

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

JUSSARA MENEZES DE OLIVEIRA

**Gestão democrática e participação cidadã entre os funcionários do Centro
Educativo Unificado - CEU Jaguaré**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2018

JUSSARA MENEZES DE OLIVEIRA

**Gestão democrática e participação cidadã entre os funcionários do Centro
Educativo Unificado - CEU Jaguaré**

Monografia de Especialização apresentada ao
Departamento Acadêmico de Gestão e Economia,
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná
como requisito parcial para obtenção do título de
“Especialista em Gestão Pública Municipal” -
Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon.

CURITIBA - PR
2018



TERMO DE APROVAÇÃO

Gestão democrática e participação cidadã entre os funcionários do Centro Educacional Unificado -
CEU Jaguaré

Por

JUSSARA MENEZES DE OLIVEIRA

Monografia apresentada às 15:00, do dia 31 de julho de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Turma , ofertado na modalidade de Ensino a Distância, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

leonardo tonon
UTFPR - Curitiba
(orientador)

RICARDO LOBATO TORRES
UTFPR - Curitiba

Giovanna Pezarico
UTFPR - Curitiba

DEDICATÓRIA

Para Bárbara Machado

AGRADECIMENTOS

Ao professor Leonardo Tonon, meus sinceros agradecimentos, pela orientação prestada na elaboração deste trabalho;

Aos professores do curso de Gestão Pública Municipal, pelo conhecimento transmitido;

Aos colegas do curso, pelos momentos de confraternização, apoio e troca de experiências;

À minha filha, Bárbara Machado, pela paciência e pela compreensão de minhas ausências, por ser minha maior fonte de inspiração;

À minha irmã Sueli, minha grande incentivadora, pela amizade e companheirismo;

Aos colegas do CEU Jaguaré que contribuíram com a minha pesquisa.

RESUMO

OLIVEIRA, Jussara Menezes de. **Gestão democrática e participação cidadã entre os funcionários do Centro Educacional Unificado - CEU Jaguaré**. 2018. 48f. Monografia (Especialização em Gestão e Economia) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2018.

Os Centros Educacionais Unificados (CEUs) são complexos educacionais espalhados pelas periferias da cidade de São Paulo, mantidos pela Prefeitura Municipal de São Paulo, que oferecem educação integral para pessoas de todas as idades. Optou-se por analisar o Conselho Gestor do CEU Jaguaré, por ser uma instância de participação cidadã privilegiada, constituído por diferentes atores sociais. Esta pesquisa focalizou segmento dos funcionários, e orientou-se no sentido de averiguar qual o nível de participação e conhecimento que os funcionários do CEU Jaguaré possuem em relação ao Conselho Gestor, buscando, de um lado, captar qual a imagem que os funcionários do CEU Jaguaré têm em relação à atuação do Conselho Gestor enquanto instância de participação democrática, e de outro, quais são as ações que o Conselho Gestor do CEU Jaguaré tem empreendido para a concretização de uma cultura de participação entre seus funcionários. Os dados foram colhidos mediante as pesquisas bibliográfica e documental, realizou-se coleta de dados empíricos por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas aos funcionários do CEU Jaguaré. Verificou-se que o Conselho Gestor do CEU Jaguaré está implantado, mas, no sentido de um funcionamento democrático, não funciona em sua plenitude. Também apresenta inúmeras limitações que o impede de funcionar de modo a contribuir para uma gestão democrática, a maioria delas advindas da burocracia predominante. Observou-se que os funcionários acabam abdicando de participar por considerar que as coisas já estão dadas, sendo que sua participação é um esforço vão, incapaz de proporcionar mudanças.

Palavras-chave: Gestão democrática, Conselho Gestor, Centro Educacional Unificado.

OLIVEIRA, Jussara Menezes de. **Democratic management and citizen participation among the employees of the Unified Educational Center - CEU Jaguaré**. 2018. 48f. Monography (Specialization in Management and Economics) - Post-Graduation Program in Technology, Federal Center for Technological Education of Paraná. Curitiba, 2018.

ABSTRACT

The Unified Educational Centers (CEUs) are educational complexes located in the outlying areas of the city of São Paulo, maintained by the São Paulo City Hall, which offer integral education for people of all ages. Besides the educational project of the CEU there are cultural, sports and leisure activities that aim to reach the local population. It has been decided to analyze the Management Council of CEU Jaguaré, because it is an instance of privileged citizen participation, made up of different social actors present in its daily life. Thus, this research has the objective of verify whether the structure, composition, dynamics of operation and participation of the constituent members of the CEU Jaguaré Management Council contribute to the construction and consolidation of a culture of citizen participation among its employees, trying to capture what are the actions that the CEU Jaguaré Management Council has undertaken to achieve a culture of participation among its employees, and on the other, what image CEU Jaguaré employees have in relation to the performance of the Governing Board as an instance of democratic participation. Data were collected through bibliographical and documentary research, empirical data were collected through semi-structured interviews applied to CEU Jaguaré employees and members of the Boards. It was verified that CEU Jaguaré Governing Board is effectively implemented, but in the sense of a democratic functioning, it does not function fully. It also has many limitations that prevent it from functioning in a way that contributes to democratic management, most of which are constraints stemming from the prevailing bureaucracy. It has been observed that employees end up giving up because they consider that things are already given, and their participation is a vain effort, unable to bring any change.

Key words: Democratic Management, Governing Board, Unified Educational Center.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATE01 - Auxiliar Técnico de Educação

ATE02 - Auxiliar Técnico de Educação

ATE03 - Auxiliar Técnico de Educação

AT01 - Assistente Técnico de Educação

CNEd - Coordenador de Núcleo – Educação

CNEs - Coordenador de Núcleo – Esportes

CNAc - Coordenador de Núcleo – Ação Cultural

AICD-B01 - Analista de Informação, Cultura e Desporto - Biblioteconomia

AICD-B02 - Analista de Informação, Cultura e Desporto – Biblioteconomia

AICD-E01 - Analista de Informação, Cultura e Desporto – Educação Física

AICD-E02 - Analista de Informação, Cultura e Desporto – Educação Física

AICD-E03 - Analista de Informação, Cultura e Desporto – Educação Física

AICD-E04 - Analista de Informação, Cultura e Desporto – Educação Física

PMSP – Prefeitura Municipal de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Mudança conceitual-paradigmática: da administração à gestão	12
2.2 O desenvolvimento da gestão no ambiente da educação	15
2.3 A gestão democrática da educação	18
2.4 A cultura da participação nos CEUs da cidade de São Paulo	25
3. METODOLOGIA	29
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSÃO DOS RESULTADOS	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICES	46

1 INTRODUÇÃO

Os Centros Educacionais Unificados (CEUs) são complexos educacionais espalhados pelas periferias da cidade de São Paulo, que oferecem educação integral para pessoas de todas as gerações que compõem as comunidades nas quais eles estão inseridos. Segundo Gadotti, “A concepção e implantação dos CEUs no Município de São Paulo beneficiou-se de toda uma história de tentativas de construção de projetos pedagógicos de atendimento à demanda educacional das classes populares” (GADOTTI, 2000, p. 1).

Em torno das ações e do projeto educacional dos CEUs estão englobadas atividades culturais, esportivas e de lazer que visam alcançar a todos os usuários. Gadotti (2000) lembra que os CEUS têm por função social a promoção, defesa e garantia de direitos constitucionalmente assegurados, devendo atender à comunidade local em suas necessidades de desenvolvimento e aprendizado, respeitando suas características socioculturais, sem quaisquer preconceitos ou discriminações de gênero, cor, raça, etnia, nacionalidade, situação socioeconômica, credo religioso, político, idade ou de quaisquer outra natureza.

Mantidos pela Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP), os CEUs são vinculados e geridos pela Secretaria Municipal de Educação, em gestão compartilhada com as outras Secretarias do Município de São Paulo. Desde a sua implantação, na gestão da prefeita Marta Suplicy (2001-2004), os CEUs contam com diversos dispositivos que permitem a efetivação da participação cidadã e da gestão democrática de seus equipamentos. Entre eles, destacamos a Assembleia Geral, o Conselho Gestor (deliberativo) e o Colegiado de Integração com as demais Unidades Educacionais que compõem o complexo educacional.

A estrutura dos CEUs foi definida com base em relações horizontais e de autonomia, sendo que é dentro dessa dinâmica de funcionamento horizontal e autônoma que os seus núcleos, espaços e unidades se relacionam, sempre regidos por projetos estratégicos de interação (GADOTTI, 2000). Assim, o Núcleo Educacional, o Núcleo de Ação Cultural, o Núcleo de Esportes e Lazer, o Centro de Educação Infantil (CEI), a Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI), a Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF), o Telecentro e a Padaria-Escola se inter-relacionam tendo sempre em vista a intenção educacional que orienta seus projetos, consubstanciada nos seus quatro objetivos específicos, elencados por Gadotti (2000) conforme segue: 1) desenvolvimento integral de crianças, adolescentes, jovens e adultos; 2) desenvolvimento da comunidade; 3) inovação de experiências educacionais; e 4) desenvolvimento do protagonismo infanto-juvenil.

De modo geral, todas as ações educativas realizadas nos CEUs são baseadas na “[...] democratização da gestão, a democratização do acesso e a qualidade social da educação [os quais] foram elevados à categoria de eixos estruturadores de toda e qualquer ação que vise pensar ou repensar a educação [...]” (GADOTTI, 2000, p. 6).

No entanto, desde o projeto até a implementação dos CEUs na cidade de São Paulo, muitas dificuldades têm sido superadas, sendo que um dos maiores desafios enfrentados concernem à implementação da própria gestão democrática, conforme alerta Gadotti:

As dificuldades na implementação de uma verdadeira gestão democrática da escola pública foram e são objetos de estudo de inúmeros pesquisadores e instituições (Freire, 1975; Rezende, 1995 e Ghanem, 2000) que são consensuais em diagnosticar uma gama de obstáculos que dificultam – intencionalmente ou não – a participação popular na gestão da escola. A leitura da bibliografia especializada nos permite afirmar que, hoje, tais dificuldades são suficientemente conhecidas e atacáveis sob vários ângulos. Elie Ghanem (2000), que faz uma apurada síntese de tais estudos, define estes obstáculos e estas dificuldades como condicionantes materiais, institucionais, político-sociais, econômico-sociais e culturais (GADOTTI, 2000, p. 10).

Vemos, assim, que muitos estudos na área de gestão democrática apontam para a dificuldade na consolidação da participação cidadã na gestão democrática de equipamentos públicos. Partindo-se dessa constatação, e considerando-se a importância e a relação direta entre a cultura de participação e a construção de uma gestão democrática, o objetivo geral da presente pesquisa é analisar qual tem sido a contribuição do Conselho Gestor do Centro Educacional Unificado - CEU Jaguaré para a construção de uma cultura de participação cidadã entre seus funcionários, e de que forma esses funcionários enxergam essa instância de controle social.

Optamos por analisar o Conselho Gestor do Centro Educacional Unificado – CEU Jaguaré, pois no nosso entendimento o mesmo pode ser considerado como uma instância de participação das mais privilegiadas, pois é constituído por diferentes atores sociais presentes no cotidiano do CEU. De acordo com Gadotti (2000), os Conselhos Gestores são colegiados compostos por funcionários públicos municipais, pela comunidade local (pais, alunos e população da região de abrangência do CEU) e por membros de entidades não-governamentais sediadas na comunidade, escolhemos focalizar nossa análise no segmento dos funcionários por entender que este grupo compõe a estrutura da administrativa da unidade, destarte, a gestão democrática tem um impacto direto nos trabalhos por eles desenvolvidos. Assim, esta pesquisa se orienta no sentido de averiguar qual o nível de participação e conhecimento que

os funcionários do CEU Jaguaré possuem em relação ao Conselho Gestor, buscando, outrossim, de um lado, captar qual a imagem que os funcionários do CEU Jaguaré têm em relação à atuação do Conselho Gestor enquanto instância de participação democrática, e de outro, quais são as ações que o Conselho Gestor do CEU Jaguaré tem empreendido para a concretização de uma cultura de participação entre seus funcionários.

