografia é uma das heranças mais produtivas do

tempo de seminário! Por ironia!), mas não foi suficiente. No segundo semestre, consegui um emprego: assistente de seleção e recrutamento em uma grande empresa multinacional do ramo algodoeiro. Na prática, deixei de freqüentar as aulas e o centro acadêmico. Conviveram a tristeza do afastamento das pessoas e atividades que eu amava e a alegria de ampliar minha liberdade e independência.

Trabalhar em empresa foi um aprendizado forte, mas passageiro. Convidado por um dos meus mestres – Joel Martins – voltei para a universidade como seu assistente na disciplina de Psicologia da Aprendizagem, ministrando aulas na Faculdade de Filosofia de Sorocaba e no Instituto de Educação Padre Anchieta. Nessas duas instituições, minha formação docente foi muito ampliada.



Aconteceu então a primeira experiência como diretor de escola pública. Indicado por Joel Martins, aceitei o convite da professora Terezinha Fram para coordenar a unidade III do Ginásio Estadual Pluricurricular Experimental – GEPE. Essa foi uma importante experiência no ensino público, iniciada no final dos anos 1960. Constituiu a ampliação do trabalho que vinha acontecendo há décadas no Grupo Escolar Experimental “Dr. Edmundo de Carvalho” e desenvolveu relevantes estudos e pesquisas direcionados para a melhoria da qualidade do ensino público em São Paulo. No auge da repressão militar dos anos 1970, a instituição foi severamente atingida mas conseguiu manter seus ideais e muitas práticas educativas inovadoras.

Minha participação nessa escola pública sedimentou muitas convicções formuladas até aquela época, possibilitou vivenciar outras e, sobretudo, aprimorou minha progressiva construção como gestor escolar.

Posso perceber, ao rememorar essa etapa de vida, o nível ainda incipiente de minha atuação como articulador das pessoas – professores, coordenadores, alunos e pais – participantes daquela escola. Tenho ainda lembranças muito vivas das reuniões pedagógicas, dos encontros com pais, das visitas às casas das famílias, das decisões coletivas para equacionar os problemas de então, como o tratamento das “indisciplinas” de nossos alunos, adolescentes descobridores de novos mundos.



O casamento e os dois filhos – André e Raquel – acrescentaram realizações pessoais em uma fase da vida nacional marcada pela luta contra a ditadura militar. As prisões de militantes, os seqüestros de diplomatas, os tiroteios nos confrontos com a guerrilha e tantas outras tragédias que aconteceram, durante toda a década de 1970, os anos de chumbo... da conquista do tricampeonato mundial de futebol no México... do desaparecimento de amigos... da música popular brasileira e a “briga” com a jovem guarda e o rock - Chico Buarque *versus* Roberto Carlos... no final da década, o casamento rompido e a tentativa de encontrar alguma nova forma de conviver com meus filhos. Esse difícil aprendizado possibilitou-me compreender a situação de pais separados e seus filhos, alunos das escolas em que exerci meu papel de educador, e ajudá-los, quando possível.



Nem de longe, naquela época, eu poderia imaginar a profunda ligação de minha trajetória com o golpe militar de 1973, no Chile. Na ocasião, senti a enorme tristeza pela queda de mais um governo democrático na América Latina e pela morte de Salvador Allende.

Quase vinte anos depois, em 1991, conheci um dos mais importantes membros do governo socialista chileno, o Professor Carlos Matus. Ele exercera diversos cargos, culminando com o de Ministro da Economia.

No livro *Adeus, Senhor Presidente*, que considero sua principal obra, há um resumo da vida de Carlos MATUS (1931-1999), aqui sintetizado:

Graduou-se em economia na Universidade do Chile em 1955 e pós-graduou-se na Universidade de Harvard, obtendo o título de *Master em Economia*. Completou seus estudos sobre planejamento na Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) em Santiago do Chile e logo iniciou uma prolongada carreira na área econômico-financeira da administração pública chilena como economista do Departamento de Estudos Financeiros do Ministério da Fazenda, diretor desse Departamento e assessor do Ministro, nos anos de 1957-1959.

Como docente e pesquisador, ministrou a cátedra de Política Econômica nos cursos de pós-graduação em planejamento da CEPAL e do Instituto Latino Americano de Planificación y Desarrollo (ILPES) da ONU. Dirigiu numerosas missões de assessoria desse organismo nos governos de Cuba, Venezuela, Peru, países da América Central e Brasil.

Teve destacada participação no governo de Salvador Allende: presidente da *Compania de Acero del Pacifico*, Ministro da Economia, Assessor e Presidente do Banco Central. Preso nos dias do golpe militar de 1973, permaneceu detido em campos de concentração de Dawson e Ritoque até 1975, quando foi exilado.

Residiu, a partir daí, em Caracas, Venezuela, exercendo funções de assessoria junto à ONU no Programa das Nações Unidas para o

Desenvolvimento (PNUD) e no ILPES. No período de 1982-1983, participou ativamente de tarefas de sua especialidade junto ao Governo da Venezuela. Fundou e presidiu a Fundación Altadir, sediada em Caracas.

Entre suas obras mais importantes figuram: *“Estrategia y plan”* (Siglo XXI, 1973), *“Reflexiones en torno de los problemas de planificación en America Latina”* (ILPES, 1969), *“Planificación de situaciones”* (Fundo de Cultura Econômica, 1977), *“Elementos de planificación estratégica”* (CORDIPLAN, 1982), *“Política y plan”* (CORDIPLAN-IVEPLAN, 1982, mimeo), *“Adeus, Senhor Presidente”* (LITTERIS, 1989 e atualizado em 1996 com publicação pela FUNDAP), *“Planificação, Liberdade e Conflito”* (ILDES, 1989), *“Estratégias políticas: chimpanzé, Maquiavel e Gandhi”* (FUNDAP, 1996)

Tive o privilégio de assistir um curso ministrado por Carlos Matus sobre o Planejamento Estratégico Situacional (PES), concebido por ele para subsidiar a ação de governos populares. Tinha ingressado um ano antes no mestrado da Faculdade de Educação da USP, com um projeto de dissertação em andamento, dados empíricos já levantados.

Voltei desse curso firmemente disposto a deixar tudo isso de lado e desenvolver uma pesquisa sobre a ação de coordenador pedagógico em uma escola particular em que trabalhava, baseado nos princípios e na metodologia do PES. Felizmente, minha orientadora, Profa. Dra. Selma Garrido Pimenta, teve a coragem de aceitar a mudança (atitude totalmente coerente com toda a sua trajetória de educadora e que pude vivenciar desde quando trabalhamos juntos no GEPE). Então, pude elaborar minha dissertação de mestrado, defendida em 1995.

O estudo das proposições de Carlos Matus continuou me motivando, nestes últimos dez anos. Inúmeras experiências, em meu trabalho como diretor ou coordenador, foram pautadas pelo estudo e pela prática do PES. Outras, que haviam acontecido no âmbito do sistema escolar (assessor do Secretário da Educação do Estado de São Paulo, dirigente de órgão central da Secretaria e membro suplente do Conselho Estadual de Educação), foram ressignificadas. Por isso, o PES é a fonte inspiradora e a base conceitual-instrumental desta tese.



Em 1972, ministrei meu primeiro curso de formação de educadores, em Natal, RN. Nesses trinta e cinco anos, essa foi minha atividade profissional mais constante, pois nunca deixei de participar de programas dessa

natureza. Em minha avaliação, a principal característica desse longo aprendizado foi a evolução.

Minhas primeiras experiências foram marcadas pela idéia de “treinamento” de professores. Ou seja: passar informações e conhecimentos para os participantes, convicto de que isso mudaria suas práticas docentes.

Em contraponto, no ano de 2002, fiz parte da equipe de professores da Faculdade de Educação da PUC-SP, convidada para atuar em um projeto de formação de gestores de escolas de ensino fundamental do Núcleo de Ação Educativa (NAE-9), órgão regional da Secretaria Municipal de Educação, situado em Artur Alvim, zona leste da capital. O destaque dessa experiência é a parceria entre a equipe da universidade e a do NAE, na concepção, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação de todas as atividades do projeto. Inegavelmente, meu paradigma de formação de educador teve uma mudança realmente significativa.

Muitos são os fatores causadores dessa evolução: os estudos e pesquisas que realizei, as aprendizagens com tantas companheiras e companheiros dessas experiências, as contribuições dos participantes dos cursos, encontros, palestras, seminários, minhas próprias reflexões... e, nos últimos quatorze anos, a presença, as ponderações, o estímulo e, sobretudo, o amor de minha mulher, Ivani Galantini.

Seu incentivo e a parceria com Paulo Afonso Caruso Ronca foram decisivos para a publicação do meu segundo livro, em 1998: *A Clara e a Gema – o viver na escola e a formação de valores*. Buscamos apoiar educadores das escolas de educação básica na construção de uma metodologia voltada para a cidadania. Nossa mensagem central é reforçar a associação entre a aprendizagem dos conteúdos e a formação de valores. Temos recebido muitos retornos demonstrativos da força dessa idéia. As sete edições do livro complementam esses indicadores.



No exercício da presidência da entidade mantenedora da escola de ensino fundamental e médio, referida nos primeiros parágrafos deste capítulo, procurei contribuir para a efetiva ampliação da gestão participativa.

Desde sua fundação, há quarenta anos atrás, o colégio tem pautado seu funcionamento por esse modelo. Nós, diretores da organização, encontramos uma história de progressiva construção de uma cultura organizacional marcada pela participação dos membros da comunidade na gestão da escola. Em conjunto com alunos e pais, professores, funcionários e equipe de direção-coordenação, buscamos aprofundar esse modelo, especialmente por meio do Conselho de Escola, órgão colegiado formado por representantes de todos os segmentos e responsável pelas decisões políticas gerais da instituição.

De certa forma, essa experiência pode ser considerada uma síntese do percurso feito até aqui. REVER a trajetória impulsiona também para PREVER o caminho futuro. Na minha sexta década de vida, agora acompanhado também pelos meus dois netos – o André e a Lia, arautos novos de esperanças já conhecidas - o desafio de produzir uma tese de doutorado é, ao mesmo tempo, estimulante e ousado.

O estímulo vem da tentativa de encaminhar sugestões para superar as inúmeras questões suscitadas pela gestão participativa em escolas de educação básica.

E a ousadia decorre dos estudos e pesquisas que venho fazendo nos últimos dois anos e meio, após meu ingresso no doutorado. Com a orientação segura e madura de minha orientadora, Profa. Dra. Vera Maria Nigro de Souza Placco (também companheira daquela magnífica experiência do GEPE, nos anos 1960) e dos professores do Programa, vislumbro a possibilidade de dar conta da tarefa!

Capítulo 2 – A relevância.

2.1. Relevância social e acadêmica.

Os inúmeros estudos e pesquisas acerca da realidade educacional brasileira apontam algumas prioridades para superar os altos índices de exclusão, uma das marcas sociais mais indesejadas em nosso país.

Há significativo consenso em considerar a permanência dos alunos nas escolas de educação básica como a primeira prioridade. Evidentemente, uma permanência associada à melhoria da qualidade do ensino. Os dez anos de LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e do FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério – possibilitaram a expansão quantitativa do ensino fundamental.

Essa política expansionista, implementada durante os dois mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso, produziu resultados. Os números do IBGE indicam que o país atingiu patamar de países desenvolvidos, no quesito ingresso no ensino fundamental: 96%, como média nacional. É bem verdade que falta ainda ~~estender essa porcentagem para o~~ território nacional e incluir nela a expansão da educação infantil e do ensino médio, de sorte que esta porcentagem venha a se referir à educação básica.

No entanto, outu

A relevância social dessa questão pode ser comprovada por muitos elementos. Vou considerar dois, a título de exemplificação.

O primeiro é um fato cada vez mais constante nos noticiários: cidadãos usuários das escolas públicas e particulares exigem que diretores, coordenadores e supervisores levem em conta as necessidades e interesses da comunidade escolar. Mesmo considerando-se que nem sempre esses reclamos se apóiam em princípios científicos, demonstram claramente a emergência dessa relevância. E o fato, apontado por alguns, mas não compartilhado por todos, de que são ainda poucos os pais e alunos que assumem esse protagonismo, em nada diminui a importância dessa prioridade.

O outro elemento é a insistência de muitos pedagogos, economistas, administradores, psicólogos, sociólogos, antropólogos e outros cientistas, cada qual na forma inerente à sua especialidade, em sustentar a necessidade, a conveniência e até a urgência em provocar movimentos de participação de todos os atores na gestão escolar. Um elevado número de dissertações e teses faz coro a esse empenho crescente da sociedade pela disseminação de procedimentos compartilhados de gestão. É a universidade reconhecendo a relevância social do tema, transformando-o em prioridade acadêmica, cumprindo assim sua missão institucional.

Os movimentos de participação e os procedimentos compartilhados dependem das relações entre as pessoas que compõem a comunidade escolar. Sujeitos humanos formulam projetos pedagógicos, definem objetivos, estabelecem caminhos e escolhem recursos para atingi-los, avaliam resultados e processos. O mais importante, no entanto, é que essas atividades humanas são realizadas em constante interação entre os sujeitos.

Isoladamente, cada pessoa tem algumas possibilidades de interferir efetivamente nos processos de gestão. Ninguém está impedido de exercer algum grau de influência nas atividades de gestão pela simples condição de atuar sozinho. Os recursos de poder que cada sujeito domina são fator preponderante neste aspecto.

Entretanto, a experiência mostra que a força de cada pessoa pode ser significativamente ampliada quando a interação é privilegiada

em relação à atuação individual. Nos próximos capítulos, estas idéias serão detalhadas e aprofundadas. Por ora, permitem indicar o problema desta tese:

A subjetividade dos atores sociais constitui um dos elementos fundamentais para a implantação e o desenvolvimento de processos participativos de gestão nas escolas de educação básica.

Ao afirmar a relevância da subjetividade dos atores sociais, não se está reduzindo as inúmeras e complexas questões associadas ao exercício do poder nas organizações escolares a um dos seus elementos. Pelo contrário, trata-se de *relevância* e não de exclusividade. Essa é a perspectiva que norteou a elaboração dos capítulos seguintes da tese: a busca de respostas – certamente indicativas, nunca definitivas – ao problema enunciado acima.

2.2. Relevância metodológica.

O procedimento metodológico escolhido para esta tese é “*estudo de caso*”. Robert STAKE (1996) ensina que esse modo de apreensão da realidade pode ser definido segundo três tipos: intrínseco, instrumental e coletivo.

No primeiro, o pesquisador deseja aprofundar seu conhecimento sobre um caso ou situação particular. No instrumental, o interesse em estudar um caso particular está direcionado para a compreensão de situações mais amplas e o caso, em si, é um instrumento para atingir esse objetivo. O estudo de caso coletivo é, na prática, uma variação do anterior, abrangendo muitos casos, buscando-se identificar aspectos comuns.

O **estudo de caso instrumental** demonstrou ser o melhor caminho para o desenvolvimento da tese, considerando-se as possibilidades e limites para generalizações, inerentes a esse procedimento. O autor citado alerta para esse cuidado e orienta no sentido de que “[...] Estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas a escolha do objeto de estudo”. (STAKE, 1996, p. 86). A perspectiva é contribuir para o debate das importantes e atuais preocupações de grande contingente de educadores quanto à gestão participativa.

Para tanto, parto do relato e análise da situação de uma organização escolar na qual esse princípio vem sendo construído há mais de quarenta anos. Evidentemente, não será a partir de um caso que se poderá generalizar mecanicamente para outras situações. Mesmo porque este tipo de generalização, em um estudo de caso, não é pertinente. Menga LÜDKE e Marli E. D. A. ANDRÉ expõem o conceito de “generalização naturalística”: a percepção do leitor da “[...] semelhança de muitos aspectos desse caso particular com outros casos ou situações por ele vivenciados [...]” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 23)

Quanto aos instrumentos para coleta de dados, a utilização da pesquisa qualitativa para o levantamento, estudo e análise dos dados é a opção. Com a orientação das contribuições de LÜDKE e ANDRÉ, os problemas enfocados na pesquisa devem ser tratados “[...] no ambiente em que eles ocorrem naturalmente”. Em conseqüência, os dados descritivos das situações precisam predominar. Levantar e considerar a “perspectiva dos participantes” diante dos problemas da gestão é o movimento necessário durante todo o desenvolvimento da pesquisa.

É ainda processual a delimitação progressivamente mais específica do foco da pesquisa. As duas autoras citadas comparam essa trajetória a um funil: “no início, há focos de interesse muito amplos, que no final se tornam mais diretos e específicos”. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 11-13)

Os instrumentos para coleta de dados utilizados foram: Observação e Análise documental.

A **observação** sistemática de situações, pessoas e eventos decorre da opção de assumir a condição de “participante observador”, dentre as quatro possibilidades aventadas por LÜDKE e ANDRÉ: “participante total”, “participante observador”, “observador-participante” e “observador total”. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.28-29)

A partir de meu ingresso no programa de doutorado, registrei fatos, circunstâncias, reflexões, sentimentos vividos nas minhas inúmeras atividades de gestão. Esses registros compõem um acervo significativo de dados, os quais, em conjunto com estudo de documentos, possibilitaram a apresentação de situações ocorridas nesses anos, com o objetivo de analisá-las à luz dos fundamentos teóricos norteadores da tese.

O título “relatos impressionistas” foi utilizado por Vera Maria Nigro de Souza Placco, orientadora desta tese, em outras situações de orientação e argüição de trabalhos. Sobre este tema, Vera Lucia Trevisan de Souza, companheira de reflexões no percurso do doutorado e a quem agradeço a sugestão do título deste trabalho, tornou mais precisa esta expressão, escrevendo, após a leitura da primeira versão deste texto:

[...] relatos impressionistas suscitam um modo de olhar. Então, pensei no impressionismo e na relação que o espectador tem de ter com a obra para poder vê-la e lê-la. Se olhar muito de longe, não a vê, se olhar muito de perto, só vê ‘borrões’. Ou seja, é necessário encontrar um lugar para olhar de maneira que seja possível visualizar as figuras, seus contornos, seus detalhes”.

Após cada ocorrência, o respectivo relato era gravado tão logo me fosse possível, sem qualquer censura de nomes e situações, buscando manter a maior fidelidade possível aos acontecimentos e aos sentimentos, segundo meu ponto de vista.

No plano de desenvolvimento desta tese, um terceiro instrumento foi cogitado: **entrevistas** com os participantes das situações escolhidas para análise, visando captar a percepção dos sujeitos quando às questões da gestão participativa na escola, decorrentes da progressiva delimitação do foco de pesquisa, conforme anunciado acima. Esse instrumento complementaria os dois anteriores e seria coerente com os fundamentos e instrumentos do Planejamento Estratégico Situacional, como será detalhado no capítulo 4. Entretanto, por circunstâncias inteiramente fora de meu controle e vontade, o acesso a essas pessoas ficou totalmente impossibilitado.

Em conseqüência, foi possível preservar, sob o ponto de vista metodológico, algumas características do estudo de caso instrumental, mas não sua aplicação “*in totum*”. Em vista disso, as análises e conclusões estão apresentadas nos capítulos 6 e 7, com os cuidados requeridos por essa restrição.

As escolhas metodológicas e os instrumentos compõem o que penso ser relevante, sob o ponto de vista da pesquisa científica rigorosa. Dessa forma, a relevância metodológica adiciona-se à relevância social e acadêmica, tratadas no item anterior deste capítulo.

Para concluir, a relevância social, acadêmica e metodológica da tese pode ser representada por uma idéia exposta pelo escritor e deputado Fernando GABEIRA, 64 anos. Diante de três fracassos reconhecidos por ele – a luta de classes como saída para a transformação social, a política do corpo e o apoio ao governo Lula – a repórter perguntou:

-- “Diante desses três fracassos, o que restou das suas convicções?”

-- “A idéia de me apoiar em alguns princípios de atuação: a democracia [...], a defesa dos direitos humanos, da consciência ecológica e, finalmente, da justiça social. [...] quando eu era jovem, eu queria morrer pela revolução. Agora, quero viver para transformar um pouco as coisas. Sem grandiosidades, sem melodrama. Com pequenas ações, apenas.”

Nesta frase de Fernando GABEIRA, faço uma única ressalva: o advérbio “apenas” no seu final. Pois, acredito que pequenas ações podem resultar em grandes avanços, quando guiadas por princípios claramente definidos e coerentemente respeitados.

Capítulo 3 – A literatura.

As contribuições da literatura educacional para o estudo das questões associadas à gestão participativa datam, pelo menos, de trinta anos atrás. Acompanharam inúmeros outros temas associados à melhoria da educação brasileira, apresentando-se de diferentes maneiras e com distintas nomenclaturas, mas com o objetivo de superar o paradigma autoritário de gestão, ainda hoje existente em tantas escolas.

As conquistas democráticas decorrentes da queda do regime militar em nosso país, na metade dos anos oitenta do século passado, trouxeram avanços em todos os campos da realidade social.

A Constituição Federal de 1988, marco histórico significativo desse processo de redemocratização do país, quando se refere ao campo educacional, indica a “gestão democrática do ensino público” como um dos princípios para a educação nacional (art. 206). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, editada em 1996, repete essa diretriz constitucional (art. 3º).

Coerentemente, ao indicar as atribuições dos docentes, a mesma LDB institui, no primeiro inciso do art. 13: “participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”. Essa é uma diretriz geral para todas as escolas, públicas ou particulares.

Ao tratar especificamente do ensino público, a lei reprisa essa mesma atribuição e acrescenta a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes”. Finalmente, o art. 15 determina: os sistemas de ensino devem assegurar às suas escolas “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira”.

Essas definições legais estão de pleno acordo e concretizam juridicamente uma vertente de pensamento sobre a gestão escolar, defendida por muitos autores e pesquisadores que, especialmente a partir de 1980, têm insistido na relevância de incluir esse tema na formação inicial e continuada dos educadores, sejam eles docentes ou gestores.

Mesmo correndo o risco de não citar todos esses autores, circunstância a ser debitada exclusivamente à minha responsabilidade e

não a qualquer julgamento depreciativo de quem quer que seja, vou destacar algumas contribuições.

Trata-se de uma escolha “dirigida” por minhas concepções, como não poderia deixar de ser. Há autores que têm idéias e posições diferentes sobre essa temática e alguns serão mencionados no capítulo seguinte, quando os fundamentos teóricos desta tese são aprofundados.

Começo com um artigo escrito por mim, em co-autoria com Antonio Carlos Caruso RONCA, e publicado em 1984. Analisando os desafios para o exercício da supervisão escolar, indicamos uma das contribuições desse gestor escolar:

[...] criar em nossas escolas momentos de reflexão, para que juntos os educadores possam trocar experiências, rever o que foi feito e juntos encontrar alternativa de ação. (RONCA; GONÇALVES, 1984, p. 34).

PARO reforça essa diretriz, ao associar a participação coletiva com o conceito de administração democrática. Acena esse autor com a idéia de que

A “coordenação” do esforço de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais, fundamentada na participação coletiva, é de extrema relevância na instalação de uma administração democrática no interior da escola. (PARO, 1986, p.162).

As duas citações apontavam, há mais de vinte anos, a importância da participação de todos os atores sociais envolvidos nas escolas para a definição de metas e objetivos norteadores da ação coletiva.

Em 1990, SILVA JUNIOR oferece um aprofundamento para essas reflexões, quando faz uma revisão crítica da administração escolar e sugere que o dirigente de uma escola precisa ser

[...] alguém que dirige o esforço coletivo dos professores, orientando-o para o fim comum, ou seja, o domínio do saber escolar por seus alunos. O administrador é assim alguém a serviço do serviço que os professores prestam a seus alunos. (SILVA JUNIOR, 1990, p.77-78, grifos do autor).

Esse conceito “...a serviço do serviço...” expressa com muita propriedade uma das principais características do gestor, quando consideramos a natureza do seu trabalho – uma atividade-meio, articuladora de esforços para a conquista de situações futuras, definidas coletivamente. E, ao

mesmo tempo, fortalece a idéia-núcleo da atividade docente: estar a serviço do desenvolvimento dos alunos.

O trabalho de PRAIS, publicado em 1994, com o sugestivo título “Administração colegiada na escola pública”, e no qual analisou experiências ocorridas na rede pública da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (MG), destaca um alerta:

[...] a administração colegiada preocupa-se em instituir uma forma de organização escolar que supere os conflitos através da síntese superadora resultante das convergências e sintonias dos diferentes grupos que integram a escola, através da participação coletiva. Elimina-se, assim, o espírito corporativo e competitivo existente no interior do espaço escolar [...] (PRAIS, 1994, p.84).

Em minha dissertação de mestrado, reforcei essa linha de pensamento, ao mencionar:

Um pressuposto básico está subjacente a esse conjunto de elementos indicadores de identidades e diferenças no trabalho pedagógico docente e não-docente: a constituição e a manutenção sempre renovada do processo coletivo de tomada de decisões e de acompanhamento de ação. O trabalho coletivo tem possibilitado reforçar identidades e impedir que diferenças transformem-se em distâncias, produzindo compartimentos estanques, fragmentando ações e desviando a escola do cumprimento de suas finalidades sociais. (GONÇALVES, 1995, p.23).

Associando trabalho coletivo com autonomia da escola de educação básica, BARROSO, em 1998, fez uma ressalva que considero significativa:

Importa, ainda, ter presente que a “autonomia da escola” resulta, sempre, da confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestores, profissionais e pedagógicos) que é preciso saber gerir, integrar, negociar. A autonomia da escola não é a autonomia dos professores ou a dos pais ou a dos gestores. (BARROSO, 1998, p.17).

A importância da idéia deste autor advém da necessidade de desfazer uma confusão muito freqüente em várias escolas nas quais tenho exercido atividades de consultoria. Consiste em reduzir a autonomia da escola à autonomia de um ou outro ator ou grupo social nela inseridos. Trata-se efetivamente de uma postura reducionista, pois a autonomia da escola, ainda que relativa, não se restringe à de qualquer um dos seus membros.

LIMA, tendo por base as contribuições de Paulo Freire, publicou, em 2000, um estudo pormenorizado sobre a organização escolar e a “governança democrática” da escola pública. Em um trecho sobre a importância da relação entre a formação do educador e a participação na gestão escolar, esse autor destaca:

A construção da escola democrática constitui, assim, um projecto que não é sequer pensável sem a participação activa de professores e de alunos, mas cuja realização pressupõe a participação democrática de outros sectores e o exercício da cidadania crítica de outros actores, não sendo, portanto, obra que possa ser edificada sem ser em co-construção. (LIMA, 2000, p. 42).

O autor ressalta a **co-construção** como caminho para a gestão participativa. Um conceito a ser aprofundado, mas que delinea processos de tomada de decisão e de ação diferenciados em relação àqueles que, costumeiramente, são observados nas escolas brasileiras. E, para tanto, profundas mudanças na formação dos educadores docentes e não docentes são necessárias.

Essa direção é reforçada em publicação de PLACCO e SILVA, quando apontam que uma das dimensões de formação de professores é “a do trabalho coletivo e da construção coletiva do projeto pedagógico.” As autoras nos lembram que o trabalho cooperativo na escola não é obra de “[...] ação espontânea, mas nasce de processos de formação intencionalmente desenvolvidos.” (PLACCO; SILVA, 2000, p. 27).

ANTUNES, uma educadora que militou intensamente na rede pública municipal de São Paulo, oferece contribuições para o tema de nossa pesquisa, ao publicar, em 2002, o livro “Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar.” Fruto de suas reflexões e estudos, mas, também, de suas vivências de educadora, o trabalho faz um paralelo entre qualidade de ensino e gestão democrática. Destaca a autora:

A gestão democrática não visa apenas à melhoria do gerenciamento da escola, visa também à melhoria da qualidade de ensino. Não há dúvida de que, pela experiência que nós vivemos numa escola municipal de São Paulo, quanto melhor era o clima de cooperação criado pela gestão colegiada, melhores eram também as relações entre alunos e professores, facilitando o ensino e a aprendizagem. (ANTUNES, 2002, p. 134).

Com essa mesma perspectiva, WERLE afirma:

[...] pluralismo remete à compreensão de que não há uma fonte única de autoridade absolutamente abrangente e competente. Implica o entendimento de que há vários grupos que podem ser conflitantes entre si e que têm como função limitar, controlar e contrastar poderes, diante do centro de poder dominante. (WERLE, 2003, p. 47).

Essa associação entre gestão participativa e qualidade de ensino amplia ainda mais a já reconhecida importância da primeira. Ressaltam bem as duas últimas autoras, quando creditam a possibilidade de melhoria da qualidade de ensino ao esforço de todos os participantes da escola, na busca e utilização de mecanismos de participação.

A importância do trabalho coletivo é assinalada por PLACCO e SOUZA quando ressaltam a relação entre pessoas, grupo e contexto:

Partimos da idéia de que grupo é o encontro de pessoas que, movidas por necessidades semelhantes, se implicam no *desenvolvimento de ações para atingir objetivos e metas comuns*. Cada grupo se diferencia dos outros ao construir conteúdos e saberes que lhe são próprios. Nessa perspectiva, o grupo pode se relacionar e pertencer a um coletivo mais amplo, fazer parte de uma rede, com múltiplas interfaces em diferentes contextos. (PLACCO; SOUZA, 2006, p. 83).



Evidentemente, não tive a pretensão de apresentar uma lista exaustiva de todos os pensadores preocupados com essa importante questão, ao fazer a seleção dos textos de diversos autores, publicados nos últimos vinte e cinco anos. Meu propósito foi o de reforçar a afirmação feita no início: a formação inicial e continuada de educadores precisa incluir a preparação para participar da gestão escolar.

Capítulo 4 – A gestão participativa e subjetividade

4.1 – O Planejamento Estratégico Situacional: fundamentos e metodologia para a gestão participativa.

A gestão participativa tem sentido quando está associada e comprometida com a **eficiência e eficácia** da organização escolar, as quais, por sua vez, dão sustentação à qualidade da educação básica, um direito fundamental de cidadania, que tem sido negado a uma ponderável parcela de crianças e jovens, em nosso país. As escolas brasileiras têm um compromisso histórico inadiável: atuar com eficiência e alcançar eficácia para atingir a permanência de todos os alunos na escola, com qualidade de ensino, conforme comentei em capítulo anterior.

É importante delimitar o significado desses dois termos, quando aplicados às escolas de educação básica. Estou considerando **eficiência** como o funcionamento adequado para atingir os objetivos indicados pela equipe escolar, no Projeto Pedagógico da escola. E **eficácia** como o alcance dos resultados socio-educacionais esperados.

Esse entendimento diferencia-se de outro, indicado por Stephen J. BALL em um capítulo do livro *“Foucault and Education: disciplines and knowledge”*, publicado em 1990. Na tradução espanhola, o capítulo de BALL tem o título: *“La gestión como tecnología moral”*, apresentando uma contundente crítica às reformas educacionais, introduzidas na Inglaterra e País de Gales pelo governo conservador de Margareth Thatcher.

O sentido de gestão, eficiência e eficácia, assumido por essas reformas e criticado pelo autor, está cada vez mais subjugado

[...] a la lógica de la producción industrial y de la competencia de mercado. Los profesores se encuentran cada vez más sujetos a sistemas de racionalidad administrativa que les priva de voz efectiva en el proceso de toma de decisiones importantes, que podría realizarse de forma colectiva sin desmerecimiento alguno. (BALL, 1993, p. 155-156).

O predomínio da lógica de produção industrial e da competição de mercado impõe para as escolas o paradigma da racionalidade e faz da gestão um movimento de controle sobre professores e alunos, que pretende ser total. A crítica do autor, com a qual concordo, é explícita:

De esta forma, la eficacia y la gestión se vinculan con el discurso político del thatcherismo por su carácter categórico común. (...) desplaza por completo los intereses débilmente articulados de la enseñanza comprensiva (igualdad, desarrollo del talento, tolerancia y participación) con un interés muy bien articulado por la eficiencia, las exigencias sociales y económicas de la industria, la competencia y los intereses nacionales. (BALL, 1993, p.166)

Em contraposição a essa visão de gestão, eficiência e eficácia, denunciada por BALL há quinze anos, apóio-me em Carlos MATUS, assumindo que o diferencial se aloja no conceito de **PODER**. Ao expressar sua posição quanto à gestão, enfatiza:

O governo é uma correlação de forças; essa correlação de forças não toma decisões nem faz escolhas, simplesmente estabelece negociações e confrontos que produzem uma resultante política, segundo o peso dos atores e subatores que contam no conflito. (MATUS, 1996^A, p. 95)

Os conflitos, inerentes aos processos gerenciais, derivam das diferenças de interesses dos diversos participantes das organizações. Dessa forma, eficiência e eficácia de uma escola dependerão também das “resultantes políticas” e não de definições apriorísticas, abraçadas e impostas por seus gestores. Mesmo discordando do conjunto de idéias apresentadas como “thatcherismo” por BALL, entendo ser pertinente considerar exigências sociais e interesses nacionais como elementos relevantes para o cumprimento da missão social da escola. Mas, trazidos para o interior dela por meio da participação de todos os seus membros e não apenas pelos gestores.

Esses argumentos levaram-me a associar o termo EFICIÊNCIA a “objetivos indicados pela equipe escolar” e EFICÁCIA ao “alcance dos resultados sócio-educacionais”. Algumas conseqüências decorrem dessas associações.

Uma primeira é a concomitância entre a formação dos educadores para a gestão escolar e o exercício da própria gestão. O educador amplia sua inserção na unidade escolar, participando das decisões coletivas e das ações delas decorrentes. Aqui, a expressão “formação em serviço” é mais do que apropriada.

Em função disso, é possível a existência de problemas ou dificuldades para implementar o funcionamento da escola, decorrentes de decisões e ações assumidas por equipes escolares ainda em fase de

desenvolvimento das aprendizagens correspondentes. Sua eficiência e eficácia podem ser afetadas em algum grau. Acreditamos, entretanto, na possibilidade de superar os riscos inerentes a essa situação, quando todos tomam consciência deles e percebem os benefícios futuros.



Como anunciado em capítulo anterior, os conceitos formulados por Carlos MATUS, autor do PES – Planejamento Estratégico Situacional¹ compõem o arcabouço teórico escolhido para compreender e desvelar esse complexo conjunto de elementos interligados.

Esse sistema de planejamento é constituído por um conjunto de princípios e instrumentos metodológicos, destinados a orientar os processos de decisão e ação em organizações cuja gestão pressupõe a participação de seus integrantes. Carlos MATUS tem expressiva bibliografia, na qual expõe e aprofunda suas idéias.

