

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

ANA CAMILA DE PAULA FERNANDES

***ACCOUNTABILITY* E A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA  
NA GESTÃO ESCOLAR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP

2018

ANA CAMILA DE PAULA FERNANDES

**TÍTULO DO TRABALHO: *ACCOUNTABILITY* E A GESTÃO  
DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA GESTÃO ESCOLAR**

Monografia apresentada como requisito parcial  
à obtenção do título de Especialista na Pós  
Graduação em Gestão Pública Municipal,  
Modalidade de Ensino à Distância, da  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná –  
UTFPR – Campus São José dos Campos.  
Orientadora: Profa. Dra. Luci Ines Bassetto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP

2018



## TERMO DE APROVAÇÃO

A Accountability e o impacto na Gestão Democrática e Participativa na Gestão Escolar

Por

**ANA CAMILA DE PAULA FERNANDES**

Monografia apresentada às 16:00, do dia 7 de agosto 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.

---

Luci Ines Bassetto  
UTFPR - Curitiba  
(orientador)

---

Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza  
UTFPR - Curitiba

---

jurandir peinado  
UTFPR - Curitiba

## DEDICATÓRIA

*Dedico esse trabalho primeiramente a meu avô, in memoriam, que sempre se orgulhou e torceu pelas minhas conquistas profissionais e pessoais. Aos meus pais e ao meu companheiro Jefferson, por ter me apoiado e estado ao meu lado durante mais este desafio. E acima de tudo a Deus, pela força e coragem durante toda esta caminhada.*



**Que continuemos a nos omitir da política é  
tudo o que os malfeitores da vida pública  
mais querem.**

**Bertolt Brecht.**

## RESUMO

FERNANDES, Ana Camila de Paula. *Accountability* na Gestão Democrática e Participativa na Gestão Escolar. 2018. 36 f. Monografia (Especialização em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018

Esta pesquisa apresenta uma abordagem teórico-conceitual do conceito de *Accountability* na Gestão Pública e, como instrumento deste, tem-se o projeto Gestão Democrática e Participativa na área da Educação Escolar no Estado de São Paulo. Discute os conceitos de *Accountability* e de Gestão Democrática e Participativa. Apresenta como os referidos conceitos são percebidos pela sociedade envolvida na área escolar, qual a importância dispensada pela mesma. Discute como os conceitos podem ser implementados a fim de se alcançar uma participação da sociedade na prestação de contas pelos agentes públicos utilizadores do dinheiro público. Através de questionários aplicados em todo o Estado de São Paulo procurou-se levantar essas questões a fim de pontuar quais as características das pessoas envolvidas e quais os principais aspectos relevantes na implementação da Gestão Democrática.

**Palavras-chave:** *Accountability*. Gestão Democrática e Participativa. Gestão Pública. Gestão Escolar.

## ABSTRACT

FERNANDES, Ana Camila de Paula. *Accountability* na Gestão Democrática e Participativa na Gestão Escolar. 2018. 38 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018

This research presents a theoretical-conceptual approach to the question of using the concept of *Accountability* in Public Management. This study focuses on the application of Democratic and Participatory Management in the Educational system of São Paulo State, Brazil. It discusses the concepts of *Accountability*, democratic and participatory management and also shows how these concepts are perceived and regarded by the society involved in the school area. Yet, this research discusses how the related concepts can be implemented in order to achieve the participation of society when it comes to the rendering of accounts by the public agents, who use public money. Questionnaires applied throughout the State of São Paulo brought up questions that were used to identify the characteristics of the people involved, and the most relevant aspects in the implementation of Democratic Management.