Nessa perspectiva, desenvolvemos inicialmente a pesquisa bibliográfica, realizada mediante o levantamento e seleção da bibliográfica (livros, revistas científicas, boletins científicos, dissertações, teses, etc.) referente ao tema estudado. Em seguida, foi feita a leitura, análise e interpretação e a documentação dos textos. Por fim, realizamos a sistematização dos dados coletados, com o intuito de construir uma base teórica acerca da problemática estudada. A pesquisa documental foi realizada com levantamento, consulta e leitura de documentos, tais como legislações e documentos oficiais referentes ao tema trabalhado.

Além dos dados colhidos mediante as pesquisas bibliográfica e documental, realizamos coleta de dados empíricos por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas aos membros dos Conselhos, que consta no apêndice deste trabalho. Além disso, através de uma observação direta sistemática, visamos alcançar a captação mais precisa do objeto estudado. Para tanto, foi estabelecido um conjunto de categorias, definidos de acordo com os objetivos e hipóteses desta investigação.

Esta etapa da pesquisa foi realizada em maio de 2018, e compôs um quadro de 12 entrevistas, sendo que os critérios que orientaram a escolha da amostra foram basicamente 50% dos funcionários de cada um dos cargos que compõe o quadro total de funcionários da unidade, excluindo-se desse universo a gestora do CEU Jaguaré, por ser um cargo em comissão que transmite apenas o discurso defendido pelo governo eleito.

Ao longo das disciplinas cursadas durante o curso especialização em Gestão Pública Municipal percebemos a importância do desenvolvimento da administração pública, assim como a necessidade de qualificação dos agentes públicos para que possamos promover a superação do Estado Herdado, caracterizado pelo autoritarismo e pelo estilo demagógico de governar, para a construção do Estado Necessário, capaz de atender e fazer emergir as demandas da população por meio de uma Gestão Democrática das suas instituições.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2001) foi uma das conquistas advindas das lutas pela redemocratização política do Brasil, sendo resultado da intensa mobilização popular e dos movimentos sociais organizados pela ampliação dos mecanismos institucionais de diálogo entre o Estado e os cidadãos. Estabelecendo em seu texto constitucional diversos dispositivos de controle social, entre eles, os conselhos, que se

apresentam como instrumentos privilegiados para a participação popular nas políticas públicas, posto seu caráter de composição paritária, na qual estão previstos igual número de representantes do Governo e da sociedade civil, assim, também podem ser entendidos como uma arena de desenvolvimento de uma cultura de participação, que contribui para um efetivo exercício da democracia e a sua consolidação.

Apesar de toda potencialidade dos conselhos, seja no sentido de fortalecimento da gestão pública, no que se refere ao controle de gastos dos recursos públicos, quanto de participação da sociedade civil na aplicação e fiscalização desses recursos e, conseqüentemente, do desenvolvimento de uma cidadania e cultura democrática, percebe-se que eles não estão sendo utilizados amplamente pela sociedade civil e pelos movimentos sociais. Talvez a falta de mobilização das comunidades diretamente interessadas nos assuntos da “coisa pública” se dê justamente por aquilo que os conselhos e comissões vêm oportunizar, qual seja, o desenvolvimento da cultura de participação.

Neste sentido, buscaremos analisar qual o nível de participação e conhecimento que os funcionários do CEU Jaguaré possuem em relação ao Conselho Gestor e de que forma esses funcionários enxergam essa instância de controle social. O interesse por esse tema surgiu a partir de nossa participação no Conselho Gestor do CEU Jaguaré e na observação da baixa participação e interesse dos seus funcionários ao longo dessa participação, a despeito de toda a potencialidade dessa instância de participação social.

Dessa forma, acreditamos que ao analisar o Conselho Gestor do CEU Jaguaré, que compõe uma rede de 46 CEUs na cidade de São Paulo, possamos contribuir com estudos nessa temática, assim como, para confirmar a importância dos Conselhos Gestores para consolidação da Gestão Democrática da Educação.

Em termos de estrutura, a presente pesquisa apresenta-se então dividida em quatro partes. Na primeira parte, fizemos esta breve introdução ao tema, ao contexto e ao objetivo. Na segunda parte, abordamos alguns dos principais conceitos relacionados à gestão democrática, à cultura de participação e aos Conselhos Gestores. Na terceira parte, expomos o percurso metodológico da pesquisa, na qual caracterizamos a metodologia e os procedimentos metodológicos. Por fim, apresentamos os resultados e as considerações finais da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na atualidade a administração tradicional tem se mostrado incapaz de abranger todas as facetas que envolvem a gestão pública, sobretudo por conta de sua insuficiência explicativa acerca dos processos administrativos (SANTOS; SALES, 2012). No entanto, mais importante do que considerá-la esgotada nas suas atuais possibilidades é analisar o seu desenvolvimento teórico-conceitual, buscando compreender nesse desenvolvimento como se deu a mudança do paradigma de administração para o de gestão (SANTOS; SALES, 2012). Assim, na primeira parte deste capítulo, apresentaremos as ideias centrais daquelas que consideramos as principais escolas da administração, a saber, a Escola Clássica da administração em geral e a Escola das Relações Humana; posteriormente, mostraremos como se deu a mudança terminológica de administração para gestão, e a conseqüente mudança paradigmática. Em seguida, analisaremos a gestão no âmbito mais especificamente escolar, buscando captar as possibilidades de uma concepção democrática de gestão. Por fim, trataremos das questões relacionadas à cultura de participação nos Centros Educacionais Unificados (CEUs) da cidade de São Paulo.

2.1 Mudança conceitual-paradigmática: da administração à gestão

No conceito da Escola Clássica da administração em geral, administração consiste principalmente em administrar o tempo de trabalho, assim como coordenar a distribuição diferencial do poder no interior do capitalismo (UHLE, 1994). A tese central da Escola Clássica, segundo Motta (1977), parte do pressuposto de que o homem é um ser eminentemente racional e, por isso, pode sempre escolher a melhor alternativa, com a finalidade de maximizar os resultados de sua decisão e, conseqüentemente, dos lucros. Essa confiança na racionalidade levou os teóricos da escola clássica a defender o controle e a racionalização do trabalho como fatores essenciais para a administração.

Essas ideias foram postuladas por Taylor (1856-1915), para quem o importante era colocar o homem certo no lugar adequado, pois existe um homem ideal para cada tipo de trabalho. À administração fica a incumbência de encontrar e treinar esse trabalhador para que ele produza no seu limite máximo. “A administração não poderá esquecer [que] cabe ainda ao

departamento de administração e planejamento o encargo de supervisionar a execução das tarefas. [...] dentro dessa concepção nenhum trabalhador é digno de confiança ou merecedor de autonomia.” (UHLE, 1994, p. 56).

De acordo com Chiavenato (2008), o grande mérito de Taylor foi o de ter encarado o estudo das organizações de modo sistemático, científico; de ter sido o primeiro a analisar metodicamente o trabalho, os tempos e os movimentos internos de uma determinada organização, realizando assim uma nova organização do trabalho da base ao topo, visando a maximização de ganhos tanto dos patrões quanto dos empregados. Isso implicaria uma identidade de interesses, conforme vemos na passagem a seguir:

O principal objetivo da administração é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e o máximo de prosperidade ao empregado. O princípio da máxima prosperidade para o patrão acompanhada da máxima prosperidade para o empregado significa que deve haver uma identidade de interesses entre empregados e empregadores (CHIAVENATO, 2008, p. 112).

Mas o corolário do principal objetivo da administração acima citado, a identidade de interesses, parece não ser suficiente para garantir o empenho total dos empregados. “Uma vez analisado o trabalho, racionalizadas as tarefas e padronizado o tempo para execução, selecionado cientificamente o operário é treinado de acordo com o método estabelecido [...]” (CHIAVENATO, 2008, p. 112), ainda resta convencer o operário a trabalhar de acordo com os padrões de tempo estabelecidos. Chiavenato indica que a solução encontrada implica uma modificação no tipo de remuneração, de modo que “[...] Taylor e seguidores desenvolveram planos de incentivos salariais e de prêmios de produção. A remuneração baseada no tempo (salário mensal ou por hora) não estimula o operário a trabalhar mais e deve ser substituída pela remuneração baseada na sua produção [...]” (CHIAVENATO, 2008, p. 120). Ou seja, sendo que o salário baseia-se pelas peças produzidas, o operário que produz pouco ganha pouco, e o que produz mais ganha mais, conforme a proporção de sua produção.

Um segundo enfoque, que pode ser considerado ainda no domínio da administração em geral, é a administração participativa. Segundo Barroso (1995), a administração participativa corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisões.

Este envolvimento manifesta-se, em geral, na participação dos trabalhadores na definição de metas e objectivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controlo da execução. Ele pode assumir graus diferentes de poder e responsabilidade e afectar quer

a organização no seu conjunto, quer cada trabalhador e o seu posto de trabalho, embora esteja sempre orientado para a realização das finalidades da organização (BARROSO, 1995, p. 07).

Esse enfoque, originário da Escola de Relações Humanas, apresentou como característica diferencial da Escola Clássica a importância do fator humano nas organizações. Elton Mayo (1880-1949), um dos principais representantes dessa escola, preocupado com a relação entre moral e produtividade, colocou na motivação a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para atingir os objetivos da organização formal. “Imaginava-se que para tanto o homem não poderia ser obrigado a realizar tarefas cujos fins desconhecesse, mas, ao contrário, deveria participar da própria decisão que desse origem à tarefa que devesse executar.” (MOTTA, 1977, p. 24). Com esse novo paradigma gerencial, salientava-se a importância dos sentimentos e dos fatores afetivos e psicológicos para explicar o comportamento dos indivíduos nas organizações.

Contrastando as propostas anteriores, vemos que o ponto diferencial entre a Escola Clássica e a de Relações Humanas está na centralização/descentralização do poder no interior de uma empresa, organização ou instituição. Santos e Sales (2012) mostram como a “[...] a figura do/da líder tende a ser enfraquecida, já que [com a superação da administração clássica] o poder emerge da coletividade, pois como empreendimento humano-social, a instituição, empresa ou organização não necessitará mais da relação de mando, já que [na gestão ou cogestão] cada sujeito tem consciência da ‘missão’ institucional e de sua contribuição à coletividade.” (SANTOS; SALES, 2012, p.174).

Pode-se afirmar que é a partir desse momento que se dá a mudança de paradigma da administração clássica para o novo paradigma da gestão, pois esta surge como um conceito global, como uma ampla proposta que coloca em questão justamente a centralização/descentralização do poder. Vejamos os traços principais dessa mudança:

O paradigma da gestão engloba o próprio conceito de administração (atividade de planejamento, execução e avaliação), de cogestão (participação coletiva) e de autogestão (ausência de diretividade), que além de ultrapassar a dimensão exclusivamente administrativa institucional, que enfoca a ação, a produção e a técnica, propondo um repensar de princípios humanos que estão presentes nas instituições, empresas e organizações, sobretudo ressignifica a compreensão de liderança dos empreendimentos. [...] (SANTOS; SALES, 2012, p. 174).

Mesmo com todos os avanços perceptíveis desse novo paradigma, Santos e Sales (2012) nos sugerem cautela na compreensão e na utilização do termo gestão. Para elas, “[...] a ideia de gestão [...] passa, muitas vezes, a ser utilizada como mote à convocação e sensibilização dos sujeitos para o engajamento na realização de tarefas que se distanciam do objetivo central da gestão democrática, a descentralização de poder [...]” (SANTOS; SALES, 2012, p.174). No bojo de manobras desse tipo, “[...] os sujeitos se sentem envolvidos por uma pseudo-democratização, a fim de alcançar a qualidade total, passam a ser chamados e se reconhecem como colaboradores, parceiros, voluntários ou sócios.” (SANTOS; SALES, 2012, p. 174).

Adiante, seguiremos analisando como essa mudança de paradigma se deu no caso particular da gestão na área da educação.