Originalmente, o autor formulou suas proposições para uso em nível central ou regional de governos populares, em sindicatos e em outras organizações não-governamentais similares. Em minha dissertação de mestrado, propus a aplicação do PES em uma organização de ensino, convicto de que oferece importantes ferramentas para refletir sobre a gestão escolar. Essa convicção foi forjada pela concepção de que as organizações escolares podem ter sua eficiência e eficácia melhoradas, quando seus integrantes constroem canais de participação.



O PES parte da premissa de que todo ser humano, enquanto participante de organizações sociais, é sujeito e objeto, ao mesmo tempo.

Sujeito porque toma decisões, implementa ações, troca informações, avalia pessoas e circunstâncias, dentre outros comportamentos. Nessa medida, o participante é um dos elementos de configuração da situação e, em conseqüência, exerce algum grau de influência sobre os demais participantes.

¹ A partir de agora, o Planejamento Estratégico Situacional será referido como PES.

Objeto porque

se apresenta como oportunidade para outros. O conceito de **PROBLEMA**, proposto pelo PES, é assim formulado pelo autor:

Um problema exprime uma insatisfação, uma inconformidade com a realidade presente ou suas perspectivas futuras. Essa insatisfação chega a ser um problema quando um ator o declara evitável [...] Só os atores podem declarar problemas. [...] Caso o ator tenha comando sobre o problema, pode incluí-lo em sua agenda, para enfrentá-lo como parte de seu projeto de governo. (MATUS, 1996^A, p. 210)

Três são, portanto, as características de um problema, segundo essa conceituação:

- ✓ Exprimir uma insatisfação, uma inconformidade com a realidade.
- ✓ Ser uma insatisfação assumida por um ator social.
- ✓ Estar incluída no espaço de governabilidade desse ator social, ou seja, ele tem condições de introduzir mudanças na realidade para superar a insatisfação original.

Em acordo com esse conceito, o problema desta tese, apresentado na p. 18

A subjetividade dos atores sociais constitui um dos elementos fundamentais para a implantação e o desenvolvimento de processos participativos de gestão nas escolas de educação básica.

preenche as três condições, a saber: expressa uma inquietação, uma insatisfação progressivamente mais evidente para mim, durante minhas experiências anteriores de gestão escolar. A situação na qual eu estava inserido, enquanto ator social, possibilitou-me clarear ainda mais essa insatisfação: sendo um dos diretores da entidade mantenedora, minha inserção – e, portanto, meu espaço de governabilidade – caracterizava-se pela participação em decisões mais amplas, em conjunto com a equipe de direção-coordenação. Enquanto presidente, minha função envolvia também a execução orçamentária, instrumento privilegiado de acompanhamento do funcionamento da escola.

Um outro ator social participante da mesma situação – a equipe de professores, por exemplo – certamente formularia esse problema de outra forma ou, ainda, escolheria outros problemas, pois a percepção da realidade e os seus interesses levariam a outras posições.

Assumir que o problema é declarado por um ator social – com a consciência de que outras pessoas poderão não compartilhar desse ponto de vista – ressalta o caráter singular da identificação de um problema em uma dada situação. Essa é a razão para o PES partir da premissa básica anteriormente anunciada, qual seja: qualquer pessoa que decide e age nas organizações é, ao mesmo tempo, sujeito e objeto das decisões e ações dos demais participantes da organização. Dessa forma, toda explicação sobre aspectos da situação mostra a particular visão de quem a expressa. Há, portanto, sempre mais de uma explicação verdadeira sobre a mesma realidade. Em consequência, a subjetividade impregna a identificação e indicação de um problema, sendo sempre situacional. A relação entre gestão participativa e subjetividade, anunciada no título da tese, decorre desse entendimento. Aproximar esses dois fenômenos levou-me a apresentar esta tese perante um programa de pós-graduação que tem a Psicologia da Educação como foco.



Adotar os conceitos de **poder, situação e problema**, expostos acima, requer que seja aceita também uma outra importante contribuição de Matus: as situações sociais são complexas e nelas acontecem jogos com final aberto, imprevisível. Todos os atores sociais jogam o tempo todo e numa escola vivencia-se sempre uma situação de poder, no sentido de “correlação de forças”. O funcionamento da instituição – sua eficiência – e o alcance de resultados sócio-educacionais – sua eficácia – dependem fortemente de acordos entre os participantes da situação. Comumente transitórios, esses acordos são revistos na medida em que haja mudanças provocadas pelas decisões e ações dos participantes. Este é certamente um indicador importante para a análise dos dados sobre a organização-campo, a ser apresentada em capítulo posterior desta tese.

Um episódio ocorrido em uma reunião do Conselho de Escola ilustra essa propriedade de uma situação. Em outubro de 2004, uma mãe propôs que a escola reformulasse o procedimento de envio das circulares para os pais, especialmente nas últimas quatro séries do ensino fundamental e no ensino médio, cujos estudantes já são adolescentes. Um dos representantes de alunos relatou que muitos colegas não entregam as circulares em casa, fazem

“aviãozinhos” para atirar uns nos outros, ou simplesmente jogam fora. Os representantes de professores e coordenadores relataram os esforços dos profissionais para incentivar os alunos a serem portadores dessas comunicações escritas da escola para os pais. Insistiram que, nas turmas iniciais, compostas por crianças de três até dez anos, é efetuado um trabalho de convencimento, culminando com a inserção da circular na agenda de cada aluno. A mãe que iniciara a discussão, agora reforçada por outros pais representantes, situou uma das fontes de rejeição dos adolescentes exatamente no detalhe de “serem portadores de comunicação da escola para os pais”. E insistiu até o final na necessidade de mudar o procedimento. Em alguns momentos, o diálogo foi duro e conflituoso, não tendo sido atingido um consenso, mesmo que provisório, para viabilizar um acordo efetivo diante do problema localizado pela mãe e confirmado pelo aluno.

Por outro lado, se uma decisão coletiva tivesse sido tomada, a norma criada naquela oportunidade poderia perder sua eficiência dentro de algum tempo, pois os atores sociais - diretor, coordenadores, professores, alunos, pais – continuariam tomando decisões e agindo e, dessa forma, modificando constantemente a situação, obrigando o Conselho da Escola a atualizar suas análises, podendo chegar a um novo acordo. Esse processo permanente de mudanças configura, segundo Carlos MATUS, o jogo social.



Mony ELKAÏM apresenta e aprofunda o conceito de “sistemas humanos mutantes”, para ampliar sua compreensão sobre o funcionamento das famílias, sua especialidade. Em um de seus artigos, menciona que “[...] elementos aparentemente insignificantes podiam, em certas circunstâncias, ser amplificados até produzir uma mudança drástica no sistema”. (ELKAÏM, 1996, p. 206).

Assim, em sistemas humanos com constante mutação, a dinâmica entre os participantes pode fazer com que “*elementos aparentemente insignificantes*” produzam mudanças importantes não só nos participantes como também na situação, como um todo.

Trata-se, segundo entendo, de mais um importante reforço para os conceitos **SITUAÇÃO** e **JOGO SOCIAL**, propostos por Carlos

MATUS. Na cerimônia de formatura 3º ano do ensino médio, em 2004, a aluna oradora usou uma expressão – “*minúcias quotidianas*” – para designar inúmeras circunstâncias diárias da vida escolar que influenciaram sua formação. Até onde pude entender sua mensagem, creio que a expressão ilustra bem a existência dos “elementos aparentemente insignificantes” que podem introduzir mudanças. Um estudo mais aprofundado do sentido da expressão usada pela aluna poderia apontar se essas alterações ocorreram apenas nela ou também aconteceram na escola como um todo, com sua classe, com seus professores, com os funcionários da escola, dentre tantos outros componentes da situação. E não se poderia deixar de lado ainda a hipótese de a aluna estar se referindo a mudanças provocadas por outras causas que não as planejadas pela escola – suas relações familiares, as contingências econômicas, políticas, culturais do país, suas opções para ingresso na universidade, além de tantas outras.



As possibilidades de provocar alterações na situação dependem em grande parte da elaboração de planos de ação por parte dos atores sociais e, ainda, do acompanhamento e avaliação constante desses planos. MATUS utiliza duas palavras para sistematizar o conceito de plano de ação: aposta e liberdade.

A primeira está associada ao próprio conceito de plano, no PES. Plano é a aposta de um determinado sujeito, enquanto ator social imerso em uma dada situação. “Nesse caso, existem vários sujeitos que planejam tendo em vista objetivos conflitivos.” (MATUS, 1996^A, p. 54)

Vale dizer: nenhum sujeito, isoladamente, pode garantir que seu plano será efetivamente executado e alcançará os resultados pré-fixados, pois sempre dependerá dos planos concebidos e implementados pelos demais sujeitos envolvidos. Daí a associação de um plano a uma aposta. Como se trata de um jogo social, há possibilidade de ganhar (o plano de ação do sujeito é executado e as mudanças por ele pretendidas acontecem) ou de perder (o contrário) ou ainda de ganhar/perder parcialmente (o plano tem sucesso relativo e apenas algumas mudanças ocorrem).

A segunda palavra – liberdade – enfatiza o exercício sistemático de fazer escolhas como núcleo do planejamento estratégico

situacional. Um ator social expressa sua condição de sujeito ao optar por determinados objetivos, estratégias e formas de monitoramento de sua ação. Coerentemente com os conceitos anteriores, sempre é importante lembrar que o exercício dessa liberdade está condicionado às circunstâncias da situação na qual está inserido esse ator social.



A possibilidade de um plano orientar a ação de seus autores e atingir resultados depende da **GOVERNABILIDADE**, outro conceito importante em MATUS. Aplicado às escolas, o defini, em minha dissertação de mestrado, como “oscilação entre variáveis que são controladas pelos educadores e as que não são.” (GONÇALVES, 1995 p. 36). Hoje, ao retomar esse texto, penso ser necessário substituir a palavra “educadores” pela expressão “atores escolares”, pois todos os integrantes da organização escolar têm algum espaço de governabilidade. Ou seja: controlam algumas variáveis e não controlam outras, dependendo do lugar social que ocupam e de sua capacidade de organização e defesa de seus interesses.

Essa oscilação acontece em vários campos: na tomada de decisões para definir objetivos e para traçar planos, na implementação de atividades planejadas, na definição de estratégias e recursos, no fortalecimento ou enfraquecimento de relações com as demais pessoas que compõem o grupo de trabalho, no uso dos espaços físicos da organização, dentre tantos outros. Em resumo: cada escolha de um ator social revela o controle que possui sobre algumas variáveis da situação, sempre em contraposição àquelas cujo controle está sob a influência de outros sujeitos.

Processar essa oscilação ou, em outras palavras, exercitar a governabilidade significa encontrar respostas para quatro perguntas básicas, propostas pelo PES:

- ✓ Como explico e compreendo a situação?
- ✓ Como elaboro um plano de ação para provocar as mudanças desejadas por mim nessa situação?
- ✓ Como torno viável o plano elaborado?
- ✓ Como vou agir em cada dia de forma coerente com o plano elaborado ou com as inevitáveis reformulações do plano original?

Essas quatro questões definem os momentos do planejamento, segundo Carlos MATUS. Em sintonia com as suas demais idéias e fundamentos, o autor usa a palavra “momento”, recusando outras (por exemplo: fases, etapas, pois denotam fragmentação do processo de planejar). De fato, na concepção do PES, são quatro preocupações entrelaçadas permanentemente e ocorrendo simultaneamente no processo de tomada de decisões de cada ator social.



A primeira pergunta caracteriza o **MOMENTO EXPLICATIVO**. Os elementos centrais desse momento são dois: 1) o conhecimento, por parte de cada sujeito, da situação, nas suas múltiplas e complexas diversidades e 2) a compreensão de como os demais participantes constituem esse mesmo conhecimento. Como se pode deduzir, é um movimento de constante análise e verificação da realidade que, sabe-se bem, está em permanente mutação, decorrente das decisões e ações de todos os sujeitos nela envolvidos.

Praticamente, o momento explicativo consiste em realizar a complexa tarefa de escolher alguns problemas, cuja superação poderá ensejar as mudanças pretendidas pelo ator social. Uma escolha sempre trabalhosa, pois implica em excluir ou adiar outros problemas, sendo, portanto, uma decorrência de juízos de valor sobre a situação.

A descrição dos problemas escolhidos, a identificação de causas e conseqüências e a escolha dos **NÓS CRÍTICOS** são as tarefas metodológicas concretas do momento explicativo. Um nó crítico é uma causa que tem grande impacto sobre os indicadores do respectivo problema e que, se modificada ou removida, pode facilitar o alcance das mudanças desejadas pelo sujeito. O instrumento metodológico criado por Carlos MATUS para sistematizar essas tarefas é chamado de Fluxograma Situacional: um gráfico que registra todos os aspectos descritos no início deste parágrafo de forma integrada, demonstrando as inúmeras relações entre eles.



A segunda pergunta remete ao **MOMENTO NORMATIVO**, cujo principal aspecto é a escolha de um conjunto de operações

que podem modificar ou remover os nós críticos e, em consequência, alterar a situação existente para construir a situação-objetivo. Como alerta MATUS, este momento está inteiramente associado ao anterior, pois “A explicação situacional exige uma série de interações entre o momento explicativo e o momento normativo. Não sabemos qual deles precede o outro.” (MATUS, 1989, p. 61).

A concepção de entrelaçamento dos quatro momentos de um planejamento estratégico e situacional fica assim reafirmada. O esforço do ator social em conhecer a situação como ela se mostra no presente não se desvincula da antevisão das mudanças que constituirão a situação futura.

Para operacionalizar esse esforço, o PES propõe como instrumento o **CÁLCULO SITUACIONAL INTERATIVO**: consiste em verificar se as operações escolhidas provocarão os avanços direcionad

estratégias, ou seja, provocar um encadeamento de operações que aproximem o ator social da situação-objetivo com razoável possibilidade de êxito.

O elemento central deste momento é, portanto, a criação de encadeamentos de operações por um determinado ator social, considerando-se que outros sujeitos também desejam atingir seus objetivos. Por conseguinte, escolha estratégica é uma questão de poder e depende da correlação de forças presente na organização.

A análise da correlação de forças é sistematizada por um instrumento específico do PES: a **TRAJETÓRIA ESTRATÉGICA**. Tendo em vista os recursos disponíveis e a sua força efetiva, o ator social define para cada operação do Plano Direcional um ou mais tipos de ação estratégica: Autoridade, Cooptação, Cooperação ou Confrontação. Em coerência com todos os demais princípios do PES, esta não é uma opção rígida e imutável. Pelo contrário, estará permanentemente sob análise, podendo também sofrer alterações sempre que o alcance da situação-objetivo recomendar.



Finalmente, o **MOMENTO OPERACIONAL** corresponde à última pergunta - Como vou agir em cada dia de forma coerente com o plano elaborado ou com as inevitáveis reformulações do plano original? O próprio termo escolhido por Carlos Mattos (1996) para nomear este momento (1996, p. 135) é "Momento Operacional".

Monitorar quer dizer: levantar, transacionar, interpretar, processar e acumular dados sobre a situação para verificar se estão acontecendo as mudanças que aproximam o ator social da situação-objetivo traçada. Em caso de resposta positiva, o Plano Direcional segue sendo executado. Em caso contrário, é preciso rever as deliberações e/ou as estratégias e promover ajustes às novas características da situação.



A oscilação entre as variáveis controladas e as não controladas pelo ator social – ou seja, a governabilidade desse sujeito participante da situação – torna-se possível mediante a implementação dos quatro momentos do planejamento. As respostas de cada participante às quatro perguntas implicarão, invariavelmente, na expressão de suas respectivas dimensões subjetivas.

2482 Tm (o)Tj 0.09187 0 0l1 Tm (s)9187 o -0.09187j 0.09187 0 0 -0.09187 2254 5425 T

da escola, perdem parcelas de seu poder na organização. Essa perda não ocorre sem seqüelas para o sujeito, para sua subjetividade, interferindo em seu equilíbrio emocional e pondo em cheque suas convicções, seus conhecimentos e suas experiências anteriores.

Por outro lado, nesse mesmo contexto, para os docentes, o fenômeno pode ser inverso. Passam a assumir parcelas de poder a eles vedadas, no paradigma de gestão não participativa. Essa ampliação também introduz mudanças significativas no âmbito da subjetividade desses atores da escola. Exemplificando: decisões criticadas pelos professores, quando tomadas exclusivamente pela direção da escola, transformam-se em preocupações e compromissos para eles, ao serem assumidas pelo grupo de docentes. Alguns acabam reconhecendo (dolorosamente, às vezes) a inconsistência de suas críticas anteriores.

As mesmas reflexões podem ser feitas quando são focalizados outros atores escolares: os alunos, os pais, os funcionários, as lideranças da comunidade próxima.

Essas considerações requerem o aprofundamento do conceito de subjetividade e mostram a relevância desse tema para a gestão participativa. Edgard MORIN auxilia nessa empreitada, ao apresentar sua noção de sujeito: “É uma realidade que compreende um entrelaçamento de múltiplos componentes.” (MORIN, 1996, p. 52).

Essa proposição **ENTRELAÇAMENTO DE MÚLTIPLOS COMPONENTES** constitui, segundo penso, a pedra angular do conceito. Metaforicamente, assemelha-se ao conceito de ponto na Física. Não mais um lugar no espaço, mas um entrecruzamento de múltiplos vetores, de sorte que qualquer mudança de direção ou da força em um dos vetores pode deslocar ou movimentar o ponto, sem “desmanchá-lo”, todavia. Não existe um momento no qual TODOS os vetores se modificam simultaneamente. Portanto, há a “salvaguarda” do ponto. Mas, ao mesmo tempo, não há possibilidade de um vetor ser modificado sem causar “repercussões” nos demais vetores e, conseqüentemente, no ponto.

Sujeitos humanos assim compreendidos são continuamente afetados pelas próprias condições internas e pelas externas.

MORIN (1996) frisa que seres humanos movem-se continuamente e exercitam “suas escolhas, suas apostas”, exercem “diferentes graus de liberdade”. Não por acaso, este autor e Carlos MATUS usam palavras iguais para designar esses fenômenos subjetivos – apostas e liberdade.

O conceito de **SUBJETIVIDADE SOCIAL**, proposto por Fernando González REY, vem complementar este conjunto de fundamentos. Concordando com Beatriz SCOZ, a opção por este autor

“[...] deve-se a sua perspectiva abrangente e a seu pensamento complexo para compreender esses processos. Além disso, ele transita por teorias significativas do pensamento psicológico – como as de Vygotsky, Morin e Jung, dentre outras [...]” . (SCOZ, 2004, p. 9)

Na tentativa assumida de ultrapassar a idéia de que seja a subjetividade um fenômeno individual, REY assim a apresenta:

É um sistema complexo, produzido de forma simultânea no nível social e individual. Tem uma “gênese histórico-social” associada tanto às experiências atuais como à resignificação destas na história do sujeito. [...] o indivíduo é constituinte e, simultaneamente, constituído por ela. (REY, 2003, p. 202-203).

Avançando ainda mais rumo ao amplo entendimento da subjetividade social, REY enfatiza o papel que sujeitos críticos desempenham, em “projetos sociais progressistas, de mudança”, constituindo sua subjetividade no contexto do grupo e possibilitando a construção do próprio grupo. Está aí outra aproximação entre este autor e Carlos MATUS, cujos estudos estão voltados para os gestores comprometidos com mudanças sociais.

MIZUKAMI apresenta contribuições nessa direção:

Para que os professores aprendam novas formas de ensinar, precisam trabalhar com os pares [...] de forma a aprender com os sucessos, os fracassos, os erros e as falhas e a partilhar idéias e conhecimentos. Necessitam, também, de apoio e assessoria de um diretor que compreenda as necessidades colocadas pelas políticas públicas em relação ao papel de professor e às necessidades de mudanças de práticas pedagógicas. (MIZUKAMI, 2002, p. 72).

Essa menção à atuação do diretor permite reafirmar o peso do fenômeno da liderança, concebida não apenas como uma atribuição dos educadores não-docentes, mas assumida como instrumento organizacional viabilizador de crescimento de todos os membros da escola.

A responsabilidade em desencadear e manter processos coletivos de gestão não pode ficar restrita aos que ocupam cargos de

direção ou coordenação, mas permeia as relações entre todos os atores escolares.

Pode-se inferir dessa idéia o quanto o fortalecimento do desempenho individual e coletivo contribui para o alcance de patamares progressivamente mais elevados da qualidade social do ensino, função primordial da escola e, em última instância, situação-objetivo desejada pelos educadores conscientes de seu papel social.

Aplicado esse princípio à organização escolar estudada nesta tese, os pais esperam reduzir seus gastos com a educação de seus filhos, enquanto os dirigentes têm a expectativa de conservar o equilíbrio econômico-financeiro da organização. Esses interesses são claramente antagônicos. A superação dessa contradição pode ser atingida quando pais e dirigentes valorizam us

reforça meu desejo de submeter minhas aprendizagens acumuladas ao longo dos quase quarenta anos de experiência em gestão escolar à consideração crítica de quantos me honrarem com sua atenção até o final deste trabalho.

Capítulo 5 – A trajetória da gestão participativa na organização educativa.

5.1. Histórico da organização educativa.

O campo de pesquisa deste trabalho é uma escola particular e comunitária, situada na cidade de São Paulo com pouco mais de 40 anos de existência. Desde sua criação, o caráter comunitário foi assumido por seus fundadores, pois os estatutos da entidade mantenedora – definida como uma associação sem fins lucrativos – vedam quaisquer formas de remuneração, distribuição de dividendos, lucros ou *pro-labore* para os membros da diretoria executiva e para os cotistas. Essa determinação jurídica é, segundo penso, uma das principais salvaguardas para a gestão participativa que tem predominado, ao longo da história dessa organização escolar.

Obviamente, o significado da gestão participativa tem sido modificado ao longo de quatro décadas. Os registros históricos disponíveis revelam que, nos primeiros vinte anos, a gestão foi predominantemente exercida pela diretoria executiva da entidade mantenedora e por diretores e coordenadores por ela escolhidos e nomeados. A diferença em relação a outras escolas particulares residia na eleição da diretoria executiva para um mandato de três anos, sempre realizada pela assembléia dos cotistas da entidade mantenedora. Dessa forma, o revezamento dos dirigentes máximos acontecia com relativa freqüência, eliminando a figura do empresário com poderes absolutos e permanentes, como ocorre na grande maioria das escolas particulares.

Os professores foram conquistando paulatinamente espaços nas decisões pedagógicas e metodológicas, porém restritas ao andamento das atividades de ensino e aprendizagem. Esses educadores e os demais atores sociais – alunos, pais e funcionários – não tinham acesso às deliberações mais amplas, especialmente no âmbito econômico-financeiro.

As duas décadas mais recentes trouxeram um significativo aumento da influência e do peso de dois segmentos na organização escolar: os professores e os pais.



Os professores ampliaram sua participação nas decisões da gestão, especialmente mediante a luta por melhoria salarial e das

condições de trabalho, exercitando diversas formas de pressão sobre os dirigentes para obter avanços nesses dois campos. Os resultados foram sendo obtidos aos poucos e hoje são especialmente importantes em dois aspectos: 1) os salários situam-se em níveis acima da média, se comparados com escolas semelhantes e situadas na mesma região e 2) o exercício da docência é remunerado pelas aulas dadas, acrescido de pagamento pelas horas individuais de preparação e pelas horas de trabalho coletivo. A partir de 2001, um acordo aprovado pelo Conselho de Escola instituiu uma forma interna de participação nos lucros, além daquela prevista na convenção coletiva da categoria. Por outro lado, os docentes aprofundaram ainda mais sua participação nas deliberações de cunho pedagógico.

Essa ampliação da participação do corpo docente na gestão dos estabelecimentos de ensino não ocorreu exclusivamente nesta escola. Como é sabido, a organização da sociedade civil e, em destaque, dos sindicatos de trabalhadores, foi uma das mais importantes conquistas da sociedade brasileira, após a queda da ditadura militar, em meados dos anos 1980 e a promulgação da Constituição Federal de 1988. Na esteira dessas mudanças, o Sindicato de Professores da cidade de São Paulo reformulou completamente seus quadros dirigentes e, conseqüentemente, sua política sindical e suas práticas de representatividade. Com isso, os docentes em geral adquiriram maior peso político na relação com os mantenedores de escolas, tanto públicas como particulares.

Outro fator externo propulsor da maior influência do corpo docente nas escolas foi a edição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1996. A gestão participativa foi incluída em seus dispositivos como norma para as escolas públicas. Como essa inovação decorreu de demandas das organizações de representação de professores e considerando-se também que esses profissionais, em geral, atuam tanto nas escolas públicas como nas particulares, estas foram igualmente estimuladas para essa implantação. Evidentemente, esse processo foi muito diferente, de uma escola para outra. No caso da escola-campo desta tese, suas origens e sua tradição foram elementos facilitadores para o desenvolvimento do modelo.

Esse movimento de fortalecimento da participação dos professores na gestão estimulou os funcionários administrativos a adotarem a mesma linha de atuação, ainda que estes tenham menor poder de pressão em relação aos seus interesses específicos, pois são mais vulneráveis diante da força da organização, dada a natureza do serviço realizado por eles. Além disso, são representados por um sindicato notoriamente menos combativo quanto às necessidades desse importante segmento de trabalhadores no campo educacional.

O ápice desse movimento foi configurado, nessa escola, com a inclusão de representantes de professores e funcionários nas bancas de seleção de diretor e coordenador, uma prática até hoje consolidada.



O segmento de pais, por sua vez, também foi aumentando progressivamente sua participação na gestão da organização escolar, nos últimos vinte anos. Inicialmente, a motivação estava voltada para as deliberações sobre anuidades escolares. Exercendo o direito de interferir nesse campo – com as mudanças sociais acima apontadas, mais tarde esse direito de cidadania transformou-se também em dispositivo legal, por meio do estatuto do consumidor – grupos organizados de pais exerceram pressão sobre os dirigentes, chegando a confrontos fortes diante de respostas negativas às suas reivindicações.

Na época dos embates entre sindicatos patronais e governo federal pelo controle dos aumentos de anuidades escolares – final dos anos 1980 e início da década seguinte – um pequeno grupo de pais apresentou denúncia contra a escola junto ao órgão fiscalizador da época, a SUNAB. Minoritário no segmento de pais, esse grupo contrariou a posição da maioria e especialmente desconsiderou o fato de que o aumento fora deliberado em comum acordo entre a entidade mantenedora e representantes de pais. Esse caráter de decisão conjunta atendia às exigências legais então vigentes, mas, nesta escola, era também conseqüência do avanço da participação dos pais na gestão.

Devido a medidas administrativas e jurídicas, esse processo judicial pesa sobre a escola até os dias de hoje, prejudicando seu

equilíbrio econômico-financeiro e inibindo diversas medidas de crescimento da organização, conforme será detalhado mais adiante.

O aumento da influência dos pais na gestão da escola resultou, no início dos anos 1990, na inclusão de dois representantes na diretoria executiva da entidade mantenedora, nos cargos de 1º e 2º tesoureiros. Eleitos pela recém criada Associação de Pais, passaram a deliberar efetivamente e gerenciar integralmente os recursos econômico-financeiros da organização. Os demais membros da diretoria executiva, eleitos pela assembléia geral, viram suas atribuições ficando pouco a pouco restritas aos aspectos pedagógicos e alguma interferência junto à direção e coordenação da escola.

Com tal poder conquistado, alguns pais passaram também a querer opinar e decidir sobre questões pedagógicas e, em especial, as de funcionamento da escola, tais como: regime disciplinar, número de alunos por classe, desempenho de professores e coordenadores, dentre outras. Como também os professores e funcionários vinham ampliando sua participação, conforme descrito acima, o conflito entre esses segmentos não tardou a aparecer.

Manifestou-se sob as mais variadas formas de pressão sobre a entidade mantenedora e a direção: da parte dos pais, exigindo a demissão deste ou daquele coordenador ou professor ou buscando impor medidas disciplinares mais severas ou mais brandas ou, ainda, questionando tarefas, lições e outras atividades escolares. Da parte dos professores, rejeitando todo e qualquer pedido de mudança no âmbito pedagógico ou recusando, de forma explícita ou velada, conforme a ocasião, a interferência dos pais.



Como não poderia deixar de acontecer, o conflito produziu múltiplas conseqüências. Dentre elas, a mais severa foi a queda do número de alunos, especialmente no então chamado “segundo grau”. Diante disso, uma parcela minoritária dos cotistas da entidade mantenedora, que ocupava cargos na diretoria executiva, deliberou encerrar as atividades desse nível de ensino.

A comunicação dessa decisão transformou imediatamente o conflito em grave crise. Todos os demais atores sociais – direção, coordenação, professores, funcionários, alunos e pais – superaram ou

suspenderam provisoriamente suas divergências e uniram-se para tornar inválida aquela resolução. A potência dessa união conseguiu derrubar a decisão. Entretanto, os conflitos anteriores não tinham sido superados e continuaram presentes no funcionamento da organização.

Para propiciar um avanço qualitativo na gestão participativa, buscando um desfecho para o embate entre profissionais da escola e pais, a diretoria executiva que encerrou seu mandato em 1999 elaborou um projeto de Conselho de Escola. Dentre outros objetivos, a medida propiciou a criação de um fórum com representantes de todos os segmentos e no qual as deliberações mais importantes passaram a ser tomadas de forma colegiada. Com isso, por exemplo, foi possível constituir uma equipe para a diretoria executiva sem a presença dos pais.



É nesse contexto que se deu minha eleição para a presidência da entidade mantenedora da escola em março de 1999. Imediatamente, dedicamos esforços para concretizar essa iniciativa, principal tarefa da nova diretoria executiva: incentivar, apoiar, prestigiar e garantir o funcionamento do Conselho de Escola, órgão máximo de deliberação da organização. Em estreita colaboração com a equipe de direção-coordenação – educadores selecionados e contratados pela diretoria executiva anterior e mantidos por nós – o Conselho de Escola realizou sua primeira reunião em agosto daquele mesmo ano.

O órgão colegiado tem 16 representantes titulares, sendo 50% originários de segmentos para os quais a escola presta seus serviços: quatro pais e quatro alunos. A outra metade é formada por representantes dos profissionais da organização: quatro servidores (três professores e um funcionário) e quatro gestores (dois coordenadores, um membro da entidade mantenedora e o diretor da escola, estes dois últimos na condição de membros natos). Os representantes titulares são eleitos por seus pares para um mandato de um ano. Prevendo-se eventuais dificuldades para o comparecimento a todas as reuniões, são eleitos também os suplentes. O conselho é presidido pelo diretor da escola.

As reuniões são mensais e delas podem participar os suplentes e qualquer outro integrante da comunidade escolar, todos com direito a voz. Quanto às deliberações, o estatuto do conselho estabelece o direito de voto exclusivamente para os 16 titulares ou, na falta de algum deles, para seu respectivo suplente.



Para garantir a legitimidade das decisões do órgão colegiado, o estatuto consagra algumas regras. Julgo duas particularmente importantes.

A primeira é a que compete ao Conselho de Escola decidir todas as questões relevantes da estrutura e funcionamento da escola. Assim, as diretrizes pedagógicas (expressas no Projeto Pedagógico), bem como a política econômico-financeira (contida na Planilha Orçamentária Anual) são privativas do colegiado e nenhum segmento, isoladamente, tem poder para modificar essas decisões estratégicas, que contemplam atividades-fim e atividades-meio.

O segundo destaque é a determinação de que qualquer proposta de deliberação deve ser apresentada com antecedência mínima de quinze dias corridos, para permitir aos representantes a discussão com seus pares antes da votação. Dessa forma, a representatividade fica preservada. Entretanto, isso não impede que os membros possam modificar seu posicionamento sobre determinado tema em discussão durante as reuniões, diante de argumentos, fatos e circunstâncias apresentadas por outros participantes do Conselho. Nesse caso, ou o representante assume a mudança e, posteriormente, a defende junto aos seus pares, ou solicita adiamento da decisão para promover as consultas necessárias.

No caso dos representantes de profissionais – professores, funcionários e dirigentes – as consultas são mais viáveis, seja pelo menor número de pessoas, seja porque existem oportunidades de reuniões mais constantes. No entanto, o fator decisivo, segundo penso, é a maior disseminação, entre muitos integrantes destes segmentos, da consciência da importância da participação. Ressalte-se: “muitos integrantes” e não todos, pois houve manifestações, por parte de alguns profissionais, de pouco interesse em colaborar

com seus pares na tomada de posição diante de algumas demandas ou problemas.

Quanto aos representantes daqueles a quem a escola presta serviços – os alunos e os pais – as consultas são muito mais difíceis. Além do elevado número de pessoas – a escola tinha aproximadamente 700 alunos, em 2005 – há, em geral, baixo comparecimento nas reuniões da Associação de Pais e do Grêmio, o que dificulta a tomada de posição diante das questões a serem deliberadas no Conselho. Um pequeno grupo de pais e alunos assume esse encargo e, mesmo tendo idêntico número de votos no colegiado (50%, como relatado acima), os representantes desses dois segmentos não dispõem de igual representatividade, comparativamente aos demais membros. Seus votos correm o risco de serem contestados até mesmo por seus pares, como aconteceu algumas vezes, nesses últimos anos.



Esse desequilíbrio na representatividade é, segundo entendo, a maior e mais crítica fragilidade do Conselho de Escola, porque, se pais e alunos desacreditarem desse potente instrumento de gestão participativa, as possibilidades de funcionamento desse modelo serão certamente menores ou até eliminadas. O colegiado poderá continuar existindo, mas apenas como um mecanismo formal. Essa ameaça não foi afastada até 2006, final do mandato da diretoria executiva que presidi.

Apesar disso, nesses sete anos de experiência, inúmeras situações, algumas de muito impacto na cultura organizacional da escola, foram enfrentadas, analisadas e solucionadas nesse fórum. Todos nós, participantes da vida da escola, aprendemos como superar divergências, como conciliar interesses conflitantes, como viabilizar economicamente o projeto pedagógico, como agir no cotidiano com o maior grau possível de coerência em relação aos fundamentos educacionais assumidos pela comunidade escolar. Em alguns momentos, essa aprendizagem foi obtida por meio de consensos e acordos. Em outros, foram as divergências e conflitos – por vezes duros e tensos – que nos ajudaram a crescer.