**Keywords:** *Accountability. Democratic and Participatory Management. School Management.*



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVO GERAL.....	14
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.3	METODOLOGIA.....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1	<i>ACCOUNTABILITY</i> .....	17
2.2	GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA .....	18
2.3	<i>ACCOUNTABILITY</i> X GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA ESCOLAR .....	19
<b>3</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>22</b>
3.1	PROJETO GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DA EDUCAÇÃO .	22
3.1.1	Grêmios Estudantis.....	23
3.1.2	Conselho Escolar .....	24
3.1.3	Associação de Pais e Mestres – APM .....	25
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	27
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	37
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>41</b>

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas é crescente a preocupação em implementar a transparência na Gestão Pública, de forma que toda a sociedade possa controlar de que maneira está sendo aplicado o dinheiro público pelos governantes e gestores da máquina pública.

Nesse sentido, muitos instrumentos têm sido utilizados a fim de tornar possível esse controle, como é o caso do *Accountability*, o qual se mostra um conceito importante para esclarecer e proporcionar um direcionamento na busca de resultados efetivos para toda a sociedade, de forma a prover o cidadão de informações e aumentar o controle dos gastos públicos, aumentar a participação da sociedade, tornar os órgãos públicos mais transparentes.

Esse trabalho busca mostrar como a evolução do termo *Accountability* contribui para a Transparência e Participação do Cidadão na Rede de Ensino Pública do Estado de São Paulo.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar como o *Accountability* e a Gestão Democrática e Participativa podem contribuir para a transparência e participação do cidadão na Gestão Escolar da Rede de Ensino Pública do Estado de São Paulo.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Apresentar os conceitos de *Accountability* e Gestão Democrática e Participativa, tendo como enfoque a rede de ensino pública do Estado de São Paulo.

Apresentar a perspectiva dos participantes acerca dos conceitos apresentados, através da análise do resultado dos questionários aplicados pela Secretaria de Estado da Educação.

### 1.3 METODOLOGIA

Nesse trabalho foram adotadas para o desenvolvimento pesquisas na internet e em livros. Foram analisados dados do documento “Questionário de Gestão Democrática – Relatório de Resultados”. Esses questionários foram realizados com a população participante do ambiente escolar, tais como estudantes, professores, gestores, servidores, pais, responsáveis e com a sociedade civil – no período de Agosto de 2016 a Janeiro de 2017 para o

Projeto Gestão Democrática e Participativa da Rede de Ensino Pública do Estado de São Paulo.

Para o alcance dos objetivos propostos pelo trabalho, foram realizadas pesquisas em normas legais, como a Constituição Federal, a doutrina, sites especializados e estudos anteriores pertinentes ao tema.

Quanto aos objetivos, o trabalho teve como base a pesquisa descritiva, pois foi feita uma análise, sem manipular os resultados, do Relatório de Resultados dos questionários aplicados pela Secretaria de Estado da Educação em uma amostragem de 1500 escolas do total de 5742 escolas estaduais de São Paulo, com a finalidade de observar a percepção dos participantes em relação aos temas Gestão Democrática e Participativa e sobre as instituições democráticas, como o Grêmios Estudantil, Conselho Escolar e Associação de Pais e Mestres – APM. Segundo Cervo & Bervian:

Pesquisa descritiva é aquela que analisa, observa, registra e correlaciona aspectos (variáveis) que envolvem fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Os fenômenos humanos ou naturais são investigados sem a interferência do pesquisador que apenas “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. (CERVO & BERVIAN 1983, p. 55).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi bibliográfica, pois teve como base diversos estudos de autores sobre o tema do trabalho e documental, devido à pesquisa do tema do trabalho em revistas, periódicos com a opinião de especialistas e estudiosos. De acordo com Fonseca:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

E ainda conforme nos ensina o mesmo autor:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A

pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

A análise dos dados, que segundo artigo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul:

“Tem como objetivo organizar os dados de forma que fique possível o fornecimento de respostas para o problema proposto. Em relação às formas que os processos de análise de dados quantitativos podem assumir, tomando como referência Gil (2006), observam-se em boa parte das pesquisas os seguintes passos: X estabelecimento de categorias; X codificação e tabulação; X análise estatística dos dados.”