2.2 O desenvolvimento da gestão no âmbito da educação

Para Barroso (1995), foram nas décadas de 1970 e 1980 que houve uma aceleração no desenvolvimento de formas de administração participativa. No Brasil esse movimento esteve atrelado a diferentes movimentos políticos e sociais, e as reivindicações por modalidades mais democráticas de administração levaram à introdução de algumas formas de gestão compartilhada nas empresas e nas escolas.

Mas, o aparecimento e introdução dessas novas modalidades de gestão não realizaram mudanças muito significativas. Segundo Uhle (1994), apesar desses novos enfoques apregoarem a participação da comunidade na administração, o que em última instância representava um dos meios de alcançar a democratização da escola, foi apenas um novo jargão, uma nova roupagem para tratar o assunto da mesma maneira de sempre.

Além disso, Uhle (1994) identifica duas outras causas que dificultaram o desenvolvimento da gestão participativa na área da educação. A primeira, por ter sido fomentada pelos discursos políticos e somente depois incorporada pelos educadores e pela sociedade geral. A segunda, pela hierarquização do poder mediante a burocracia:

A participação apregoada [...] não pode existir sem a divisão do poder. Não é possível imaginar uma administração participativa sem o desmantelamento da hierarquia, sem o rompimento dos compromissos com os superiores. A disciplina imposta pela burocracia aos seus funcionários forma uma conduta típica. A administração participativa, [...] cai na descrença, sobretudo por

não atacar o problema central da administração, o exercício legal do poder. (UHLE, 1994, p.59).

Independente de sabermos se a gestão participativa realizou mudanças ou não, é fato que o seu aparecimento desencadeou a discussão sobre qual o termo mais próprio para se utilizar, gestão ou administração? A partir de então, “O termo administração – muito usado na bibliografia americana – passa a ser substituído pelo termo gestão – mais usados nas bibliografias francesas e italianas.” (UHLE, 1994, p. 61), lembrando que ainda hoje não há unanimidade nessa questão.

De qualquer modo, cabe questionar até que ponto uma mudança terminológica pode provocar uma transformação real na administração empreendida na área da educação. Consideramos que uma simples mudança de termo não encerra em si mudança alguma. Estando a gestão diretamente ligada ao processo de trabalho, e não apenas aos objetivos educacionais.

Mais importante do que discutir sobre questões terminológicas é refletir por que a participação dos trabalhadores na gestão vem sendo reivindicada. Para Barroso (1995), a participação pode ser utilizada por muitos motivos, tais como: 1) políticos, como forma de democratizar a administração das instituições; 2) sociais, como forma de conciliar a liberdade individual com a necessária integração social; 3) psicossociais, como forma de motivar os trabalhadores; e 3) gestionários, como forma de melhorar a qualidade do trabalho, de ajustar a organização à turbulência exterior, e resolver a complexidade dos problemas organizacionais.

Embora isso demonstre que os motivos que levam à introdução de formas de gestão participativa variam conforme os interesses em jogo, podemos dizer que quase existe um consenso quanto à necessidade de introduzir formas de gestão participativa nas organizações, principalmente na área da educação. Isso porque “[...] o controle do poder requer a organização da sociedade civil, sua estruturação e capacitação para esse fim, de forma permanente, em múltiplos espaços públicos, antes e durante a implementação das políticas [...]” (MALMEGRIN, 2014, p. 93).

Diversos tipos de conselhos estão previstos na legislação brasileira com a finalidade de proporcionar uma gestão participativa das instituições públicas (BRASIL, 1996; BRASIL, 2001; SÃO PAULO, 2016), sendo que há aqueles que são de abrangência nacional e outros que tem sua área de atuação restrita aos Estados e Municípios. Conforme Malmegrin, “Os conselhos são instâncias deliberativas constituídas, em cada esfera do Governo, com caráter permanente e composição paritária, isto é, igual número de representantes do Governo e da

sociedade civil.” (2014, p. 93), sendo que em muitos casos, a instituição de conselhos é condição obrigatória para que Estados e Municípios possam receber recursos do Governo Federal para desenvolver suas ações.

Pode-se dizer que os conselhos e comissões são uma das conquistas advindas das lutas pela redemocratização política do Brasil, época na qual houve intensa mobilização popular e dos movimentos sociais pela ampliação dos mecanismos institucionais de diálogo entre o Estado e os cidadãos. Enquanto formas de participação da sociedade civil na vida pública, os conselhos “[...] baseiam-se na ideia de que a sociedade civil deve se mobilizar e se organizar para alterar o status quo governamental.” (MALMEGRIN, 2014, p. 91), de tal modo que se apresentam como instrumentos privilegiados para a participação popular nas políticas públicas.

Posto seu caráter de composição paritária, na qual estão previstos igual número de representantes do Governo e da sociedade civil, também podem ser entendidos como uma arena de desenvolvimento de uma cultura de participação, que contribui para um efetivo exercício da democracia participativa e a sua consolidação, já que os conselhos “[...] se equivaleriam a espaços nos quais as decisões seriam tomadas de forma compartilhada.” (MALMEGRIN, 2014, p. 93).

Já as comissões são órgãos colegiados, também conhecidos como corpos deliberativos, mas que, diferentemente dos conselhos, não contam com uma composição paritária. Segundo Malmegrin (2014), nas comissões os membros também são incumbidos de acompanhar, emitir parecer e deliberar, sobre questões de interesse público, mas não de modo tão abrangente como no caso dos conselhos, os quais podem desempenhar funções de fiscalização, de mobilização, de deliberação e de consultoria. Vejamos então quais ações estão previstas em cada uma dessas funções dos conselhos.

Função de fiscalização: a função fiscalizadora dos conselhos pressupõe o acompanhamento e o controle dos atos praticados pelos governantes.

Função de mobilização: imprescindível para um bom controle social, visto que é por meio da função mobilizadora dos conselhos que se torna possível desenvolver a cidadania e a cultura de participação dos cidadãos, refere-se justamente à participação popular na gestão pública, bem como na formulação e disseminação de estratégias de informação para a sociedade sobre as políticas públicas (estratégias essas amplamente favorecidas pela Lei de Acesso à informação).

Função deliberativa: esta função refere-se à prerrogativa que os conselhos possuem de decidir sobre as estratégias que serão utilizadas nas políticas públicas que estão sob sua competência.

Por fim, temos a função consultiva: esta função está relacionada à emissão de opiniões e sugestões sobre assuntos que são concernentes à sua área de atuação.

Apesar de toda potencialidade dos conselhos e comissões, seja no sentido de fortalecimento da gestão pública, no que se refere ao controle de gastos dos recursos públicos, quanto de participação da sociedade civil na aplicação e fiscalização desses recursos e, conseqüentemente, do desenvolvimento de uma cidadania e cultura democrática, percebe-se que eles não estão sendo utilizados amplamente pela sociedade civil e pelos movimentos sociais. Talvez a falta de mobilização das comunidades diretamente interessadas nos assuntos da “coisa pública” se dê justamente por aquilo que os conselhos e comissões vêm oportunizar, qual seja, o desenvolvimento da cultura de participação.

De todo modo, essa postura de indiferença de parte da sociedade civil e dos movimentos sociais com relação às possibilidades de participação social, inauguradas com o advento dos conselhos e comissões, tem sido contraproducente aos seus interesses, e tem contribuído somente para o uso inadequado dos recursos públicos, conforme adverte Malmegrin:

Porém, apesar da sua grande importância, os mecanismos para a participação da sociedade civil no controle social, conselhos e comissões, ainda não estão sendo utilizados pela sociedade. As comunidades raramente se mobilizam para o exercício de seus direitos. Essa conduta tem contribuído com o uso inadequado dos recursos públicos, em particular, aqueles destinados aos setores de educação, de saúde e de segurança. (MALMEGRIN, 2014, p. 94)

Nesse sentido, se faz necessário fortalecer esses espaços de participação cidadã, promovendo formações aos cidadãos, divulgando as discussões e decisões que são tomadas de forma coletiva dentro dessas instâncias, de modo a aprimorar os gastos de recursos públicos. A seguir discutiremos como a Gestão Democrática tem sido abordada na área da Educação.

2.3 A Gestão Democrática da Educação

A gestão democrática das escolas públicas aparece como um dos princípios da educação nacional tanto na Constituição Federal de 1988 como na LDB n. 9.394/96 (BRASIL, 1996; BRASIL, 2001). Tem como base a participação da comunidade em conselhos escolares, que deve ser possibilitada pelos próprios estabelecimentos de ensino, encarregados direto pela criação de canais que permitam esse contato entre a escola e a sociedade. Mas, muito embora estes ordenamentos legais constituam inegáveis avanços quando comparados com os documentos anteriores, há ainda um longo caminho a ser percorrido para enfim alcançarmos uma real democratização das escolas. Até lá, é imperativo que os movimentos populares da sociedade permaneçam mobilizados, tendo em vista novas lutas em busca de novos avanços.

Nesse sentido, os avanços adquiridos devem-se ao modo como os sujeitos interessados pressionaram os aparatos de poder constituídos, com a intenção de transformar suas reivindicações em direitos.

Depois de examinadas essas questões, relacionadas ao amparo legal que a Constituição (BRASIL, 1988) e a LDB n. 9.394/96 dão para construção da gestão democrática das escolas públicas brasileiras (BRASIL, 1996; BRASIL, 2001), somos levados a tratar das questões que dizem respeito ao desenvolvimento da administração escolar no Brasil, bem como ao processo de transição de uma administração mais centrada em concepções autoritárias para uma administração baseada nos princípios democráticos.

Estudos sobre a administração na área da educação indicam que a luta pela democratização da gestão da escola se deu em sintonia com os ventos democratizantes que sopravam no interior da sociedade brasileira (UHLE, 1994). Durante a transição democrática, educadores, pesquisadores e militantes dos movimentos sociais que acreditavam na democracia como a melhor forma de governo para as instituições escolares, aproveitando-se da ebulição desse movimento histórico de redemocratização pelo qual passava a sociedade brasileira, colocaram na pauta de reivindicação a gestão democrática das escolas públicas. Assim, no bojo de um longo e tortuoso processo de construção da democracia, com muitos avanços, retrocessos e depois de muita disputa, essa reivindicação foi contemplada com a garantia do princípio de gestão democrática na CF/1988 e, posteriormente, na LDB 9.394/96 (BRASIL, 2001; BRASIL, 1996).

Dentro de todo esse processo de democratização, uma questão que sempre se apresentou no centro dos debates foi a necessidade de descentralização nos processos decisórios. No entanto, muitos equívocos se apresentam quando tratamos desse tema. Segundo Marques (2003), devemos tomar cuidado para não tomar descentralização numa

perspectiva por uma espécie de desresponsabilização do Estado pelas políticas sociais, que passaria a delegar, paulatinamente, a responsabilidade pela educação, saúde e assistência social às esferas do poder local via descentralização, ou então a contratar os serviços de organizações públicas não estatais e entidades privadas para realizar essas atividades.

Em um outro sentido, para Marques (2003), o conceito de descentralização, quando utilizado numa perspectiva crítica, é entendido como um processo de construção de uma escola pública democrática, autônoma, universal e de qualidade, que atenda aos interesses da maioria da população. “Ele possibilita, assim, uma relação diferencial com o espaço público, além da formação da cidadania e do aprendizado democrático, o que envolveria, portanto, partilha do poder” (MARQUES, 2003, p. 581).

Ainda segundo Marques (2003), a descentralização traz a possibilidade do estabelecimento de diferentes relações no interior dos espaços, de discussão coletiva sobre a sua função social, da participação dos diferentes segmentos em sua gestão, enfim, possibilita inovações na busca por uma escola pública democrática e de qualidade.

Por outro lado, Costa (1997) salienta que a descentralização deve ser entendida como uma política instrumental, e não como um fim em si mesmo. Concebe a descentralização, enquanto modelo político administrativo, como a “[...] redistribuição - entre instâncias governamentais, entre poderes estatais e entre o Estado e a sociedade - de competências, recursos e encargos originários dos organismos centrais, o que implica redistribuição de poder e redivisão do trabalho entre diferentes instâncias autônomas do sistema” (COSTA, 1997, p. 21).