Na última reunião da assembléia da entidade mantenedora da qual participei, em março de 2006, apresentei breve balanço do

mandato, sendo que o relatório detalhado da gestão fora entregue a todos os cotistas presentes. A ata registrou o seguinte:

Prof. Carlos Luiz falou que suas frustrações, ao terminar o mandato, são: que a receita da escola vem exclusivamente de mensalidades de alunos, não sendo ideal e não se chegou a uma solução para isto; e, quanto a bolsa de estudo, pois só temos bolsa para filho de professor e funcionário e muitos pais precisam de bolsa e acabam tirando o filho da escola. Mas também teve sucessos, pois estão entregando a escola financeiramente bem, com uma estrutura pedagógica onde direção e equipe técnica têm desenvolvido um bom trabalho, assim temos uma escola respeitada na sociedade, com projeto pedagógico sério e equilíbrio financeiro. (Ata de assembléia da entidade mantenedora, março de 2006).

Revedo esse período da história da escola, entendo que muitos encaminhamentos se deram em acordo com os princípios e proposições de Carlos MATUS. No entanto, é importante ressaltar que, em momento algum, o Planejamento Estratégico Situacional foi assumido formalmente pela escola e seus participantes, como base teórico-metodológica para a gestão participativa. Esteve subjacente em praticamente todas as decisões e ações que implementei, como um paradigma para nortear minhas reflexões, ajudando no monitoramento de minhas ações e inspirando-me enquanto metodologia de trabalho.

5.2. – Premissas do trabalho de gestão.

A partir dos princípios e fundamentos do PES e das experiências anteriores de direção e coordenação pedagógica em escolas de educação básica, minha atuação na escola-campo foi direcionada por algumas premissas, a saber:

1. A gestão escolar compartilhada é uma condição necessária para a participação de todos os atores sociais nas decisões e ações da organização educacional.
2. Se os poderes de gestão permanecerem como atribuição exclusiva dos **educadores dirigentes**, a implantação da gestão participativa será dificultada ou mesmo impedida.

Observação: a expressão **educadores dirigentes** indica genericamente os profissionais que atuam na escola com funções distintas da docência e das atividades de suporte. Estão incluídas: direção de escola,

coordenação pedagógica, orientação educacional, supervisão

experiências efetivas desse modelo de gestão, as quais poderão servir de matriz para essa prática em outras organizações sociais das quais os alunos fazem ou farão parte. Para que essas aprendizagens sejam estimuladas, indico alguns exemplos de medidas:

- ✓ Incluir, no currículo de cada etapa de escolarização, conhecimentos, procedimentos e atitudes voltados para a progressiva autonomia dos alunos em relação ao seu próprio desenvolvimento e ao de seus colegas.
- ✓ Assegurar que essas aprendizagens sejam significativas e compatíveis com o estágio evolutivo dos alunos.
- ✓ Instaurar ou ampliar a interdisciplinaridade como um dos recursos para o desenvolvimento do pensamento científico.
- ✓ Criar condições para o funcionamento de mecanismos de real participação dos alunos na gestão. Por exemplo: eleição de representantes de classe e da diretoria de grêmios; contribuição na definição de medidas disciplinares e normas de funcionamento; inserção em projetos sociais desenvolvidos junto à comunidade, entre outras.
- ✓ Possibilitar o exercício efetivo de funções de gestão na escola, compatíveis com o nível de conhecimentos/experiências dos alunos e sem dificultar ou impedir o adequado funcionamento da organização. Exemplificando: assumir periodicamente atribuições de setores da escola, como secretaria, cantina, biblioteca, entre outros.

6. O outro importante conjunto de atores sociais – os pais – também requer esforços para fomentar sua participação na gestão da escola por eles escolhida para seus filhos (mesmo reconhecendo-se que essa escolha é, muitas vezes, fruto de imposições sócio-econômicas ou de um conhecimento bastante precário das propostas pedagógicas oferecidas pelas escolas).

A inclusão dos pais de alunos nos processos decisórios traz conseqüências que costumam alterar a estrutura e o funcionamento da organização. Para que os pais possam efetivamente contribuir para as decisões de gestão, aprendizagens específicas também são requeridas e medidas estimuladoras precisam ser implementadas. Novamente, alguns exemplos de ações que, evidentemente, não esgotam todas as possibilidades:

- ✓ Constituir e fazer funcionar instâncias decisórias coletivas, como Associação de Pais, Associação de Pais e Mestres, Conselhos de Escola. São fóruns nos quais os movimentos e processos de aprendizagem de participação por parte dos pais podem superar a tendência culturalmente predominante de deixar que a escola se encarregue, sozinha, da escolarização dos filhos, pois somente ela teria essa responsabilidade.
- ✓ Apoiar processos de articulação e mobilização dos pais em torno dos interesses considerados por eles como legítimos, implementando medidas que atendam as demandas desse segmento, desde que estejam de acordo com o projeto pedagógico e o equilíbrio econômico-financeiro.
- ✓ Promover encontros, reuniões, seminários e outras formas coletivas de formação continuada, abordando temas como parceria escola-pais nos processos educacionais das crianças e adolescentes, organização do segmento para inserir-se na gestão da escola, contribuições de pais em projetos didáticos, dentre outros.

Em síntese, a premissa subjacente a todas as anteriores é a idéia de que a gestão participativa é uma relação entre SUJEITOS, protagonistas na situação que compartilham. Mais uma vez, mencionar a expressão “SUBJETIVIDADES EM RELAÇÃO”, incluída no título da tese, serve para reafirmar o foco central da tese.

5.3. – Critérios para seleção das situações de gestão.

As situações de gestão ocorridas no período de 2003-2005 foram inúmeras, conforme mostram os registros impressionistas. A seleção das situações para análise obedeceu a três critérios:

1. **Subjetividades em relação:** situações nas quais houve forte incentivo às relações entre as pessoas envolvidas, sendo que o respectivo desfecho dependeu significativamente dessas relações.
2. **Representatividade:** situações nas quais foi evidente a participação de todos os segmentos da escola, a saber: profissionais (gestores, professores e funcionários) e usuários (alunos e pais).

3. **Abrangência das decisões coletivas:** situações nas quais as decisões coletivas tiveram implicação para todos os segmentos e afetaram a estrutura e o funcionamento dos órgãos colegiados e, portanto, a gestão participativa.

5.4. - Categorias de análise das situações de gestão.

Os fundamentos teóricos enunciados no capítulo anterior e as premissas expostas no item 5.2 são as bases para organizar as categorias de análise do desenvolvimento da gestão participativa na escola-campo, abrangendo o período de 2003 a 2005. No próximo capítulo, são relatadas e analisadas essas situações, a partir dos dados coletados por meio dos instrumentos metodológicos – relatos impressionistas e documentos, conforme descrito no item 2.2. Relevância metodológica.

Seis categorias centrais de análise foram estruturadas, cada uma delas se desdobrando em polaridades opostas: um pólo representa a maior coerência com os fundamentos da gestão participativa e o outro, a menor. Figurativamente, é como se cada categoria fosse representada por uma linha em cujos extremos estariam os dois pólos e a análise indicaria em que ponto da linha estaria posicionada a situação na respectiva categoria ou ainda, qual a tendência, naquele episódio ou situação, do fenômeno ou categoria em análise.

As categorias centrais de análise são:

1. **Governabilidade:** as decisões e ações na situação analisada revelaram que os atores sociais alcançaram alto ou baixo equilíbrio na oscilação entre as variáveis controladas por eles e as que não controlavam.

Alto equilíbrio

Baixo equilíbrio

2. **Subjetividade:** o manejo da situação possibilitou aos atores sociais sentirem-se sujeitos inseridos em um processo coletivo de gestão e, portanto, co-responsáveis ou não pelas relações entre todos os participantes.

Co-responsabilidade

Ausência de responsabilidade

3. **Resultantes políticas:** as decisões dos atores na situação foram decorrentes de negociações e acordos ou houve imposição de decisões por parte de um ou mais participantes.

Negociações e acordos

Imposições de decisões

4. **Representatividade:** os representantes de qualquer um dos segmentos da escola – alunos, pais, professores/funcionários e dirigentes – mostraram segurança ou não no exercício de seu mandato, tendo em vista o nível de respaldo que seus pares lhes ofereciam diante de decisões ou ações assumidas pelos representantes.

Segurança

Insegurança

5. **Eficiência:** as decisões e ações assumidas na situação ampliaram ou dificultaram a participação de todos atores na gestão escolar.

Ampliação da participação

Dificuldades para a participação

6. **Eficácia:** o desfecho da situação aproximou ou afastou a gestão do paradigma participativo.

Aproximação

Afastamento

Para complementar e enriquecer as análises, foram construídas outras seis categorias, consideradas transversais às anteriores, pois podem ocorrer ou não e, quando acontecem, podem exibir diferentes níveis, dependendo das situações estudadas. São elas:

1. **Formação em serviço:** os encaminhamentos executados propiciaram ou dificultaram a formação dos atores sociais para participarem da gestão escolar.

2. **Transitoriedade dos acordos:** as decisões tomadas na situação reforçaram ou diminuíram a disposição dos atores para mudar deliberações anteriores ou estar abertos para deliberações posteriores.

3. **Entrelaçamento dos momentos de planejamento:** o manejo da situação pelos atores revelou o uso concomitante dos quatro momentos do PES

(explicativo, normativo, estratégico e operacional) ou cada momento ocorreu separadamente dos demais.

4. **Estratégia:** as ações desencadeadas pelos atores sociais demonstraram o uso muito ou pouco interligado dos tipos de ação estratégica – autoridade, cooptação, cooperação ou confrontação.

5. **Complexidade:** a situação teve a ocorrência de fatores favorecedores ou dificultadores do jogo social com final aberto e imprevisível.

6. **Surpresas:** as decisões e ações diante das surpresas e imprevistos contribuíram para aproximar ou afastar os atores da situação-objetivo.

As seis categorias centrais de análise foram utilizadas para examinar todas as situações escolhidas e as transversais tiveram a função de entrecruzar conceitos, favorecendo a apresentação inter-relacionada das idéias, cond

Capítulo 6 – Análise de situações na escola-campo

A aplicação dos critérios de seleção, explicitados no item 5.3, resultou na escolha de cinco situações acontecidas nos anos 2003 a 2005:

Situação 1 – Uma demissão complicada e reveladora.

Situação 2 – Reajuste salarial: (pre)texto para aprimorar a gestão.

Situação 3 – Um estudo de meio desvelando divergências.

Situação 4 – Gestão Participativa em debate: conflitos e consensos.

Situação 5 – Uma renúncia: impacto e mudanças.

SITUAÇÃO 1 – UMA DEMISSÃO COMPLICADA E REVELADORA.

Em dezembro de 2002, a direção e a coordenação pedagógica decidiram demitir a professora C., da disciplina Português e coordenadora dessa área. Foi demitido também seu companheiro, professor A., da disciplina História. Inconformados com essa decisão, ambos procuraram um dos diretores da entidade mantenedora, que os aconselhou a enviar uma carta, expondo as razões de sua discordância com a demissão.

A carta foi encaminhada à direção e à entidade mantenedora, com contundente crítica a diversos aspectos do funcionamento da escola. Destacaram especialmente dois: os critérios para demissão de professores e o programa de formação continuada implementado pela direção e coordenação pedagógica.

Quanto ao primeiro ponto, argüiram a intempestividade dessas decisões, sem que os professores tivessem avisos sobre suas possíveis falhas que poderiam resultar em demissão. Quanto ao segundo, questionaram as diretrizes do programa e a inflexibilidade da direção e coordenação, ao não aceitarem pontos de vista divergentes expressos pelos professores.

Em fevereiro do ano seguinte, a situação foi analisada em reunião da diretoria executiva da entidade mantenedora, com a presença da diretora da escola. O objetivo não era rever a demissão dos dois professores, uma vez que não havia mais possibilidade de modificação dessa decisão. Era necessário decidir como reagir diante da divulgação da carta no grupo eletrônico de pais, sendo que quatro pessoas já haviam complementado a carta com

comentários e questionamentos, uma repercussão ainda minúscula, mas que poderia ser ampliada, inclusive na reunião do Conselho de Escola, agendada para a última segunda-feira daquele mês.

A análise abordou aspectos polêmicos da situação: como lidar com as divergências de docentes sobre o programa de formação continuada? Se a direção e a coordenação apontam um foco e um encaminhamento e parte da equipe docente expressa discordância, como conciliar essas divergências? Quem são esses professores? Qual sua formação? Quais suas experiências como educadores? Que fundamentos apresentam para justificar sua discordância? Questões semelhantes foram levantadas em relação ao problema de demissão de professores.

A direção da escola informou que tentou, durante anos, convencer a professora missivista e seu companheiro a modificar seus comportamentos diante das demandas do programa de formação continuada e esses esforços foram inúteis. De seu lado, a professora informa, na carta, que não recebeu qualquer sinalização da direção ou da coordenação de que suas discordâncias, expostas claramente, poderiam resultar em sua demissão.

As reflexões dos membros da diretoria executiva resultaram no reconhecimento de que a escola precisaria aperfeiçoar seus mecanismos de avaliação institucional. Todos concordaram com a idéia de que a questão central para direcionar esse aperfeiçoamento é o exercício do poder e suas implicações em uma gestão participativa.

A deliberação final foi: constituir dois grupos de trabalho, um para propor um sistema orgânico e integrado de avaliação institucional e outro com a incumbência de sugerir medidas para melhorar as comunicações entre os diversos segmentos da escola. Esses dois grupos, até o final do mandato da diretoria executiva em março de 2006, não apresentaram qualquer resultado efetivo.

No Conselho de Escola realizado no final de fevereiro de 2003, a carta foi tema de discussão, ocupando grande parte do tempo, conforme previam os membros da diretoria executiva. Entre outros dados, a ata revela que os representantes dos professores manifestaram ampla concordância com as declarações e posições da direção e da coordenação, sentindo-se

acompanhados e avaliados constantemente, e ainda que o programa de formação continuada é adequado e responde às necessidades da equipe docente. Essas manifestações contrariaram frontalmente as afirmações dos dois colegas, autores da carta. O Conselho nada deliberou sobre o assunto, pois não está prevista esta competência para o colegiado.

ANÁLISE

Analisando a situação, quanto à **GOVERNABILIDADE**, há um primeiro aspecto que sobressai: os dirigentes revelaram possuir forte controle sobre as variáveis sob seu poder, em detrimento do exercido pelos dois professores demitidos. A direção e a coordenação, além de afastá-los da equipe, contaram com a aprovação dos membros da diretoria executiva e da maioria do Conselho de Escola, sendo que os representantes dos professores manifestaram claramente sua adesão às medidas tomadas. Disso resultou o isolamento dos dois professores, reduzindo drasticamente suas possibilidades de mudar a situação na direção de seus interesses, quais sejam: reverter a demissão e modificar o programa de formação continuada.

Mesmo tendo utilizado instrumentos previstos nas regras de funcionamento da escola – carta para a direção e entidade mantenedora, envio da carta para pais de alunos, inserção da questão na reunião do Conselho de Escola – aqueles professores não lograram atrair outros atores sociais para seu posicionamento. O isolamento teve como contraponto o alto nível de acordo alcançado em torno das deliberações da direção e coordenação referentes às duas questões: demissão de docentes e política de formação de professores. Essa união incluiu consentimento de uns (membros da diretoria executiva e professores representantes, com certeza) e possível omissão de outros membros do Conselho de Escola ou de pessoas da comunidade interna ou externa que, sabedores do problema, podem ter decidido não confrontar os dirigentes da instituição mediante manifestações públicas de desacordo.

Nesse sentido, a **estratégia** escolhida pelos dois professores – confrontação – teve como resposta dos dirigentes a opção de mesclar pelo menos dois movimentos estratégicos: autoridade (ao demiti-los) e de cooptação (ao obter adesão de outros atores sociais com peso nos órgãos

decisórios). Pode-se levantar ainda a hipótese de os dirigentes terem estimulado a cooperação de outras pessoas que se omitiram diante da situação, por diversos motivos. O desfecho final mostra que o confronto foi amplamente anulado e seus autores, isolados. Nas relações entre esses sujeitos, o desfecho do jogo social favoreceu fortemente uns – os gestores e seus aliados – com o decorrente enfraquecimento de outros – os dois professores. Para os primeiros, a situação pode ter propiciado avanços em sua **formação em serviço**, na medida em que suas decisões e posicionamentos prevaleceram.

A ata da reunião do Conselho de Escola mostra que alguns membros do colegiado polemizaram sobre a situação. De um lado, os dirigentes da escola e os três representantes de professores e, de outro, dois representantes de pais. A **SUBJETIVIDADE** destes atores sociais revelou-se pela clara manifestação de suas posições diante do episódio, possibilitando constatar a co-responsabilidade pelas relações na organização escolar, tendo sido privilegiado o processo coletivo de decisões. Quanto aos demais integrantes do Conselho ou da comunidade, não há dados para analisar sua participação na situação analisada.

Em decorrência, a **RESULTANTE POLÍTICA** deste acontecimento foi a imposição de decisões da maioria sobre dois professores e, possivelmente sobre as pessoas que, tendo posição contrária, se omitiram. É relevante notar que a maioria foi obtida por acordo entre os integrantes dos diversos segmentos da escola, sendo que essa união foi liderada e impulsionada pela direção e coordenação. Portanto, a decisão final foi constituída por negociações para construir esse acordo, o qual não incluiu alguns atores sociais que, por conseqüência, tiveram que se submeter aos demais.

Esse desfecho mostrou que o manejo da situação alcançou **EFICÁCIA**, pois aproximou a gestão do paradigma participativo, ao reforçar a diretriz de obter acordos por negociação e fazer preponderar posições assumidas pela maioria dos integrantes da organização. No entanto, a **EFICIÊNCIA** do processo ficou incompleta. De fato, as questões ponderadas na reunião da diretoria executiva e a deliberação de constituir dois grupos de trabalho revelaram-se inócuas, pois a **RESULTANTE POLÍTICA** efetiva foi a total inoperância deles.

Ficou sem resposta uma questão crucial para a gestão participativa: em que medida o acordo da maioria em torno das deliberações dos dirigentes não se firmou por conveniências e omissões diante de problemas que, se analisados em profundidade, poderiam revelar que os dois professores, reduzidos a minoria, estavam corretos ao questionar os critérios de demissão de docentes e a política de formação de professores?

Quanto a este último item, a relevância da questão apontada no parágrafo anterior é mais significativa, pois a **formação em serviço** de seus educadores é essencial em uma escola, cuja diretriz de gestão é o paradigma participativo. Esta razão, por si só, justificaria o efetivo funcionamento dos dois grupos de trabalho constituídos pela diretoria executiva.

Nesta situação, a **REPRESENTATIVIDADE** precisa ser enfocada duplamente. Do lado mais evidente, os representantes dos diversos segmentos exerceram seus mandatos, manifestaram suas posições, contribuíram para consolidar um acordo de maioria e participaram da construção de uma união negociada diante dos fatos.

De outro lado, mais nebuloso e impreciso, faltou o necessário respaldo para os representantes, por parte dos seus representados. Esta afirmação decorre do fato de o problema não ter sido levado à consideração dos segmentos, tendo sido inserido na reunião do Conselho pelo questionamento de dois pais e ficado definido na mesma reunião, sem que houvesse manifestação de qualquer integrante do colegiado, propondo o encaminhamento para análise da comunidade escolar. E mais: a deliberação da diretoria executiva – constituição de dois grupos de trabalho – não teve o acompanhamento de qualquer órgão ou participante da organização escolar.

A **transitoriedade dos acordos** ficou evidenciada nesse episódio, pois a disposição dos envolvidos em encaminhar novas deliberações não se revelou suficientemente potente para provocar as mudanças julgadas necessárias.

Considerando-se que a gestão participativa é uma relação entre sujeitos, como exposto em capítulo anterior desta tese, a situação ora em análise mostra que as relações entre os participantes nela envolvidos foram constituídas por intensas trocas entre eles, envolvendo simultaneamente

informações, decisões, ações, reações, expectativas, confrontos, mudanças. Com exceção dos que teriam se omitido, o protagonismo prevaleceu como marca de comportamento da maior parte dos envolvidos, reforçando a condição de sujeitos em relação.

Em conclusão, a situação é reveladora de um processo de gestão participativa em construção, com elementos indicativos de avanços nessa direção, mas, em contrapartida, com a presença de entraves e dificuldades a serem superados.

SITUAÇÃO 2 – REAJUSTE SALARIAL: (PRE)TEXTO PARA APRIMORAR A GESTÃO.

O orçamento aprovado em outubro de 2002 pelo Conselho de Escola para o ano de 2003 previa um reajuste salarial de 9%, ressalvando que o percentual definitivo seria aquele estabelecido pelo acordo coletivo em março/2003, data-base das duas categorias: docentes e funcionários administrativos.

No entanto, somente os sindicatos responsáveis pela última categoria chegaram a um acordo na data prevista, estipulando o índice de 7,5%. Como sempre, a escola cumpriu essa obrigação trabalhista já no pagamento de março para esses colaboradores.

O sindicato de professores e a entidade patronal não chegaram a um consenso e a pendência foi encaminhada para julgamento na Justiça do Trabalho. Como amplamente sabido, processos desta natureza são demorados e implicam na possibilidade de inúmeros rú7 0 0 -0.09187 5429 8974 Tm (1 Tm (a)Tj 0

Ocorre que, em 2002, os sindicatos chegaram a um consenso dois meses após a data-base, definindo um índice menor do que aquele aplicado em março. A escola viu-se impedida de rever para menos a porcentagem de aumento, por força de dispositivos legais. Uma consequência ficou evidente: os pais, que pagam as mensalidades, foram prejudicados, pois o principal item de despesa foi acrescido com um montante legalmente desnecessário, privilegiando os segmentos-profissionais.

Por essa razão, minha decisão, no exercício da presidência da entidade mantenedora, foi não aplicar o índice previsto no orçamento de 2003 na folha de pagamento de março, tendo comunicado isso à diretoria executiva em reunião realizada no dia 02.04. Com exceção de um diretor, que também é membro da diretoria do sindicato de professores, todos os demais apoiaram a deliberação da presidência, cumprindo dessa forma o que foi aprovado em outubro de 2002 pelo Conselho de Escola, ou seja, aguardar o índice definitivo. A diretoria executiva considerou desnecessário enviar qualquer comunicação sobre esse assunto para os profissionais da escola, pois estes já conheciam o que havia sido estabelecido pelo órgão colegiado máximo da escola.

No último dia de março de 2003, foram divulgados os comprovantes de pagamento e não foi constatado nenhum movimento de desagrado ou protesto por parte dos professores. É relevante ressaltar que, nessa época, predominavam nas reuniões dos colegiados as discussões sobre a retomada das obras de cobertura da quadra de esportes, que estavam interrompidas desde um acidente ocorrido em fevereiro de 2002, provocando o falecimento de uma aluna e ferimentos graves em outras crianças. O bloqueio da obra reduzira drasticamente o espaço disponível para as atividades didáticas, tornando-se o principal foco de preocupações de todos os participantes da comunidade escolar.

O assunto do reajuste salarial voltou à pauta da diretoria executiva na reunião de 11.06, trazido pelo diretor que também atuava no sindicato de professores. Como não tínhamos ainda a decisão judicial com o índice definitivo, esse diretor externou sua posição pessoal de aplicar imediatamente a porcentagem prevista no orçamento para os professores (9%). Apresentou duas justificativas: a medida respeitaria a tradição da escola e os

estabelecimentos de ensino deveriam dar o reajuste salarial de acordo com a inflação do período anual anterior, sempre que possível. Nesse caso, argumentou o autor da proposta, a escola não sai perdendo, pois propicia maior tranquilidade financeira para seus profissionais.

A ata dessa reunião registra que o diretor estranhava a “passividade dos professores”, considerando essa atitude muito negativa, especialmente porque eles são responsáveis pe

organização educacional diferenciada porque as decisões pedagógicas e econômicas mais amplas são tomadas por um colegiado no qual têm assento representantes de todos os segmentos da comunidade. Além disso, não existe qualquer remuneração ou vantagem pecuniária para os ocupantes de cargos na diretoria. No entanto, seria contraditório um diretor da entidade mantenedora mobilizar professores para encaminhar reivindicações. Esta atividade deve ser incentivada diretamente pelo sindicato junto à categoria e os dirigentes desta escola sempre a tornaram possível.

Após ampla análise da situação, ficou definido por unanimidade o encaminhamento ao Conselho de Escola de uma resolução propondo reajuste de 7,5% aos professores (mesmo índice já acertado para os funcionários administrativos), retroativamente a março e com pagamento imediato das diferenças acumuladas desde aquele mês. Decidiu-se também propor uma revisão dessa porcentagem em setembro, sendo que o índice que vier a ser definido seja também aplicado aos funcionários administrativos, se maior do que a porcentagem já atribuída a eles.

Em 26 de junho, a diretora da escola, na condição de presidente do Conselho de Escola, apresentou ao colegiado a resolução com as propostas da diretoria executiva e a ata da reunião mostra a aprovação unânime da aplicação do índice de 7,5% aos professores nos termos indicados. As outras duas proposições não foram aceitas, os pais-representantes posicionaram-se frontalmente contrários a elas e os demais segmentos acataram essa posição.

Na reunião do Conselho de Escola realizada em 29.09.03, a questão do reajuste salarial de 2003 foi retomada, tendo sido tomadas decisões ainda provisórias, pois o processo trabalhista não fora julgado até aquela data. O equacionamento em termos finais aconteceu somente em abril de 2004, quando o Conselho de Escola aprovou um acordo entre a diretoria executiva e os professores-representantes, negociado a partir do acórdão judicial sobre a matéria, publicado pela Justiça do Trabalho apenas em 20.02.04.

Voltando à ata da reunião do Conselho de Escola, realizada em 26.06.03, há o relato de duas questões que, devido à sua importância, merecem destaque. A primeira foi suscitada por um pai, perguntando

se todos os professores ganham o mesmo salário. A resposta foi negativa: os professores de Educação Infantil/Ensino Fundamental I ganham menos do que os do Ensino Fundamental II/Ensino Médio. Uma mãe perguntou se a proposta da diretoria executiva servirá para corrigir essa defasagem e a resposta foi, novamente, negativa. A diretora da escola esclareceu que essa diferença deverá ser debatida em outra ocasião. Até o final do mandato – março de 2006 – esse debate não foi efetivado e a diferença continuou existindo.

A segunda questão também foi levantada por um pai-representante, ao solicitar maiores detalhes e informações sobre os itens da planilha orçamentária para possibilitar uma análise mais profunda. Aproveitou para solicitar uma reunião com o presidente da entidade mantenedora para obter esses esclarecimentos, especialmente visando a discussão do orçamento para o ano seguinte. Um outro pai-representante alertou para o cuidado de não divulgar indiscriminadamente os dados orçamentários por uma questão de segurança da organização. A reunião foi prontamente agendada e realizada em 02.07.03, conforme pode ser visto nos relatos impressionistas de 2003 (p. 112).

ANÁLISE

Na situação descrita acima, o ponto relevante para iniciar a análise está relacionado à categoria **RESULTANTE POLÍTICA**. A nítida predominância de acordos para definir as soluções, ao invés de imposição de decisões por um ou outro segmento ou participante sobre os demais, possibilitou um desfecho no qual a metodologia de tratamento do problema foi tão cuidada quanto a busca das saídas. Em decorrência, a resultante política reforçou a cooperação como **estratégia** privilegiada para lidar com as diferenças de interesses dos segmentos, preservando-se a continuidade da existência da organização com qualidade pedagógica e equilíbrio financeiro.

O desenvolvimento da situação possibilitou ainda o **entrelaçamento dos momentos de planejamento**, pois decisões e ações dos diversos atores sociais entrecruzaram-se continuamente, propiciando acordos e evolução na direção desejada por todos.

Essa peculiaridade foi viabilizada pela associação de duas variáveis: **GOVERNABILIDADE** e **REPRESENTATIVIDADE**. Pela primeira,

os atores sociais envolvidos diretamente na situação mostraram significativo equilíbrio no manejo das variáveis que tinham sob seu controle em relação àquelas cujo domínio estava afeto a outros participantes. Em outras palavras: a governabilidade alcançou patamares expressivamente altos.

Alguns exemplos podem ser indicados:

- a) a decisão do presidente de não aplicar o índice de aumento sem uma deliberação definitiva para não beneficiar novamente os segmentos-profissionais em detrimento dos segmentos-usuários;
- b) a paciência consciente do corpo docente em esperar durante algum tempo uma solução para o problema, optando por uma estratégia de cooperação ao invés de confrontação; e, no momento adequado, encaminhar pedido de esclarecimento aos dirigentes da organização;
- c) a postura firme dos pais-representantes ao apoiar a decisão da diretoria executiva apenas em relação ao aumento dos professores e não permitindo uma decisão de extensão de um eventual índice maior para os funcionários administrativos sem informações mais precisas;
- d) a clareza da diretoria executiva quanto aos benefícios de contar com um diretor sindical entre seus membros mas não permitindo que sua atuação incluísse atividades de mobilização dos professores na escola-campo.

Quanto a segunda variável, **REPRESENTATIVIDADE**, a ata da reunião do Conselho de Escola indica que os representantes dos segmentos mostraram segurança em suas posições por saberem que poderiam contar com o respaldo de seus pares. Como exemplo, pode-se focar a atuação dos pais-representantes: ao defenderem a não extensão do possível aumento maior para os funcionários administrativos, podiam contar com o forte apoio dos outros pais de alunos, pois estavam impedindo aumento de despesas com inevitáveis reflexos nas mensalidades. Mas, ao mesmo tempo, a aceitação sem titubeios da aplicação do índice de aumento para os professores foi uma medida de precaução para evitar descontentamentos por parte daqueles que estavam encarregados da educação escolar de seus filhos e, como tal, não encontraria oposição por parte dos demais pais. De fato, após a divulgação dessas decisões, não foram notados pronunciamentos ou manifestações contrárias a elas.

Em síntese, a clara defesa dos interesses de cada segmento associado ao equilíbrio no controle das variáveis presentes na situação ensejou o alcance de resultados satisfatórios para todos.

Resultados esses que foram assumidos como transitórios, devido à existência de variáveis fora do controle dos participantes dessa organização escolar, no caso, a tramitação do processo na Justiça do Trabalho. A **transitoriedade dos acordos coletivos**, uma das marcas mais nítidas da gestão participativa, manifestou-se especialmente na decisão do Conselho de Escola, limitada aos aspectos do problema cujas variáveis eram conhecidas e controladas pelos participantes, ficando suspensos os outros itens, no aguardo do desfecho do processo trabalhista. Essa precaução revela, por parte dos conselheiros, o reconhecimento e o respeito pela **complexidade** da situação.

Quanto à **EFICIÊNCIA**, as decisões tomadas e as ações implementadas ampliaram fortemente a participação dos atores sociais envolvidos nos acontecimentos especificamente associados à questão do reajuste salarial. E como o resultado final foi consequência de acordos coletivamente negociados quanto a esse aspecto, pode-se dizer que o nível de **EFICÁCIA** foi alto, aproximando ainda mais a organização do paradigma democrático de gestão.

E mais: extrapolando o problema do reajuste salarial, pais-representantes e o presidente da entidade mantenedora puderam ampliar o diálogo em torno da planilha orçamentária, na medida em que se reuniram logo em seguida para trocar informações e esclarecimentos sobre esse importante instrumento de gestão econômico-financeira. Nesse sentido, a **formação em serviço** desses colaboradores pode ter sido ampliada pelas aprendizagens mutuamente convergentes em torno de um instrumento importante de administração compartilhada.

No entanto, a eficácia ficou comprometida pela inexistência, até o final do mandato, de decisão relativamente à diferença salarial entre professores de Educação Infantil/Ensino Fundamental I e os dos outros níveis. A diretoria executiva, no início de sua atuação em 1999, já encontrou esse desnível, existente na maioria esmagadora das escolas brasileiras. Resultante,

dentre outras causas, da pouca consideração dedicada aos profissionais dos níveis iniciais da educação básica, os quais atendem crianças em idade reconhecida como a mais alta importância para o desenvolvimento do ser humano, esse é um problema estrutural do sistema educacional.

Essa característica, entretanto, não impede que os gestores das escolas priorizem o saneamento dessa injustiça, buscando meios para igualar os níveis salariais dos professores, independentemente da faixa etária em que atuam. Mesmo que esse objetivo seja atingido gradualmente, levando-se em conta as disponibilidades financeiras das organizações. Como um problema estrutural do sistema educacional, é evidente que esse movimento de equiparação salarial deve ser liderado pelos dirigentes das políticas públicas na área educacional, impulsionados pelas pressões dos próprios interessados e pelas contribuições dos pesquisadores acadêmicos.

Retornando à análise da situação relatada, a **SUBJETIVIDADE** revelou-se intensamente, na medida em que os participantes puderam exercer efetiva e eficazmente sua condição de protagonistas em um processo coletivo de descrição de um problema, identificação de suas causas, pesquisa de saídas e escolhas de soluções. As atas das duas reuniões mostram a existência de discordâncias e diferenças – seja entre os membros da diretoria executiva seja entre os representantes do Conselho de Escola – que foram sendo processadas por meio de relações nas quais estavam ausentes atitudes de dominação ou imposição e prevaleciam as de construção coletiva de decisões. Para tanto, foi necessário abrir mão de **alguns** interesses para ensejar resultados assumidos como satisfatórios por **todos**, essência das relações entre sujeitos empenhados em tornar realidade o paradigma de gestão participativa.

SITUAÇÃO 3 – UM ESTUDO DE MEIO DESVELANDO DIVERGÊNCIAS.

O autor desta tese, na condição de presidente da entidade mantenedora, recebeu, em 28.04.04, um manifesto assinado por 17 pais, tratando de divergências sobre um estudo de meio programado para os alunos das 6ª séries e com críticas à atuação da diretora e do coordenador pedagógico do Ensino Fundamental II.

Os pais anexaram cópia de uma carta enviada anteriormente para a direção, solicitando uma reunião com todos os pais dessa série para tomar conhecimento dos dados financeiros. A direção respondeu por escrito, colocando-se à disposição para atender individualmente as pessoas interessadas em receber mais informações, além das que tinham sido divulgadas na circular encaminhada para todas as famílias.

A queixa mais importante dos pais estava relacionada ao custo do estudo de meio, principal obstáculo para a participação de alguns alunos. E, em consequência, o questionamento da própria função do estudo de meio como instrumento pedagógico de aprendizagem, se restrito apenas aos que podiam arcar com as despesas. Segundo os pais, a direção e a coordenação teriam agido autoritariamente e sem transparência na apresentação de um único orçamento.