O universo deste trabalho são as 1500 escolas estaduais do Estado de São Paulo, devido ao levantamento realizado pela Secretaria de Estado da Educação para desenvolvimento do projeto de Gestão Democrática e Participativa.

# 1 REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 ACCOUNTABILITY

Para se ter noção de que o termo *Accountability* não é tão recente, em 1990, Anna Maria Campos publicou um artigo, baseado em sua trajetória de aprendizagem iniciada em 1975, quando pela primeira vez a autora ouviu a palavra *Accountability*. Neste artigo, a autora buscava um elo entre *Accountability* e a necessidade de proteger os cidadãos da má conduta burocrática, sugerindo que o conceito devia estar relacionado com a questão dos direitos do cidadão. Ressaltava ainda que “A simples criação de mecanismos de controle burocrático não se tem mostrado suficiente para tornar efetiva a responsabilidade dos servidores públicos.”

A autora enfatiza que “um controle efetivo é consequência da cidadania organizada; uma sociedade desmobilizada não será capaz de garantir a *Accountability*.”

Ainda a autora ensina que “somente a partir da organização de cidadãos vigilantes e conscientes de seus direitos haverá condição para a *Accountability*. Não haverá tal condição enquanto o povo se definir como tutelado e o Estado como tutor.”

Conforme Schedler, 1999, *Accountability*, então, tornou-se o termo atual para expressar a preocupação contínua com a vigilância em relação ao exercício do poder e as consequentes restrições institucionais sobre o seu exercício. Ao tentar encontrar significados que traduzissem o termo *Accountability* para o Brasil, Pinho e Sacramento (2008) expressam:

Claro está, portanto, que de acordo com as fontes consultadas, não existe um termo único em português para expressar o termo *Accountability*, havendo que trabalhar com uma forma composta. Buscando uma síntese, *Accountability* encerra a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para o não cumprimento desta diretiva (PINHO & SACRAMENTO, 2008, p. 2).

Conforme conclui Arlindo Carvalho Rocha, 2011, *Accountability* como conceito é central para a administração pública, e a sua existência como processo é fundamental para a preservação da democracia. Todavia, há que se considerar que a *Accountability* não é tão simples quanto parece, pois em cada contexto em que é definida parte de premissas diferentes, que devem ser conhecidas e reconhecidas para que se possa, de fato, compreendê-la.

Para que o controle seja efetivo é necessário que se preste contas e, além disso, torne viável o acesso a essa prestação de contas, a fim de possibilitar à sociedade um entendimento e uma análise, como é descrito em “Publicizar o que se faz, como se faz e criar canais de

contestação integram uma dimensão indispensável para que mecanismos de controle social da administração possam ser efetivos.” (IPEA, 2010b, p. 194).

Para os objetivos desse trabalho *Accountability* foi definido da perspectiva de prestação de contas e responsabilização, tendo em vista que o projeto de Gestão Democrática e Participativa não abrange a imposição de sanções, que seria mais uma característica do modelo *Accountability*.

## 2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A partir dos anos 80, no Brasil, houve uma abertura política, redemocratização das relações sociais e políticas, debates sobre universalização de direitos, descentralizações, participações e cidadania. A Constituição Federal de 1988 reformulou o Estado, distribuindo competências entre os poderes centrais, regionais e locais. Há uma descentralização do poder, ou seja, uma transferência de autoridade legal e política. A descentralização governamental desloca do poder federal para outras esferas até mesmo para a sociedade civil, e a participação dos cidadãos nas decisões passa a ser um fato.

A importância da participação do cidadão, então passou a ser mais discutida e levada em consideração de modo que para Roberts, 2004, “a participação é a ação empreendida pelo cidadão no compartilhamento do poder com agentes públicos visando à tomada de decisão relacionada com a comunidade”.