Marques (2003) ressalta que no discurso neoliberal, observa-se o entendimento da descentralização como a delegação de tarefas e decisões periféricas às esferas locais (escolas), sob rígida fiscalização e controle. Em face da crise do Estado, este não consegue dar conta das demandas sociais de forma eficiente e repassa a responsabilidade às escolas, a fim de que cumpram sua finalidade de oferecer educação de qualidade à população. Essas iniciativas também podem ser caracterizadas como de desconcentração, haja vista que é um movimento vertical, não havendo nenhuma redistribuição do poder no interior do sistema escolar. “Não se pode esquecer, portanto, de que nesta perspectiva participar de um dado processo social não significa controlar as suas instâncias decisórias [...]” (MARQUES, 2003, p. 581).

Tanto nos documentos oficiais como na literatura que aborda o tema gestão democrática, os instrumentos apontados de construção de uma escola pública democrática são os projetos político-pedagógicos e os Conselhos Escolares.

Os atuais Conselhos Escolares surgem no início da década de 1980, também embalados pelos novos rumos políticos ensejados pela reabertura democrática. Segundo Paro (1999), os conselhos de caráter deliberativo surgiram provocando muitas esperanças de instalação de uma verdadeira democratização das relações no interior da escola pública.

Segundo Rodrigues (2000), essas mudanças muito pouco serviram para transformar os Conselhos significativamente, pois continuaram com o mesmo encargo de referendar políticas educacionais decididas pelo poder central, segundo a lógica de mercado, no sentido de conferir às decisões tomadas, nuances de participação democrática.

No âmbito dos Centros Educacionais Unificados - CEUs, o Conselho Gestor aparece como uma instância de participação democrática no Inciso I do Artigo 33 do decreto nº 57.478, de 28/11/2016 (SÃO PAULO, 2016, p. 10). Nos artigos seguintes, são definidos o caráter de colegiado consultivo, deliberativo e participativo do Conselho Gestor

Art. 34. O Conselho Gestor do CEU, criado pela Lei nº 14.662, de 3 de janeiro de 2008, é colegiado consultivo e deliberativo, cuja atuação está voltada aos objetivos e diretrizes dos CEUs previstos nos artigos 7º e 8º deste Regimento.

Art. 35. Deve o Conselho Gestor do CEU promover a participação, organização e controle social sobre os instrumentos de execução das políticas públicas do CEU, como instância máxima de decisão de caráter permanente, respeitadas as competências do poder público municipal e os limites da legislação vigente, assim como atuar na defesa dos interesses dos bebês, das crianças, adolescentes e população do território (SÃO PAULO, 2016, p. 11).

O caráter paritário da composição do Conselho Gestor está previsto no Artigo 36:

O Conselho Gestor do CEU será paritário e composto pelos seguintes membros e respectivos suplentes:

I - 15 (quinze) representantes de equipamentos institucionais, [...]

II - 15 (quinze) representantes da comunidade [...]

§ 1º O Gestor e os Diretores das Unidades Educacionais que compõem o CEU serão membros natos do Conselho Gestor (SÃO PAULO, 2016, p. 11-12).

Já no artigo 39, ficam estabelecidas as atribuições do Conselho do Gestor:

Art. 39. Compete ao Conselho Gestor:

I – adequar, no âmbito do CEU, observada a legislação em vigor, as diretrizes e prioridades das diversas Secretarias e órgãos que o integram e participar da

elaboração de políticas públicas, naquilo que as especificidades locais exigirem;

II - definir as diretrizes, prioridades e metas do CEU para cada ano, em consonância com as diretrizes da Secretaria Municipal de Educação;

III - analisar e acompanhar os projetos dos vários equipamentos sociais que constituem o CEU;

IV - avaliar o desempenho do CEU, em face das diretrizes, prioridades e metas estabelecidas;

V - definir assuntos relativos à organização e ao funcionamento do CEU, ao atendimento, ao acompanhamento da demanda e à utilização dos espaços físicos, de acordo com as orientações fixadas pela Administração Municipal;

VI - fixar critérios para a cessão, uso e preservação das instalações do CEU, inclusive nos finais de semana, observada a legislação em vigor;

VII - propor alternativas para a solução de problemas de natureza pedagógica e administrativa, tanto aqueles detectados pelo próprio Conselho Gestor, como os que forem a ele encaminhados;

VIII - decidir procedimentos relativos à integração funcional e programática com os outros equipamentos sociais públicos existentes na região;

IX - acompanhar as atividades do orçamento e decidir procedimentos relativos à priorização de aplicação de verbas no seu âmbito de atuação;

X - desenvolver ações objetivando a prevenção da violência social e institucional;

XI - aprovar e participar da elaboração do Regimento Interno do CEU.

Art. 40. O Conselho Gestor reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando convocado pelo Gestor, pelo seu Presidente ou pela maioria simples de seus membros, respeitando-se o prazo mínimo de 72 (setenta e duas) horas de antecedência entre a convocação e a reunião.

Art. 41. O Conselho Gestor deverá elaborar calendário fixo de reuniões para conhecimento prévio dos conselheiros e dos respectivos segmentos.

Parágrafo único. Cabe à Comissão Executiva do Conselho Gestor publicizar as convocações das reuniões por meio de informativos no CEU, inclusive encaminhando-os aos membros natos e eleitos (SÃO PAULO, 2016, p. 14-15).

Dessa forma, tanto quanto os Conselhos Escolares, os Conselhos Gestores se configuram como instâncias de decisão colegiada que tem por função gerir democraticamente os CEUs, e que se constitui em um importante espaço de representação dos diferentes segmentos que compõem a comunidade. Rodrigues (2000) considera o Conselho como um canal oficial privilegiado, capaz de estimular e organizar a participação popular na intenção de democratizar as decisões que envolvem a gestão de um equipamento público.

Mas, apesar de os conselhos serem considerados como um canal privilegiado para a participação popular, ainda apresentam sérias dificuldades para constituir-se, de fato, numa instância que contribua efetivamente para a organização do trabalho e se efetive em uma gestão democrática.

Paro (1999) identifica como um dos problemas mais frequentes o Conselho ser tomado como medida isolada, totalmente descolado de uma política mais ampla e séria de democratização. Isso acontece porque muitos ainda o tomam como o único meio de se

implantar a democracia nas escolas, sem dar importância para outros elementos democratizantes presentes nas escolas e nos CEUs, tais como a Associação de Pais e Mestres, os Grêmios Estudantis, entre outros.

Um outro problema a ser enfrentado são os temores por parte dos diretores de que os Conselhos representariam uma intromissão dos pais, alunos, comunidade e professores na direção da instituição, o que implicaria perda de poder e prestígio dos dirigentes. No entendimento de Paro (1999), alguns gestores até gostariam de dividir a enorme responsabilidade que têm diante do Estado e da sociedade civil, mas não entendem que para dividir a responsabilidade é necessário primeiro dividir a autoridade e o poder que possuem diante de servidores e usuários. Nesse sentido, os Conselhos representam o canal ideal para a socialização e partilha do poder e, conseqüentemente, das responsabilidades, mediante a descentralização do processo decisório.

Segundo Paro (1999), é plenamente possível a convivência com outros sujeitos tocando nos problemas pertinentes à gestão e funcionamento da escola, sem que isso de alguma forma comprometa ou inviabilize uma direção equilibrada da escola. Inclusive considera ser necessário dotar o Conselho de atribuições e competências que o tornem corresponsável pela direção.

Como solução que poderia dotar os Conselhos de atribuições diretivas, Paro (1999) propõe a criação de um *Conselho Diretivo Restrito*, que seria composto por quatro coordenadores (administrativos, financeiro, pedagógico e comunitário) e provido de forma eletiva. Esse Conselho englobaria as finalidades das atuais Associações de Pais e Mestres, que então seriam extintas, e integrariam o Conselho Escolar. Este funcionaria como um órgão de assessoria e fiscalização do Conselho Diretivo, com a incumbência prioritária de fazer avançar a participação dos pais, de modo a aproximá-los das questões pedagógicas. Dessa forma, o diretor deixaria de ser o responsável último pela escola, ficando essa responsabilidade a cargo do Conselho Diretivo, no qual o diretor participaria como coordenador-administrativo.

Entre as vantagens, Paro (1999) salienta que, enquanto entidade coletiva, o Conselho Diretivo seria menos vulnerável do que a figura isolada do diretor, o que permitiria tomar medidas mais ousadas. Outro ponto considerado positivo é que o Conselho Diretivo representaria todos os setores da escola, dessa forma, poderia ter maior legitimidade e maior força política, o que proporcionaria melhores condições de negociação com os escalões superiores.

Um outro problema verificado é o que se refere às relações entre os diversos segmentos que compõem o Conselho Escolar. Para Rodrigues (2000), no âmbito do Conselho Escolar, todos os segmentos são formalmente iguais, porém o mesmo não acontece no cotidiano da escola, existindo fortes vínculos de subordinação entre os segmentos distintos, sendo um desses mecanismos o saber-técnico, monopólio de determinadas categorias que compromete a simetria nas relações.

Assim, os pais e a comunidade em geral, desconhecendo os meandros legais, entendidos aqui como a complicada teia de regulamentação que a burocracia do sistema utiliza para manter inalteradas as relações de dominação e poder, não podem participar verdadeiramente, pois eles participam das reuniões dispondo apenas da sensibilidade que a educação dos filhos lhes proporciona.

Essa desigualdade existente nas relações cotidianas desestimula a participação dos pais e da comunidade nos Conselhos, sendo “[...] inegável que o ponto mais crítico para o funcionamento do conselho de escola reside exatamente na garantia dessa simetria entre os diversos segmentos” (RODRIGUES, 2000, p. 45).

Refletindo sobre aspectos ligados a essa simetria, Mendonça (2001) questiona a aparente harmonia interna dos conselhos. Formula que os colegiados, por serem constituídos por representantes dos diferentes segmentos que compõe a comunidade escolar, transmitem uma visão geral de que essas instâncias organizadas buscam o bem comum e não vantagens e benefícios próprios ou para as facções representadas. No entanto, Mendonça (2001) considera que isso nem sempre é verdade. Frequentemente os objetivos dos diferentes segmentos não se harmonizam, sendo necessário buscar a decisão por maioria, e não por consenso. “[...] ao contrário do que se idealiza sobre a convivência entre os membros da comunidade escolar, os mecanismos adotados pelos sistemas não conseguiram pôr termo à guerra entre segmentos.” (MENDONÇA, 2001, p. 87).

Nessa questão, a literatura pesquisada até o momento demonstrou-se insuficiente para indicar se a formulação de Mendonça (2001) é pertinente. Porém, a partir das colocações de Rodrigues (2000), o que se verifica nos Conselhos é mais uma relação de subserviência do que uma disputa de forças entre os segmentos compostos pelos profissionais e pelos usuários.

Sobre a fraca participação ou desinteresse dos vários setores da escola e da comunidade nas reuniões dos Conselhos, Paro (1999) aponta dois fatores para explicar a baixa participação: a) a vulnerabilidade que envolve as participações no Conselho e; b) a falta de condições mínimas de participação.

No primeiro caso, Pinto (1999) afirma que os pais e alunos possuem um inegável vínculo de subordinação aos professores e diretores. Em primeiro lugar, devido ao monopólio do *conhecimento das regras* por parte dos profissionais da educação, o que propicia um indiscutível poder de convencimento sobre pais e alunos. Em segundo, pela possibilidade de aprovação ou retenção dos alunos por parte de professores e diretores.

Segundo Rodrigues (2000), o argumento de que a vulnerabilidade que envolve a participação de pais e alunos decorre da possibilidade de aprovação ou retenção, perdeu definitivamente a força com o advento da progressão continuada.

No segundo caso, Paro (1999) enumera alguns fatores que caracterizam essa falta de condições: dificuldade de falar em público, de expressar adequadamente suas ideias, baixa autoestima, falta de local e de horários apropriados e pouca convicção de que sua participação é importante. Rodrigues (2000) considera que isso decorre do excesso de formalismo das reuniões.