A documentação foi enviada por meio de terceiras pessoas. A diretora da escola não foi informada imediatamente desse recebimento pelo presidente, que decidiu aguardar um momento oportuno para tratar a questão.

Porém, no dia 03.05, fomos todos surpreendidos por uma maciça presença desses pais na reunião do Conselho de Escola, instalando um evidente nível de tensão. Diante dessa surpresa, o presidente comunicou a existência do abaixo-assinado à diretora da escola, antes de começar a reunião.

O início dos trabalhos foi bastante rotineiro, como mostra a ata: anúncio dos itens da pauta e introdução ao primeiro deles. Nesse momento, uma mãe de aluno solicitou a inclusão de um novo assunto na pauta, referente ao estudo de meio da 6ª série, elevando ainda mais o clima de tensão existente. Um pai-representante argumentou que a pauta do Conselho de Escola é distribuída com quinze dias de antecedência para que todos os participantes possam conhecê-la e preparar-se para as decisões conjuntamente com seus pares. Outro pai contra-argumentou dizendo que o órgão é o espaço coletivo de participação e não via sentido em impedir a discussão do tema sugerido pela mãe.

O embate estava evidente: de um lado, um grupo de membros do Conselho – a diretora, um dos coordenadores, um dos pais-

representantes – pronunciando-se pelo cumprimento da pauta previamente distribuída, conforme as normas de funcionamento do órgão. De outro lado, alguns pais, majoritariamente da 6ª série mas de outras classes também, impedindo o prosseguimento rotineiro da reunião enquanto não se desse algum encaminhamento para a questão emergente. E, entre eles, a maioria dos demais membros do Conselho de Escola e outras pessoas presentes, silenciosamente assistindo aos debates e vivendo a tensão inerente ao conflito.

Várias tentativas da diretora, na condição de presidente do Conselho de Escola, para voltar à pauta, foram infrutíferas e os pais do segundo grupo começaram a mostrar comportamentos de alta irritação. O tom de voz e a pressão foram aumentando até que ocorreu um forte bate-boca entre a diretora e uma mãe de aluno do 3º ano do Ensino Médio.

O conflito foi solucionado pela proposta de um pai, imediatamente acolhida e defendida pelo presidente da entidade mantenedora: realizar uma reunião extraordinária do Conselho de Escola com um único item na pauta – Estrutura da Gestão Participativa, usando-se os acontecimentos ligados ao estudo de meio como fato desencadeador da discussão. A apresentação da proposta possibilitou observar uma progressiva redução da tensão no grupo.

Iniciada a votação dessa proposta, um coordenador aproveitou o momento de votar para expressar grande preocupação com a discussão de questões de natureza pedagógica (normalmente tratadas pela diretora e pelos coordenadores) no âmbito do Conselho de Escola (geralmente envolvido com temas de caráter geral). Foi possível perceber que esse pronunciamento reacendeu o embate, mas antes que se elevasse novamente a tensão, o presidente afirmou que a questão deveria ser tratada em outro momento e que a votação já tinha sido iniciada e não deveria ser interrompida.

A proposta foi aprovada por unanimidade e agendou-se a reunião para dia 17.05.04, com os quinze dias regulamentares de convocação.

Dois dias após, em 05.05.04, aconteceu a reunião mensal da diretoria executiva, da qual participava rotineiramente a diretora da escola. A ata mostra que o tratamento do primeiro item da pauta – aumento salarial dos funcionários administrativos – transcorreu sem dificuldades.

Ao abordar o segundo item – gestão participativa na escola – os presentes aprovaram solicitação da diretora para que os coordenadores participassem dessa discussão preparatória para a reunião extraordinária do Conselho de Escola, agendada para o dia 17.05.

Inevitavelmente, o problema do estudo de meio da 6ª série foi abordado. Para a apresentação do abaixo-assinado, o presidente aguardava o momento propício, ao mesmo tempo em que constatava sua tensão em fazê-lo, pelo fato de a diretora não ter sido avisada sobre o recebimento tão logo fora entregue.

Iniciando por uma retrospectiva histórica, a abordagem do problema acabou sendo facilitada pela presença dos pais na última reunião do Conselho, atitude que muito contribuiu para que o problema se tornasse ainda mais público. Durante a discussão, a diretora questionou por que não tinha sido informada sobre a existência do documento imediatamente após o recebimento. Alegou que saber da existência dele no início da reunião contribuiu para aumentar a tensão, já provocada pela inusitada presença de pais.

O presidente afirmou que também tinha ficado surpreso com o comparecimento maciço dos pais na reunião do Conselho. E que havia decidido tratar o assunto em momento oportuno. Entretanto isso ficou superado, porque os pais se organizaram e apareceram de surpresa. A questão passou a ser discutida num âmbito muito mais amplo, incorporando à discussão outras pessoas além dos 17 assinantes, a coordenação e a direção da escola.

Seguiu-se a análise da situação, durante a qual diversas posições foram externadas. Um dos diretores lembrou que, mesmo no paradigma de gestão participativa, há assuntos que devem ser tratados exclusivamente pelos gestores do segmento envolvido, sendo sua idéia complementada pelo presidente, ao afirmar que há necessidade de definir claramente quais as decisões que cabem ao órgão colegiado e as que devem ficar sob responsabilidade deste ou daquele segmento ou setor.

Outro diretor manifestou-se contrário à intromissão do Conselho de Escola em conflitos específicos, pois devem ser analisados e tratados diferenciadamente, ou seja, no âmbito do segmento ou setor

responsável. Nessa ordem de idéias, o problema do estudo de meio deveria ser tratado apenas pela direção e coordenação, sem chegar ao órgão colegiado.

Nesse momento, foi lembrado por outro participante que os pais e alunos levaram o problema para o colegiado porque entenderam que as medidas anteriores – solicitação de reunião geral dos pais da 6ª série e licitação aberta para escolha o orçamento – não foram atendidas. Isso reforça a necessidade de definir novas regras para o funcionamento do próprio conselho.

A diretora da escola, apoiada pelos coordenadores, considerou pontual o problema do estudo de meio, argumentando ser uma atividade pedagógica não obrigatória e informando a existência de licitação com diversas empresas, tendo a direção e coordenação escolhido a melhor preparada para realizar o evento. As 17 famílias discordantes queriam reunião geral, mas foram atendidas individualmente.

Essas explicações suscitaram alguns argumentos contrários. Um dos diretores salientou o caráter discriminatório para quem não pode ir por não poder arcar com o custo. Outro ressaltou a importância do estudo do meio para a efetivação do projeto pedagógico da escola, ficando essa diretriz muito comprometida se poucos alunos conseguem participar. Quanto à licitação com diversas empresas, foi indagada a razão pela qual não foi dada publicidade de todos os orçamentos para os pais interessados.

A análise foi encerrada com a lembrança da reunião extraordinária do Conselho de Escola, convocada para o dia 17 p.f.

A ata registra uma última manifestação, elevando a situação analisada: o depoimento de um mem

Tm (n)Tj 0.09187 0 0 -

A reunião extraordinária do Conselho de Escola, em 17.05, confirmou intensamente as posições conflitantes em torno do problema. Foi muito tensa, difícil, longa, contando com a presença de muitos pais e alunos, majoritariamente da 6ª série, mas não exclusivamente. Foi lido um manifesto bastante contundente contra a coordenação do Ensino Fundamental II, denunciando a existência de ações autoritárias em relação ao estudo de meio e reafirmando os posicionamentos apresentados no encontro anterior.

O coordenador argumentou contrariamente também com muita ênfase, insistindo nas idéias já expostas antes. Lembrou que, na época, não foi possível mudar o valor da viagem, mas foi viabilizado o aumento do número de parcelas. O custo não poderia ser menor para manter o nível de segurança para os alunos, diretriz que seria comprometida com propostas mais baratas.

Algumas mães de alunos da 6ª série externaram sua posição favorável às decisões e à atuação da coordenação e da direção. Uma delas lembrou que dezessete famílias tinham assinado o abaixo-assinado, mas quarenta crianças viajaram com a anuência de seus pais e outros não se manifestaram. Defendeu a realização do estudo do meio como parte da proposta pedagógica que não pode ser questionada e, ainda, consideraram adequada a atuação da direção e coordenação. A falha, segundo esse ponto de vista, foi de comunicação. Essa mãe recebeu expressamente o apoio de outras, algumas também da 6ª série.

A professora de Ciências, responsável pelo planejamento didático do estudo do meio, depois de apresentar os objetivos e as estratégias da atividade, ressaltou as dificuldades provenientes da divisão dos alunos em dois grupos, os que foram e os que não foram. Acrescentou que, como não houve nenhuma proposta concreta dos pais para amenizar os custos, foi muito difícil lidar com os dois grupos sob o ponto de vista de relações, não nos aspectos de aprendizagem, pois os alunos que não puderam ir não ficaram prejudicados.

Vários pais concordaram que o problema não está na proposta pedagógica ou na realização dos estudos de meio. Enfatizaram o empenho da direção e coordenação no sentido de implementar os mecanismos

de participação dos vários segmentos, mas, no caso específico do estudo de meio, houve falha em não aceitar as contestações dos pais. Nessa linha de pensamento, perguntaram por que os pais não podem discordar ou por que não foi realizada a reunião com todas as famílias da 6ª série. Nesse momento, foi possível perceber sensível elevação do nível de tensão entre os participantes.

No entanto, com o prosseguimento dos debates e graças à serenidade da coordenadora que presidia a reunião, aos poucos foi ficando cada vez mais evidente a questão central: como implementar a gestão participativa e, conseqüentemente, qual o nível de interferência dos pais nas decisões da escola. No caso em pauta, o desejo dos signatários era apresentar outras opções financeiras para a viagem e não discutir sua importância ou invadir o espaço pedagógico, privativo dos educadores. Em resumo, esses membros da comunidade querem entender até que ponto a proposta da escola garante espaços de discussão, podendo evitar novos embates semelhantes, futuramente.

Um dos pais-representantes ressaltou a pequena participação dos pais nas reuniões do segmento, destinadas a discutir as pautas do Conselho de Escola. Frisou a importância desse espaço, valorizando o funcionamento do órgão máximo de deliberações da organização escolar. Aproveitou o ensejo para ler um documento a ser enviado para todas as famílias, alertando para as eleições dos representantes de pais para novo mandato no conselho.

A reunião encerrou-se com o anúncio da pauta para a próxima, programada para dia 07.06: discussão do papel dos diferentes segmentos da escola participativa.

Uma primeira constatação destaca-se: independentemente das suas posições, os participantes envolvidos diretamente na situação ampliaram sua responsabilidade quanto à gestão do problema do estudo de meio. O exemplo mais ilustrativo foi a organização dos pais da 6ª série, ao forçar o debate no âmbito do Conselho de Escola, como alternativa para a suposta negativa da direção e coordenação em atender suas reivindicações iniciais. Caracterizou-se nitidamente a contraposição de dois poderes organizados e em confronto: uma parcela de pais *versus* os gestores da escola. Ambos atuando intensamente a favor dos mecanismos coletivos de decisão, ainda que defendendo pontos de vista contrários.

Outros exemplos da ampliação da co-responsabilidade na gestão do problema e de demonstrações de uso de poder nas relações entre sujeitos podem ser analisados. A decisão do presidente de aguardar um momento propício para comunicar à diretora o recebimento do abaixo-assinado dos pais é um desses exemplos. A surpreendente presença de pais na reunião atropelou essa atitude de prudência e, conseqüentemente, ampliou as tensões já inerentes à situação, quando o presidente precisou relatar a existência do documento no início da reunião do Conselho de Escola e, depois, na reunião da diretoria executiva. Ou seja, as relações entre o presidente e a diretora sofreram algum abalo, mas, na continuidade do processo, observou-se que ambos continuaram atuando integradamente para superar o conflito.

Inegavelmente, o fator **surpresa** foi um instrumento plenamente utilizado pelos pais com o objetivo de dar andamento à **estratégia** por eles escolhida, confrontando as deliberações dos dirigentes e introduzindo divergências entre os componentes do segmento gestão.

Outro exemplo pode ser encontrado nas diferenças de posicionamentos dos pais, todos membros de um mesmo segmento. Merecem destaque dois momentos: na primeira reunião do Conselho de Escola, quando um pai-representante alinhou-se ao posicionamento da diretora e apoiou a decisão de não incluir naquele encontro o problema do estudo do meio, por não constar da pauta. Ou seja: um pai eleito para representar seus pares contrapôs-se a uma parcela de seus representados para defender as regras de funcionamento do órgão colegiado.

A pergunta inevitável é: nestas circunstâncias, o que cabe ao representante: defender a posição de parcela de seus representados (essa é a própria razão de ser da representação) ou contribuir para o respeito às regras (pois elas são o principal mecanismo

reconhecer a igualdade de direitos de uma minoria (reivindicação cada vez mais presente nas relações sociais)? Mais uma vez, evidencia-se a **complexidade** como uma das marcas expressivas das situações de gestão, especialmente quando esta é presidida pelos fundamentos e valores de compartilhamento de decisões e ações.

Nos dois momentos, há um traço comum: o silêncio de uma parcela de pessoas presentes, das quais podia-se esperar uma tomada de posição diante dos antagonismos que estavam sendo expostos: pelo menos outros três pais-representantes poderiam ter se posicionado a favor ou contra seu colega, na primeira reunião e outros pais da 6ª série também teriam condições de não se omitir no confronto acontecido na reunião seguinte. Essa ausência certamente não favoreceu o fortalecimento das relações entre as pessoas nem o protagonismo requerido em uma gestão participativa. E mais: reforçou a preocupação externada por um pai-representante no final da segunda reunião, quanto à reduzida inserção de pais nos encontros desse segmento para preparar a atuação dos representantes no órgão colegiado.

A constatação, neste caso particular, remete a uma característica geral, apontada em grande parte dos relatos de experiências de gestão participativa em organizações escolares, no Brasil. Um dos entraves mais severos para a implantação desse modelo reside exatamente nas dificuldades de organização dos segmentos-usuários. Pais e alunos defrontam-se com inúmeros obstáculos: desde os fatores culturais mais amplos, geralmente desestimuladores da participação dos cidadãos em defesa de seus interesses pessoais ou grupais até os impedimentos efetivos para comparecer a reuniões, determinados pela exigüidade de tempo proveniente dos compromissos de trabalho aos quais a imensa maioria de pais e mães deve atender para preservar seu emprego – quando têm – ou para procurá-lo, no caso contrário.

Esses obstáculos dificultam a formação de atores sociais, ou seja de sujeitos com identidade de interesses que se organizam e estruturam **estratégias** coletivas para participar dos jogos sociais de controle e poder nas organizações humanas. No caso em tela, pode-se observar que a omissão de alguns, no mínimo, não contribuiu para a formação de atores sociais. E, com isso, sedimentou ainda mais o desequilíbrio de forças entre os segmentos,

mencionado em capítulo anterior desta tese, pois o poder dos segmentos-profissionais foi reforçado em comparação com o dos segmentos-usuários.

Duas **RESULTANTES POLÍTICAS**, conflitantes entre si, decorreram de todo esse processo. A **complexidade** da situação é uma das explicações possíveis para a coexistência de resultados contraditórios. Manejar concomitantemente tantas variáveis dificultou a **GOVERNABILIDADE** para todos os participantes, direta ou indiretamente envolvidos. Ou seja, alcançar o equilíbrio na oscilação entre as variáveis que cada um controlava e as que eram controladas por outros foi um exercício complicado. Entre outros fatores, essa é a causa principal da contradição entre as duas resultantes.

A primeira foi a realização do estudo do meio em conformidade com as decisões da direção e coordenação e, portanto, sem a presença dos alunos das 17 famílias. Significou a imposição das deliberações de um dos atores sobre os seus oponentes. Na correlação de forças, o poder pendeu para um dos lados. Dessa forma, a gestão participativa e, em especial, o protagonismo de seus membros, restaram enfraquecidos.

A outra resultante política foi a continuidade das discussões sobre gestão participativa na seqüência das reuniões do Conselho de Escola. Os eventos do processo permitem afirmar que a busca do acordo possível entre posições conflitantes foi um posicionamento assumido pelos diversos integrantes das reuniões, ainda que em diferentes graus de empenho.

Muito contribuíram para esse resultado alguns fatores específicos, podendo ser apontada, como destaque, a serenidade da coordenação da segunda reunião do Conselho de Escola. O que vem confirmar o comentário de um dos membros da diretoria executiva quanto à relevância do perfil das pessoas envolvidas nos acontecimentos, especialmente aqueles mais complexos.

No entanto, esses fatores específicos teriam pouca relevância, se a convergência em torno do aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão democrática não estivesse sendo construída por todos. Uma sintonia entre sujeitos singulares e grupos politicamente organizados permitiu evoluir para lidar com um problema mais central ao invés de permanecer na análise, possivelmente infrutífera, de uma de suas conseqüências. E neste último caso, com baixas

probabilidades de eliminar ou, ao menos, atenuar as causas estruturais das discordâncias. A idéia foi ressaltada na segunda reunião do Conselho de Escola, quando um pai lembrou que se poderia evitar acontecimentos semelhantes no futuro, se as regras fossem revistas.

Essa segunda resultante, ao contrário da primeira, reforçou o protagonismo dos sujeitos envolvidos, contribuindo para o fortalecimento do modelo participativo de gestão, constituindo um exemplo muito sugestivo de **SUBJETIVIDADES EM RELAÇÃO**.

Entretanto, a contradição entre as duas resultantes somente seria resolvida se a segunda fosse de fato implementada, dando prosseguimento ao processo social desencadeado a partir o caso específico do estudo de meio.

Uma pergunta final pode, então, ser apresentada: agendar a gestão participativa como primeiro item da pauta do Conselho de Escola significaria uma opção dos participantes para efetivamente empreender a desejada reformulação de estrutura e funcionamento desse instrumento de gestão? Ou não passaria de uma simulação de solução para o problema do estudo de meio, pois o mesmo já tinha sido realizado nos moldes determinados por uma das forças políticas da organização? A **transitoriedade desse acordo** revelaria uma atitude de prudência ou de dissimulação?

A próxima situação versa exatamente sobre a história dessa continuidade.

SITUAÇÃO 4 – GESTÃO PARTICIPATIVA EM DEBATE: CONFLITOS E CONSENSOS.

Como já informado no histórico da organização escolar em foco, a implantação do Conselho de Escola deu-se em 1999, culminando um longo processo de democratização da gestão durante as décadas anteriores. O estatuto do órgão colegiado foi elaborado naquele ano e não sofrera mudanças significativas até o surgimento do problema do estudo de meio, em 2004, conforme relato da situação anterior.

A necessidade de revisão do estatuto já estava presente há algum tempo. As atas revelam algumas manifestações, inicialmente

episódicas, de insatisfação de membros do colegiado em relação a determinadas deliberações da diretoria executiva ou da direção da escola, sob a justificativa de que deveriam ter sido assumidas pelo órgão coletivo e não pelos gestores da organização.

A título de exemplo: o presidente da entidade mantenedora foi criticado por alguns pais ao informar que firmara um acordo salarial interno, resultado de negociações com os professores, para solucionar pendências causadas pelo atraso na definição do acordo coletivo de trabalho, no ano de 2003, um dos desdobramentos da situação relatada em páginas anteriores. Os pais defenderam a posição de que a atribuição de negociar com o segmento profissional cabia ao Conselho de Escola, posição contraditada pelo presidente.

A reunião de diretoria executiva do dia 05.05.04, preparatória para a do Conselho de Escola de 17.05, conforme já relatado, teve como item principal a gestão participativa na escola e as competências dos segmentos.

O debate sobre as competências da entidade mantenedora ocupou grande parte do tempo. Uma posição defendida por alguns diretores considerou esse órgão responsável pela visão geral da organização, bem como por sua continuidade, preservando os princípios e valores que deram origem à escola. De acordo com esse pensamento, cabe-lhe uma posição diferenciada no Conselho de Escola, pois os demais segmentos têm posicionamentos mais específicos, de acordo com seus interesses.

Outros participantes entenderam que, se a definição de princípios e valores e a garantia de continuidade da organização for atribuição exclusiva de uma parte dos seus membros, corre-se o risco de fragmentação ou enfraquecimento dos compromissos com a gestão participativa. Defendia-se,

coordenadores pedagógicos. Nesse formato, a diretora da escola era a única pessoa a fazer ligações entre os dois fóruns de deliberação. Em algumas ocasiões, aconteceram reuniões com a participação dos coordenadores pedagógicos para abordar temas específicos. Esse formato foi muito bem avaliado.

Alguns diretores insistiram na existência de assuntos privativos da diretoria executiva, mas todos concordaram com a conveniência de reuniões conjuntas desta com a diretora e os coordenadores, especialmente para formular posições comuns diante das pautas do Conselho de Escola. A sintonia entre os gestores perante a comunidade escolar foi um quesito muito valorizado.

A reunião extraordinária do órgão colegiado, realizada em 17.05, foi inteiramente dedicada ao caso do estudo de meio e aprovou a proposta de retomar as competências a partir do próximo encontro, agendado para 07.06.04. Coerentemente com a conclusão exposta no parágrafo anterior, a diretoria executiva, a diretora da escola e os coordenadores realizaram dois encontros para trocar idéias, formular princípios comuns e uma estratégia de atuação frente ao tema. No final do primeiro encontro (dia 02.06), o forte empenho de todos em contribuir para essa discussão motivou o agendamento do segundo para o dia 07.06, algumas horas antes da reunião do Conselho de Escola.

Nas duas reuniões, os pontos convergentes e divergentes foram expostos e analisados. Como não poderia deixar de acontecer, houve algum grau de tensão quando as divergências eram discutidas, mas a construção de um entendimento consensual foi a tônica predominante.

O ponto de convergência mais destacado foi a confirmação do modelo de gestão participativa em funcionamento no colégio, destacando-se a existência do Conselho de Escola como instância decisória máxima. As experiências vividas por todos, nos últimos cinco anos, reforçam o acerto do modelo. Reconhecem-se, no entanto, as dificuldades, por vezes muito fortes, decorrentes da luta pelo poder, inerente ao modelo, mas que, em algumas ocasiões, é deflagrada mais por interesses pessoais do que pelos coletivos.

Outro ponto de concordância geral foi a necessidade de revisão do funcionamento do órgão colegiado, diante de insatisfações progressivamente mais contundentes, externadas por diversos participantes. Os

presentes apontaram a avaliação dos procedimentos e das normas como estratégia para atender a essa demanda, iniciando-se por uma auto-avaliação de cada segmento, inclusive sobre o nível de representatividade de seus membros no Conselho de Escola.

Para efetivar essa avaliação, alguns princípios deveriam ser observados: avaliar o funcionamento do modelo e não reduzi-lo à avaliação de desempenho dos sujeitos; sempre partir de idéias e princípios genéricos para chegar às competências de cada segmento.

Um terceiro aspecto convergente foi a constatação de que a representatividade dos membros do Conselho de Escola constitui um problema em aberto. Os presentes concordaram com a existência de situações nas quais poucos decidiram por muitos, especialmente nos segmentos de alunos e pais, comprometendo o respaldo que os representantes precisam ter por parte de seus pares para que as decisões do órgão colegiado sejam reconhecidas como legítimas. Novamente aqui ressurge o desequilíbrio entre os segmentos-profissionais e os segmentos-usuários, apontado em trechos anteriores desta tese. A realização de assembleias de alunos e pais, visando reforçar a representatividade, foi o caminho indicado para superar essa característica. E essa tarefa é de responsabilidade do Conselho como um todo e não dos gestores da escola.

Frente a essa posição, as divergências se tornaram mais explícitas. Partindo da inexistência de um “dono”, nesta organização escolar, a questão central passou a ser: qual é o papel da diretoria executiva, da diretora da escola e dos coordenadores – os componentes do segmento gestão – na atuação do Conselho de Escola?

Aprofundando reflexões já relatadas em partes anteriores desta tese, os participantes reafirmaram os dois pontos de vista divergentes, expressos na reunião anterior: de um lado, o órgão colegiado se ocupando exclusivamente de aspectos gerais da escola e da definição de diretrizes pedagógicas, administrativas e econômicas e o segmento gestão zelando pelo funcionamento e continuidade da organização; ou, de outro lado, a convicção de que essas responsabilidades cabem a todos os segmentos, mediante acordos constantemente renovados.

Os defensores da primeira posição lembraram que, teoricamente, poderiam existir decisões coletivas contrárias aos princípios da escola – por exemplo, uma atitude discriminatóri

comissão com dois membros de cada segmento para serem sistematizados e apresentados em uma próxima reunião do Conselho. A partir desse levantamento, seria reestruturado o funcionamento do colegiado. Foi lembrado que os novos membros, eleitos recentemente, tomariam posse naquele dia.

Como previsto, após a apresentação dos novos conselheiros, a presidência do Conselho colocou em pauta a discussão das competências dos segmentos, iniciando pela apresentação dos três níveis de decisão, arrolados em parágrafo anterior. Esse tema não suscitou discussões, ficando reduzido a uma mera exposição da diretora. Um destaque preliminar, apontado por ela, foi a idéia de que não haveria, naquela data, uma decisão final quanto ao problema e a discussão deveria se alongar por muito tempo, devido à importância e complexidade da matéria.

Inúmeras considerações foram apresentadas por diversas pessoas, sobretudo dos segmentos de pais e alunos, predominando duas questões: a organização do segmento de pais e do segmento de alunos como condição para efetivar a representatividade e a relação entre gestão participativa e projeto pedagógico da escola.

A abordagem da primeira questão não apresentou novidades relevantes, ao se considerar as trocas de opinião sobre esse assunto em encontros anteriores. O impasse foi novamente reconhecido: os entraves culturais e a tradição de não-participação, presentes na realidade social brasileira, ao lado das dificuldades de agenda para comparecer às assembléias de pais ou do grêmio estudantil. E mais uma vez nenhum encaminhamento efetivo foi apontado para superar a situação.

Alguns representantes mencionaram a urgente necessidade de rediscutir as competências dos diversos segmentos do Conselho de Escola, repetindo a idéia motivadora dessa reunião. Falou-se também da importância de disseminar entre os alunos os princípios da gestão compartilhada, desde as turmas de Educação Infantil, bem como incentivar a participação deles nas atividades do grêmio. A responsabilidade de cada membro da comunidade escolar na construção da gestão participativa foi outro conceito igualmente reiterado, sem menção de algum possível caminho para efetivá-lo.

Nem mesmo o encaminhamento acertado na reunião da diretoria executiva, exposto em parágrafo anterior, foi mostrado pelos membros do segmento gestão. Aos poucos, a questão foi sendo substituída pelo outro tema: o projeto pedagógico da escola.

Assumindo que poucos são os pais e alunos que conhecem esse importante documento norteador das atividades escolares, mereceu unanimidade a proposição de promover encontros com pais para estudá-lo. Esse consenso, entretanto, resultou inócuo, pois nada foi agendado até o final do mandato da diretoria, em março de 2006.

A reunião já estava sendo dada por encerrada quando a diretora foi alertada por uma mãe de aluno sobre um documento, apresentado pelos pais, propondo uma reunião extraordinária para discutir “valores e posturas”, indicando a data de 21.06. A decisão unânime foi pelo acolhimento.

A mesma mãe registrou que nenhum encaminhamento foi assumido pelo colegiado frente ao principal item da pauta, gestão participativa. Sua manifestação não gerou qualquer desdobramento.

Abordar “valores e posturas” na reunião extraordinária de 21.06 foi uma estratégia adotada pelos representantes do segmento de pais para retomar o assunto do estudo de meio, objeto do relato anterior de situação. O objetivo era mostrar que vários pais estranharam a postura da direção e coordenação quanto a considerar normal que alguns alunos fizessem a viagem e outros não. Insistiram na defesa da postura dos pais da 6ª série que pensavam em uma outra alternativa econômica para possibilitar a inclusão de todos os alunos. Membros da equipe técnica e do corpo docente rebateram os argumentos dos pais, reiterando que questões isoladas e atitude

Para realizar essa tarefa, a diretoria executiva esteve reunida no dia 25.08, preparando a colaboração solicitada no colegiado. Em uma discussão bastante produtiva, foram identificados e estudados dois paradigmas, apresentados e explicados por uma das diretoras: gestão participativa com **competências concorrentes** ou com **competências exclusivas**. No primeiro, todos os participantes decidem sobre todos os assuntos. No segundo, há algumas deliberações exclusivas de um determinado grupo de participantes.

Aplicando-se ao caso da escola-campo, passariam a existir duas possibilidades: pela primeira, os quatro segmentos – gestores, profissionais, pais e alunos – teriam competência para deliberar sobre todos os assuntos, tudo se discutiria no Conselho de Escola, tendo o colegiado a primazia sobre todos os segmentos.

A outra via seria a definição de competências específicas para cada segmento, ficando o Conselho de Escola encarregado das decisões coletivas, harmonizando possíveis conflitos entre os participantes. Mas, a entidade mantenedora teria algumas competências exclusivas, garantidoras da continuidade da filosofia da escola, do seu projeto pedagógico e do equilíbrio financeiro. Se viesse a ser tomada alguma decisão contrária a esses pontos, a entidade mantenedora vetaria. Na verdade, essa rediscussão do assunto retomou idéias já expostas e defendidas antes, dando-lhes maior sistematização.

A opção

ANÁLISE.

Iniciar esta análise pela categoria **REPRESENTATIVIDADE** é um encaminhamento que parece ser recomendável. A revisão da estrutura e do funcionamento do Conselho de escola, uma das mais desejadas **RESULTANTES POLÍTICAS** da situação apresentada, tem como premissa central a organização de cada segmento, para poder defender eficazmente seus interesses.

No caso dos segmentos-usuários, essa organização tem dificuldades, já analisadas em partes anteriores desta tese, que interferem muito na representatividade de seus membros. Esse fator pode ser apontado como uma das principais causas para a **RESULTANTE POLÍTICA** efetivada até o final do ano de 2004, ou seja, o insucesso coletivo de não conseguir concretizar a revisão almejada.

São muitas as conseqüências desse resultado precário, sendo particularmente importante o não aproveitamento da ocasião para ampliar a **formação em serviço** de todos os envolvidos.

Em função disso, também foi afetada a **GOVERNABILIDADE**. O controle das variáveis interferentes no processo de rediscussão da natureza do Conselho, de sua estrutura e de seu funcionamento, por parte dos quatro segmentos, mostrou-se impotente para construir as mudanças desejadas por todos.

Parece possível constatar que a **complexidade** da situação ficou realçada pela ocorrência de fatores extremamente dificultadores do jogo social, pelo menos na organização escolar em análise. Superar as barreiras culturais para incrementar a participação de pais e alunos nas instâncias de poder abertas pela escola foi um alvo não atingido até o final desse ano. Em conseqüência, a **EFICÁCIA** desse processo resultou comprometida.

Uma pergunta se impõe, diante da análise destas quatro categorias: que medidas e ações poderiam ser implementadas pela organização escolar para superar de fato os obstáculos interpostos à participação de seus membros, especialmente dos pais e dos alunos?

Apontar a realização de assembléias como solução, idéia apresentada em uma das reuniões, parece conduzir a um círculo vicioso.

Afirmar que essa é uma atribuição do Conselho e não deste ou daquele dirigente, igualmente não traz perspectivas alentadoras.

A questão, evidentemente, depende de fatores mais amplos cujo controle escapa da alçada dos atores sociais de uma organização escolar, ainda que estes pudessem atenuar o impacto desses fatores na estrutura e funcionamento do órgão colegiado. A protelação da discussão sobre as competências dos segmentos certamente não contribuiu para esse avanço possível. A ausência de uma **estratégia**, que deveria ser concebida para superar o problema, revelou o estágio ainda embrionário da evolução da escola, nesse quesito.

A atuação dos gestores – diretoria executiva da entidade mantenedora, direção e coordenação da escola – merece uma indagação específica: em que medida possibilitou a postergação do assunto, como uma **estratégia** de manutenção do *status quo*, evidentemente mais favorável para o exercício do poder inerente aos que

para a gestão democrática, não contribuíram para aproximar a organização desse paradigma.

Em consequência, a questão das atribuições dos segmentos no Conselho de escola, símbolo da revisão e atualização do estatuto do colegiado que, por sua vez, concretizaria a rediscussão da gestão participativa, ficou sem tratamento até o início de 2005, quando os alunos provocaram intensa reviravolta. Essa é a situação que será apresentada e analisada a seguir.

SITUAÇÃO 5 – UMA RENÚNCIA: IMPACTO E MUDANÇAS.

Na primeira reunião do Conselho de Escola do ano de 2005, os alunos-representantes apresentaram o seguinte documento:

Nós, membros do Conselho de Escola do Colégio XXXX, informamos que estamos cansados de participar do que chamamos de “teatro da representação”, onde resoluções são adiadas continuamente até o esquecimento. Portanto, o segmento inteiro por unanimidade, renuncia. (Ata do Conselho de Escola, 28 de fevereiro de 2005).

Após a leitura, todos os alunos se retiraram do recinto. Nenhuma palavra mais, nenhuma troca de idéias, nenhuma possibilidade de debate, enfim, uma atitude desconcertante. Eram três alunos do 3º ano do ensino médio e outros três da 6ª série. Estes últimos entraram atrasados e não pronunciaram nenhuma palavra.

O impacto da atitude estampou-se de imediato nos rostos e corpos da maioria dos presentes. O inesperado – pelo menos para os membros dos segmentos-profissionais – suscitou as mais diversas reações. Algumas perguntas começaram a ser feitas: Qual o motivo que levou os alunos a uma decisão tão pesada? Por que esta ruptura? Por que um rompimento sem diálogo? Qual o real sentido do documento?

A representante da entidade mantenedora perguntou aos pais presentes se os alunos tinham mencionado essa decisão previamente, mas não obteve nenhuma resposta. Ficou sem retorno a interrogação: a atitude fora tomada exclusivamente pelos alunos-representantes ou tivera também o conhecimento e a anuência dos pais?

Algumas tentativas destinadas a entender o significado da postura começaram a ser ensaiadas. Uma mãe lembrou a dificuldade existente para os representantes dos segmentos-usuários para exercer efetivamente suas atribuições, trazendo grande insegurança nos momentos de votação. O presidente da entidade mantenedora assinalou que se tratava de um ato político deliberado, uma ação clara e definida, merecedora de respeito e de tratamento adequado. Indicou ainda que o Conselho de Escola perde sentido sem a participação desse ou de qualquer outro segmento. Concordando com essa idéia, outra mãe lembrou que os pais somente estão no Conselho pelos filhos e, se eles não acreditam no órgão, como podem os pais acreditar? Um professor ponderou que o ritmo lento das discussões cria expectativas e frustrações.