De acordo com Arlindo Carvalho Rocha:

Essa evolução trouxe consigo novas responsabilidades para a sociedade, que se viu instada a responder por uma dupla obrigação: dos cidadãos, de manter uma estreita vigilância sobre o uso do poder concedido àqueles que foram escolhidos para governá-los; e dos governantes de prestar contas das suas ações aos cidadãos que os escolheram. Daí, um dos problemas mais importantes dos regimes democráticos modernos consiste em desenvolver formas e instrumentos de *Accountability*, isto é, processos de avaliação e responsabilização permanente dos agentes públicos que permitam ao cidadão controlar o exercício do poder concedido aos seus representantes de maneira democrática e participativa. (ROCHA, 2011, P. 84)

Segundo Bobbio (2007, p. 146), “toda a história do pensamento político pode ser considerada como uma longa, ininterrupta e apaixonada discussão em torno dos vários modos de limitar o poder: entre eles está o método democrático”.

Dessa forma, para Fernando Reimers e Eleonora Villegas-Reimers:

Os governos democráticos da América Latina enfrentam um desafio: o de fazer com que a democracia funcione para as pessoas comuns. Os governos democráticos devem conseguir que as instituições públicas e as normas sociais permitam a participação – efetiva, frequente e em diferentes níveis – de todas as pessoas. (REIMERS & VILLEGAS-REIMERS, 2006, p. 93)

Ainda segundo os autores, educar para a cidadania democrática requer pensar, de forma integral e profunda, a organização completa do sistema educacional.

Para Arendt (*apud* ABRANCHES, 2003, p. 25) é importante o resgate do espaço político e a inserção dos indivíduos no espaço público, o que pode auxiliar na compreensão da dinâmica da participação, pois proporcionam uma democracia participativa.

A autora ensina que:

As políticas sociais são cada vez menos responsabilidade do Estado – encontram soluções na solidariedade dos indivíduos e nas atitudes cooperativas que caracterizam uma responsabilidade de todos por todos e, portanto, requerem a instalação de movimentos mais participativos na sociedade. (ABRANCHES, p. 74).

### 2.3 ACCOUNTABILITY X GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA ESCOLAR

Pelo desenvolvimento social e histórico do Brasil, não se verificava a presença do conceito da *Accountability* na língua portuguesa, (CAMPOS, 90) mas com o processo de redemocratização, a partir da Constituição Federal de 1988, deu-se os primeiros passos em direção à implementação da *Accountability*.

A partir desse marco, todos os brasileiros têm o direito de exercer controle sob a administração pública e exigir ética, transparência e prestação de contas dos gestores de todas as esferas, o que engloba também o gestor escolar. (Maria Clara Carvalho Magalhães, Érica Elena Avdzejus, 2017)

Na literatura portuguesa encontra-se referência à *Accountability* educacional, que Afonso (2009) e Corvalán (2006) a associam a três conceitos: avaliação, prestação de contas e responsabilização. Porém, a *Accountability* educacional almeja a transparência dos processos, o que inclui sanções e/ou incentivos.

Assim, a *Accountability*, através da gestão democrática, também pode ser implementada na gestão escolar e conforme ensina Correa, 2012, a gestão escolar democrática não é restrita apenas ao gestor escolar, deve envolver todos os componentes do sistema, entre eles pais, funcionários, professores e alunos, deve-se buscar a participação da comunidade

para que as decisões sejam descentralizadas e possam possibilitar a interferência no ambiente escolar. A criação de legislações específicas para a educação pode-se considerar uma forma eficiente de fiscalização das políticas públicas no setor educacional brasileiro.

De acordo com André Pestana, o conceito de *Accountability* é plenamente adequado e necessário para a gestão escolar atual, a qual, diferente do começo de 1980, que era centralizada, tornou-se descentralizada.