Para os servidores, a participação não ofereceria essas mesmas dificuldades. Segundo Paro (1999), a participação, de certa forma, faz parte das tarefas de seu trabalho, para o qual eles recebem um salário. Apesar de ser facultativa, não seria difícil integrá-la junto às demais atividades que exercem dentro da escola.

Diante desses problemas, cabe à direção implantar entre os funcionários e professores, uma postura de respeito aos alunos e de participação dos pais como sujeitos, pois somente em condições horizontalizadas é que haverá a possibilidade de participação efetiva da comunidade.

De tudo isso, decorre que a gestão democrática da escola pública deve ser entendida como um processo em que todos possam participar da tomada de decisões. A gestão democrática somente se efetivará com o envolvimento de todos os atores que compõem a escola e mediante a socialização do poder entre professores, pais, alunos e funcionários, compreendendo que esse mesmo poder não pode ser delegado nem outorgado de forma fixa, mas conquistado (DEMO, 1988).

Segundo Paro (1999), o importante é considerar os Conselhos apenas como mais um dos instrumentos de democratização. Por isso, a vontade democrática é imprescindível, e deve anteceder-lo e guiar-lhe as ações, como deve guiar também todas as demais medidas dentro da escola e na relação desta com a comunidade. “[...] a democracia e o respeito aos usuários devem estar presentes não apenas nas reuniões do conselho ou na eleição dos seus membros, mas em todas as ações e relações da escola [...]” (PARO, 1999, p. 211).

2.4 A cultura da participação nos CEUs da cidade de São Paulo

Conforme vimos na introdução desta pesquisa, o projeto dos Centros Educacionais Unificados – CEUs foi desenvolvido com base em tentativas anteriores de construção de projetos pedagógicos desenvolvidos e direcionados especificamente ao atendimento das demandas educacionais das classes populares, conforme lemos em Gadotti:

A maioria desses projetos inspira-se na “Escola Parque” do educador Anísio Teixeira, lançado no Estado da Bahia em 1950. Entre eles, destacam-se: os CIEPs (Centros Integrados de Educação Pública) do Rio de Janeiro (1983-1987), os PROFICs (Programas de Formação Integral da Criança) do Estado de São Paulo (1986), os CIACs (Centros Integrados de Atendimento à Criança e ao Adolescente), criados por Fernando Collor de Mello em 1991 e os CAICs (Centros de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente), criados em 1994 pelo Ministro da Educação Murílio Avellar Hingel do governo do Presidente Itamar Franco. (GADOTTI, 2000, p. 1).

Assim, coerentes com essa vocação de atendimento das classes populares desde sua origem, e sempre em busca do fortalecimento da escola pública associada ao desenvolvimento comunitário, os CEUS foram construídos, sobretudo nas áreas mais periféricas e pobres da cidade de São Paulo. Com os CEUs, “Nascia um projeto de educação popular, de educação cidadã, buscando tratar o povo com dignidade e respeito” (GADOTTI, 2000, p. 2).

Entre os princípios e orientações que ajudaram na implementação e acompanhamento dos CEUs, destacamos com Gadotti (2000): a) modelo de gestão e diversidade cultural; b) projeto político-pedagógico autônomo; c) a concepção de que cada escola é única; d) formação continuada para professores, pais e comunidade, e por fim; e) os CEUs não podem ser idealizados ou politizados.

Seu modelo de gestão está fortemente atrelado à diversidade cultural, já que em sua proposta inicial encontra-se a ideia de transformá-los em polos de desenvolvimento da comunidade, o que demanda uma visão de currículo que contemple toda a diversidade cultural presente em seu entorno. Para tanto, há a necessidade de um projeto político-pedagógico autônomo, que seja pensado a partir das demandas da população usuária, mas no qual haja envolvimento da comunidade, como forma de garantia do alcance dos objetivos educacionais, culturais e esportivos (GADOTTI, 2000).

Já a concepção de que cada escola é única não visa a criação de um sistema educacional novo, mas simplesmente levar em conta a especificidade característica do local onde estão instalados, pois “Cada escola é fruto de suas contradições e da população que a frequenta. Assim como toda escola deve ter a sua cara, seu rosto, sua identidade, cada CEU está tentando construir sua própria fisionomia.” (GADOTTI, 2000, p. 3).

Uma das principais preocupações dos CEUs, a qual está atrelada com o desenvolvimento da comunidade, já que busca também transformar os CEUs em centros de referências para escolas e professores da região, é a formação continuada de professores. Isso porque, considerando-se que

[...] o CEU dispõe de equipamentos que nem todas as escolas já construídas possuem, ele possibilitará às escolas públicas da sua região o acesso a cursos, oficinas, encontros e trabalhos permanentes, tantos para professores quanto para a comunidade, constituindo-se, assim, em verdadeiro centro de formação e irradiação cultural da sua região. (GADOTTI, 2000, p. 3)

Por último, corre-se o risco de que os CEUs sejam instrumentalizados politicamente e que sejam usados para uso eleitoral, e não comunitário. Assim,

Não se trata de fazer uma ‘revolução educacional’ através deles. Trata-se de por à disposição da comunidade um equipamento que lhe pertence por direito e que, historicamente, lhe foi negado. O CEU inverte a lógica perversa de se facilitar o acesso aos bens culturais apenas à elite. (GADOTTI, 2000, p. 3)

Além disso, a estrutura dos CEUs privilegia as relações horizontais, respeitando sempre a autonomia de seus núcleos, unidades e espaços. São eles: o Núcleo Educacional, o Núcleo de Ação Cultural, o Núcleo de Esportes e Lazer, o Centro de Educação Infantil (CEI), a Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI), a Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF), o Telecentro e a Padaria-Escola.

A partir do que vimos até o momento, podemos afirmar que uma das principais e mais importante característica dos CEUs é a sua função social, tal como afirma Gadotti:

O CEU tem por função social a promoção, defesa e garantia de direitos constitucionalmente assegurados, devendo atender à comunidade local em suas necessidades de desenvolvimento e aprendizado, respeitando suas características socioculturais, sem quaisquer preconceitos ou discriminações de gênero, cor, raça, etnia, nacionalidade, situação socioeconômica, credo religioso, político, idade ou de quaisquer outra natureza (GADOTTI, 2000, p. 7).

Uma outra característica bastante importante, sobretudo considerando-se as intenções desta pesquisa, é a gestão democrática. Conforme Gadotti (2000), a gestão democrática é entendida como um processo que combina participação direta e representativa na organização, planejamento, execução e avaliação do projeto educacional. Compreende ainda a tomada de decisão, respeitadas as competências exclusivas do poder público municipal e os limites da legislação vigente.

Os princípios que orientam a gestão democráticas nos CEUs, são: 1) tomada de decisões de forma coletiva; 2) participação direta da população e de entidades representativas da comunidade local; 3) eleição direta de representantes em todas as instâncias de representação; 4) democratização das informações; 5) acompanhamento e avaliação processual e permanente.

Para coordenar e articular a participação na gestão de modo o mais coletivo possível, existe o Conselho Gestor, que é uma instância deliberativa de caráter permanente e de participação representativa, com a responsabilidade de articular os diferentes colegiados e instâncias. Segundo Gadotti,

O Conselho Gestor é um colegiado composto de forma tripartite por funcionários públicos municipais, pela comunidade local (pais, alunos e população da região de abrangência do CEU) e por membros de entidades não-governamentais sediadas na comunidade, destinado a promover a participação, organização e controle social sobre os instrumentos de execução das políticas públicas disponíveis no CEU, constituindo uma instância deliberativa de caráter permanente em relação à organização e funcionamento do CEU, respeitadas as competências exclusivas do poder público municipal e os limites da legislação vigente (GADOTTI, 2000, p. 12).

3. METODOLOGIA

O referencial metodológico desta pesquisa insere-se na perspectiva de uma pesquisa empírica qualitativa de tipo exploratório e descritivo, com a utilização dos procedimentos metodológicos de pesquisa provenientes de pesquisa bibliográfica e documental. A parte empírica da pesquisa, definida por Demo como aquela que é “[...] voltada sobretudo para a face experimental e observável dos fenômenos [...] que manipula dados, fatos concretos.” (DEMO, 1985, p. 25), foi construída a partir de dados colhidos mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas, envolvendo perguntas abertas, aos funcionários do CEU Jaguaré.

Consideramos que a escolha e o uso da metodologia de tipo exploratório e descritivo para o alcance dos objetivos desta pesquisa justifica-se porque essa metodologia permite uma maior aproximação e familiaridade com o tema da pesquisa, conforme podemos verificar na tipificação feita por Salomon. Segundo Salomon (2004, p. 158), pesquisas exploratórias e descritivas “[...] são as que têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis [...]”, de modo que permite a ampliação da quantidade de informações que tem-se a respeito do assunto, o que permite o aprimoramento da percepção do objeto em tela.

Inicialmente realizamos uma pesquisa bibliográfica, realizada mediante o levantamento e seleção da bibliográfica (livros, revistas científicas, boletins científicos, dissertações, teses, etc.) referente ao tema estudado. A pesquisa documental foi realizada por meio de levantamento, consulta e leitura de documentos, tais como legislação, estatutos e regimentos dos CEUs, com o objetivo de verificar como se desenvolvem os Conselhos Gestores dos CEU Jaguaré e qual o nível de participação dos seus funcionários. Toda a documentação utilizada neste trabalho está disponível para consulta na página de internet da Prefeitura de São Paulo, e pode ser acessada através ícone legislação municipal. Para análise da bibliografia selecionada utilizamos o método dedutivo.

Nesse intuito, realizamos a coleta de dados empíricos por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando-se para tanto um roteiro de entrevistas, que consta no apêndice deste trabalho, sendo elaborado com base em um conjunto de categorias, as quais foram definidas de acordo com os objetivos e hipóteses desta pesquisa, quais sejam: 1) a observação dos problemas relacionados às condições estruturais do CEU Jaguaré mobiliza algum tipo de participação dos seus funcionários?; 2) o conhecimento da estrutura administrativa e das instâncias de decisão influencia no nível de participação dos seus funcionários?; 3) participar

do Conselho Gestor propicia a promoção de uma cultura de participação cidadã entre os funcionários?; E posteriormente aplicadas aos funcionários do CEU Jaguaré. Esta etapa da pesquisa foi realizada em maio de 2018, e compôs um quadro de 12 entrevistas, sendo que os critérios que orientaram a escolha da amostra foi basicamente 50% dos funcionários de cada um dos cargos que compõe o quadro total de funcionários da unidade, excluindo-se desse universo a gestora do CEU Jaguaré, por entendermos que esse cargo é preenchido por meio de uma indicação política, e transmite apenas o discurso defendido pelo governo eleito. Essa coleta de dados teve por finalidade auferir o nível de participação e a percepção que esses funcionários possuem em relação ao Conselho Gestor do CEU Jaguaré. Além disso, através de uma observação direta sistemática, visamos alcançar a captação mais precisa do objeto estudado.

O roteiro de entrevistas foi elaborado com o objetivo de verificar qual a opinião do entrevistado sobre a estrutura física do equipamento, qual seu nível de conhecimento sobre sua estrutura administrativa, quais são as instâncias de decisão que o CEU Jaguaré possui e se elas estão efetivamente em funcionamento.

As entrevistas foram gravadas por meio da utilização de um aplicativo para a gravação de voz de um *smartphone*, entre os dias 25 a 29 de maio de 2018, em média cada entrevista durou cinco minutos para os funcionários que não participam do Conselho Gestor, e oito minutos para os funcionários que participam do Conselho Gestor. As transcrições foram realizadas mediante a escuta dos áudios e digitação das falas em arquivo *word*.

Assim, a parte empírica da pesquisa compõe-se de 03 entrevistas com Auxiliares Técnicos Educacionais (ATE01, ATE02, ATE03); 01 entrevista com Assistente Técnico de Educação (AT01); 01 entrevista com Coordenador de Núcleo - Educação (CNEd), 01 entrevista com Coordenador de Núcleo – Esportes (CNEs) e 01 entrevista com Coordenador de núcleo – Ação Cultural (CNAc); 04 entrevistas com Analistas de Informação, Cultura e Desporto - Educação Física (AICD-E01; AICD-E02; AICD-E03; AICD-E04); por fim, 02 entrevistas com Analistas de Informação, Cultura e Desporto – Biblioteconomia (AICD-B01; AICD-B02). Essa coleta de dados teve por finalidade auferir o nível de participação e a percepção que esses funcionários possuem em relação ao Conselho Gestor do CEU Jaguaré.