O espanto foi, pouco a pouco, sendo substituído pela busca de saídas, a partir do reconhecimento de que houve falhas e elas precisavam ser identificadas para possibilitar algum encaminhamento. Uma mãe propôs que fosse verificado nas atas anteriores o que foi decidido e não cumprido, como uma possível caminho para decodificar a expressão “teatro de representação”. A sugestão foi acatada por todos e a reunião foi encerrada sem mais nenhuma deliberação, pois se reafirmou a indispensável participação de todos os segmentos para o funcionamento do colegiado. Uma reunião extraordinária foi agendada para o dia 07.03 e a diretora ficou incumbida de obter a participação dos alunos.

O cumprimento desse encargo não foi nada fácil para a diretora, pois os alunos-representantes se esquivaram o quanto puderam de uma resposta definida quando ao comparecimento na reunião extraordinária. Após várias promessas não cumpridas, solicitaram autorização para entrar em todas as classes e comunicar a renúncia. Foram autorizados a fazê-lo apenas após a reunião do dia 07, quando essa questão deveria estar solucionada. Comprometeram-se, então, a entregar uma carta até sexta-feira, dia 04.03, detalhando as justificativas para a renúncia coletiva. Mais uma promessa não cumprida. No entanto, a reunião extraordinária do dia 07.03 foi mantida, apesar da possibilidade de ausência dos alunos-representantes.

Na hora aprazada, seis alunos compareceram, todos do 3º ano do ensino médio e nenhum da 6ª série. Declarando-se apenas “ouvintes”,

entregaram uma carta com um texto vago, não apontando qualquer fato objetivo para a renúncia. Diante da insistência da diretora, enquanto presidente do colegiado, para expressarem as justificativas para seu gesto, negaram-se a fazê-lo e foram apoiados por uma das mães e pelo presidente da entidade mantenedora.

Outra mãe-representante comunicou o resultado das pesquisas nas atas anteriores, apresentando um impressionante conjunto de decisões tomadas e não implementadas. Sobressaíram as relacionadas à gestão participativa/competências dos segmentos e à comunicação/estudo do projeto pedagógico, ambas paralisadas desde junho do ano anterior.

A situação era tensa e pouco confortável, especialmente para o segmento-gestão, tendo alguns de seus membros apresentado diversas justificativas para a não implementação das decisões. Receberam o apoio de uma professora. O clima da reunião refletia conflito, impasse e perplexidade. O embate desnudava a oposição entre segmentos-usuários e segmentos-profissionais. Até que um pai indicou um caminho: não podemos – nós, educadores da escola e das famílias – **tutelar** nossos filhos e alunos, mas devemos **fomentar** a participação deles nas duas instituições. A partir dessa distinção, foram sendo delineadas ações do Conselho de Escola, órgão ao qual cabe a responsabilidade de promover atividades incentivadoras da participação das novas gerações.

A análise incluiu o reconhecimento, por um dos alunos, de que seu segmento conta com um fator mais favorável para o fomento da participação do que o dos pais, pois os alunos estão na escola todos os dias. E esse elemento deveria ser mais aproveitado para essa finalidade.

No final, foi firmado o compromisso de retomar os dois principais temas não implementados no semestre anterior, já a partir da próxima reunião ordinária, marcada para o dia 28.03. Os alunos-representantes concordaram em comunicar à diretora da escola até o dia 14 se compareceriam na condição de membros ou de ouvintes. Neste último caso, a convocação não seria expedida, a reunião não seria realizada e o impasse para o funcionamento do órgão deliberativo máximo da escola estaria configurado.

Em 09.03.05, a diretoria executiva, a diretora da escola e os coordenadores encontraram-se para um exame detalhado da situação criada pelos alunos-representantes. A análise foi iniciada pela coordenadora do ensino médio, ressaltando com muita propriedade que o confronto segmentos-profissionais X segmentos-usuários ficava evidente até na disposição física dos pa

prometido na reunião do Conselho de Escola, entregaram uma carta para a diretora da escola informando que sua presença no colegiado dependia do cumprimento de “umas tantas condições” . Em seguida, arrolaram praticamente os mesmos compromissos acordados por todos os segmentos na última sessão do órgão. A postura de substituir “compromissos coletivos” por “condições para participar” chocou e descontentou os presentes.

Em seguida, a diretora historiou acontecimentos ocorridos nos últimos dias: foi realizada uma assembléia de alunos na sexta-feira anterior, com aproximadamente 50 pessoas. Os representantes informaram sobre sua renúncia, alegando que não eram ouvidos pela direção e coordenação. Uma aluna perguntou se eles ouviram os demais alunos antes de tomar essa atitude e a resposta foi negativa.

Os alunos-representantes alegaram que foi organizada uma banca para escolha da nova coordenadora do ensino médio e eles não foram consultados. Um outro estudante, que participara da banca, contestou essa afirmação . Esses eram alguns exemplos de informações que permitiam deduzir a existência de uma forte divisão entre os alunos componentes da pequena parcela de participantes em órgãos colegiados da escola: de um lado, os representantes junto ao Conselho de Escola e, de outro lado, os membros do Grêmio Estudantil, sendo que o processo eleitoral para renovação da diretoria estava em curso.

Na reunião do segmento gestão, após análise da situação, todos concordaram em redigir uma carta, repudiando as “condições para participar” e reafirmando os “compromissos coletivos”. Essa e a carta dos alunos foram lidas no início da reunião do Conselho, realizada no dia 28.03.05.

A sessão do colegiado ficou reduzida, na prática, a um embate entre dois grupos: pais e alunos – defendendo as “condições para participar” – e profissionais – exigindo a expressão “compromissos coletivos”. Após intensa e, por vezes, tensa troca de argumentos, os estudantes solicitaram dez minutos de interrupção para refletir sobre o pedido explícito, feito pela diretora da escola, de abandonarem a expressão que defendiam. Ao retornar, aquiesceram ao solicitado.

Superado o impasse das expressões, um pai propôs a constituição de uma comissão composta por integrantes de todos os segmentos

para iniciar imediatamente a revisão do estatuto. Todos concordaram, exceto uma das alunas-representantes que, em nome dos demais, comunicou que precisavam de mais tempo para decidir se voltariam a participar das reuniões ou não. O pai proponente e alguns outros, secundados pela diretora da escola, contrapuseram-se imediatamente, reafirmando a impossibilidade de funcionamento do colegiado sem a contribuição de todos os seus componentes. E, diante de uma situação de intransigência, propunham a antecipação das eleições previstas para maio. A tréplica foi também imediata: os alunos-representantes estavam sentindo-se pressionados. E o desfecho foi frustrante, pois a reunião foi encerrada sem nenhuma deliberação. A presidente do colegiado sintetizou sua insatisfação dizendo “estar com a sensação do dever não cumprido”.

Dois dias depois – 30.03 – a direção e a coordenação voltaram a encontrar-se para estudar as saídas para a situação. O presidente da entidade mantenedora posicionou-se pela antecipação das eleições dos representantes – prevista para maio, no calendário da escola – de forma que a próxima reunião ordinária do Conselho (marcada para 25.04) fosse mantida e já contasse com os novos integrantes. O autor argumentou que essa saída evitaria o cancelamento do encontro, caso os alunos-representantes mantivessem sua decisão de não participar.

A decisão final do grupo, entretanto, foi outra: manter a reunião ordinária tendo como pauta a organização das eleições de representantes em todos os segmentos para o mês de maio, conforme planejado. Os defensores desta proposta argumentaram que um órgão importante como o Conselho de Escola não poderia ficar refém deste ou daquele segmento ou pessoa. A pauta resumir-se-ia à definição de normas e procedimentos para as eleições e, portanto, não implicaria em decisões mais amplas. Dessa forma, insistiram os autores da proposta, o Conselho não deixaria de funcionar, mas, em contrapartida, não deliberaria sobre questões que pudessem ter impacto sobre a estrutura e funcionamento da organização escolar. Por essa razão, o título do “registro impressionista” sobre esse acontecimento, foi: “Um impasse transformado em problema passa a ter diversas soluções” .

Os debates entre os membros do segmento gestão prosseguiram em novo encontro, realizado no dia 19.04, preparatório para a próxima reunião do Conselho de Escola, na qual seriam iniciadas as discussões sobre o estatuto do colegiado. A natureza desse órgão – se deliberativo ou consultivo – foi o destaque. Um dos diretores, apoiado pela direção e coordenação, propunha caráter predominantemente consultivo, ficando restritas as deliberações a aspectos mais gerais. A concordância com esse princípio foi unânime. No entanto, a definição dos “aspectos mais gerais” foi conflituosa.

Houve convergência em três itens de deliberação exclusiva do Conselho: aprovação do Projeto Pedagógico, aprovação do orçamento anual e aprovação do balanço anual, acompanhado dos balanços mensais.

O ponto de maior divergência ficou centralizado na constituição das bancas de seleção para os cargos de diretor da escola e coordenador. De um lado, o presidente da entidade mantenedora propunha total responsabilidade para o Conselho, pois as bancas seriam compostas apenas por representantes dos quatro segmentos. Outras pessoas, aceitando que a indicação dos integrantes das bancas deveria ser feita pelos representantes, divergiam quanto à exclusividade atribuída a estes pela proposta do presidente.

No final, uma posição intermediária acabou sendo assumida: os representantes dos segmentos indicariam os participantes das bancas autonomamente, escolhendo a forma que entendessem mais adequada. O Conselho de escola apenas zelaria para que os quatro segmentos estivessem presentes. Em casos de urgência ou de indefinição de algum segmento, a direção da escola escolhe um integrante, de forma a evitar-se a paralisia do processo de seleção para os cargos de gestão.

Outras propostas para reformulação do estatuto, a serem apresentadas na reunião do Conselho, foram aprovadas: mandatos com dois anos de duração, possibilidade de uma só reeleição, eleições em novembro e posse em fevereiro do ano seguinte, rodízio de titulares para que não haja mudança total da composição, dentre outros.

A sessão do colegiado, em 25.04.05, transcorreu conforme planejado pelo segmento gestão: apresentação e aprovação do

calendário eleitoral e constituição da comissão para revisão do estatuto. Em seu início, um dos alunos presentes comunicou que a nova diretoria do Grêmio, eleita naquele mesmo dia, assumiu a responsabilidade de promover a escolha dos novos representantes, encerrando assim a ameaça de bloqueio ao funcionamento do órgão.

A reunião seguinte – 30.05 – foi destinada à posse dos novos representantes, revisão da comissão do estatuto e definição de uma data para que todos os segmentos enviassem suas sugestões de mudanças.

Finalmente, em 27.06.05, a revisão da estrutura e do funcionamento do principal órgão da escola começou a ser efetivada. A tarefa teve continuidade nas três reuniões seguintes: 30.06 (extraordinária), 29.08 e 26.09. Três pontos mereceram maior atenção dos conselheiros:

- O Conselho de escola tem **caráter deliberativo**, posição assumida por consenso entre todos os participantes, rejeitando a proposta do segmento gestão que lhe atribuía também o caráter consultivo.
- Revisão, pelo Conselho, de **decisões de transferência compulsória ou impedimento de matrícula** para alunos que tenham cometido infrações graves. Pela sistemática em vigor, essas deliberações eram de exclusiva competência da direção. Intensos debates ocuparam muito tempo das três primeiras reuniões, tendo ocorrido uma votação no dia 30.06 e outra em 29.08. Na primeira, por dez votos a quatro, foi derrubada a proposta dos pais para que o Conselho fosse uma instância de recurso dos responsáveis pelo estudante enquadrado naquelas situações. Surpreendentemente, entre os votos contrários, estavam os de três alunos. Se adotassem a posição dos pais-representantes (quatro votos), teria ocorrido um empate e, por conseqüência a possível utilização do voto de Minerva pela presidência do Conselho.

A segunda votação foi provocada pela inconformidade dos pais-representantes diante do desfecho anterior. Retornando ao tema na reunião seguinte, conseguiram formular uma proposição consensual: o Conselho analisará as decisões de transferência compulsória ou impedimento de matrícula, tomadas pela direção da escola, se o responsável manifestar por escrito esse pedido.

- A **composição do colegiado** foi objeto de sugestão de mudança por parte dos pais: o corpo docente teria um representante a mais e a coordenação, um a menos. Desejavam, com isso, ampliar o peso dos professores nas decisões, alegando que a equipe técnica estaria suficientemente representada pela direção e um coordenador.

O presidente da entidade mantenedora posicionou-se contrariamente ao sugerido, demonstrando que a composição em vigor privilegiava o equilíbrio numérico entre todos os segmentos.

De fato, nos segmentos-usuários, os alunos detinham quatro votos e os pais, outros quatro. Nos segmentos-profissionais, os professores e funcionários respondiam por metade dos votos (quatro) e os gestores, a outra metade, distribuída entre as três instâncias de gestão: entidade mantenedora (um voto), direção (um voto) e coordenadores (dois votos). Portanto, nenhum segmento, isoladamente, poderia impor sua posição aos demais.

Os autores da proposta a retiraram, concordando todos com a permanência da composição em vigor.

A revisão do estatuto do Conselho foi interrompida nas reuniões de 31.10 e 28.11, devido à necessidade de tratar outros assuntos, não restando tempo para esta tarefa. Dessa forma, o ano de 2005 encerrou-se sem que fosse finalizado esse processo.

ANÁLISE.

Indiscutivelmente, o ponto de partida para esta análise é a categoria transversal **surpresa**. Iniciando a primeira reunião do ano com a renúncia ao Conselho de escola, os alunos-representantes impactaram fortemente todos os demais conselheiros. E conseguiram modificar efetivamente o rumo da situação, trazendo novamente à tona a discussão das competências dos segmentos, que estivera adormecida durante o semestre anterior, apesar das inúmeras deliberações em contrário.

A **estratégia** de confrontação aguda, por eles escolhida, aproximou toda a organização do objetivo de revisão do estatuto do Conselho. Mesmo considerando-se que a tarefa começou efetivamente a ser

cumprida somente em junho daquele ano, é inegável o forte impacto da **surpresa** gerada pelos alunos.

Conseqüentemente, a **GOVERNABILIDADE** da situação manifestou-se por uma forte oscilação entre as variáveis controladas pelos diversos atores sociais. Os alunos utilizaram intensamente, durante praticamente todo o primeiro semestre de 2005, um variável ao seu alcance: inviabilizar ou, pelo menos, dificultar o funcionamento do Conselho, cujas decisões seriam politicamente frágeis e questionáveis, se continuasse deliberando, pois, após seis anos de funcionamento, o órgão estava integrado à cultura institucional como imprescindível ao equilíbrio de forças na organização.

Para impulsionar seu movimento, esses estudantes mostraram um uso articulado e **entrelaçado dos momentos de planejamento**, preconizados pelo PES. Decisões e ações assumidas por eles testemunharam a existência dessa variável, ainda que coubesse indagar que grau de conhecimento sobre esse movimento teriam seus autores.

Se houvesse a resposta a esta pergunta, seria possível diagnosticar se a **formação em serviço** dos envolvidos nestes episódios teria sido ampliada ou dificultada.

Por outro lado, a intransigência dos alunos em não reassumir a condição de membros do Conselho poderia levar à falência do equilíbrio de forças, resultado inadmissível para todos. Posto o impasse, a **estratégia** dos gestores oscilou entre tentativas de cooptação e cooperação, dado que a imposição de autoridade ou a confrontação impediriam alcançar-se o objetivo de sair do impasse.

Entretanto, o peso do grupo de alunos-representantes ficou sensivelmente afetado pela divisão interna da parcela de estudantes que atuavam nos órgãos colegiados. Esse fator acabou contribuindo para chegar-se à situação-objetivo: fazer a revisão estatutária, ainda que as tratativas tenham consumido praticamente um semestre. Sob o ponto de vista da **EFICÁCIA**, a gestão da escola aproximou-se do paradigma participativo, enquanto resultado final. No entanto, a **REPRESENTATIVIDADE**, no caso particular dos alunos, ficou comprometida pela ausência de comunicação com os demais estudantes, resultando em pouco apoio para a atitude de renúncia.

Quanto à **EFICIÊNCIA**, a contradição foi a marca principal. De fato, os diferentes pontos de vista de cada segmento provocaram ações e movimentos que, se eficientes para os objetivos de um grupo, eram concomitantemente ineficientes para os de outro ou outros. Exemplificando: a renúncia obteve os efeitos desejados para os alunos-representantes em relação ao objetivo por eles pretendido e, ao mesmo tempo, constituiu-se em forte entrave para o funcionamento do colegiado. Dessa forma, não há como se classificar de uma só forma a eficiência nesta situação, revelando-se, aqui, mais uma das características das situações sociais: a **complexidade**.

Ainda assim, ampliando-se a análise, pode-se concluir que a **RESULTANTE POLÍTICA** final foi compatível com a situação-objetivo pretendida por todos os participantes do Conselho: efetivar as mudanças estatutárias. Entremeando negociações e acordos com imposição de decisões, os conselheiros foram construindo a saída almejada. Mesmo considerando-se que a revisão não tenha sido completada no segundo semestre, é inegável o avanço obtido por todos.

Nessa última expressão – “avanço obtido por todos” – reside a principal e mais significativa questão desta situação: a **SUBJETIVIDADE**, enquanto processo individual e coletivo de protagonismo diante dos desafios vivenciados por todas as pessoas envolvidas. Independentemente dos movimentos de cada um, a co-responsabilidade de todos na superação do problema alcançou patamares significativos e, dessa forma, a relação entre essas pessoas tornou-as ainda mais sujeitos, autores de sua própria história.

Ao contrário da situação anterior, nesta, as **SUBJETIVIDADES EM RELAÇÃO** trouxeram avanços – possivelmente menores do que o desejado, mas inegavelmente reais – na construção coletiva do protagonismo como caminho para a edificação da gestão participativa.

Capítulo 7 – Considerações finais.

A utilização de algumas características de um “estudo de caso instrumental” para o desenvolvimento metodológico desta tese respondeu ao propósito de compreender uma situação de gestão participativa, entendida como instrumento de aperfeiçoamento institucional e de qualidade educacional, e pode contribuir para a sua expansão e aperfeiçoamento.

Com fidelidade ao conceito de “generalização naturalística”, apresentado por LÜDKE e ANDRÉ (1986), situações análogas poderão ser reconhecidas pelas semelhanças com o caso em particular aqui analisado. Como não haverá identidade completa entre duas situações sociais complexas, a aplicação pura e simples das conclusões e indicações desta tese correrá, no mínimo, o grande risco da inadequação.

Esse cuidado metodológico não exime este trabalho de apresentar as considerações possíveis diante do problema escolhido: a subjetividade dos atores sociais constitui um dos elementos fundamentais para a implantação e desenvolvimento de processos participativos de gestão nas escolas de educação básica. A expectativa é compreender como as relações entre sujeitos com identidades, valores, necessidades e propósitos diferentes - SUBJETIVIDADES EM RELAÇÃO - alicerçam e sustentam decisões e ações de gestão com as características de participação.

O aporte teórico do Planejamento Estratégico Situacional orientou a constituição das categorias centrais e transversais de análise. Elas são instrumentos para verificar se, nas cinco situações apontadas, podem ser encontradas contribuições para responder ao problema e atender à expectativa.



A **primeira contribuição** está associada ao equilíbrio de forças entre os diferentes grupos de atores sociais inseridos nas instituições de ensino. Inegavelmente, todos têm alguma parcela de poder e dominam alguns recursos para influenciar nas decisões, ainda que muitos desconheçam essa realidade, na maioria das escolas. Um desconhecimento que não se restringe a pais e alunos, supostamente mais distantes das situações de gestão; as

pesquisas disponíveis mostram que muitos professores também ignoram sua força na gestão dos estabelecimentos nos quais desempenham sua docência.

Nos casos analisados, pode-se identificar freqüentemente a oscilação entre as variáveis controladas ou não pelos participantes, elemento central da governabilidade. A correlação de forças entre eles resulta do uso dos recursos de poder que, em dado momento, estão disponíveis.

Ampliar as condições e possibilidades dos participantes de manejar as variáveis controladas por eles pode ser uma das principais prioridades dos que desejam desenvolver e fortalecer a gestão compartilhada nas escolas.

Assumir essa diretriz significa, em primeiro lugar, incentivar a organização dos participantes. As situações analisadas na escola-campo sustentam fortemente essa iniciativa: quando organizados, os sujeitos estabelecem relações que permitem definir claramente as situações-objetivo, possibilitando-lhes assumir efetivamente a condição de atores sociais, ou seja, autores das decisões e ações que escolhem implementar.

Em segundo lugar, essa diretriz viabiliza a formulação de acordos, negociados entre os diferentes membros, visando definir coletivamente as situações-objetivo mais gerais, destinadas a preservar e melhorar a estrutura e o funcionamento da organização educativa como um todo.

Para tanto, uma condição evidencia-se da análise dos casos: a adesão dos participantes à idéia de CONSTRUIR ACORDOS como princípio para administrar organizações escolares. Isso implica: identificar com a maior precisão possível os aspectos essenciais de uma situação, dos quais não se pode abrir mão, sob pena de fracasso e, por outro lado, a necessária renúncia a outros aspectos que sejam considerados menos relevantes. Essa condição é alcançada por meio de relações entre os sujeitos, sendo pouco exeqüível atingi-la sem a contribuição dos envolvidos.

Em resumo, conhecer e usar os recursos de poder na gestão da escola, por parte dos sujeitos nela inseridos, agrega condições de atender, ao mesmo tempo, tanto as demandas específicas de cada grupo –

docentes, alunos, pais, funcionários, comunidade próxima – como as da instituição e do sistema educacional.



Uma **segunda contribuição**, decorrente das situações analisadas nest

Há ilustrações tanto de uma como de outra postura nos episódios desta tese. O desequilíbrio entre os segmentos-profissionais e os segmentos-usuários, decorrente da capacidade de organização diferenciada entre eles e, em consequência, das dificuldades enfrentadas por uns e outros na escolha de estratégias operacionais parece ser a ilustração mais evidente.



As situações desta tese permitem ainda uma **terceira contribuição**, relacionada ao registro dos movimentos, conhecimentos, sentimentos, variáveis, fatos e demais elementos componentes do jogo social. Ou seja, um subsídio de ordem metodológica, desdobrado em dois níveis.

Um primeiro nível refere-se à já comentada importância atribuída ao MONITORAMENTO CONTÍNUO, no Momento Operacional preconizado pelo PES. Quer dizer: levantar, transacionar, interpretar, processar e acumular dados sobre a situação para verificar se estão acontecendo as mudanças que aproximam o ator social da situação-objetivo traçada.

Ficou realçada a necessidade de que, em processos de gestão, se atente para os citados elementos do jogo social, registrando-os sempre que possível para que os sujeitos possam tomar distância dos eventos e tramas, possibilitando-lhes analisar as situações e agir em graus progressivamente mais adequados.

Os assim chamados “registros impressionistas” foram extremamente úteis no processo de auto-avaliação, atitude necessária ao monitoramento. Em razão disso, contribuíram fortemente para elevar a eficiência nas decisões e ações assumidas na condição de presidente da entidade mantenedora. E, conseqüentemente, tiveram influência na subjetividade deste participante da organização e nas relações mantidas com os demais sujeitos.

A outra contribuição metodológica está voltada para a confecção da tese. A sistemática dos registros foi um recurso metodológico útil para essa finalidade. E mais: transformou-se em um instrumento potente de reflexão, revisão de posturas, definição de situações-objetivo, escolhas estratégicas, avaliação de desempenho, constituindo uma oportunidade ímpar de formação continuada em serviço deste pesquisador, além de propiciar o distanciamento dos episódios, necessário à realização da pesquisa.



Uma **quarta contribuição** diz respeito, como não poderia deixar de ser, à subjetividade como elemento básico para a gestão participativa. O protagonismo de sujeitos na relação com outros, todos integrando a organização escolar, depende e, ao mesmo tempo, colabora para a construção constante da subjetividade de cada um e da gestão participativa dessa organização escolar.

Reafirmando a idéia de Fernando REY (2003), a constituição da subjetividade “[...] de forma simultânea no nível social e individual” foi enfaticamente demonstrada nas situações analisadas. Pôde-se confirmar a menção de que “[...] o indivíduo é c

Ao contrário, o Planejamento Estratégico Situacional alerta insistentemente para a complexidade da gestão, concordando com muitas outras proposições nesta área de conhecimento. O mesmo nos apontam outros estudiosos, afirmando a importância das relações sociais para a construção da subjetividade dos indivíduos, e, ao mesmo tempo, a complexidade dessa construção, a qual comporta rupturas, circularidades, recuos, avanços, estagnações. Quando inserido no contexto das relações sociais produzidas nas organizações humanas, esse conceito provoca conseqüências das mais variadas ordens.

Analisando o processo de gestão participativa em implantação na realidade estudada, percebe-se a alternância de momentos nos quais há avanços e de outros, com retrocessos, seja do ponto de vista da gestão participativa, seja do ponto de vista das subjetividades em relação.

Assim, é possível identificar, em algumas das situações, a influência nítida das subjetividades dos participantes de um segmento ou outro, para que determinados encaminhamentos ganhem contornos mais ou menos acentuados, em relação à gestão participativa. A intencionalidade de trabalhar nessa perspectiva é matizada por esses componentes, em uma trama carregada de contradições e da qual as subjetividades em relação são um dos elementos fundamentais, como anunciado no problema da tese.



Finalmente, uma das contribuições primordiais desta tese é a possibilidade de apoiar educadores na contínua avaliação da estrutura e do funcionamento das organizações escolares, bem como do desempenho de seus gestores, sempre com o propósito maior de efetivar o acesso de todos os cidadãos e mantê-los no sistema até o final da educação básica, com um ensino de qualidade.

Para concluir estas considerações finais, uma citação de SARAMAGO, encontrada em seu romance “A caverna”, sintetiza o pensamento central:

“[...] saberíamos muito mais das complexidades da vida se nos aplicássemos a estudar com afinco as suas contradições em vez de perdermos tanto tempo com as identidades e as coerências, que essas têm obrigação de explicar-se por si mesmas.”
(SARAMAGO, 2000a, p. 26)

BIBLIOGRAFIA

ANTUNES, Ângela. **Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar**. São Paulo: Cortez Ed. e Instituto Paulo Freire, 2002.

BALL, Stephen J. (org). **Foucault y la educación: disciplinas y saber**. Tradução Pablo Manzano. Madrid: Ediciones Morata, 1993.

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez Editora, 1998. p.11-32.

BRASIL, **Lei 9394 de 20/12/1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, Diário Oficial da União Ano CXXXIV, nº 248, 23/12/1996, p. 27.833-27.841.

DUARTE JÚNIOR, João F. **O que é realidade**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1995.

ELKAÏM, Mony. Nos limites do enfoque sistêmico em psicoterapia. In: SCHNITMAN, Dora F. (org). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 204-215.

EDNIR, Madza [et al.] **Mestres da mudança: liderar escolas com a cabeça e o coração: um guia para gestores escolares**. Organização CECIP. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FRANCO, Huertas. **O método PES: entrevista com Matus**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

GATTI, Bernadete. Algumas considerações sobre procedimentos metodológicos nas pesquisas educacionais. **Eccos Revista Científica**, UNINOVE, São Paulo, nº 1, p. 63-79, 1999.

GONÇALVES, Carlos Luiz. **O trabalho pedagógico não docente na escola: um ensaio de monitoramento**. 141p. Dissertação (Mestrado em

Educação) – Faculdade de Educação. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

GONÇALVES, Carlos Luiz. Projeto pedagógico: movimento-documento. In: TERZI, Cleide do Amaral (org) **Educação continuada – a experiência do pólo 3**. Mogi das Cruzes, SP: UMC/FAEP/Litteris, 1998. p. 24-30.

KOLB, David A. **Experiential learning**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1984.

LIMA, Licínio C. **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a gov**

MATUS, Carlos. **Sobre el analisis estrategico**. Caracas, Fundação Altadir. s/d d.

MORIN, Edgard. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, Dora F. (org). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 45-58.

MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti [et al.] **Escola e aprendizagem da docência: processos de investigação e formação**. São Carlos, SP: EdUFSCAR, 2002.

MUCHAIL, Salma T. Discurso de despedida da Reitoria. São Paulo, mimeo, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez Ed. e Ed. Autores Associados, 1986.

PLACCO, Vera M. Nigro de Souza; SILVA, Sylvia H. Souza. A formação do professor: reflexões, desafios, perspectivas. In: BRUNO, Eliane B. Gorgueira [et al.] **O coordenador pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Edições Loyola, 2000. p. 25-32.

PLACCO, Vera M. Nigro de Souza; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de (org) **Aprendizagem do adulto professor**. São Paulo, Edições Loyola, 2006.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração colegiada na escola pública**. Campinas, SP: Ed. Papirus, 1994.

REY, Fernando Luis G. **Sujeito e subjetividade: uma aproximação histórico-cultural**. Tradução Raquel Souza Lobo Guzzo. São Paulo: Ed. Pioneira, 2003.

RONCA, Antonio Carlos C. e GONÇALVES, Carlos Luiz. A Supervisão escolar: um urgente desafio. In: ALVES, Nilda (coord) **Educação e Supervisão: o trabalho coletivo na escola**. São Paulo: Cortez Ed. e Ed. Autores Associados, 1984. p.29-35.

RONCA, Paulo Afonso C. e GONÇALVES, Carlos Luiz. **A Clara e a Gema: o viver na escola e a formação de valores**. São Paulo: Ed. Edesplan, 1998.

SARAMAGO, José. **A Caverna**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000a.

SARAMAGO, José. **A Jangada de Pedra**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000b.

SCOZ, Beatriz Judith Lima. **Identidade e subjetividade de professoras/es: sentidos do aprender e do ensinar**. 161 p. Tese (Doutorado em Educação – área de concentração Psicologia da Educação). Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVA JÚNIOR, Celestino Alves da **A escola pública como local de trabalho**. São Paulo: Cortez Ed. e Ed. Autores Associados, 1990.

STAKE, Robert. Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Strategies of qualitative inquiry**. Thousand Oaks: Sage publications, 1996.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Tradução de José Sans. 24ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2001.

WERLE, Flávia O. Corrêa. **Conselhos Escolares: implicações na gestão da Escola Básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

ANEXO I

Registros impressionistas - 2003

Uma conversa com pais representantes titulares no Conselho de Escola.

(registro em 02/09/2003)

No dia 02 de julho de 2003, participei de uma reunião toda especial. Os quatro pais representantes titulares do segmento no Conselho de Escola haviam pedido um encontro com o presidente da entidade mantenedora e com a diretora da escola para obter informações e esclarecimentos sobre a planilha orçamentária, disponibilizada no *site* da escola. O pedido havia sido feito no final de junho e prontamente agendamos o encontro. Compareceram dois dos quatro pais.

A conversa transcorreu em clima de muita tranqüilidade, confiança e respeito mútuo. O presidente e a diretora disponibilizaram todas as informações solicitadas; a análise dos dados econômicos da planilha foi realizada, não tanto nos aspectos contábeis ou financeiros, mas especialmente quanto à comunicação de informações e dados para os pais, majoritariamente leigos em relação ao tema, por si muito árido.

Combinamos que os pais poderiam organizar encontros com mais interessados para o entendimento completo da planilha orçamentária, especialmente na época de discussão do orçamento para 2004.

A transparência das contas da entidade mantenedora é um alto valor agregado à escola, especialmente a partir do momento em que começamos a enviar para os pais os três documentos básicos da gestão econômico-financeira:

- a) o orçamento anual, peça de planejamento que é aprovada pelo Conselho de Escola no mês de outubro do ano anterior, para cumprir a legislação educacional: exigência de que os pais sejam cientificados sobre a mensalidade do ano seguinte com 60 (sessenta) dias de antecedência em relação à data de matrícula;
- b) a planilha orçamentária mensal, com os dados da execução orçamentária realizada mês a mês. No dia 15 do mês seguinte, esse documento era enviado para a residência de todas as famílias e, recentemente, passou a ficar disponível no *site* da escola, para consulta a distância;

c) o balanço orçamentário anual, apresentado ao Conselho de Escola, para análise e aprovação, no início

Ficamos todos em uma sala pequena, cumprimentei o avô e assisti, durante todo aquele tempo, os diálogos entre essas pessoas feridas, doloridas e ainda chorosas pelas tristes conseqüências de todo o acidente.

O diálogo entre eles me lembrou o texto da petição inicial no processo de perdas e danos que uma das famílias está movendo contra as empresas construtora e gerenciadora, contra o condomínio e contra a escola. Ao ouvi-los, recordei o choro que não pude conter ao terminar a leitura daquela peça jurídica que descreve as seqüelas devastadoras para a menina atingida.

A persistente recusa em iniciar a obra antes das autorizações legais (apesar das pressões contrárias), o cuidado em contratar uma empresa gerenciadora por concorrência e, depois, esta fazer outra concorrência para contratar a empresa construtora, a documentação legalmente correta, tudo isso valorizou a seriedade e a competência da diretoria executiva. E nos livrou de todos os dissabores e problemas legais que teríamos se algo estivesse

Uma demissão muito complicada.

(registro em 02/09/2003)

Na reunião de diretoria executiva realizada em 19 de fevereiro, analisamos uma carta encaminhada por uma professora da área de Língua Portuguesa, demitida no ano anterior. A autora faz contundente análise de diversos aspectos do funcionamento da escola, especialmente quanto ao programa de formação continuada implementado pela direção e equipe técnica. Questiona fortemente procedimentos desses gestores da escola quanto ao processo de avaliação de desempenho e decisões de demissão de professores.

Dentre os professores demitidos, além da missivista, estava também seu companheiro, professor da área de História.

A análise da carta não tinha mais o objetivo de modificar a decisão de demissão de ambos. Na verdade, era necessário decidir como agir diante da divulgação da mesma para toda a comunidade, por meio de mensagem eletrônica veiculada no e-grupo dos pais. Quatro pais complementaram a mensagem com comentários e questionamentos. Além dessa minúscula repercussão, nenhum outro desdobramento tinha sido notado até a data da reunião da diretoria executiva.