Devemos considerar que o conceito de responsabilização – *Accountability* – atua como instrumento decisivo para a gestão escolar, uma vez que a descentralização da gestão levou naturalmente à necessidade de delegar poder, dividir responsabilidades, acompanhar resultados por ser a prestação de contas e a utilização de ferramentas de avaliação e mensuração de resultados, o envolvimento com a comunidade e os destinatários, a definição de metas e a alta expectativa para docentes e alunos passam a ser fatores essenciais que devemos considerar no processo da gestão escolar. Assim, o conceito de responsabilização imprime, além de um caráter ético à gestão, o compromisso que a instituição escolar tem em tornar públicos ações e resultados alcançados para alunos e famílias, prestando contas à sociedade. Isso resulta em uma atuação transparente, com expectativas e objetivos de alto impacto. (PESTANA, 2012, P.2)

Desta forma, a Gestão Democrática se faz importante em todos os espaços da sociedade e sobretudo na gestão escolar, de modo a aprimorar a educação. De acordo com Abranches, os problemas da educação passam pelos projetos educacionais e são ligados à crise do Estado. As soluções passam a ser a participação social nos processos educacionais públicos.

A autora ainda indica:

As reformas do Estado parecem incluir, no caso da educação, ingredientes de ‘reorganização dos sistemas’, representando, com esse processo, o objetivo de dar mais autonomia e fortalecer a escola. A participação da comunidade nesse novo modelo institucional seria cada vez mais valorizada, já que se delegariam às escolas maior poder de decisão e um papel deliberativo para os colegiados escolares na gestão da escola [...] os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas, não se trata de co-gestão. O diretor ainda é autoridade responsável pela escola e tem o apoio do colegiado nas decisões essenciais das atividades e projetos da unidade escolar, em seus vários níveis. (ABRANCHES, 2003, p. 54)



Para Hannah Arendt:

A escola é um espaço público, lugar de ação e de liberdade, onde cada indivíduo ganha sentido na construção de um mundo comum. Deve-se refletir, sobre o paradigma, que no mesmo momento, o mundo moderno, há uma dissolução do espaço público, de uma sociedade despolitizada onde impera o individualismo, interrupção da comunicação dos indivíduos da formação de opiniões e conflitos, perde-se a liberdade. (*apud* ABRANCHES, 2003, p. 25)

## 2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 3.1 PROJETO GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DA EDUCAÇÃO

Como reflexo do conceito de *Accountability*, por ser cada vez mais importante a transparência e prestação de contas pelos gestores públicos e acompanhamento de toda a sociedade e, ainda, indo ao encontro do aprimoramento da participação do cidadão no espaço público, está sendo implantado o projeto Gestão Democrática da Educação pela Secretaria de Estado da Educação de São Paulo.

De acordo com a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo - SEE, o projeto visa à implementação de ações de gestão participativa no ensino público estadual paulista, aperfeiçoando e aprimorando os espaços de deliberação, tais como Grêmios Estudantis, Conselho de Escola e Associação de Pais, além de fomentar a participação das organizações educacionais. Desta forma, o projeto manifesta a *Accountability* na gestão escolar e coloca em prática a Gestão Democrática e Participativa.

Ainda de acordo com a SEE, além de modernizar a legislação dos três espaços de participação e deliberação, o projeto tem por objetivo ampliar a cultura democrática no cotidiano das escolas e de sua comunidade, conforme determina a Secretaria de Estado da Educação.

O Projeto teve início em Agosto de 2016 com a etapa de diagnóstico, no qual foi possível identificar a percepção da comunidade escolar a respeito da efetividade dos espaços de participação já existentes por meio de um questionário. Nesta etapa foram realizados 105 grupos de escuta, com cerca de 2.700 representantes da comunidade escolar, em 1.500 escolas do total de 5742 escolas em todo o Estado, em 225 municípios, divididos nos 15 polos do Estado. E 53 entidades com missão ligada à Educação enviaram 1.412 contribuições para o projeto. Estudantes, professores, pais/responsáveis, gestores e servidores participaram do questionário sobre a atuação das três principais instâncias democráticas: Grêmios Estudantis, Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres (APM). Foram coletadas 500 mil respostas.