O Centro Educacional Unificado “Prof. Henrique Gamba” - CEU Jaguaré, localiza-se em um bairro periférico da zona oeste da cidade de São Paulo, município pertencente ao Estado de São Paulo, e é composto por aproximadamente 45.000 pessoas. Nas adjacências desta unidade do CEU podemos verificar a existências de algumas comunidades constituídas

por habitações irregularmente construídas e cujos habitantes vivem excluídos social e economicamente, os quais compõem basicamente o público atendido pelo CEU Jaguaré. No bairro verifica-se ainda a existência de um único posto de saúde para atendimento da população do bairro, a Assistência Médica Ambulatorial (AMA) Vila Nova Jaguaré.

O CEU Jaguaré é equipado com quadra poliesportiva, teatro, playground, piscina, biblioteca, Telecentro e espaços para oficinas, ateliês e reuniões, sendo que as atividades têm como público alvo tanto a comunidade da unidade escolar do CEU quanto a comunidade de moradores do entorno. De modo geral, o objetivo das atividades nele realizadas é proporcionar o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes, jovens e adultos. Além de promover o protagonismo infantojuvenil, a unidade busca também servir como polo de desenvolvimento da comunidade e de inovações educacionais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para efeito de análise, nesta pesquisa estabelecemos o seguinte critério de representação para os cargos dos funcionários do CEU Jaguaré: os Auxiliares Técnicos de Informação serão representados pela siglas ATE01, ATE02 e ATE03; o Assistente Técnico de Educação por AT01; o Coordenador de Núcleo – Educação por CNEd, o Coordenador de Núcleo - Cultura por CNEs e o Coordenador de Núcleo – Ação Cultural por CNAc; os Analistas de Informação Cultura e Desporto – Biblioteconomia por AICD-B01 e AICD-B02; e os Analistas de Informação Cultura e Desporto – Educação Física por AICD-E01, AICD-E02 e AICD-E03.

Baseando-nos em um roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas, no Módulo 1, “Instalações e equipamentos”, perguntamos para os entrevistados se as instalações e equipamentos existentes no CEU Jaguaré são adequados e suficientes. Metade dos entrevistados consideraram que as instalações e equipamentos são adequados e suficientes. No entanto, boa parte desses funcionários apontaram a falta de manutenção como um problema existente, tal como o funcionário AICD-E03, para quem “Eles são adequados [...] mas não são conservados, não estão conservados [...]”, com exceção do funcionário AICD-E01, que além de considerar os equipamentos suficientes e adequados, afirmou que “Tá sendo feito manutenções no último período aí que tem ajudado bastante o nosso trabalho.”.

Entre aqueles que consideram os equipamentos do CEU Jaguaré insuficientes e inadequados, quase todos apontaram que eles precisam de melhorias e adaptações. Chamou-nos a atenção a resposta do funcionário AICD-B01, o qual afirmou que “O maquinário da biblioteca [...] os equipamentos são aquém do necessário. [...] as cadeiras, mesas, não são de biblioteca, são de refeitório.”. No mesmo sentido, destacamos a resposta do funcionário AICD-B02, que apontou a falta de estantes e a necessidade de melhoria do acervo da biblioteca. Um outro funcionário (ATE03) pontuou a questão das piscinas: “[...] não há aquecimento nas piscinas, de forma que durante o inverno as piscinas não podem ser utilizadas.”. Assim, independentemente das respostas serem positivas ou negativas com relação às instalações e equipamentos serem ou não suficientes e adequados, em sua grande maioria, as respostas levantaram a necessidade de adequação de espaços e aquisição, manutenção e conservação de equipamentos e materiais.

No módulo 2, “A organização administrativa do CEU Jaguaré”, perguntamos quais são as instâncias de gestão do CEU Jaguaré. Neste ponto, dois entrevistados não souberam responder à pergunta (FUNCIONÁRIO ATE02; FUNCIONÁRIO CNEs). Um dos entrevistados (FUNCIONÁRIO ATE01) respondeu que era a Diretoria Regional de Ensino (DRE) e a Secretaria Municipal Educação (SME), o que pode ser interpretado de duas maneiras. Ou que ele simplesmente entendeu que não se tratava da gestão interna da unidade do CEU Jaguaré, mas sim das diretrizes provindas dos órgãos administrativos de nível municipal, ou, numa perspectiva mais crítica, que o CEU Jaguaré não possui autonomia administrativa em relação aos órgãos municipais que administram a educação. De modo semelhante, outra resposta que nos chamou atenção foi a do funcionário AT02, a qual revelou desconhecimento sobre o que viria a ser uma instância de gestão. Nesse tocante, a resposta do funcionário AICD-E02 é esclarecedora: “As instâncias? Eu acho que isso é muito confuso aqui. Eu não sei quem toma conta da vida funcional, não sei a quem recorrer, eu não sei o que é de competência da gestão e o que é de secretaria. Nunca foi explicado, nunca foi definido.”. Essa resposta foi bastante significativa, se considerarmos que AICD-E02 é funcionário do CEU Jaguaré há oito anos.

De modo geral, as respostas que citaram alguma instância de gestão do CEU Jaguaré, o fizeram de modo bastante confuso, muitas vezes mais descrevendo a estrutura hierárquica dos cargos do que propriamente a estrutura deliberativa dos assuntos pertinentes ao CEU Jaguaré. Tal fato pode ser constatado na resposta do funcionário AICD-E03:

Instâncias de gestão você quer dizer os cargos, a estrutura, tipo gestor, coordenadores... se estou de acordo? [- não, é se você sabe quais são.] Gestores, abaixo dos gestores, coordenadores de educação, cultura, esporte, dois de esporte, dois de cultura. No momento também tem acho que assistente administrativa né? Que cuida dos pontos, tem uma que cuida dos equipamentos, mas aí não sei dizer o nome do cargo delas. Também tem assistente administrativo. Logo depois nós temos as ATE, e os analistas também... os analistas de esporte e de biblioteca.

Ainda sobre essa questão, destacamos a resposta do funcionário ATE03, o qual além de citar o Conselho Gestor e falar sobre a sua forma de composição, indicou também como instância de gestão a Associação de Pais e Mestres (APM), e a resposta do funcionário AICD-B02, que entende o Conselho Gestor como um órgão colegiado deliberativo superior às outras instâncias. No geral, dos treze funcionários entrevistados, apenas três citaram o Conselho Gestor como uma instância de gestão do CEU Jaguaré.

De acordo com o decreto nº 57.478, de 28 de novembro de 2016 as instâncias de decisões CEUs são:

Art. 31. A gestão do CEU deve ser democrática, articulando a participação representativa nos diferentes colegiados, na organização, planejamento, execução e avaliação do Projeto Político-Educacional do CEU, observadas às competências do poder público municipal e os limites da legislação vigente.

§ 1º Compete aos responsáveis pelos equipamentos, unidades e núcleos que integram o CEU, bem como a comunidade, promover a participação da coletividade.

§ 2º O Conselho Gestor é a instância máxima de decisão, de caráter permanente para as decisões administrativas e educacionais, cabendo-lhe também liderar e articular a participação dos diferentes colegiados e demais instância de participação.

§ 3º Cabe ao Colegiado de Integração articular as diferentes instâncias da estrutura organizacional do CEU, equipamentos e espaços, respeitada a autonomia dos demais colegiados e conselhos que compõem o CEU.

Art. 33. O CEU conta com as seguintes instâncias de participação democrática:

I - Conselho Gestor;

II - Assembleias:

a) Geral;

b) Setorial;

c) Infantil;

d) Juvenil;

III - Associação de Pais, Mestres e Servidores, Usuários e Amigos do CEU – APMSUAC;

IV - Grêmio Juvenil do CEU.

Parágrafo único. As instâncias previstas nos incisos I e II, alínea “a”, do “caput” deste artigo poderão:

I - decidir pela realização de assembleias setoriais dos segmentos representados no Conselho, para fins de eleição segmentada dos Conselheiros ou para discussão de assuntos de interesse exclusivo dos respectivos segmentos;

II - decidir, a qualquer momento, pela constituição de comissões temáticas para debater temas específicos que não estejam inseridos em uma das instâncias previstas nos incisos de I a IV do “caput” deste artigo.

Pudemos perceber que alguns entrevistados desconhecem o decreto Nº 57.478, de 28 de novembro de 2016, que é o Regimento Padrão dos Centros Educacionais Unificados - CEUs, o que prejudica o fortalecimento de uma cultura da participação e a efetiva implementação de uma Gestão Democrática.

Quando perguntamos sobre quais assuntos são de competência do gestor do CEU Jaguaré, três funcionários não souberam responder (FUNCIONÁRIO CNAc; FUNCIONÁRIO CNEs; FUNCIONÁRIO ATE01). As respostas restantes polarizaram-se entre aqueles que relacionaram os assuntos que são de competência do gestor decidir às funções administrativo-burocráticas – segundo o funcionário ATE03, “[...] as questões

relacionadas ao funcionamento da máquina” –, que se dariam sem qualquer tipo de empecilho por parte das outras instâncias, e aqueles que consideram que todas as decisões, inclusive as do gestor, estariam submetidas ao Conselho Gestor. A resposta do funcionário CNEd ilustra bem esse ponto:

Olha, até onde eu sei, todos os assuntos aqui tratados, eles têm que passar pelo Conselho Gestor. Todas as decisões que são tomadas aqui, elas têm que passar pelo Conselho Gestor. Então [...] é uma gestão democrática. Não é a figura do gestor que define o funcionamento do CEU. A gente tem uma lei que a gente segue, tem as atribuições, enfim, a gente tem uma lei que a gente tá sujeito, mas decisões a gente é submetido ao Conselho Gestor. Aqui é uma gestão compartilhada, uma gestão democrática.

Já na pergunta seguinte, quais os assuntos que são de competência do Conselho Gestor, boa parte dos entrevistados não soube responder à pergunta. No entanto, entre aqueles que responderam sobre quais assuntos são de competência do Conselho Gestor, ficou patente que a maior parte destes entrevistados entendem que o Conselho Gestor trata de todas as questões que são de interesse coletivo, de interesse da comunidade. Vemos isso em várias respostas: “Conselho Gestor, eu acho que eles decidem sobre alguma pauta, alguma decisão que tem que ser tomada em conjunto.” (FUNCIONÁRIO AICD- E04); “São assuntos relacionados ao CEU, às políticas que são implementadas pelo CEU, coisas que dizem respeito à comunidade, aos interesses da comunidade.” (FUNCIONÁRIO ATE03); “[...] o Conselho Gestor acredito que envolve todos os assuntos pertinentes ao CEU que são do interesse da comunidade. Então, o Conselho Gestor, acho que ele vai determinar aquilo que é importante para a comunidade [...]” (FUNCIONÁRIO AICD-E01). Destacamos ainda a resposta do funcionário ATE01 que, apesar de não saber porque nunca participou, afirmou que o Conselho Gestor tem uma importância muito grande no CEU Jaguaré;

Acerca dos assuntos que são de competência do Colegiado de Integração, apenas quatro entrevistados (FUNCIONÁRIO ATE01; FUNCIONÁRIO ATE03; FUNCIONÁRIO CNAc; e FUNCIONÁRIO AICD-E01) demonstraram conhecer essa instância de participação, das quais destacamos a resposta do funcionário ATE03: “Acredito que sejam as atividades que diz respeito ao CEU no seu conjunto, envolvendo aí as unidades, as três unidades escolares. Quando o assunto diz respeito ao CEU no seu conjunto, incluindo essas unidades escolares, aí sim esses assuntos são de competência desse colegiado.”.