A análise enfocou diversos aspectos importantes para a gestão participativa, sobretudo: como lidar com divergências sobre o programa de formação continuada, quando a equipe técnica aponta para uma direção e encaminha de um modo e os professores desejam outra direção ou outro encaminhamento. Quantos são esses professores? Quem são? Que fundamentos apresentam para sua discordância?

O mesmo raciocínio pode ser feito em relação aos procedimentos de avaliação de desempenho e às decisões de demitir professores ou funcionários. De um lado, a equipe técnica informa que tentou, durante anos, convencer a professora missivista e seu companheiro da necessidade de modificar seus comportamentos diante das demandas do programa de formação continuada. De outro lado, afirma a professora que, em nenhum momento, recebeu qualquer sinalização de que suas convicções, expostas claramente, segundo ela, poderiam levar à sua demissão.

A diretoria executiva aprofundou muito as reflexões sobre o poder e suas implicações em uma gestão participativa.

A necessidade de uma programa de avaliação institucional foi outra derivada dessas reflexões. Até como um elemento fundamental para a sustentação da gestão participativa. Dois subgrupos foram criados para pensar sobre o tema e apresentar alguma proposta de construção de um programa de avaliação institucional.

Na reunião do Conselho de Escola de 24 de fevereiro, o tema da carta da professora ocupou grande parte do tempo. Pais, em especial, solicitaram inúmeros esclarecimentos. A ata revela, por outro lado, diversos depoimentos de professores-representantes, manifestando que as afirmações da equipe técnica são reais, sentem-se acompanhados e avaliados constantemente e o programa de formação continuada é adequado e competente.

Quando aos dois sub-grupos da diretoria executiva, não funcionaram até a data deste registro.

2003, segundo semestre: um início animador.

(registro em 08/09/2003)

O início do segundo semestre foi o retorno à escola para assinatura dos cheques, no dia 31/07. Juntamente com a diretora e a tesoureira, percorri as instalações e vi 60 carteiras novas, 100 carteiras inteiramente recuperadas (ao custo de R\$ 23,00 por unidade, quando uma nova custa R\$ 70,00, aproximadamente), dois jogos de pebolim (ganhamos da empresa LATASA pelas latinhas de refrigerantes amassadas), os toldos para abrigar da chuva, a pintura de toda a escola, o sistema de som para chamar os alunos na saída e para tocar músicas durante os recreios... instalado pelos inspetores, voluntariamente.

Meu sentimento de muito orgulho por tudo que está sendo construído foi num crescendo durante toda a visita. Perambulei pelas salas de aula e encontrei grupos de professores trabalhando (primeiro dia de retorno, após as férias...) e pude sentir satisfação e prazer nos olhares, tranqüilidade nos semblantes, disposição para o trabalho. Tinha passado minha manhã em outra

escola, apresentando uma palestra sobre “conhecimento escolar”. Ficou nítida e patente para mim a diferença entre o clima de uma e de outra.

Minha visita terminou na sala da diretora, que quis me apresentar uma planilha de distribuição de suas horas de trabalho na escola, das horas dedicadas ao mestrado e das horas dedicadas ao “espaço pedagógico”. E a consequência disso é que, ao invés das 40 horas semanais do contrato, ela terá apenas 35 horas semanais “ficando sem almoço alguns dias”. Respondi que não concordava que ela ficasse sem almoço e acrescentei que ela saberia fazer o equilíbrio de tudo para que a escola continuasse funcionando cada vez melhor. Seu olhar de agradecimento mostrou que o recado foi entendido.

Comunicado à comunidade sobre pesquisa para doutoramento.

(Registro em 08/09/2003)

A comunicação da pesquisa para doutoramento, feita na reunião da diretoria executiva de 20/08/03, foi tranqüila, nenhum questionamento. Mas, também, nenhum posicionamento... Indiquei que o projeto de tese será disponibilizado para conhecimento de todos, logo após a discussão na disciplina SEMINÁRIOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS. Todos poderão ter acesso e, em seguida, assinar o termo de compromisso previsto nas deliberações da Comissão de Ética da PUCSP.

Minha ansiedade não atrapalhou muito. Foi difícil fazer a comunicação, pois temo a percepção de que estou aproveitando o fato de estar na presidência para fazer a tese...

A comunicação ao Conselho de Escola foi mais tensa, de minha parte. Logo no início da reunião de agosto do mesmo ano, a diretora passou-me a palavra e, diante de uma platéia muito diversificada – professores, alunos, funcionários, pais – fiz a comunicação.

Procurei ser o mais claro possível, mas estava visivelmente (pelo menos, para mim) tenso. Silêncio de todos durante todo o tempo (um ou dois minutos que valeram pelo triplo...).

No final, o comentário (sarcástico aos meus ouvidos...) de um pai: “Em resumo, seremos cobaias...” Em resposta, apenas um sorriso de

minha parte, sem nenhuma manifestação negando essa interpretação equivocada.

Uma reunião para construção do papel da diretoria executiva.

(registro em 08/09/2003).

A reunião ordinária de setembro (03/09/03) foi marcada pela busca de consenso e sintonia. Dois temas importantes: parâmetros para o orçamento de 2004 e estudo das nossas divergências quanto ao papel da entidade mantenedora na gestão participativa.

O primeiro tópico revela uma maturidade no trato com o planejamento orçamentário para o ano seguinte. Vários fatores estão difíceis ou impossíveis de definir, neste momento (reajuste salarial de 2003 – já que o acordo salarial não saiu e foi instaurado o dissídio - inflação de 2003, principalmente). Então, resolvemos aprovar nesta reunião alguns parâmetros para que a tesoureira possa fazer um rascunho do orçamento 2004, para decisão na reunião ordinária de outubro e envio aos membros do Conselho de Escola até a sexta-feira, dia 03/10. Vamos anunciar esse envio na reunião do Conselho de Escola do dia 29/09.

De qualquer forma, atendendo pedido dos pais representantes, vamos promover uma reunião preliminar para apresentar os parâmetros aprovados na diretoria executiva. Dessa forma, vamos construindo o orçamento 2004 com sintonias progressivas.

O outro assunto foi ainda mais importante para essa sintonia em construção. Discutimos nossas divergências quanto ao papel da entidade mantenedora na gestão participativa. Partimos de um caso hipotético que formulei: suponhamos que o Conselho de Escola aprovasse o orçamento 2004 com 0,0% de aumento de mensalidades e 12% de aumento de salários. Qual seria a posição da diretoria executiva?

Uma discussão muito rica, posições sendo expostas e exploradas, na busca de entendimento; todos participando intensamente, muitas idéias.

E uma decisão unânime: fazer um reestudo do estatuto do Conselho de Escola (inclusive porque alguns pais representantes já solicitaram

isso em função de outras questões, como: duração do mandato, revezamento de representantes, voto de Minerva e outros).

Instituímos uma comissão de três pessoas para apresentar uma proposta de novo estatuto para a diretoria executiva e, depois, para o Conselho de Escola. Sem prazo definido, mas com o compromisso de fazer o mais breve possível, dada a urgência do assunto.

Rumo ao marketing

(registro em 08/09/2003)

Em 28/08/03, aconteceu uma reunião importante com uma consultora de marketing e a diretora da escola, para analisar o pré-projeto que a consultora nos enviara cerca de um mês antes; um bom plano, pois ela conseguiu apreender com bastante clareza nossas necessidades e o perfil da organização.

A discussão foi excelente, chegamos a algumas definições quanto ao prosseguimento do trabalho: uma parte ainda neste ano – um boletim informativo melhorado, em relação ao do ano passado, e com a perspectiva de financiamento completo de patrocinadores, incluindo mais quatro ou cinco números para 2004. E um plano mais completo para o próximo ano.

Minha sensação: parece que estamos conseguindo juntar competência pedagógica e econômico-financeira à idéia de divulgação mais profissional da imagem da escola, seja junto à nossa própria comunidade, seja junto ao público mais amplo.

ANEXO II

Registros impressionistas - 2004

Uma mensagem preocupante: nosso sistema de suporte eletrônico está vulnerável.

(registro em 28/04/2004)

A diretora da escola e eu recebemos uma mensagem da coordenadora de informática, expondo diversas situações muito críticas em relação ao nosso sistema de suporte eletrônico que, segundo ela, está muito vulnerável.

Manifestei meu desagrado à diretora, pois não concordo com a forma escolhida pela coordenadora, uma vez que estamos sempre abertos a reuniões para conversas.

Estranhei também o fato de não conseguirmos ter uma política confiável nesse campo de apoio para as atividades didáticas e administrativas. A todo o momento, recebemos solicitações da coordenadora ou do funcionário quanto a equipamentos ou programas e sempre temos que decidir sem parâmetros seguros. A comissão de informática, criada em 1999 ou 2000 (não me lembro), acabou não funcionando.

Orientei a diretora no sentido de encaminhar essa questão para o Conselho de Escola e, quem sabe, formar uma nova comissão para se encarregar dessa questão institucionalmente, organizadamente. Acrescentei que eu, em princípio, não gostaria de ficar atendendo a essas solicitações de modo episódico e inseguro.

Uma carta de pais de alunos de 6ª série: um estudo de meio controvertido.

(registro em 28.04.2004)

Recebi hoje um manifesto de alguns pais da 6ª série, tratando de divergências sobre um estudo de meio programado para os alunos dessa série e com críticas à atuação da diretora e do coordenador pedagógico do segmento de 5ª a 8ª série.

Os pais anexaram duas cópias: uma carta enviada anteriormente para a direção e a resposta desta para os pais. A documentação

me foi enviada por meio de terceiras pessoas. Guardei-a e, mesmo tendo um contato com a diretora na mesma data, não toquei nesse assunto, pois quero pensar um pouco mais sobre a forma de encaminhar essa questão.

Propostas para pagar o futuro financiamento do BNDES para a obra.

(registro em 01.05.2004)

Fui convidado pela diretora para participar da reunião da equipe técnica, realizada em 29/04. O assunto: pensar sobre os encaminhamentos para a reunião do Conselho de Escola, agendada para a próxima 2ª feira, 03 de maio.

Eu fui com bastante receio de ser pressionado para mudar a pauta do conselho, cujo primeiro item era a discussão da gestão participativa. Estava um pouco ansioso com relação a isso, mas quando a reunião começou, percebi que não era essa a preocupação da equipe, mas sim com as propostas para o pagamento do financiamento do BNDES e aí relaxei.

A proposta: não citar no Conselho de Escola a possibilidade de criar um curso noturno de Ensino Médio, como foi pensado na comissão de financiamento da obra. Um dos coordenadores defendeu uma idéia muito interessante politicamente, segundo meu entendimento. É bem fundamentada, também. Trata-se de abrir vagas para crianças e adolescentes internos da Febem, sendo que as respectivas mensalidades seriam cobertas por empresas interessadas em atender às demandas de responsabilidade social, atualmente tão em voga. Desse modo, poderíamos ter uma receita proveniente desta inclusão social.

Essa reunião foi bastante tranquila, terminou rapidamente e vamos encaminhar algumas idéias sobre esse assunto para o Conselho de Escola.

A comissão de financiamento da obra promove licitação para o gerenciamento.

(registro em 01.05.2004)

Realizada em 29/04, a reunião foi bastante tranqüila, a comissão estava toda presente, e o que nós discutimos foi o encaminhamento de soluções para a obra.

A decisão principal foi a reafirmação de se fazer realmente uma licitação para escolha do gerenciador. Isso a partir da posição de dois pais de alunos, membros da comissão. Ficou bastante claro isso, apesar de o arquiteto estar pensando que vai ser o gerenciador.

De qualquer modo, as propostas para essa licitação já foram pedidas pela diretora às empresas cadastradas na escola e deveremos recebe-las na 2ª ou 3ª feira. Serão analisadas pela comissão em uma reunião programada para a próxima 5ª feira.

Divergências que distanciam: tumulto na reunião do Conselho de Escola de 03 de maio.

(registro em 04.05.2004)

Fomos surpreendidos logo no início da reunião com uma grande quantidade de pais da 6ª série que vieram com o objetivo de discutir, pressionar, enfim, em relação do estudo de meio de Parati. Desde o início, muita tensão. A diretora me disse, antes de começar a reunião, que desejava manter a pauta, que não ia permitir inclusão de novos assuntos na pauta.

Antes de a reunião começar, eu disse a ela que tinha recebido o manifesto dos pais e queria conversar com ela sobre isso. Iniciada a reunião, a diretora tentou inverter a pauta, para discutir primeiro a obra e depois o primeiro item - gestão participativa.

Mas os pais da 6ª série impediram essa mudança. Eles realmente fizeram questão de apresentar a sua reivindicação para discutir o problema de estudo de meio da 6ª série. Várias tentativas da diretora para voltar à pauta foram infrutíferas e os pais da 6ª série começaram a ficar muito irritados.

O tom e a pressão foram aumentando até que ocorreu um bate-boca meio forte entre a diretora e uma mãe de aluno do 3º ano do ensino médio.

Entrei nessa hora e propus que houvesse votação imediata da proposta de reunião extraordinária, feita pouco tempo antes por um

dos pais da 6ª série. Consegui falar com calma, acho que consegui diminuir um pouco o clima agressivo e propus concretamente que fosse decidida naquele momento a reunião extraordinária, e não no final, como queria a diretora.

Quando os ânimos estavam mais serenados, já se estava fazendo a votação para a reunião extraordinária do conselho, uns quatro pais votaram a favor e os alunos também, a diretora passou a palavra para um dos coordenadores pedagógicos, o qual recomeçou um discurso que foi irritando os pais porque voltou a defender a posição da equipe técnica nesse episódio.

Foi muito difícil essa hora. A diretora deu a ele toda a liberdade para o uso da palavra; muitos pais da 6ª série começaram a ficar de novo irritados e as coisas começaram a se complicar e, na verdade, o que estava para acontecer era um outro embate. E o momento não poderia ser mais inadequado, pois os pais e alunos já estavam votando a favor da reunião extraordinária.

Entrei novamente e disse que tinha que ser respeitado o momento da votação e que não era a hora mais de discutir o assunto naquela reunião. Solicitei então que continuasse a votação para que se tivesse decisão encerrada.

E assim foi feito: decidiu-se fazer daqui a 15 dias uma reunião sobre gestão participativa tendo como ponto de partida os problemas do estudo de meio de Parati. Serenados um pouco os ânimos, um pai saiu; os outros permaneceram. Fiz um apelo para que todos ficassem até o final e realmente todos ficaram.

Pudemos, então, retomar a questão da obra. O representante de professores na comissão de financiamento foi muito feliz em sua apresentação, tanto em relação ao assunto em si como também porque ele conseguiu desanuviar o ambiente. As coisas ficaram mais tranquilas, algumas risadas, enfim descontraí bastante com uma boa participação da maioria das pessoas e decidiu-se fazer o financiamento junto ao BNDES por sete anos.

Particpei intensamente dessas discussões, com o objetivo de dar segurança aos pais sobre nossa condição de pagar esse empréstimo. A reunião terminou muito tarde, mais de vinte e três horas. Tomamos a decisão de reforçar a comissão de financiamento para que ela apresente, por

proposta minha, até o final de junho, um plano de trabalho para arrecadar dinheiro durante os próximos dois anos e fazer frente ao empréstimo que vamos pagar durante os outros 7.

Um dos pais propôs que eu presidisse essa comissão e vou assumir realmente esse encargo com muita força. O seu objetivo é estrategicamente relevante – encontrar formas para pagar o financiamento, - mas também pode significar um avanço quanto a prática de gestão participativa. Essa é uma meta estabelecida para mim mesmo neste momento.

Um enfrentamento complicado.

(registro em 06.05.2004)

Na reunião da diretoria executiva de 05/05, o primeiro tema da pauta era discutir o aumento salarial dos funcionários, portanto da diretora, que estava presente, dos coordenadores e dos funcionários em geral. O segundo item, gestão participativa. Eu estava com o documento dos pais da 6ª série para, de algum modo, introduzir na conversa.

A primeira parte transcorreu bem, um dos diretores da entidade mantenedora ajudou muito na análise da questão e no encaminhamento: realizar um estudo mais profundo do impacto econômico. Não senti nenhuma pressão da diretora e da tesoureira - diretamente interessadas no tema - para que houvesse alguma decisão precipitada.

Na segunda parte, com o tema gestão participativa, eu acabei introduzindo a questão do estudo de meio da 6ª série. Abordei o problema em termos históricos, meio tenso. Essa atitude minha foi facilitada porque os pais foram na reunião do Conselho. Isso foi uma grande contribuição para tratar o problema porque ele ficou escancarado, não havia mais como fechá-lo.

Durante a discussão, a diretora me questionou, perguntando por que recebi o documento e porque eu não tinha dito a ela, antes da reunião do Conselho. O fator surpresa foi muito ruim, segundo alegou. Eu respondi que também tinha ficado surpreso com a participação dos pais no conselho; não esperava. Queria era encaminhar o documento conversando com ela na 2ª feira, pois eu tinha recebido na 4ª ou 5ª feira anterior. Ia conversar com ela para organizar um encontro para discutir a questão. Entretanto isso ficou

superado, porque os pais apareceram e a questão passou a ser discutida num nível muito mais amplo do que o nosso.

Mas, na minha visão... torno a dizer, na minha visão... ficou alguma coisa mal resolvida porque senti que ela gostaria de ter recebido a informação da existência do manifesto antes da reunião do Conselho. De minha parte, acho que não tinha por obrigação passar essa informação até que eu pudesse ter um quadro mais claro. A presença dos pais no Conselho de Escola, os pais de 6ª série, foi um fato extraordinário de arejamento de um problema que estava circunscrito à direção, à coordenação e aos 17 pais, questionadores do preço cobrado pelo estudo de meio.

As explicações da diretora sobre o encaminhamento do estudo do meio não me satisfizeram. Por exemplo, ela diz ter feito uma licitação. Não tenho porque duvidar dela. E mais: deixou transparente essa licitação. E os pais realmente, segundo ela, estão se queixando sem razão. Vamos aguardar a reunião do Conselho de Escola no dia 17 para saber como é que estão as coisas.

Uma denúncia grave... como lidar com questões éticas?

(registro em 11.05.2004)

Dia 06 de maio, uma quinta-feira, meu dia de assinar cheques! A diretora me trouxe, muito aflita, uma denúncia escrita da coordenadora de informática, indicando a assistente de direção como responsável por ter infectado a rede eletrônica do colégio. Segundo ela, propositadamente.

A coordenadora encaminhou um documento escrito com indícios, segundo ela, mas não provas. A diretora estava muito aflita e eu também fiquei muito preocupado. Combinamos investigar isso, ela me mandou uma cópia da denúncia e vai falar com o genro. Eu vou falar com a amigos entendidos no assunto.

Conversei com uma especialista e ela me disse que, no mínimo, a coordenadora não informa de modo correto as razões que a levam à certeza de que a assistente de direção teria infectado a rede PROPOSITADAMENTE. Vou conversar ainda com outras pessoas e, no dia 13, vamos checar essas informações todas para ver se elas realmente procedem. Das duas, uma: ou a coordenadora de informática está fazendo uma falsa

acusação e aí tem que haver alguma conseqüência ou a assistente de direção, de fato, provocou a instalação de vírus propositadamente... e então também não pode passar em branco.

A reunião extraordinária do Conselho de Escola revela conflitos.

(registro em 19.05.2004)

Convocada na reunião anterior do Conselho em função dos questionamentos dos pais relativamente ao estudo de meio da 6ª série, o encontro aconteceu no dia 17, uma segunda-feira.

Foi uma reunião muito tensa, muito difícil, longa. Em minha avaliação, foi bem coordenada por uma das coordenadoras pedagógicas (a diretora não podia estar presente por motivo justificado). Os pais da 6ª série leram um manifesto muito forte contra a coordenação pedagógica do fundamental II, indicando a existência de ações autoritárias em relação ao estudo de meio. O coordenador argumentou contrariamente também com muita ênfase. Pessoalmente, acho que não consegui explicar, em momento algum, porque não foi aceita pela equipe técnica a realização de uma reunião geral com pais para discutir o problema do orçamento.

A diretora havia me informado sobre uma licitação com 3 orçamentos e eu me pergunto porque foi só apresentado um.

No calor dos embates, o coordenador disse a um pai que, se ele não estava contente depois de todas as manifestações e contribuições para a evolução da escola, deveria tirar os filhos. O que deixou esse pai e vários outros muito irritados; segundo minha análise, esses pais decodificaram de modo equivocado a manifestação do coordenador, achando que ele estava “expulsando-o” da escola. É um pai que teve forte participação na gestão, anteriormente à existência do Conselho de Escola, numa época em que os pais “mandavam” na escola.

Eu permaneci depois da reunião até quase meia noite com vários pais e ficou muito claro para mim que eles desejam realmente rever toda gestão participativa. Minha proposta de se começar a discutir o papel de cada segmento, na próxima reunião do dia 07, foi aceita.

Os alunos, em grande presença. Muitos alunos, muitos pais, foi uma reunião muito positiva, nesse ponto de vista.

O dia seguinte: tentativa de superar pelo menos os conflitos novos?

(registro em 19.05.2004)

No dia seguinte à reunião conflituosa do Conselho de Escola, eu disse à coordenadora substituta da diretora que alguma coisa deveria ser feita em relação ao descontentamento do pai da 6ª série que havia entendido equivocadamente a fala do coordenador.

Propus que ela, o coordenador e eu assinássemos uma carta, indicando o verdadeiro sentido daquela manifestação.

Hoje a noite, dia 19, quarta feira, a coordenadora me deu retorno, propondo um encontro entre nós três, ao invés da carta. Começou dizendo que o pai não tinha feito sua reclamação contra a fala do coordenador junto ao “interno da escola”; referia-se à direção ou coordenação.

Eu rebati imediatamente, afirmando o contrário, porque o “interno da escola” inclui também o presidente da associação, o qual estava transmitindo o incômodo do pai para a diretora interina. Rejeitada a posição equivocada, combinamos então que se fará um encontro com o pai na segunda-feira, antes da reunião de pais para a escolha dos representantes junto ao Conselho de Escola.

Mais um passo na direção do financiamento da obra.

(registro em 20.05.2004)

A comissão esteve reunida hoje. Foi uma reunião muito tranqüila, decidimos várias coisas importantes quanto ao gerenciamento, fechamos o contrato com o gerenciador e encaminhamos algumas propostas para o pagamento do financiamento, a partir de 2005.

O registro mais importante é a sensação de eficiência da comissão, de colaboração de todos os participantes. O andamento desse financiamento da obra não vai ser fácil!

Outro registro: a coordenadora substituta da diretora (ainda impossibilidade de reassumir suas atividades) marcou a reunião com o pai da 6ª série para segunda-feira, na hora do almoço.

Um encontro... um aviso.

(registro em 25.05.2004)

Encontrei a coordenadora pedagógica do ensino médio casualmente, na defesa de tese de uma amiga comum. Passei para ela um recado: haverá proximamente uma reunião conjunta da diretoria executiva com toda a equipe técnica, ocasião em que possivelmente ela possa expor as divergências sobre as quais ela me falou em um telefonema recente. Divergências relativas a decisões da equipe técnica, na qual a coordenadora não tem encontrado espaço para suas idéias e propostas.

Um conflito a menos, uma aproximação a mais.

(registro em 26.05.2004)

A reunião com o pai de aluno da 6ª série que havia entendido equivocadamente uma manifestação do coordenador do Fundamental II foi realizada na segunda-feira, dia 24, com a presença da diretora (já tendo retomado suas atividades), da coordenadora que a substituiu, do coordenador e minha.

Abri o encontro retomando com o pai a nossa conversa após a reunião do Conselho de Escola, na qual uma fala do coordenador foi equivocadamente entendida como um convite para ele retirar o filho de nossa escola. O coordenador, em seguida, se posicionou, dizendo que, de forma nenhuma, era esse o sentido de sua fala.

O pai também se posicionou, dizendo que não ia mesmo tirar, era realmente uma questão de conversar. A conversa foi num clima bastante ameno, muito tranquilo.

O coordenador foi o mais duro de todos nós. A coordenadora, muito adequada, chamando a atenção no sentido de se olhar mais os filhos, as crianças, os adolescentes mais do que os adultos. Enfim, foi uma reunião muito interessante, muito positiva, acho que valeu muito a pena!

Uma esperança nascente: representação dos pais junto ao Conselho.

(registro em 26/05/2004)

Ontem, terça-feira, telefonei para a diretora para saber como tinha sido a reunião de pais realizada no dia anterior para escolha dos representantes junto ao Conselho de Escola.

Fiquei muito feliz porque a reunião teve boa presença dos pais, segundo relato da diretora, obtido junto a um dos pais presentes.

Os atuais representantes titulares continuam e há quatro suplentes novos. Parece que o movimento de retomada da representação dos pais está realmente ganhando corpo. É uma esperança... o futuro dirá se ela se confirma!

Gerente de banco e taxa de juros: como dobrar um e abaixar a outra.

(registro em 26.05.2004)

No dia 24/05, fomos, a tesoureira e eu, conversar com o gerente do banco para conseguir diminuir a taxa de juros no empréstimo para a construção da obra. A recepção foi ótima e ele pessoalmente já concordou com o pedido para abaixar a taxa de 3% para 2,5%. Vai encaminhar dessa forma, mas já avisou que a decisão final do banco depende muito das condições econômicas e financeiras da escola. Vamos enviar a documentação que ele pediu para obter essa redução no empréstimo. Isso foi uma coisa muito positiva.

Um telefonema preocupante.

(registro em 28.05.2004)

A coordenadora do ensino médio ligou pra mim na terça-feira à noite. Eu estava ocupado, não lembro mais o que estava fazendo, disse para ela que não poderia falar naquele momento e que depois eu ligaria. Não liguei.

Fiquei com uma sensação de que ela está procurando uma parceria fora das instâncias da escola. Não gostei dessa sensação. Já avisei sobre a reunião conjunta da diretoria executiva e equipe técnica, programada para a próxima quarta-feira, dia 02 de junho. É lá que as divergências devem ser tratadas.

Contrariando interesses e expectativas...

(registro em 28.05.2004).

A diretora e eu nos reunimos com o arquiteto, autor do projeto das obras, para comunicar-lhe que não vai ser o gerenciador, de acordo com a decisão da comissão de financiamento.

Ele aceitou, apesar de continuar discordando, achando que seria muito mais problemático ter outro gerenciador.

Fez um alerta muito sério: se nós não construirmos lá atrás da quadra ainda no mês de julho, vai ser muito difícil fazer uma construção sem grandes tensões e problemas na escola.

Estou agilizando o gerenciador para ver se a gente consegue ter essa obra resolvida lá atrás ainda no mês de julho.

Os gestores se encontram: nas entrelinhas, as divergências.

(registro em 09.06.2004)

A reunião conjunta da diretoria executiva e equipe técnica foi realizada na quarta-feira passada, dia 02, e teve continuidade no dia 07, segunda-feira. Discutimos a pauta do Conselho de Escola – reunião programada para o mesmo dia, à noite – com o tema “gestão participativa e as atribuições dos segmentos no órgão colegiado”.

Em minha avaliação, o clima estava um pouco tenso porque a gente tem, na verdade, divergências, mas está difícil explicitá-las.

A coordenadora do ensino médio, de quem eu esperava alguma manifestação sobre sua situação na equipe técnica, pouco falou; o coordenador do Fundamental II deu a tônica, propondo algumas idéias das quais eu gostei, apoiei algumas, ampliei outras.

Procurei fazer uma análise para apresentar uma sistemática para reformular as atribuições dos segmentos no conselho. Propus a existência de diferentes níveis de decisão e a definição das competências de cada nível. Senti uma repercussão razoável, mas não muito calorosa. A reunião começou às 13h30 e foi até as 16 h e acho que ela foi produtiva, deu resultado.

O Conselho de Escola discute gestão participativa e... nada conclui!

(registro em 09.06.2004)

No dia 07/06, o Conselho de Escola teve muita gente presente, muitos pais, muitos alunos. A parte inicial, posse dos novos conselheiros, foi tranqüila.

Em seguida, houve a apresentação dos dados sobre financiamento da obra, feita por um pai de aluno, membro da comissão e arquiteto. Isso foi muito bom, porque não foi a voz do presidente da entidade mantenedora ou de um professor; foi um pai falando, deu as explicações, não houve perguntas, foi tranqüilo.

A diretora, então, deu início à discussão da gestão participativa; expôs as idéias que eu tinha apresentado na reunião preparatória do segmento gestão, mas foi uma exposição fraca, em minha opinião. Não me pronunciei naquele momento.

Muitas idéias foram apresentadas, o clima estava um tanto tenso, a reunião foi transcorrendo meio devagar mas caminhando. Muitas falas de pais. De professores, só uma. E outra, da coordenadora do Fundamental I. Mas, muito mais pais e alunos.

No final dessa fase da reunião, a diretora simplesmente disse que “tudo estava OK, conversamos sobre isso e agora vamos passar para um outro item da pauta”. Nada foi concluído, nada foi encaminhado, até anotei em minha folha a estranheza de a coisa terminar assim. Uma mãe, no final da reunião, apontou isso, levantou esse problema, perguntando: “Como é que vai continuar, não tem nenhum encaminhamento, não tem nada apontado, como é que vai ser feito?”

Após o término da reunião, um dos pais representantes veio falar comigo sobre isso. Trocamos idéias rapidamente e concordamos que na próxima reunião, que é dia 28/06, nós devemos fazer uma espécie de pauta e cronograma para ir tratando dos desdobramentos desse tema.

A última parte da reunião foi dedicada ao estudo de uma proposta de resolução apresentada por alunos e ex-alunos, prevendo a representação destes últimos no Conselho de Escola. Ficou decidido transferir essa decisão para o dia 28.

Os pais tinham apresentado no começo da reunião uma proposta de resolução, esquecida pela diretora. Uma mãe reclamou e, nessa hora, a resolução foi lida e foi marcada uma reunião extraordinária dia 21, para discutir o tema “posturas e valores”. Se eu entendi bem, querem analisar diferenças de atitudes assumidas pelos profissionais da escola.

Eu me posicionei dizendo que, se vamos discutir posturas e valores, não vamos poder fazer avaliação de desempenho de quem quer que seja. Discutir valores e posturas não pode ser desculpa para avaliar a atuação das pessoas, é o que eu penso. A fala de uma mãe, em resposta, foi um tanto sarcástica, principalmente em função de não ter sido concluído o item de gestão participativa. Pelo menos, essa foi minha interpretação.

O financiamento para a obra vai ficando complicado...

(registro em 22.06.2004)

A comissão de financiamento da obra reuniu-se quinta-feira, dia 17. Foi uma reunião muito complicada porque parece que nós não vamos mesmo ter nenhuma chance de realizar obras durante o mês de julho. As certidões necessárias para conseguir o financiamento de BNDES estão difíceis de serem obtidas e também a quest

Não ter ido à reunião de ontem não foi uma boa, acabou ficando muito pesado pra mim esta ausência.

Cancelamentos de reuniões, um final de semestre cheio de tensões...

(registro em 22/06/2004)

Hoje, tinha agendado uma reunião com o um pai de aluno, especialista em informática e a coordenadora dessa área na escola. Na pauta: as questões de informática. Precisei cancelar, devido a demandas na universidade, que passa por uma época bastante conturbada, crises e eleições para reitor à vista. Tenho participado intensamente desses movimentos.

Cancelei também uma reunião de segmento de gestão, em comum acordo com a diretora.

Outro cancelamento...

(registro em 02.07.2004)

A reunião da diretoria executiva agendada para o dia 23/06 também foi cancelada. Apenas a diretora, a tesoureira e eu comparecemos. Sem chances de tomar qualquer deliberação!

Um orçamento-bomba! E as obras ficam ainda mais distantes!

(registro em 02.07.2004)

No dia 24/06, reunião da comissão de financiamento das obras. Todos presentes. Uma reunião muito complicada, porque o gerenciador enfim apresentou o orçamento e ele é simplesmente o dobro daquilo que tinha sido a base de cálculo até esse momento - um dado oferecido pelo arquiteto, mas sem nenhuma base efetiva.

Então, de 1 milhão de reais, a construção dos dois prédios vai para 2 milhões. E isso complicou demais, porque realmente o impacto para os pais e para o Conselho vai ser bastante forte.

A decisão da comissão foi: apresentar para o Conselho, no dia 28, a informação de que não vai ser possível fazer a obra em julho, por conta das certidões que não ficaram prontas e das dificuldades para obter o financiamento, mas não falar ainda do novo orçamento.

Outras ausências sentidas.

(registro em 02.07.2004)

No dia 28/06, às 18h30, estava programada uma reunião de segmento de gestão para preparar a reunião do Conselho, agendada para a mesma noite.

Essa reunião de segmento é aquela que ia ser dia 23, e foi cancelada. Não fui a nenhuma das duas. Fiquei trabalhando até tarde da noite e novamente isso pesou muito para mim.

No dia seguinte, conversei com a diretora e tudo correu bem, segundo ela, não houve nenhum problema. Os pais estão querendo fazer um estudo do projeto pedagógico da escola iniciando por uma palestra sobre o tema, tendo por base o artigo publicado por mim.

Terceirizar os serviços de informática: enfim, uma decisão para solucionar um problema antigo.

(registro em 02.07.2004)

O funcionário da área de informática foi demitido, não dava conta das demandas. Nos reunimos, a diretora, a coordenadora de informática e o pai de aluno, especialista em computação. Era preciso tomar as decisões para contratar novo profissional e também para compra de equipamentos e de programas para melhorar a segurança do nosso sistema.

Uma reunião tranqüila e muito objetiva, os quatro muito interessados em acertar, decidimos terceirizar ao invés de contratar outro funcionário. A partir da contratação de uma empresa, mediante concorrência, vamos avaliar a compra de equipamento mais potente para o servidor e a troca do programas.

E o orçamento para as obras continua preocupando...

(registro em 02.07.2004)

Agora mais completa com o ingresso de um pai de aluno, advogado, e um aluno, a comissão de financiamento das obras encontrou-se no dia 01/07. A reunião foi super tranqüila, ao contrário da anterior. O

orçamento desta vez veio até mais especificado mas, o valor é aquele mesmo: 2 milhões de reais.

Decidimos abrir as licitações, fazer uma espécie de teste: duas ou três empresas convidadas para ver o valor do orçamento e confirmá-lo ou modificá-lo. O banco tinha enviado para nós as previsões de pagamento do financiamento.

As questões ficaram dependentes do teste de licitação e marcamos uma reunião para o início de agosto para ver como é que isto vai ser encaminhado para o Conselho de Escola.

Empenho para construir consenso sobre tema controvertido.