Quando perguntamos mais diretamente quem decide no CEU Jaguaré, a maior parte dos entrevistados (FUNCIONÁRIO ATE01; FUNCIONÁRIO ATE02; FUNCIONÁRIO ATE03; FUNCIONÁRIO AICD-E04; e FUNCIONÁRIO AICD-B02) atribuiu ao gestor o papel de decisão da unidade. Nesse sentido, a resposta do funcionário AICD-E03 é bastante representativa:

Eu posso falar referente à minha atividade. Na minha atividade eu vejo que o gestor tem mais autonomia, até por ele tá no dia a dia aqui, tem que tomar decisões rápidas, muitas vezes no dia a dia, que não dá tempo do Conselho Gestor tomar essas decisões. Eu imagino que o gestor acaba tendo... apesar do Conselho Gestor ser muito forte, mas ele no dia a dia não consegue, né, ser atuante. Então eu acho que é o gestor.

Bem como a resposta do funcionário ATE03: “É, a princípio é o gestor, a figura do gestor [...] Mas em alguns casos o Conselho Gestor é ouvido também [...] essa outra instância que diz respeito ao CEU no seu todo [...]”.

Interessante notar que quando perguntamos sobre quem tem mais poder de decisão no CEU Jaguaré, se é o gestor, o Conselho Gestor ou o Colegiado de Integração, confrontando-os na mesma pergunta, excetuando-se aqueles que não souberam responder (FUNCIONÁRIO ATE01; FUNCIONÁRIO ATE03; FUNCIONÁRIO AICD-E03), os entrevistados foram quase unânimes em afirmar que o maior poder de decisão cabe ao Conselho Gestor, mesmo quando consideram que isso não seja o ideal, conforme as respostas a seguir: “Olha que pergunta difícil. Teria que ser o gestor, mas eu acho que pelo que acontece aqui, quem manda é o Conselho Gestor.” (FUNCIONÁRIO AICD-E02); “Olha, na hora da decisão final deveria ser com o gestor, mas o peso maior acho que é com o Conselho.” (FUNCIONÁRIO AICD-B01).

Percebemos nessa fala certo ranço em relação às decisões tomadas pelo Conselho Gestor, uma vez que os diferentes atores envolvidos no processo de decisão podem opinar e deliberar sobre todos os assuntos do cotidiano do CEU. Caracterizando o que Mendonça (2001) e Rodrigues (2000) consideram como uma guerra entre seguimentos, em especial entre os segmentos compostos pelos profissionais e pelos usuários, evidenciando que o Conselho Gestor é um espaço em disputa, no qual, interesses conflitantes nem sempre são decididos em favor dos funcionários.

Quando perguntamos se os funcionários do CEU Jaguaré se interessam em participar do Conselho Gestor, o que pudemos constatar é que a participação dos funcionários não se dá de modo satisfatório, já que a maior parte dos entrevistados afirmaram que os funcionários atualmente não se interessam em participar, ou apenas uma pequena parcela demonstra esse interesse. Destacamos a resposta do funcionário CNEd: “Só que tem uma questão também. As pessoas não se interessam por esses... nem pelo Conselho Gestor nem pelo Colegiado [de Integração]. As pessoas não se interessam, não participam, nem os conselheiros ultimamente tem aparecido no Conselho Gestor.”.

Ainda interessados no nível de participação dos funcionários, perguntamos qual é a participação dos funcionários nessas instâncias de participação (gestão, Conselho Gestor e Colegiado de Integração). Afora aqueles que não souberam responder (FUNCIONÁRIO ATE01; FUNCIONÁRIO ATE02; FUNCIONÁRIOATE03; FUNCIONÁRIO CNEs; FUNCIONÁRIO CNAc; FUNCIONÁRIO AICD-E01; FUNCIONÁRIO AICD-E04; e AICD-B02), as respostas invariavelmente apontaram uma participação fraca dos funcionários, quando não nula, conforme vemos na resposta do funcionário AICD-B01: “Não tem ninguém no Conselho Gestor, não tem ninguém no... que eu conheça, não. Não tem mesmo.”.

Bastante interessante foi a resposta dada pelo funcionário CNEd:

“Eu não vejo grande participação de nenhum outro funcionário. Eu já vi em outros lugares [os funcionários participando] Mas aqui ainda não vi essa situação. [...] assim... a gente sempre levanta essa questão, porque as vezes muitos assuntos são abordados e a gente aponta: olha, esse assunto é de competência do Conselho Gestor, é importante que se participe do Conselho Gestor e coloque essa situação, porque ali é um lugar onde você pode ser ouvido e decisões podem ser tomadas. Não adianta depois chegar aqui e falar “olha, mas por que isso não muda?” Tem que ser no órgão certo, tem que se colocar no lugar certo para que ocorra mudança. Lá é o lugar de transformação.

Ainda no módulo 2, por fim perguntamos aos entrevistados se os funcionários do CEU Jaguaré têm boa participação no Conselho Gestor e no Colegiado de Integração, metade respondeu que não há participação dos funcionários, seja no Conselho Gestor, seja no Colegiado de Integração. Já entre os que responderam que, mesmo sendo fraca, há participação dos funcionários, salientamos a resposta do funcionário CNAc. Ele afirmou que “Os poucos que participam se posicionam, mas muitas vezes acaba tendo, eles são coibidos por conta de uma autoridade maior que toma a voz no sentido de ser ela a porta-voz, que é o

gestor.”. Também chamou atenção a resposta do funcionário CNEd. Para ele, a participação “Poderia ser melhor. [...] algumas reuniões tendem a ser até bastante rápidas, porque as questões são colocadas e parece que ninguém nem tem uma oposição ou nenhuma sugestão, então as coisas acabam passando. Então assim, não é uma participação efetiva.” (FUNCIONÁRIO CNEd).

Embora Paro (1999) aponte que a participação cidadã entre os servidores não encontra as mesmas dificuldade de consolidação que a participação das comunidades, porque a atuação dos Conselhos têm relação direta com o seu trabalho para o qual eles recebem um salário, as entrevistas e a precária participação dos funcionários do CEU Jaguaré apontam para o contrario. Percebemos que os funcionários do CEU Jaguaré possuem uma grande apatia em relação à participação cidadã, e que minimizam a importância das instâncias com participação popular por tirar do Gestor o poder de decisão.

Nesse sentido, Paro (1999), aponta que os Conselhos devem ser apenas mais um dos instrumentos de democratização. Assim, a vontade democrática deve guiar as ações e as demais relações entre a escola e a comunidade. “[...] a democracia e o respeito aos usuários devem estar presentes não apenas nas reuniões do conselho ou na eleição dos seus membros, mas em todas as ações e relações da escola [...]” (PARO, 1999, p. 211).

Dos treze entrevistados, apenas quatro participam do Conselho Gestor, a saber: o funcionário CNEs, o funcionário CNEd, o funcionário CNAc e o funcionário AICD-E04, de modo que somente estes responderam as perguntas constantes no módulo 3, “O Conselho Gestor”.

De acordo com Gadotti (2000), Os princípios que orientam a gestão democráticas nos CEUs, são: 1) tomada de decisões de forma coletiva; 2) participação direta da população e de entidades representativas da comunidade local; 3) eleição direta de representantes em todas as instâncias de representação; 4) democratização das informações; 5) acompanhamento e avaliação processual e permanente.

Neste módulo, iniciamos perguntamos aos funcionários como eles começaram a participar do Conselho Gestor. Dos quatro entrevistados, apenas o funcionário CNAc afirmou ter sido eleito pela comunidade, em votação. Embora o funcionário CNEs também tenha respondido que foi eleito, em resposta posterior ele acabou afirmando que foi indicado pelo gestor. Já os funcionários AICD-E04 e CNEd reconheceram que se tornaram membros do Conselho Gestor por conta da necessidade de representação dos seus cargos no seio do Conselho, o que fica evidente na resposta deste último: “[...] não sou [membro conselheiro

eleito] porque quando eu cheguei já tinha acontecido a eleição [...] na verdade, quando eu cheguei eu quis me inteirar de tudo e porque é uma função do meu cargo. Então eu tenho que participar, não é uma questão opcional.” (FUNCIONÁRIO CNEd). A resposta do AICD-E04 também seguiu no mesmo sentido: “Comecei a participar esse ano, porque eu acho que tem algumas decisões que tem que ser tomadas no CEU e que todos [cargos] tem que ter representação. No caso dos analistas [...] eu resolvi participar do Conselho Gestor desse ano.”

Sobre a periodicidade das eleições, apenas o funcionário CNEs não soube responder. AICD-E04 respondeu de modo reticente que são anuais, e os outros dois funcionários (CNAc; CNEd) responderam respectivamente que são a cada dois anos e que são bianuais. Já sobre a forma como se dá a eleição dos membros do Conselho Gestor, apenas dois funcionários souberam responder, conforme as respostas do funcionário CNAc

[...] é feito a divulgação para a comunidade. Essa divulgação é para se candidatarem. Aí é feito uma eleição com dia e horário marcado, as pessoas vêm para votar, e essas pessoas que são candidatas elas podem fazer campanha no sentido de trazer pessoas para que votem, que elas entendem que são representativas da comunidade, e em seguida é feita a contagem e nomeado esses membros, e num próximo encontro é feita a nomeação dos eleitos para compor o Conselho Gestor com vigência de dois anos. (FUNCIONÁRIO CNAc).

E do funcionário AICD-E04: “É através de votação aberta, para funcionários do CEU, para a comunidade em geral, para funcionários [...] forma um... a súmula de votação e todos vai ser votado, todo mundo pode votar. E alunos também participam desse Conselho.” (FUNCIONÁRIO AICD-E04). Sobre se acontece a formação de chapas para a eleição e campanha, os funcionários CNEd e CNEs responderam negativamente, que não teve chapas ou campanha na última eleição. Contrariamente, o funcionário AICD-E04 afirmou que há formação de chapas e que se pode fazer campanha, mas que nunca viu isso acontecer no CEU Jaguaré, tal como o funcionário CNAc, que afirmou que “Sim, [há a formação de chapas e campanha] só que eu nunca vivi isso.”.

Segundo o decreto nº 57.478, de 28 de novembro de 2016 as eleições para o Conselho Gestor do CEUs devem seguir esses preceitos:

Art. 37. As eleições do Conselho Gestor serão organizadas por uma comissão mista, composta pelo Gestor do CEU, por 1 (um) representante indicado pela Diretoria Regional de Educação e por 2 (dois) representantes de cada segmento do Conselho Gestor anterior, se houver, os quais não poderão se candidatar a membro desse colegiado.

§ 1º O cidadão que se enquadrar em mais de um segmento deverá optar apenas por um, para participar do processo eleitoral.

§ 2º A comissão organizadora do processo eletivo para o Conselho Gestor coordenará o pleito dos segmentos, podendo, para isso, optar por aclamação em assembleias setoriais ou voto secreto em urna, dentre os pares de cada segmento.

§ 3º Cada eleitor votará em 3 (três) candidaturas, proclamando-se eleitas as candidaturas que receberem o maior número de votos nominais.

§ 4º A Comissão Eleitoral terá até 60 (sessenta) dias para a organização geral do pleito.

§ 5º A Comissão Eleitoral deverá destinar período para inscrição, divulgação dos candidatos, local, data e horário das eleições, as quais ocorrerão até o dia 31 (trinta e um) de maio do ano previsto para a sua realização.

§ 6º A apuração dos votos e proclamação dos resultados será realizada imediatamente após o término do pleito.

§ 7º A posse dos membros dar-se-á em até 10 (dez) dias após a proclamação dos resultados.

§ 8º Os conselheiros terão mandato de 2 (dois) anos a partir de sua posse.

Art. 38. A comissão executiva do Conselho Gestor, composta por Presidente, Vice-Presidente e Secretário, será eleita entre seus membros e suas atribuições serão definidas e aprovadas pelo Conselho Gestor de cada CEU, com quórum mínimo de 2/3 (dois terços) de seus membros.

Parágrafo único. Na ausência do Secretário, um substituto será eleito na reunião.

Na pergunta seguinte, você foi eleito (de fato) ou foi indicado pelo gestor, todos os entrevistados deram respostas equivalentes às dadas acima, no início do módulo 3, excetuando-se o funcionário AICD-E04, que desta vez respondeu que foi eleito, e não que se tornou membro do Conselho Gestor por conta da necessidade de representação dos cargos, como dito acima. Todos os entrevistados responderam que as reuniões são mensais.