(registro em 25.08.2004)

Hoje, a diretoria executiva esteve reunida. Discutimos o encaminhamento do orçamento para a construção dos prédios, a partir das sugestões das empresas que nos ajudaram a formulá-lo.

O Conselho de Escola, no dia 30/08, deverá decidir sobre isso. Nossa decisão foi muito tranqüila – vamos sugerir a construção apenas do prédio atrás da quadra. Mais tarde, a complementação prédio de estrutura metálica será feita.

Mas, o mais importante foi uma discussão a respeito das atribuições da entidade mantenedora, também para ser levado para o Conselho de Escola. Uma tarefa que tinha sido decidida na reunião de junho.

Foi uma discussão excelente, girando em torno de dois modelos de gestão participativa. Uma participante da diretoria executiva, advogada, fez a distinção entre gestão participativa com competências concorrentes e outra com competências exclusivas.

No primeiro modelo, todos os participantes podem decidir sobre todos os assuntos. Já no de competências exclusivas, há algumas deliberações exclusivas de um determinado grupo de participantes.

Então ficamos com duas possibilidades. Uma: os quatro segmentos da nossa escola - gestão, profissionais, pais e alunos - têm competência para deliberar sobre todos os assuntos e nenhum tem atribuições exclusivas. Então, tudo se discute no Conselho de Escola e aí há uma primazia

do órgão colegiado sobre todos os segmentos, nenhum é mais do que outro. O Conselho promove os acordos entre todos os segmentos.

A outra opção é: cada segmento tem as suas competências específicas, o Conselho de Escola toma as decisões coletivas, inclusive harmonizando os conflitos. Mas a entidade mantenedora tem algumas competências exclusivas de soberania inclusive sobre o Conselho, garantindo a continuidade da filosofia da escola, o equilíbrio financeiro e outros aspectos igualmente relevantes. Se o Conselho decide alguma coisa considerada pela entidade mantenedora como possível de desviar a escola da sua filosofia ou pondo em risco a saúde econômico-financeira, a entidade mantenedora então veta a decisão.

Um exemplo foi dado pela diretora: vamos supor que os pais e os alunos queiram mudar o sistema de avaliação, substituindo os conceitos por números. Eles têm oito votos no conselho, sozinhos não vão mudar isso porque vai ficar empatado. No entanto, basta um professor se aliar a eles para mudar. Nesse exemplo, essa possibilidade nem é muito difícil! E aí, então, como fica? Ou seja, a diretora situou bem, há decisões dos segmentos que podem por em risco a filosofia da escola ou a saúde econômica e assim por diante.

E aí, decidimos o quê? Decidimos adotar esse segundo modelo, decidimos que a entidade mantenedora vai assumir o direito e, obviamente, o ônus de ter um conjunto de competências exclusivas, garantidoras da continuidade da escola. Três participantes ficaram de redigir um documento sintetizando essa posição.

Inicialmente, eu aderi à primeira opção. Ao longo da conversa, fui sendo convencido do contrário. Especialmente porque esse modelo é oposto à cultura social mais ampla. Pode ter o risco de aparelhamento dos segmentos por grupos ou partidos políticos e inviabilizar o equilíbrio entre os diversos interesses.

Foi muito interessante meu movimento pessoal, fui mudando, assumindo a posição da diretora e de outros participantes, coincidente com a outra opção. Juntamente com uma outra participante da diretoria executiva, confessei meu encantamento com o primeiro modelo, mas reconheci que ele pode ser o muito perigoso.

Por fim, o grupo fechou a posição de trabalhar com a idéia de competências exclusivas e garantir a soberania da entidade mantenedora sobre decisões do Conselho de Escola que possam colocar em risco a existência dela, a saúde econômica e assim por diante.

Em minha avaliação, foi uma discussão muito rica, muito interessante, todos nós nos sentimos com liberdade de expressar opiniões mas, ao mesmo tempo, todo mundo foi respeitoso em ouvir a opinião dos outros, todo mundo pode falar, independentemente de cargos ou posições. Muito interessante, esse movimento da reunião, excelente.

Decisões estratégicas e gestão compartilhada: desta vez, um acordo tranqüilo.

(registro em 23.09.2004)

Ontem tivemos uma reunião de toda a equipe de gestão: a diretoria executiva, a diretora e os coordenadores. Faltaram três membros da diretoria.

A reunião tinha dois itens de pauta: o orçamento para 2005 e propostas relativas ao financiamento da obra. Foi uma reunião muito proveitosa, muito tranqüila, conseguimos desenvolver o trabalho sem grandes dificuldades, houve necessidade de se discutir algumas mudanças que foram aceitas, de modo que nós temos agora condições de enviar essas questões para análise e decisão do Conselho de Escola.

Na reunião de agosto, a decisão do Conselho foi transferir para de setembro qualquer definição quanto às obras. Para uma decisão mais qualificada, a comissão de obras mandou uma carta para todos os membros da comunidade, explicando a situação do financiamento da obra.

Mais um acordo tranqüilo – até onde posso ver – em decisões estratégicas, coexistindo com conflitos em ebulição!

(registro em 29.09.2004)

Dia 27/09, reunião do Conselho de Escola para discutir a constituição de um fundo permanente de investimentos, proposto pela comissão de financiamento das obras. A discussão foi muito tranqüila, os quatro segmentos

já trouxeram a posição favorável para a proposta da resolução 07/2004, distribuída com os quinze dias regulamentares de antecedência. Os pais expuseram algumas considerações, para conhecer melhor a sistemática de organização do fundo, sem oposição a ele.

O que me perguntei: o que estarão pensando os demais pais sobre essa medida? Afinal, são mais R\$ 25,00 por aluno nas mensalidades! Será que haverá inadimplência?

A proposta da comissão de financiamento de obras foi aprovada. Portanto, nós já estamos liberados pelo Conselho de Escola para fazer o empréstimo junto ao Banco Real, junto ao BNDES.

Eu estava achando que ia surgir também a reivindicação de pais de alunos do primeiro ano do ensino médio. Houve um grave incidente em um estudo de meio: nove alunos foram trazidos de volta porque estavam com drogas. Eu achava que isso ia surgir com muita força no Conselho mas não veio, não aconteceu nenhuma manifestação nesse sentido.

Eu soube, no dia seguinte, pela diretora, que os pais desses alunos tinham pressionado os seus representantes para apresentar essa questão no Conselho. Mas os representantes não aceitaram, por considerar que essa é uma matéria que tem que ser discutida com a direção da escola e não no Conselho de Escola.

Recebi novamente uma ligação da coordenadora do Ensino Médio em relação a essa questão, pedindo-me uma verificação sobre a decisão da equipe técnica em relação a esses nove alunos. Eu disse a ela que isso poderia ser discutido num fórum adequado, talvez numa reunião da equipe de gestão. Aquela sensação estranha de uma parceria fora das instâncias regulamentares da escola, apontada em relatos anteriores, voltou!

Para complicar mais: recebi, por telefone, um pedido de um pai, conhecido meu em função de atividade de assessoria em outra escola. Ele é pai de uma dessas meninas e me pedia para estar presente numa reunião que vai acontecer hoje, à noite, com a diretora.

Eu disse a ele que não poderia, alegando problema de agenda. Mas, na verdade, não quero participar dessa reunião porque não é minha área de trabalho. Se houver necessidade de discutir isso, eu posso participar

desde que seja no âmbito adequado: ou é uma reunião da diretoria executiva ou é uma reunião da equipe técnica. Telefonei para a diretora e

sentimento – de não ter com quem, da diretoria executiva, dividir a situação – foi muito pesado. A maioria dos membros, na minha avaliação, não terá contribuições relevantes pois não estão acompanhando mais de perto a evolução dos acontecimentos na escola. Minha visão estará correta?

Finalmente, decidi ligar para uma das participantes da diretoria executiva e marquei um almoço para a próxima quarta-feira, dia 27. Vou dar-lhe o texto para ler e vamos ver o que a gente decide.

Novamente, o caso dos alunos do estudo de meio...

(registro em 22.10.2004)

Parece que as coisas em relação a esses alunos realmente foram muito sérias, eles estão praticamente expulsos, pois sua matrícula para 2005 está impedida por decisão da equipe técnica. A verdade é essa: os alunos estão expulsos, e eu me sinto um tanto impotente diante disso. Não sei se deveria me sentir, mas a verdade é que me sinto. Essa foi inclusive uma das razões para a coordenadora do Ensino Médio ter me encaminhado seu documento de denúncia em relação ao funcionamento da equipe técnica.

Um registro não feito... e a lacuna!

(registro em 22.10.2004)

Não fiz nenhum registro sobre a reunião do Conselho de Escola de setembro. A lembrança acabou se dissipando. Na época, me lembro que era preciso fazer alguns registros e agora, nessa altura, não lembro mais o que deveria ter sido escrito. Então, fica o registro daquilo que não foi registrado.

Outra decisão estratégica sem conflitos...

(registro em 26.10.2004)

Ontem, dia 25/10, houve a reunião do Conselho de Escola para deliberar sobre o orçamento de 2005.

Eu não me lembro de uma reunião tão tranquila para discutir um assunto complexo como esse. Não houve nenhuma objeção, apenas pedidos de esclarecimentos. Planilha aprovada por unanimidade num clima até alegre, com muitas brincadeiras, muitas risadas.

E o conselho decidiu também aprovar provisoriamente uma taxa para o fundo permanente de investimentos, no valor de RS 30,00. É uma atitude preventiva para evitar que alguém venha a reclamar por ter sido essa taxa decidida só em novembro.

Uma comunicação de discordância dos professores, mas em forma indevida.

(registro em 26.10.2004)

Hoje recebi, por intermédio da tesoureira, uma comunicação por escrito dos professores, sem assinaturas, dizendo da insatisfação e desconsideração da entidade mantenedora por ter avisado que não pagaria o PLR – Participação em lucros e resultados – no dia 1º de outubro.

Considereei uma manifestação profundamente inoportuna, sem nenhum fundamento. Depois de tudo que nós temos feito, em todos esses anos, para os professores, receber uma carta dessas foi muito penoso. Eu me mantive sereno perante a tesoureira, mas na verdade fiquei com muita raiva. Estudarei uma maneira de responder a isso.

A comunicação escola–pais em cheque.

(registro em 26.10.2004)

O Conselho de Escola esteve reunido ontem. Uma das mães propôs que a escola reformulasse o modo de enviar as circulares para os pais, especialmente, no Fundamental II e no Ensino Médio.

A discussão pegou fogo. Um dos alunos disse que a maioria dos colegas do Ensino Médio não entrega as circulares. Faz aviãozinho ou joga fora. A coordenadora de Educação Infantil relatou que, nesse segmento e no Fundamental I, as professoras fazem um trabalho de convencimento dos alunos e grampeiam as circulares na agenda.

Ficou claro pra mim que os representantes de professores e da coordenação assumiram uma posição defensiva como se a escola fizesse tudo o que devia fazer. Mas os pais foram muito firmes em defender a idéia de que alguma coisa melhor precisava ser feita. Não que não se fizesse nada, reconheciam que alguma coisa estava sendo feita mas tem que

mudar para que os alunos realmente levassem essas comunicações para casa. A posição dos alunos e dos pais foi muito mais política e objetiva do que a de alguns professores e coordenadores, permanecendo numa posição somente defensiva.

A resposta aos professores.

(registro em 28.10.2004)

Hoje escrevi um despacho no manifesto dos professores, recebido há dois dias. Comuniquei que não dou andamento a documentos que não estejam assinados. E dei um prazo, até 16 de novembro, para reapresentarem o documento com as assinaturas, para ser discutido na reunião do dia 17, com a diretoria e a equipe de direção e coordenação e da direção da escola. Depois desse prazo, o documento não será mais considerado.

Apesar da minha tentativa de serenidade, quando recebi o documento na terça-feira, a tesoureira disse hoje que percebeu minha irritação com essa manifestação dos professores.

Novos gestores na universidade, novas relações institucionais.

(registro em 28.10.2004)

Ontem, consegui encaminhar com a nova reitora uma reunião com a diretoria executiva e da equipe de direção e coordenação da escola. Em princípio, marcamos para dia 10 de novembro, no horário do almoço, no colégio. Vamos ficar aguardando a confirmação. A tesoureira está preparando um dossiê para entregar.

(registro em 03.12.2004)

Um dia antes, a secretária da nova reitora pediu desculpas, mas a reunião foi cancelada. Eu então disse a ela que ficava aguardando um novo agendamento. Até hoje não houve nenhuma manifestação nesse sentido, sendo que a posse da nova equipe da reitoria deu-se no dia 29.11.

(registro em 03.12.2004)

Ontem, dia 02, recebemos um ofício do gerente jurídico da universidade, questionando porque não usamos ainda a hipoteca do terreno para levantar o empréstimo junto ao BNDES.

Imediatamente mandei ofício ao consultor jurídico, informando que não usamos ainda a hipoteca porque somente em novembro é que o projeto foi aprovado pela prefeitura e nós estamos agilizando o empréstimo. Esse é um sinal dos novos tempos. Vamos conferir qual será a relação com a nova equipe da reitoria.

Outra situação de embate no Conselho de Escola: uma saída negociada.

(registro em 03.12.2004)

A diretora me relatou ontem a reunião do Conselho de Escola do dia 29/11. Não pude assistir, porque estava acompanhando a apresentação dos trabalhos de conclusão de curso dos meus alunos na universidade.

A reunião foi bastante complicada porque os pais e os alunos não queriam, de forma nenhuma, aprovar a proposta da equipe técnica de eliminar a festa junina em 2005. Segundo essa proposta, em cada ano seriam realizadas apenas duas das quatro grandes festas tradicionais. E, no ano de 2005, a festa junina não aconteceria.

Segundo o relato, depois de muitos embates, lá pelas 22 horas, tomou-se a decisão de manter a festa. Ponderei com a diretora que a decisão era muito correta, porque se trata de uma atividade cultural tradicional e não vejo nenhum sentido em fazer uma troca desse tipo.

O comentário final da diretora foi interessante: mesmo reivindicando excelência pedagógica, os pais não abrem mão de atividades de convívio, de atividades de relação entre os pais e a escola. Cabe a nós, disse eu, fazer o devido equilíbrio entre duas coisas.

A reunião do conselho também aprovou o valor de R\$ 25,00 reais para o fundo de obras. Esta parte está também solucionada e enviamos uma circular ontem mesmo para os pais, comunicando que o fundo de obras começa a ser cobrado a partir de janeiro de 2005.

Coordenação do ensino médio: novamente o conflito não solucionado...

(registro em 03.12.2004)

Ontem, eu recebi no meu escritório a coordenadora de Ensino Médio. Está insatisfeita, muito descontente, teve uma reunião com a diretora, dias atrás e foi aconselhada a demitir-se. Disse que não se demitirá. Eu disse que, nessa questão da demissões - pedidas ou não – não entro, pois isso é competência da diretora, que assume os ônus e os bônus dessas decisões.

Segundo a coordenadora, o ensino médio precisa ter um outro tipo de coordenação, diferente daquela que existe de 5ª à 8ª série. Elogia muito as coordenadoras até 4ª série e acha que a escola está “bem redondinha”. Mas, da quinta-série em diante, a direção e a coordenação têm, segundo ela, uma atitude muito autoritária, muito de cima para baixo.

Combinei com ela que, se for demitida, dirá à diretora que falou comigo e me deixou o documento. Portanto, deixar transparente essa conversa.

Depois de cinco anos com aumento de número de alunos, estamos diminuindo. Sinal de alerta!

(registro de 06.12.04)

Estou em viagem de trabalho e recebi uma ligação da secretária executiva da entidade mantenedora e da tesoureira, relatando a existência de apenas 26 inscritos para o 2º ano do ensino médio. A direção da escola e a coordenação estão planejando duas classes, cada uma com 13 alunos, gerando um problema econômico muito sério.

Normalmente, as classes têm 25 estudantes, tolerando-se 26 ou 27. Esse é o compromisso que nós temos com os pais. Eu orientei no sentido de informar a direção e a coordenação, de imediato e sem rodeios, que não podemos ter duas classes nessa série do ensino médio.

Perguntei quantas classes de 1º ano tínhamos neste ano. Ela me respondeu que tínhamos duas, portanto estamos perdendo praticamente uma classe inteira. A coordenadora do ensino médio tinha me avisado que muitos alunos do 1º ano iriam sair em solidariedade aos nove, cuja matrícula para o próximo ano foi impedida. Até uma análise mais aprofundada,

parece que o número de alunos do 2º ano vai decair em função dessa questão do estudo do meio do 1º ano.

Cartas de demissão, uma situação sempre problemática.

(registro em 09.12.2004)

A tesoureira me deu aproximadamente 10 cartas de demissão para serem assinadas. Fiquei muito espantado com algumas pessoas, inclusive muito antigas na escola.

Resolvi não assinar nenhuma e, amanhã, sexta-feira, vou tentar encontrar um horário para falar com a diretora.

(registro em 14.12.2004)

Estive conversando com a diretora na sexta-feira passada sobre as demissões. Os motivos para demitir algumas pessoas ficaram muito claros. No caso de outras, as justificativas me soaram estranhas. Expus minha percepção, tentando mostrar minha oposição em alguns casos. No entanto, deixei claro que a decisão final é da direção da escola. Soube hoje, pela secretária executiva, que a diretora voltou atrás em um desses casos.

Um pagamento muito chorado...

(registro em 14.12.2004)

Hoje, a tesoureira trouxe-me um cheque R\$ 90.000,00 para depositar em juízo, em função do processo que estamos movendo contra a receita federal, motivado pela queixa junto à SUNAB, na década de 1980. Muito a contragosto, assinei o cheque, porque, sem isso, não vamos conseguir fazer a nossa reforma, pois precisamos da certidão negativa para obter o empréstimo no BNDES. Mas, acho um absurdo gastar dinheiro da comunidade escolar desse modo.

Formatura dissonante: dois discursos, duas escolas?

(registro em 14.12.2004)

A cerimônia de formatura dos concluintes da 8ª série e do ensino médio, realizada hoje, teve altos e baixos, os discursos dos alunos mostraram dois paradigmas extremamente opostos.

O primeiro discurso foi um desastre: dois alunos do 3º ano A fizeram um discurso absolutamente ridículo, desconexo, ambos completamente alterados. Segundo versões que eu soube depois, o menino estaria bêbado e a menina possivelmente drogada. Para se ter uma idéia, eles subiram ao palco, o menino carregando a menina “de cavalinho”.

E o outro discurso foi de um aluno da 8ª C. Ele tem grandes dificuldades motivadas por problemas físicos e perdeu o pai semanas atrás. Foi um discurso sensato, sério, digno.

O ambiente na mesa era bastante carregado, bastante difícil. Pensei comigo: o que estaria levando a esses dois paradigmas tão opostos, no curto espaço de tempo de três anos?

O impasse da coordenação do ensino médio: demissão. E agora?

(registro em 14.12.2004)

Ontem houve a reunião com a equipe técnica e a entidade mantenedora destinada a analisar as perspectivas para 2005.

E eu acabei conduzindo a reunião para que se abordasse a questão da substituição da coordenadora do ensino médio, defendendo a posição de não se contratar pura e simplesmente um outro profissio

Enfim, as certidões podem estar saindo, o empréstimo também!

(registro em 14.12.2004)

As certidões para poder entrar com o pedido de financiamento para a obra junto ao BNDES estão saindo. O contador e a advogada já estão com uma parte e provavelmente hoje terão também as demais – especialmente a certidão negativa da receita federal relativa ao processo da Sunab.

Por falar em contador... está indo muito mal, talvez vamos fazer uma reformulação neste quesito.

Anexo III
Relatos impressionistas - 2005

O problema da coordenação do Ensino Médio tem uma solução negociada.

(registro em 24.01.05)

A reunião da diretoria executiva, com a presença da diretora da escola e dos coordenadores, realizada no dia 19 de janeiro, foi em continuidade da que realizamos em dezembro, quando foi discutido o problema de contratar ou não um novo coordenador para o Ensino Médio.

Continuei mantendo minha posição de que se deveria deslocar um dos coordenadores para este cargo e se contratar um coordenador auxiliar que ajudasse nos segmentos do Ensino Fundamental II e Ensino Médio. Vários pronunciamentos foram feitos, dois coordenadores posicionaram-se contra minha proposta, com apoio forte da diretora e o silêncio (que interpretei como apoio também...) de dois outros coordenadores.

Três membros da diretoria executiva acabaram também concordando com o posicionamento da equipe técnica. Depois de um bom tempo de discussão, um desses membros sintetizou o problema, de um modo bastante simplista, segundo minha visão, da seguinte forma: as pessoas que estão no cotidiano da escola acham que deve ser contratado um novo coordenador para o Ensino Médio e quem não está nesse cotidiano (como é o meu caso e o dos demais membros da diretoria executiva) não devem contrariar a posição da equipe.

Afirmar que concordava com essa postura, mas fiz um registro na ata sobre meu posicionamento, ressaltando que quanto mais se defendia a necessidade de um coordenador novo, mais eu firmava minha convicção de transferir um dos coordenadores para o Ensino Médio. De qualquer modo, fui voto vencido e vai ser realizada a banca de seleção.

Nesse momento, a diretora propôs que não se fizesse a seleção por meio de uma banca, ou seja, que fosse feita uma escolha pela direção da escola como se fosse um cargo de confiança.

Eu novamente me opus e distingi que a banca tem dois conceitos: um é o de fazer uma seleção ampla, ou seja, a indicação dos

candidatos ser uma possibilidade para todas as pessoas. E o segundo: a decisão sobre contratar um dos candidatos tem a participação dos representantes de todos os segmentos. Eu poderia concordar em abrir mão da primeira, ou seja, restringir os candidatos a indicações da direção e/ou da equipe técnica. Essas pessoas indicadas serão previamente entrevistadas pela diretora mas a decisão final será tomada por uma banca composta por representantes de todos os segmentos. E esta foi a decisão final.

As pendências para iniciar a obra continuam pesando.

(registro em 24.01.05)

Já estamos com todas as certidões e demais documentos jurídicos necessários para obter o financiamento e agora o gerente do banco veio com uma novidade: o prazo de carência não é de 12 ou 24 meses (como tínhamos sido informados anteriormente) mas de 6 meses após a conclusão da obra.

Essa mudança complicará muito o pagamento das prestações, obrigando a escola a dispor de alta quantia mensal para saldar esse compromisso muito antes do período inicialmente previsto pela comissão de obras. Solicitei que a tesoureira marcasse uma reunião com o gerente e a comissão de obras para que todos pudessem participar de uma discussão bem aberta, por que essa exigência – carência de seis meses após o término da obra – não foi anunciada nos primeiros contatos. E foi com base nas informações iniciais que nós levamos adiante a proposta de financiamento para o Conselho de Escola e agora vamos ficar numa posição muito ruim e eu não quis negociar isso isoladamente. Por isso que decidi uma reunião com a comissão de obras.

Uma mensagem eletrônica interessante.

(registro em 24.01.05)

Recebi uma mensagem eletrônica de uma mãe de aluno, em dezembro passado, propondo que haja algum desconto para o pagamento antecipado das mensalidades. Pretendo levar adiante essa idéia.

Uma demissão possivelmente surpreendente.

(registro em 24.01.05)

Ao assinar os documentos da escola na sexta-feira passada, fui comunicado que um professor do Ensino Médio tinha pedido demissão no último dia de aula do ano passado.

Esse professor, no Conselho de Escola, andou fazendo alguns pronunciamentos que incomodaram a direção. Estranhei que o seu pedido de demissão não me foi comunicado no final do ano anterior e somente agora, com a assinatura dos documentos, é que eu fiquei sabendo. A diretora apressou-se em dizer que ele tinha pedido demissão porque tinha uma proposta melhor de outra escola. E não estava relacionado aos questionamentos feitos no Conselho de Escola ou com a demissão da coordenadora do Ensino Médio.

Finalmente, uma nova coordenadora para o Ensino Médio.

(registro em 03.02.05)

Ao assinar os documentos financeiros hoje, a diretora relatou-me o processo de escolha da nova coordenadora do Ensino Médio. Um dos membros da diretoria executiva participou como representante da entidade mantenedora, pois continuo convencido de que não deveríamos contratar alguém de fora.

A diretora informou que a banca recebeu três indicações apenas: uma mãe de aluno, representante de pais no Conselho de Escola (segundo minha visão, tem manifestado excelentes posições nas reuniões do órgão quanto à gestão participativa); uma psicóloga indicada por um pai de aluno (exerce o cargo em uma escola da colônia judaica há 12 anos e, por ironia do destino, coordenei o processo seletivo para contratar sua substituta naquela escola!); e uma pedagoga (exercendo a função de supervisora em um sistema educacional mantido por uma instituição financeira nacional).

A banca escolheu a primeira indicada, sendo votos vencidos o membro da diretoria executiva e o representante dos alunos. Este conseguiu reunir cerca de 30 colegas na casa dele, na noite anterior, para trocar idéias sobre a seleção da coordenadora. Achei esta iniciativa muito importante.

Ele é filho de um pai de aluno que divergiu muito das posições do coordenador do Ensino Fundamental II, no episódio do estudo de meio da sexta série.

No entanto, essa candidata acabou não aceitando, porque no mesmo dia o seu orientador de mestrado comunicou-lhe que conseguira uma bolsa de estudo e, portanto, não poderia ter vínculos trabalhistas com outras instituições.

Numa atitude que elogiei muito, a diretora reconvocou a banca para a segunda-feira (dia 31/01) e rediscutiu o que fazer.

A banca concordou em chamar de imediato a segunda colocada – a candidata psicóloga – pois ela recebera os votos do membro da diretoria executiva e do representante de alunos. Essa profissional aceitou assumir o cargo.

Um dado importante, relatado pela diretora: o representante dos alunos disse que seria bom não adiar mais a decisão (as aulas estavam começando nesse dia), porque “[...] os alunos precisam de uma referência”.

Essa observação me pareceu muito pertinente. Em um primeiro momento, entendi como um reforço para a posição da diretora e dos coordenadores, quanto à contratação de um coordenador “definitivo” para o Ensino Médio, mesmo que novo na escola (idéia que combati na reunião conjunta de janeiro). No entanto, ao redigir este relato, conclui que essa observação do representante de alunos reforça a minha posição: um coordenador já conhecido pelos alunos e pais seria, segundo ainda penso, melhor referência do que qualquer profissional novo. A história dirá quem tem razão!

Os representantes de alunos renunciam: surpresa desconcertante!

(registro em 24.03.05)

Na primeira reunião do Conselho de Escola deste ano – dia 28.02 – todos os representantes dos segmentos profissionais da escola foram surpreendidos por uma carta de três linhas, apresentada pelos representantes de alunos. Nela, eles renunciaram à representação, alegando que resoluções do Conselho não foram respeitadas “ate o esquecimento” e que não mais participariam de um “teatro de representação”. O choque de todos foi grande.

Minha impressão é de que os representantes de pais já sabiam. Uma estranha movimentação (classificável de estranha após os acontecimentos....) dos alunos no início da reunião mostrou (posteriormente...) que o movimento deles parece ter sido planejado. Eram três estudantes do terceiro ano do ensino médio e três meninas da 6ª série, as quais entraram atrasadas, mudas e saíram com os outros três igualmente caladas. Leram a carta e saíram, não houve qualquer possibilidade de debate ou diálogo.

As análises feitas no calor do impacto giraram em torno da questão da representação de alunos e pais, os dois segmentos menos organizados e para os quais a escola existe. Ficou evidente o impasse para o funcionamento do Conselho, pois essa instância perde condição de decidir, com a ausência de um dos segmentos. Os pais-representantes insistiram na evidência de que se tratava de um ato político e não uma “malcriação”, com o que eu expressamente concordei de imediato. Um dos pais me atingiu particularmente quando argumentou que esta escola é mesmo “única e singular e até objeto de tese de doutorado” (olhando-me nos olhos). Naquele momento, minha vontade foi de largar tudo isso!

Decisão do Conselho: fazer um levantamento nas atas para ver o que seriam as tais “decisões não respeitadas até o esquecimento” e a diretora da escola conversará com os alunos representantes para comparecerem a reunião extraordinária marcada para o dia 07.03.

Um embate próximo de um impasse.

(registro em 24.03.05)

No dia 01.03, enviei mensagem eletrônica longa para todos os membros da diretoria executiva. Achei importantíssimo que todos soubessem dos acontecimentos relatados acima e pedi a presença de todos na reunião extraordinária do Conselho.

Apenas um dos diretores me deu retorno, justificando sua impossibilidade para o dia 07. Os demais não deram retorno e não compareceram.

Naquela mesma mensagem, insisti na presença de todos na reunião do segmento gestão, agendada para o dia 09 (segundo decisão

tomada em 19.01, quando começamos a pensar nas metas para 2005... este é outro importante registro que precisa ser feito.) Queria me prevenir para poder discutir com todo o segmento a questão da renúncia dos alunos, diante do que ocorreria no dia 07.

No dia 03.03, a diretora relatou-me o contato com os alunos na terça-feira. Os três alunos-representantes pediram para pensar e dar um retorno até as 12 horas para saber se irão ou não à reunião extraordinária do dia 07. Não cumpriram o combinado, não apareceram e, na quarta-feira, a diretora encontrou com eles no pátio, cobrou e eles disseram que não iriam mas mandariam uma carta até sexta-feira, dia 04.03, até 12 horas.

A diretora acha que há pais insuflando a atitude dos três alunos do terceiro ano do ensino médio e estes “levam” as três alunas da 6ª série. O presidente do Grêmio e os demais alunos não sabiam de nada sobre essa renúncia.

Na terça-feira, os alunos-representantes pediram licença para ir as classes com o objetivo de comunicar a renúncia. A diretora disse que poderiam fazê-lo apenas após a reunião do Conselho de Escola, programada para 07.03. Eles acataram. (A meu ver, numa curiosa expressão de dependência... A rigor, como representantes, não teriam que pedir licença para ir as classes, teriam apenas que comunicar que queriam ir e negociar horários... assim penso!)

Ainda na terça-feira, comunicaram à diretora que enviariam a carta por meio dos pais (isso parece confirmar a articulação dos representantes dos dois segmentos...). A diretora contestou, mostrando que, como presidente do Conselho, cabe a ela receber a carta e encaminhá-la ao colegiado. Nova concordância dos alunos-representantes.

Na sexta-feira, os alunos-representantes não cumpriram o combinado, não entregaram carta alguma, não justificaram, nada fizeram quanto a isso.

Na quinta-feira, a secretária da entidade mantenedora disse-me, confidencialmente, para “ir com calma nessa história dos alunos, pois pode haver mais coisas por trás”. Preciso conferir isso (coisa que não fiz até hoje – dia 24.03!)

Para estar presente na reunião do Conselho, tive que reduzir a duração de uma viagem profissional para o interior do Estado, no próprio dia 07, retornando a tempo..... e muito cansado.... para a reunião do Conselho.

A reunião começou com a presença de seis ou sete alunos do terceiro ano do ensino médio (os três representante

imediatamente a análise do estatuto do Conselho, além de decidir como proceder para discutir o projeto pedagógico da escola com o segmento dos pais e dos alunos.

A aluna que participava pela primeira vez quis colocar a palavra “condições” (no sentido de que os alunos viriam se essas condições fossem aceitas pelos demais segmentos). Rebatu imediatamente (e com uma certa raiva....) dizendo que compromisso não é condição. O Conselho não ia aceitar condição alguma, TODOS os segmentos estavam se comprometendo com essas duas atividades. Momentos antes, o pai-assistente, e um pai-representante, tinham feito um apelo aos alunos para voltarem e eu reforcei esse apelo.

Os alunos ficaram de apresentar uma resposta até o dia 14.03. Se insistissem em não comparecer ou serem apenas ouvintes na próxima reunião do Conselho, ela não seria convocada pela diretora.

Decisões estratégicas dos gestores podem mudar situações?

(registro em 24.03.05)

Em 09.03, foi realizada uma reunião do segmento gestão, com a presença da diretoria executiva, a diretora e os coordenadores, com o objetivo de analisar a situação criada pelos alunos-representantes nas reuniões do Conselho de Escola.

A análise foi iniciada pela coordenadora do ensino médio, ressaltando com muita propriedade que o confronto segmentos-profissionais X segmentos-usuários fica evidente até na disposição física das carteiras na sala de reuniões do Conselho: de um lado, coordenadores, professores, entidade mantenedora e funcionários; de outro, alunos e pais.

Tutelar X Fomentar, o assunto é retomado. Algumas falas:

- “alunos não participam” é uma mística, não é real, eles participam mas as instâncias de participação deles – o Grêmio, o Conselho – não articulam os alunos.
- a articulação de pais e alunos deve ser um movimento político deles e não dos profissionais da escola. (É a tese contrária àquela que defendi no

conselho. Rebatí e insisti na minha tese. Parece-me que tive algum sucesso junto a algumas pessoas do segmento gestão... a conferir no futuro).

- temos uma assimetria na participação na escola – modelo de representação vem mostrando suas limitações éticas e políticas. Por que os alunos de Educação Infantil e Ensino Fundamental I não têm peso nas eleições dos representantes e do Grêmio?
- qual é mesmo o papel do Conselho – poder moderador?
- como lidar com as “dores” da democracia?

Consenso entre os participantes: discutir o estatuto do Conselho. Insisti na necessidade de iniciar imediatamente pelo artigo primeiro e assim sucessivamente.... Algumas pessoas queriam fazer antes um esquema de discussão de grandes temas, para depois analisar os artigos do estatuto. Fui contra, argumentando que pais e alunos veriam nisso mais uma manobra protelatória. Convenci a maioria, venci uns poucos. (Em que medida o fato de ser presidente da entidade provoca “vitórias” como essa?).

Decisão tomada: realizar uma reunião do segmento gestão para estudo do estatuto em 17.03 e outra para estudo das metas para 2005 em 30.03.

Esta última foi adiada por mim para a primeira quarta-feira de abril, pois haverá Assembléia da ACSP no dia 30.03, à noite. Que acúmulo de compromissos para quem atua voluntariamente na associação!

Relações com a universidade vão ficando complicadas.

(registro em 24.03.05)

Fiz contato telefônico com uma assessora da vice-reitoria que já pertenceu à diretoria executiva da entidade mantenedora em anos anteriores. Até esta data, nenhuma atitude foi tomada pela nova reitoria no sentido de tomar conhecimento da escola. Informei que precisava de um nome para colocar no lugar da pessoa que saiu em novembro de 2004, data do término de mandato do reitor anterior. Disse que colocaria o nome dela, se não houvesse alguma manifestação. Dito e feito: não houve devolutiva e o nome dessa assessora foi colocado na diretoria executiva para convocar a Assembléia.