Sobre a questão de como as deliberações do Conselho Gestor são cumpridas, e se elas são cumpridas, apenas o funcionário CNEs disse não saber responder à questão. O funcionário AICD-E04 disse apenas saber que cabe ao gestor do CEU, junto com as EMEIs e EMEFs “[...] resolver como vão ser tocadas essas deliberações.”, e que se as deliberações não são cumpridas, deveriam ser. Tanto o funcionário CNEd quanto o funcionário CNAc afirmou que as deliberações são cumpridas, sendo que este disse ainda que tem pouca representatividade da comunidade, mas tem. Todos os entrevistados consideram que as deliberações do Conselho Gestor não são bem divulgadas.

Perguntamos ainda se há problemas de comunicação entre gestor, Conselho Gestor e demais instâncias. Os funcionários CNAc e CNEd responderam que não há problemas de

comunicação. Já os Funcionários CNEs e AICD-E04 responderam que há problemas de comunicação, sendo que para este último, “A comunicação no CEU [Jaguaré] é falha desde a coordenação, analista, funcionários, é tudo muito falho. Não sei por quê, mas é.” (AICD-E04).

Por fim, sobre se há espaço para participação dos funcionários no Conselho Gestor, dois funcionários (CNEd; AICD-E04) afirmaram que sim, que tem espaço para participação dos funcionários no Conselho Gestor. O funcionário CNAc tem dúvidas quanto a isso, e o funcionário CNEs considera que não há espaço para participação dos funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo da literatura e dos documentos acerca da gestão democrática e do Conselho Gestor com os quais tomamos contato (BRASIL, 1996; BRASIL, 2001; SÃO PAULO, 2016), podemos perceber que a implantação da gestão democrática ainda encontra-se distante de se tornar uma realidade nos espaços educacionais analisados, sobretudo pela falta de desenvolvimento de uma cultura de participação cidadã, o que permitiria uma participação mais efetiva nas deliberações sociais dos Conselhos.

No caso específico do Conselho Gestor analisado, nem mesmo as condições estruturais das instalações e equipamentos do CEU, para as quais foi chamada atenção pelos entrevistados para a necessidade de adequação, conservação e manutenção de boa parte daqueles espaços e equipamentos já existentes, são suficientes para sensibilizar os funcionários para a importância da participação no Conselho Gestor. Nas reuniões do Conselho Gestor, essas e muitas outras necessidades poderiam ser levantadas e, de acordo com as necessidades e prioridades educacionais, encaminhadas conforme as deliberações tiradas em reunião.

Aparentemente, o Conselho Gestor não tem muito prestígio entre os funcionários do CEU, já que ficou demonstrado que o mesmo é pouco conhecido entre os entrevistados. No entanto, um fato bastante positivo foi o reconhecimento de seu caráter coletivo e favorável à participação da comunidade, reafirmando a potencialidade desse espaço como uma instância privilegiada para a formação e cultivo de uma cultura de participação cidadã.

De modo geral, muito embora os funcionários não tenham tanta clareza sobre as competências e as possibilidades do Conselho Gestor no que concerne às deliberações de

assuntos gerais, ficou sinalizado a força e a importância que o mesmo possui nos processos decisórios sobre os assuntos em pauta.

Assim, mesmo que a participação dos funcionários no Conselho Gestor ainda não se dê de modo satisfatório, o que ficou demonstrado pela falta de informações sobre a sua dinâmica de eleição e de funcionamento, pela falta de interesse em participar das reuniões, bem como a pouca atenção quanto à importância do mesmo nos processos decisórios, já que se trata de um canal privilegiado de participação, por meio do qual a comunidade pode pressionar a instituição visando o alcance de atendimento das suas necessidades educacionais, pode-se dizer que podemos encontrar alguns elementos democráticos, mas que necessitam ainda de amadurecimento, pois eles permanecem ainda apenas ao nível de discurso.

Podemos citar, entre esses elementos, principalmente a participação e a autonomia, tão importantes para a gestão democrática e, infelizmente, pouco trabalhados entre os funcionários da unidade analisada. No caso específico da participação, vimos que na maioria dos casos ela é apenas formal e passiva, não existindo, portanto, um real envolvimento dos sujeitos nas discussões e deliberações do Conselho Gestor. Os poucos funcionários que se interessam em participar, acabam apenas *fazendo parte*, mas sem *tomar parte* ativamente do processo.

Aparentemente, um dos motivos de não existir uma participação cidadã mais ativa no Conselho Gestor é a centralização de todos os assuntos por parte dos gestores, citados como os responsáveis, em última instância, pelas deliberações e execuções dos assuntos dos Conselhos. Isso desmobiliza a participação por fazer a potencialidade do Conselho Gestor cair em descrédito. Os funcionários acabam abdicando de participar por considerar que as coisas já estão dadas, sendo que sua participação é um esforço vão, incapaz de proporcionar mudanças.

Para finalizar, o Conselho Gestor do CEU Jaguaré está efetivamente implantado, mas, no sentido de um funcionamento democrático, ele não funciona em sua plenitude. Ainda apresentam inúmeras limitações que o impede de funcionar de modo a contribuir para uma gestão democrática, a maioria dessas limitações advindas da burocracia predominante. Entretanto, podemos perceber, pela fala dos entrevistados, que se trata de um processo que se encontra em desenvolvimento, e que as pessoas envolvidas nesse processo estão tomando consciência da importância da gestão democrática na organização de um espaço escolar democrático, e de um Conselho forte e atuante.

Assim, consideramos que a partir da participação ativa das comunidades interna e externa do CEU, da descentralização do poder de decisão e mando dos gestores, e de um

trabalho de desenvolvimento de uma cultura participação cidadã, que esclareça os usuários quanto a importância do envolvimento de todos nos assuntos tratados, brevemente será possível alcançar uma gestão mais democrática no Centro Educacional Unificado estudado, e que o Conselho Gestor poderá ser um canal efetivo para as transformações esperadas pela comunidade de usuários.

Uma última questão deve ser colocada. Esta pesquisa analisou apenas a participação dos funcionários e a atuação do Conselho Gestor do CEU Jaguaré, que compõe uma rede de 46 CEUs na cidade de São Paulo, o que não nos permite, dessa forma, realizar generalizações sobre o objeto estudado. Dessa maneira, esperamos que este trabalho possa contribuir na para estudos futuros, como forma de obter um panorama abrangente sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BARROSO, J. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1995.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R. V. Gestão democrática da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 147-177.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Organização dos textos, notas remissivas e índices por Antonio Luiz de Toledo Pinto. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei Nº 9.394, de 20 de dez. de 1996. Net. Brasília, 26 p. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2018.

CHIAVENATO, I. **História da administração**: entendendo a administração e a sua poderosa influência no mundo moderno. São Paulo: Saraiva, 2008. 240 p.

COSTA, V. L. C. (Org.) **Gestão escolar e descentralização: novos padrões**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

DALLARI, D. de A. O que é participação política. São Paulo: Brasiliense, 1984.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985. 118 p.

_____. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. São Paulo: Cortez, 1988.

FONSECA, D. M. da. Gestão e educação. In: FONSECA, D. M. da (Org.). **Administração educacional: um compromisso democrático**. Campinas: Papirus, 1994. p. 77-89.

GADOTTI, M. Educação com qualidade social: projeto, implantação e desafios dos Centros Educacionais Unificados (CEUs). **Centro de Referência Paulo Freire**. São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/handle/7891/3395>>. Acesso em: 10 de mai. 2018.

LIMA, L. C. **Organização escolar e democracia radical: Paulo freire e a governação democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2000.

MALMEGRIN, M. L. **Redes públicas de cooperação local**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2014. 134 p

MARQUES, L. R. **O projeto político pedagógico e a construção da autonomia e da democracia na escola na representação dos conselheiros**. Educação e Sociedade. Campinas, v. 24, n. 83, p. 577-597, ago., 2003.

MENDONÇA, E. F. **Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil**. Educação e Sociedade. Campinas, ano XXII, n. 75, p. 84-108, ago., 2001.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

OLIVEIRA, D. A. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. da S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 91-112.

PARO, V. H. Conselhos de escola na democratização da gestão democrática. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JUNIOR, C. A. da. (Orgs.). **Formação do educador e avaliação educacional: organização da escola e do trabalho pedagógico**. São Paulo: Unesp, 1999. p. 209-218. v. 3.

PINTO, J. M. R. O paradoxo do conselho de escola. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JÚNIOR, C. A. da. (Orgs.). **Formação do educador e avaliação educacional: organização da escola e do trabalho pedagógico**. São Paulo: Unesp, 1999. p. 219-245. v.1.

RODRIGUES, A. W. **Política educacional: a pretendida participação popular?** 2000. 134 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004, 425 p. (Coleção Ferramentas).

SANCHES, Y. C. S. **A gestão do Centro Educacional Unificado (CEU) da cidade de São Paulo**. 2014. 336 p. Tese (doutorado em educação) - Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.

SANTOS, M. do C. G.; SALES, M. P. da S. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. **Revista Ensaio**, Belo Horizonte, v. 14, n. 02, p. 171-183, ago-nov. 2012.

SÃO PAULO (Cidade). **Decreto Nº 57.478, de 28 de novembro de 2016**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/sao-paulo/decreto/2016/5747/57478/decreto-n-57478-2016-aprova-o-regimento-padrao-dos-centros-educacionais-unificados-ceus-vinculados-a-secretaria-municipal-de-educacao>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

UHLE, A. B. A administração educacional: suas transformações e o perigo da corrupção da linguagem. In: FONSECA, D. M. (Org.) **Administração educacional: um compromisso democrático**. São Paulo: Papirus, 1994. p. 53-65.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Centro Educacional Unificado - CEU Jaguaré

Data da entrevista:

DADOS DE REFERÊNCIA DO ENTREVISTADO

Nome:

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Cargo do entrevistado:

Tempo de serviço no CEU Jaguaré:

Tempo de serviço no cargo:

Mora no bairro?

MÓDULO 1 - CONDIÇÕES ESTRUTURAIS DO CEU JAGUARÉ

1.1. Instalações e equipamentos

- As instalações e equipamentos existentes são adequados e suficientes?

MÓDULO 2 - A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO CEU JAGUARÉ

2.1. Instâncias de gestão do CEU Jaguaré, sua hierarquia e as autonomias que cada uma possui

- Quais são as instâncias de gestão do CEU Jaguaré?
- Quais os assuntos que são de competência do Gestor decidir?
- Quais os assuntos que são de competência do Conselho Gestor decidir?
- Quais os assuntos que são de competência do Colegiado de Integração decidir?
- Quem decide no CEU Jaguaré?
- Quem tem mais poder de decisão no CEU Jaguaré, o Gestor, o Conselho Gestor ou o Colegiado de Integração?
- Os funcionários do CEU Jaguaré se interessam em participar do Conselho Gestor ou do Colegiado de Integração?
- Qual é a participação dos funcionários do CEU Jaguaré nessas instâncias de participação?
- Os funcionários do CEU Jaguaré têm boa participação no Conselho Gestor e no Colegiado de Integração?

2.2. O Conselho Gestor

- Você participa do Conselho Gestor do CEU Jaguaré? (em caso negativo, encerra-se a entrevista)
- Como você começou a participar do Conselho Gestor?
- Qual a periodicidade das eleições para o Conselho Gestor?
- Como se dá a eleição dos membros do Conselho Gestor?
- Há formação de chapas? Os candidatos ou chapas fazem campanha?
- Você foi eleito (de fato) ou foi indicado pelo Gestor Gestor?
- Qual a periodicidade das reuniões do Conselho Gestor?

- Como as deliberações do Conselho Gestor são cumpridas? Elas são cumpridas?
- As resoluções do Conselho Gestor são bem divulgadas?
- Há problemas de comunicação entre Gestor, Conselho Gestor e demais instâncias?
- Há espaço para participação dos funcionários no Conselho Gestor?