Compromissos coletivos ou “condições” para participar: dilemas para construir acordos.

(registro em 24.03.05)

Conforme combinado, o segmento gestão reuniu-se para estudar o estatuto do Conselho de Escola em 17.03.

Antes disso, entretanto, foi necessário incluir uma urgência na pauta: no dia anterior, os alunos-representantes entregaram uma carta para a diretora da escola, cumprindo o compromisso firmado na última reunião do órgão colegiado.

Uma

coordenadora e eles não foram consultados. O aluno que participou da banca, a convite da diretora por ser membro do Grêmio, contestou. Enfim, tudo indicava que a assembléia não tinha sido nem um pouco favorável aos alunos-representantes.

A interpretação da diretora e dos coordenadores: há um racha entre a atual diretoria do grêmio estudantil e os alunos-representantes junto ao Conselho de Escola. Está em curso o processo eleitoral para escolha da nova diretoria do grêmio.

A análise da situação, liderada por um dos coordenadores, foi excelente, segundo penso. Ressaltei que tínhamos duas ações extremas - de um lado, não dar nenhuma importância para a carta, ignorá-la. No outro extremo, não convocar a reunião ordinária do Conselho, pois os alunos não se comprometeram claramente em comparecer – interpretação radical possível diante dos termos da carta.

Eu disse que não devíamos decidir por nenhum dos extremos (no íntimo, tinha uma certa preferência pelo segundo extremo... reconheço que o viés de uso da força está sempre presente... autoritarismo?).

Depois de uma discussão interessante – eu pude externar minha raiva e minha indignação, isso foi excelente para mim e para o clima da reunião – decidimos elaborar uma carta, repudiando a “ironia monarquista” e as condições. Esse documento será entregue a todos os representantes na abertura da reunião do Conselho e a carta dos alunos irá anexada.

Encerrado este tópico de emergência, voltamos à pauta combinada previamente: análise dos cinco primeiros artigos do estatuto do Conselho de Escola, preparando a discussão da próxima reunião desse órgão colegiado.

Quando um acordo não é possível, um recuo é necessário.

(registro em 06.04.05)

A reunião do Conselho de Escola do dia 28.03 foi extremamente frustrante. Cheguei somente às 21h devido a outro compromisso

profissional e a carta dos alunos-representantes estava sendo discutida. A carta do segmento gestão já havia sido lida.

As discussões estavam se encaminhando para um consenso (iniciar ainda hoje a discussão do regimento e promover medidas para atender as demais questões apontadas na carta deles), quando os alunos-representantes solicitaram algum tempo para analisar se trocavam a palavra “condições” pela palavra “compromisso”. Voltaram e aceitaram a troca de palavras, mas continuaram na mesma atitude: exigiam reuniões quinzenais do Conselho para atender as questões apontadas por eles. Houve recusa de todos os segmentos.

Um pai-representante fez uma interessante proposta de constituir uma comissão para apresentar, já na próxima reunião, uma proposta de mudança de estatuto do Conselho a partir das sugestões dos segmentos.

Isso estava praticamente acertado quando os alunos-representantes ~~que não tinham ainda voltado ao Conselho, queriam~~ mais tempo para saber se reassumiam seus postos de titulares. Diante disso e da indignação dos demais, a diretora encerrou a reunião, sem qualquer deliberação. Na minha visão, houve um racha entre pais e alunos.

Questão IMPORTANTE: somente dois pais-representantes presentes! Depois eu soube que somente cinco pais vieram na reunião preparatória.

Para superar o impasse, é preciso transforma-lo em um problema.

(registro em 06.04.05)

No dia seguinte, conversei com a diretora e decidimos antecipar a reunião da diretoria executiva

(registro em 06.04.05)

Ninguém compareceu à Assembléia da entidade mantenedora. A diretora, a tesoureira e eu estivemos sozinhos. Sinal de que?

Disse a elas que no próximo ano precisaremos fazer alguma coisa, pois o mandato da atual diretoria estará se encerrando e eu não mais assumirei a presidência. Posso até permanecer na diretoria, mas outra pessoa terá que assumir o encargo da presidência. Ambas demonstraram preocupação diante dessa minha comunicação.

Um impasse transformado em problema passa a ter diversas soluções.

(registro em 06.04.05)

A reunião do segmento gestão, realizada no dia 30, foi tensa, com análises bastante abrangentes de todos. Minha proposta de antecipar eleições dos representantes para não ter que suspender a reunião do Conselho de Escola marcada para 25/04 não foi aceita. Já são muitas as propostas que faço e não são aceitas. Parece mesmo que está na hora de sair...

As discussões foram bastante importantes e a deliberação final foi manter a reunião do dia 25.04 e encaminhar uma pauta de organização das eleições e discussão do estatuto do Conselho. A diretora e eu enviaremos uma carta para orientar a organização das eleições em maio.

Debates acalorados em busca de consensos nem sempre fáceis.

(registro em 19.04.05)

O segmento gestão – diretoria executiva, diretora da escola e coordenadores – voltou a reunir-se no dia 13.04 para discutir mudanças no estatuto do Conselho de Escola. Dois diretores ausentes, sem qualquer justificativa.

Reunião tensa, segundo minha visão. Um dos membros da diretoria executiva, apoiado pela equipe técnica, aponta para um conselho predominantemente consultivo e deliberativo em alguns aspectos mais gerais. Nisso concordamos. Mas, ao tentar definir quais são esses aspectos gerais, aconteceram discussões acaloradas e, por vezes, conflitantes.

Aspectos gerais em relação aos quais houve unanimidade: aprovação do Projeto Pedagógico, aprovação da planilha orçamentária anual, aprovação do balanço anual, acompanhamento dos balanços mensais.

Ponto de maior divergência: aprovação de banca para seleção de direção e da equipe técnica. Eu propus total responsabilidade do Conselho, sendo a banca composta apenas por titulares dos quatro segmentos, escolhidos por eles. Os demais presentes consideravam que a indicação para a banca deveria ser feita pelos representantes dos segmentos mas não ficar restrita a eles.

No final, uma posição da qual discordo: representantes indicam membro para a banca, no prazo de 15 dias, e cada segmento resolve como fazer essa indicação, autonomamente. O Conselho apenas zela para que todos os segmentos sejam representados.

Em casos de urgência, a diretora faz a indicação de um membro de qualquer segmento, se não houver escolha pelos integrantes desse segmento. O Conselho, como instância coletiva, não interferirá nessa dinâmica. Ponto de acordo de todos: quem indica candidatos não pode fazer parte da banca.

Outros aspectos do estatuto foram aprovados por todos, a saber: mandato de dois anos, com reeleição uma só vez, eleição em novembro para posse em fevereiro, rodízio dos titulares para que a composição do Conselho não mude completamente a cada vez. Concordamos também em propor a prorrogação do mandato dos que serão eleitos em maio/05 até novembro/06.

Saí bastante cansado e, até certo ponto, frustrado. No entanto, demos passos importantes para reestruturar o estatuto. Isso foi um ganho inegável e importante.

No meio da tarde, o membro da diretoria executiva que discordara de algumas posições minhas me ligou, mas não pude atender. No final da tarde, ele ligou de novo, disse que ficou preocupado por ter sido muito radical e que o viés de advogado veio à tona. Eu disse que não tinha ficado chateado, que as divergências são necessárias e salutares. Gostei muito desse telefonema.

A burocracia dos bancos e nossas necessidades: sintonia impossível.

(registro em 15.06.05)

Pela enésima vez, o banco havia pedido documentos e informações para instruir o processo de financiamento da obra junto ao BNDES. O gerenciador nos ajudou nos pedidos anteriores. Essa nova solicitação incluía documentos e informações já enviadas.

Uma delas particularmente relevante: o valor do financiamento. Há um ano, os orçamentos recolhidos pelo gerenciador apontavam um curso total de um milhão de reais para o prédio atrás da quadra. Inflação e aumentos de insumos, insistiu o gerenciador, acarretaram a necessidade de um aumento de pelo menos 15% nessa quantia.

O que fazer? Bancar esse aumento com recursos próprios? Elevar a quantia do financiamento e começar todo o processo novamente? As alternativas conhecidas eram igualmente traumáticas.

A decisão foi convocar uma reunião da Comissão de Financiamento da obra, que aconteceu em 02/06. Encontro com muitas preocupações, inúmeras perguntas sem respostas, inquietação e perplexidade diante da demora do banco em encaminhar para o BNDES. Acima de tudo: meu sentimento de impotência. E, ao redor de tudo, as demandas dos alunos e professores por melhores condições de trabalho quanto ao espaço físico.

Surge uma pequena fresta no fim do túnel. O gerenciador explica que há empresas de consultoria especializadas em acompanhar pedidos de financiamento junto ao BNDES. E frisa: trata-se de uma consultoria legal, algo como os despachantes em outras repartições governamentais e sem qualquer envolvimento com corrupção. Essas empresas cobram honorários de acordo com as características e o montante do empréstimo.

Balanceado o dinheiro já gasto com as sucessivas solicitações do banco, somando-se ainda o que deixamos de ganhar com a paralisação da obra, decidimos chamar essas empresas. Decisão unânime.

Dois pais, membros da Comissão, e eu nos encontramos com o representante de uma delas, já no dia 08.06. Fomos esclarecidos sobre a maior parte das perguntas. Ficamos mais tranquilos e

pedimos um orçamento. A empresa ficou de encaminhar a tempo de ser apresentado na reunião da Comissão, agendada para 16/06.

Após a saída do representante da empresa, os dois pais e eu aventamos a hipótese de fazer a construção dos dois prédios, atrás da quadra e ao lado do prédio de estrutura de ferro, aproveitando o pedido de aumento da quantia financiada e deslocando verbas destinadas a pagamentos futuros. Uma equação de matemática financeira delicada, envolvendo também opções políticas a serem “costuradas” com os diversos segmentos.

A tesoureira ficou encarregada de estudar preliminarmente a montagem da equação. Estou curioso: seremos competentes (e teremos sorte...) para alcançar esse escopo?

Um dos pais, entusiasmado pela idéia, juntou um argumento muito forte: a crise política detonada pelas declarações do deputado Roberto Jefferson, a CPI dos correios e a possível CPI do “mensalão” prenunciam tempos difíceis no cenário nacional. E 2006 é um ano eleitoral. Ou seja: os fatores externos – políticos e econômicos – não aconselham aguardar o próximo ano para construção das obras.

Finalmente, o Conselho de Escola começa a revisão de seu estatuto.

(registro em 06.07.05)

Conforme decidido anteriormente, a reunião do Conselho de Escola de 27/06 foi dedicada à revisão do estatuto.

Houve preparação anterior: representantes dos segmentos reuniram-se uma semana antes para conhecer as propostas e preparar um roteiro, que a diretora sistematizou. Um instrumento bom de trabalho coletivo, esse roteiro, segundo penso.

Eu cheguei na reunião às 21h30, pois tive outro compromisso profissional. As discussões mostraram discordâncias, mas nada que não fosse possível superar para chegar a um acordo.

A reformulação do estatuto ia transcorrendo bem até que... chegamos à proposta dos pais de que houvesse possibilidade de recurso ao Conselho de Escola, se alguma família não aceitasse a transferência compulsória ou o impedimento de matrícula para o ano seguinte. Um Deus nos

acuda... coordenadores e os professores totalmente contra a possibilidade desse recurso, alunos também contra, mas perdidos.

Os pais-representantes defenderam muito a introdução desse tipo de recurso. A secretária executiva da entidade mantenedora posicionou-se contrária. Eu me manifestei enfaticamente a favor da proposta dos pais e disse claramente que a coordenação e a direção poderiam errar nessas decisões. Fui alvo de muitos olhares de estranhamento.

Devido ao adiantado da hora, a reunião foi suspensa para ser continuada no dia 30, conforme decisão anterior. Nesse dia, não pude comparecer, era meu dia de aula na universidade.

No dia 01.07, liguei para a diretora para saber da reunião do dia anterior. Ela relatou que foi difícil, o único assunto tratado foi a proposta dos pais sobre o recurso, posições muito acirradas, alunos acabaram decidindo a questão em favor da posição da direção, coordenação e professores.

Havia 14 votantes (faltou um pai e a representante da entidade mantenedora), sendo 7 dos segmentos-profissionais e 7 dos segmentos-usuários. Se os alunos apoiassem os pais, haveria empate, mas eles apoiaram a posição dos segmentos-profissionais.

A diretora os elogiou. Eu não os entendi! Disse a ela que achava muito estranho terem essa posição. Com voz de espanto, ela perguntou por que. Eu manifestei minha posição totalmente favorável ao recurso e rejeitei a idéia de que isso poderia significar desgaste ou desmoralização da equipe técnica.

A diretora disse que tentou uma solução conciliatória: o recurso das famí

A Comissão de Financiamento da Obra precisa decidir..

(registro em 06.0705)

Em três reuniões sucessivas – 16/06, 23/06 e 30/06 – a comissão precisou tomar decisões críticas em relação ao financiamento junto ao BNDES.

Em primeiro lugar, a câmara burocrática do banco (quase um ano...) exigiu revisão da quantia já aprovada pelo Conselho de Escola.

Em segundo lugar, o gerenciador nos apontava a possibilidade de construir os dois prédios, pois se já era necessário rever o valor, então por que não fazer tudo?

E finalmente, o gerenciador indicou a possibilidade de contratar empresa de acompanhamento dos processos de financiamento junto ao BNDES.

Decisões difíceis, aspectos econômicos graves (quanto mais vamos cobrar as famílias? Por quanto tempo?) e políticos críticos (o Conselho de Escola aprova a nova quantia para o financiamento? Aprovará um aumento de mensalidades maior do que a inflação?)

E para arrematar a consciência dos problemas: a advogada da escola não consegue tirar a certidão negativa de dívida junto à União e acaba com um mandado de segurança.

Discussões para cá, discussões para lá, a tesoureira desempenha de ingenuamente seu papel de “peão chão” – os representantes de pais e professores visualizando dificuldades para aprovar propostas de aumento junto a seus segmentos... e a ausência do representante

No dia 04.07, a tesoureira me apresentou estudos orçamentários para 2005, 2006 e 2007, com todos os parâmetros considerados. Economicamente, as proposições da diretora são viáveis, desde que possamos aumentar a receita de 2007 com outras atividades e não depender somente das mensalidades.

Governabilidade é mesmo isso: uma oscilação entre as variáveis que o gestor controla e as que não controla. Como será a reação da comunidade no mês de agosto, quando essas decisões da comissão serão dadas a público?

Conversas difíceis com pais e mães de alunos.

(registro em 06.07.05)

A pedido de três mães de alunos que se formarão neste ano, agendei reunião com assessora da vice-reitoria para tentar obter um desconto no aluguel do teatro da universidade para a formatura de 2005. O encontro aconteceu no dia 04/07, foi bastante tranquilo, acho que não há desconto possível, mas talvez seja obtido um parcelamento dos dois mil reais.

Na saída da reunião, duas mães e uma aluna, filha de uma delas, trocaram idéias comigo sobre a reunião do Conselho de Escola do dia 30.06. Manifestaram sua decepção diante do posicionamento da direção, da coordenação e dos professores sobre a questão do recurso. Fizemos algumas análises sobre a reforma do estatuto, manifestei minha discordância em relação à rejeição da proposta de recurso, assumida pelos demais profissionais da escola.

Mostrei minha preocupação quanto às propostas de mudança da composição do Conselho que estão sendo encaminhadas pelo segmento dos pais e pelo dos professores. Aproveitei para mostrar que as duas propostas desestabilizam o Conselho, cada uma de um jeito.

Expus minha convicção de que a atual composição – 8 representantes dos segmentos-profissionais e 8 dos segmentos-usuários – propicia equilíbrio e qualquer alteração seria muito perigosa. Não tinham pensado nisso e ficaram de conversar com os outros.

Também mostrei minha discordância quanto a extinguir o voto de Minerva, pois é um recurso extremo para não inviabilizar a gestão.

Defendi a idéia de que o voto de Minerva precisa ser privativo de quem tem a responsabilidade pela gestão, para não ser irresponsável.

Conversamos ainda rapidamente sobre o rodízio na presidência do Conselho, mas quanto a isso, não me pronunciei.

Uma das mães pediu-me meu telefone, pois seu marido queria falar comigo. Algumas horas após, ele me liga e pede um encontro para expor suas preocupações em relação ao ensino médio. Tem receio de que muitos alunos da 8ª série não fiquem, o filho dele é um.

Eu manifestei minha dificuldade de atender um pai isoladamente, fora das instâncias da escola. Propus uma conversa na escola, na próxima quinta-feira, mas ele alegou que a conversa poderia suscitar problemas porque a direção ou a coordenação poderiam não entender o sentido dela. Finalmente, marcamos um almoço para a última semana de julho.

Essa é sempre uma situação complicada. Como proceder diante de um pedido de um pai bem intencionado em relação a escola e que poderia, simplesmente, tirar seu filho sem dar qualquer explicação e, no entanto, pede para conversar? Como lidar com as informações e posições dele diante da direção e coordenação? Terá ele uma visão e uma análise correta da situação do ensino médio?

Eu perguntei a ele se não via nenhuma mudança após a entrada da nova coordenadora. Ele respondeu a escola precisa “dar um sinal claro” de mudanças. Mais nada! Por exemplo, a nova coordenadora lidou muito bem, segundo minha avaliação, com a questão da eleição do grêmio e dos representantes junto ao Conselho de Escola. Por que isso não foi mencionado por esse pai, diante da minha pergunta?

É, são muitas perguntas e poucas respostas. E, sobretudo, grandes preocupações!

A continuidade de conversas difíceis.

(registro em 08/08/05)

Sexta-feira, dia 05, tive o almoço com o pai de aluno mencionado no registro anterior. A filha dele, aluna do 3º ano do Ensino Médio está desaconselhando o seu irmão, aluno da 8ª série a permanecer em nossa

escola. Ela foi representante no Conselho de Escola (uma das que renunciou em fevereiro/2005) e, segundo o pai, não acredita que possa haver mudanças. O Ensino Médio, disse o pai, pode até ter um bom projeto, mas sua execução está muito aquém.

Esse comentário é o mesmo que foi feito pela coordenadora na reunião do segmento gestão, acontecida na quarta-feira passada, dia 03.08. Ela anunciou diversas medidas que estão sendo tomadas para alcançar uma melhor qualidade de ensino.

Eu não anunciei essas medidas ao pai, no almoço. Disse que isso ficaria por conta da reunião que a diretora e a coordenadora farão com um grupo de pais, na próxima terça-feira. O pai deseja muito que a direção “sinalize as mudanças”, não é preciso implantar tudo logo, mas dar um sinal efetivo de mudanças. O pai está propondo a realização de um Fórum do Ensino Médio, idéia que apoiei muito.

Nessa mesma data, à noite, uma mãe de aluno, que é ex-aluna minha, também me perguntou se eu iria à reunião de terça-feira. Eu disse que não. Trocamos algumas idéias e o assunto do Fórum surgiu de novo. O filho dela, que entrou neste ano, disse que há muitos alunos que não estudam nada. Que tudo é muito fácil!

Entrelinhas de uma conversa.

(registro em 22.08.05)

No dia 08.08, conversei com a diretora da escola, por telefone, falando da minha conversa com a mãe de aluna que é minha ex-aluna. Não falei sobre o almoço com o pai de aluno (daí as entrelinhas), pois não considerei conveniente, temia maiores resistências por parte da diretora.

Falei da possibilidade de realizar o Fórum do Ensino Médio, dando a ele um formato diferente daquele que a diretora e a coordenação temem. Sugeri dois ou três encontros até o final do ano, insistindo na necessidade de os pais se **sentirem** parceiros na concepção do ensino médio. O sentimento é fundamental. Não acho que consegui convencê-la. Haverá a reunião com pais do ensino médio no dia 10, vamos ver os desdobramentos.

Conversa sem entrelinhas.

(registro em 22.08.05)

No dia 18.08, tive uma conversa com a coordenadora do Ensino Médio. Ela me relatou a conversa com pais desse nível de ensino (dia 10/08) e com pais da 8ª série (realizada no dia 17/08).

Alguns pais queixaram-se da escola, sempre as mesmas coisas, segundo a coordenadora. A direção e a coordenação, nas duas reuniões, apresentaram planos e atividades em andamento para melhoria do Ensino Médio. A coordenadora relatou-me que, mesmo diante dessas informações, esses pais continuavam se queixando.

Eu externei minha opinião: eles querem **sentir-se** parceiros da concepção do Ensino Médio. Por que não realizar o fórum ou encontro ou seminário, ou seja lá o nome que se queira dar e responder a essa demanda – ela não é explicitada claramente, talvez porque os pais não têm consciência dela. Cabe a nós interpretá-la e direcionar o atendimento da demanda. Não achei que minha argumentação foi totalmente aceita, mas pode ser que surta efeito. Vamos ver.

Enfim, o processo junto ao BNDES vai andar?

(registro em 22.08.05)

No dia 17, a empresa contratada para acompanhar o processo deu entrada nos documentos que o banco estava pedindo pela enésima vez. No dia seguinte, mandei uma mensagem para a Comissão de Obras, avisando disso. Será que agora vai?

Um telefonema para manter esperanças.

(registro em 22.08.05)

O pai de aluno com quem almocei dias atrás me telefonou dizendo de sua frustração pela postura da direção e coordenação nas reuniões do ensino médio e da 8ª série. Ele acha que não haverá mudanças e o filho mais novo provavelmente vai mesmo sair.

Eu respondi que sabia das ocorrências da reunião e que ainda tinha esperanças de reverter o quadro. Não fiz promessas mas procurei

mostrar possibilidades. Acho que consegui, mas não por muito tempo. Na reunião do segmento de gestão, programada para 31/08, tentarei reverter a posição da direção e da coordenação, contrária à realização do fórum.

Um ato de consideração...

(registro em 22.08.05)

Recebi hoje uma ligação da diretora, informando que estive no colégio um fiscal do INSS, para fazer uma fiscalização sobre os pagamentos referentes à obra e sobre o período anterior a 1999, quando a escola se considerava filantrópica e, portanto, isenta do pagamento da quota patronal para o INSS.

A diretora e a tesoureira resolveram não me comunicar nada na sexta-feira, para não atrapalhar meu fim de semana. Uma consideração realmente muito grande. Agradei muito.

Na segunda-feira, o fiscal vai fazer a visita. Tomara que não ocorra nenhuma nova multa! Justamente agora...

Um penoso retorno...

(registro em 07.10.05)

Na quarta-feira passada, dia 05, retornei às reuniões da escola, especificamente à reunião do segmento gestão, após um afastamento de quase quarenta dias, devido à angioplastia que fiz no dia 19 de setembro, em consequência do diagnóstico de obstrução coronariana, apontado no teste ergométrico realizado no dia 02/09 e confirmada pelo cateterismo do dia 06/09.

A reunião do segmento gestão não contou com a presença dos demais membros da diretoria executiva, todos justificaram a ausência com outras atividades, apesar de termos concordado em reservar a primeira quarta-feira do mês para essas reuniões ou com doença em família.

A reunião foi precedida pela assinatura dos documentos referentes à dívida junto ao INSS, levantada pelo tal fiscal que visitou a escola em agosto. Foi doloroso jogar na mão dessa instituição mais de 50 mil reais mensais, reajustáveis mensalmente pela SELIC!

Foi uma reunião pesada, pois tivemos que fechar propostas orçamentárias para 2006 – precisamos encaminhar essas propostas para os membros do Conselho de Escola até o dia 15/10. Lidamos com a pesada multa do INSS – 3 milhões de reais – e com a impossibilidade de fazer a obra completa. Ficamos restritos apenas à obra da quadra, orçada em 1 milhão de reais. E ainda não temos o aval do banco para o empréstimo junto ao BNDES!

E também ficamos todos frustrados pela impossibilidade de abrir uma classe de Educação Infantil no período da manhã, como queríamos.

Ponto alto da reunião, a meu ver: o envolvimento de todos (pedagogos não muito afeitos às questões monetárias...) para refletir sobre as demandas e tomar decisões equilibradas. Elaboramos quatro propostas de orçamento e vão ser enviadas aos representantes para análise e decisão final na reunião do Conselho, programada para final de outubro. A tesoureira teve uma participação brilhante na preparação das propostas orçamentárias e na defesa de posições de equilíbrio financeiro da instituição.

No final da reunião, algumas notícias boas: possibilidade de um convênio com a universidade para oferecer a nossos alunos o ensino instrumental de línguas estrangeiras, possivelmente sem aumento de custos para eles e contatos promissores da coordenadora do Ensino Médio junto à direção da Faculdade de Psicologia e à Comissão de Vestibulares.

Ao sair da reunião, conversei separadamente com a secretaria executiva da entidade mantenedora. Disse-lhe que efetivamente não continuarei à frente da diretoria, a partir de março de 2006 e a reitoria precisa definir quem vai assumir o cargo ainda este ano, para que a pessoa possa compor sua equipe e incluir essa atividade em sua programação do ano que vem. Vou aguardar a intermediação dela para ver se a reitoria assume essa responsabilidade.

Decisões coletivas complexas em ritmo acelerado.

(registro em 20.11.05)

No dia 07 de novembro, o Conselho de Escola decidiu, por fim, aprovar a planilha orçamentária para 2006. Foi um longo processo de

preparação e negociação, iniciado a partir das propostas de planilha formuladas pela tesoureira (um trabalho brilhante de elaboração de várias alternativas de planilha, segundo os parâmetros aprovados pela equipe de gestão) e aprovadas pela diretoria executiva (com baixíssima participação dos outros membros, exceto a secretária executiva), a diretora e a coordenação.

Dois fatores, em especial, complicaram a preparação da planilha e sua aprovação. O primeiro foi a longa espera pela aprovação do pedido de financiamento junto ao BNDES pelo banco. Iniciado esse processo em maio de 2004, até a presente data o banco não decidiu enviar o nosso pedido para o BNDES. Se, por um lado, essa demora absurda e sem nenhuma explicação minimamente plausível nos trouxe inúmeros problemas para o prosseguimento das obras atrás da quadra, por outro lado, os acontecimentos relatados a seguir mostraram que essa incompetência do banco acabou por nos livrar de um enorme enroscos financeiro.

O segundo fator foi a imposição de uma multa de três milhões de reais pelo INSS pelo não pagamento da quota patronal em anos anteriores à posse da atual diretoria executiva. Lembro-me que um dos primeiros atos que pratiquei, ao assumir em março de 1999, foi exatamente o de passar a pagar essa quota patronal, pois não tínhamos e não poderíamos ter a isenção reservada para as instituições filantrópicas, segundo as novas normas impostas pelo governo federal de então. Mas, o passado ficou para trás e nem seria eu que iria ao INSS “confessar” uma dívida para passar a ser cobrado! Penso que, se eu o fizesse, seria execrado por todos os participantes da instituição, começando por mim mesmo!

Além disso, eu contava com a ineficiência da fiscalização, tanto quanto os membros das diretorias executivas anteriores. E, de fato, essa ineficiência aconteceu, pois o INSS somente veio a levantar essa lacuna de pagamentos porque nos fiscalizou a partir da obra. E como a legislação permite cobrar débitos da previdência pelo tempo de 10 anos, eles nos pegaram de 1995 até 1998! Quer dizer: de 1994 para trás, a estratégia até que funcionou.

Entretanto, a multa destruiu todas as possibilidades de fazer a obra com financiamento do BNDES, pois pagar as duas contas significaria quebrar as finanças da escola ou quebrar as finanças dos pais. O professor-

representante na Comissão de Financiamento da obra fez um magnífico estudo sobre isso, mostrando a inviabilidade de atender a esses dois pesados encargos. Só a dívida com o INSS vai consumir aproximadamente 50 mil reais mensais, atualizados mensalmente pela taxa SELIC! Um total absurdo.

Para a reunião ordinária de outubro, os membros do Conselho de Escola receberam quatro propostas de planilha para 2006. Nós, segmento de gestão, tínhamos optado pela que previa 12% de aumento de mensalidades (para uma previsão de inflação em torno de 5%) e 5,1% de aumento de salários; nela ainda previsto o pagamento da dívida do INSS e as quatro parcelas da dívida junto ao BNDES, se obtido o financiamento. Os pais vieram com duas outras propostas, eliminando o financiamento para a obra. A diretora, na condição de presidente do Conselho, considerou que essas propostas dos pais eram novas e, portanto, não poderiam ser votadas pelos demais segmentos, sem o prazo de 15 dias, regulamentar no funcionamento do Conselho.

Eu fiquei extremamente ansioso com esse posicionamento da diretora, durante a reunião de outubro. Porque entendia que havia necessidade de decidir nessa reunião para observar o prazo legal de 45 dias para comunicar aos pais o aumento de mensalidades.

A reunião estava muito tensa, um pai trouxe um advogado tributarista que questionou a aceitação do débito junto ao INSS, indicando que havia caminhos jurídicos que poderiam livrar a escola desse encargo.

Um dos pais-representantes, advogado, nos colocara em contato com um colega tributarista, o qual nos tinha aconselhado admitir o débito e obter o parcelamento em 60 meses como a melhor saída, pois, segundo ele, os possíveis caminhos jurídicos somente protelariam a decisão e aumentariam em muito os juros e correções.

Eu, que estava retornando paulatinamente às minhas atividades, após a angioplastia, ouvi com atenção as sugestões do advogado trazido pelo pai para questionar a admissão da dívida. Quando me pareceu adequado, cortei firmemente esse questionamento, dizendo duas coisas: o que o advogado trazia eram suposições e possibilidades, nenhuma certeza, por mínima

que fosse, de que obteríamos algum sucesso em nos livrar desse encargo. E, depois, que a entidade mantenedora já tinha tomado a decisão de admitir o débito e não mudaria sua posição a não ser diante de alguma evidência concreta de outra saída.

O impasse na reunião – decidir o orçamento naquela data para cumprir o prazo legal X as propostas novas dos pais – acabou sendo rompido por duas manifestações: uma mãe sugerindo que a data final de complementação da matrícula fosse adiada para o último dia do ano letivo e, assim, ganhamos mais uma semana para observar o prazo legal de 45 dias.

A outra manifestação (não me lembro de quem foi) propunha a redução para uma semana do prazo regulamentar de 15 dias para propostas novas no Conselho. Isso foi aceito por todos e eu pedi para constar em ata que era uma excepcionalidade criada diante da emergência provocada pela situação junto ao INSS e que não poderia ser alegada para outras situações.

No final da reunião, comentei reservadamente com a diretora minha apreensão diante da decisão dela de considerar como novas as propostas dos pais. Disse a ela que precisaríamos rever isso, pois a escola poderia ter seu funcionamento inviabilizado, como aconteceria naquela reunião, se as duas manifestações não rompessem o impasse. Já era tarde da noite e meu comentário foi apenas ouvido, não ampliamos a discussão da questão.

Na segunda-feira seguinte, dia 07.11, a decisão deveria ser tomada a partir das duas propostas novas dos pais (excluindo totalmente o financiamento para as obras) e duas propostas da diretoria executiva (com o financiamento e com porcentagem de 10% ou 12% de aumento de mensalidades).

Novamente uma reunião tensa, alguns pais vindo pela primeira vez a uma reunião do Conselho, fazendo manifestações totalmente sem conhecimento da história do órgão e da planilha em discussão.

Mas foi sendo realizada até que aconteceu a votação: 8 votos (pais e alunos) pela planilha de menor índice de aumento de mensalidades (8,5%) e de salários (5,1%), totalmente deficitária, se considerado apenas o ano de 2006 (o déficit será coberto pelas reservas acumuladas até o final de 2005) e 8 votos (os segmentos internos) pela planilha de maior aumento de mensalidades

(12%). Impasse criado, antes do voto de Minerva, a diretora suspendeu a reunião por 10 minutos para que os representantes se reunissem e revissem suas posições.

Nesse intervalo, troquei idéias com a secretária executiva da entidade mantenedora, defendendo que nosso voto fosse mudado para acompanhar pais e alunos. Ela relutou muito e acabou aceitando desde que pudesse fazer um pronunciamento, criticando a inflexibilidade dos pais representantes. Para mim, disse eu, tudo bem, desde que nosso voto acompanhe os pais e os alunos.

Meu comentário, hoje, sobre essa minha posição: mais importante do que a decisão em si sobre a planilha era a necessidade de mostrar aos pais e alunos, a quem servimos e de quem dependemos, que não são eles os únicos a arcar com os ônus da gestão financeira equivocada, praticada por gestores anteriores – dentre os quais alguns pais de então.

A votação final: 9 a 7. Somente a entidade mantenedora mudou seu voto e, com isso, o impasse foi superado.

A secretária executiva fez o pronunciamento. Imediatamente, uma mãe-representante rebateu brilhantemente, a meu ver, mostrando que os procedimentos que garantem a transparência e a representatividade tinham sido mantidos e isso era muito mais importante. Ou seja: os pais representantes, diante de seus representados, podiam se posicionar de cabeça erguida, pois não mudaram as diretrizes traçadas pela assembléia dos pais. Eu, depois da reunião, fui parabenizar essa mãe pelo seu pronunciamento.

Finalizando um longo e frustrante processo de construção.

(registro em 01/12/2005)

Segunda-feira passada, dia 28, houve a última reunião do Conselho de Escola deste ano. Logo de início apresentei a planilha com a posição do Fundo de Obras, mostrando toda a arrecadação do ano, incluindo as atualizações monetárias. Informei que o gerenciador e a empresa de consultoria para acompanhar nosso processo no BNDES já haviam sido descontratadas. E que a Comissão de Financiamento da Obra não mais se reuniria (a menos que houvesse alguma emergência) neste ano, tendo encerrado suas atividades.

A diretoria executiva vai implementar as pequenas reformas com o dinheiro que o fundo tem, ou seja: demolir o que deve ser removido da construção e fazer a pequena quadra em frente da obra. Reação dos (pouquíssimos) presentes: concordância e satisfação pela transparência da comunicação (esta afirmação é resultante de minhas observações, pois não houve verbalizações explícitas quanto a isso!)

Uma comunicação final.

(registro em 01/12/2005)

Protocoliei ontem carta no expediente da reitoria, absolutamente impessoal, comunicando o final do mandato da atual diretoria executiva em 30/03/2006 e minha decisão de não permanecer na presidência da entidade mantenedora. Vamos ver no que vai dar...

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)