A segunda etapa foi a Etapa Local, realizada entre Janeiro de 2017 até Maio de 2017. Durante essa etapa, cerca de 93% (4.684 escolas) das escolas da rede realizaram o encontro local para debate.

Na terceira Etapa Regional foi realizada no 2º semestre de 2017, tendo sido desenvolvida a construção de propostas regionais a partir dos resultados dos Encontros

Locais, com a participação efetiva da comunidade escolar abrindo uma nova oportunidade para discussão no âmbito das Diretorias de Ensino. Um total de 7.819 participantes, dentre Equipe Gestora e servidores da Diretoria de Ensino. Foram inseridas 1.341 propostas na Secretaria Escolar Digital para serem votadas pela comunidade escolar. Cada usuário deveria escolher três, para definir as 10 propostas mais votadas da DE. Foram 794.135 votos, 264.712 votantes e 908 propostas selecionadas para a Etapa Estadual.

A quarta e última etapa do projeto é a Etapa Estadual, a previsão para realização seria 2º semestre de 2017 e 1º semestre de 2018, tendo como base o material sistematizado da terceira etapa, a fim de ser organizado um debate Estadual. Porém, o prazo não foi cumprido. Nesta fase, a Secretaria da Educação reunirá as contribuições para a elaboração de um Projeto de Lei, que será submetido à Consulta Pública. Essas contribuições também serão utilizadas nas ações pedagógicas para fortalecimento dos valores da democracia na sala de aula e na gestão educacional.

### 3.1.1 Grêmios Estudantis

O Grêmios, como instrumento de *Accountability*, é um espaço de debate, de trabalho em grupo e de novas ideias, que proporciona ao aluno a oportunidade de estimular outros estudantes a participar da vida escolar e também da rotina da comunidade, por meio de projetos nas áreas de comunicação, cultura, esporte, social e política, conforme a Secretaria da Educação de São Paulo.

Esse instrumento tem como base legal a Lei Estadual nº 15.667, de 12/01/2015, que dispõe sobre a criação, organização e atuação dos grêmios estudantis nos estabelecimentos de ensino fundamental e médio públicos e privados.

O projeto Gestão Democrática é a principal iniciativa da Secretaria para incentivar a formação de novos Grêmios Estudantis e ampliar o debate entre os alunos, que convida os estudantes a estabelecerem o protagonismo juvenil e criarem meios de discussões para avaliar a própria realidade e propor soluções.

De acordo com o portal do projeto, como reflexo do constante incentivo, o número de participantes desse espaço aumentou pelo terceiro ano consecutivo na rede estadual e atingiu a marca de quase 5 mil escolas, o que representa 92% do total de escolas do Estado.

### 3.1.2 Conselho Escolar

De acordo com a cartilha do Conselho de Escola, 2014, para efetivar e consolidar a gestão escolar democrática são necessários mecanismos que fortaleçam a participação da comunidade, da família, do aluno, do professor e do funcionário da escola, sendo um deles o Conselho de Escola.

A regulamentação do Conselho de Escola está prevista na Lei Complementar nº 444, de 27 de dezembro de 1985, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista.

Segundo a Secretaria da Educação, o Conselho de Escola possibilita a criação de uma nova cultura e novas relações entre a sociedade civil e o poder público. O papel atribuído ao Conselho é decisivo na democratização da educação, por compartilhar com a comunidade escolar a responsabilidade nos rumos da escola. Seu pleno funcionamento possibilita a construção de uma escola cidadã, sendo o estudante o foco de todo o processo.

Ainda segundo a Secretaria da Educação, o Conselho é um importante instrumento de *Accountability*, pois é um espaço de construção da cidadania, onde a comunidade e direção da escola exercem em conjunto o papel de gestores, garantindo a democracia e, assim, o aprimoramento na qualidade da educação pública paulista. Dentre as funções do Conselho, estão o dever de auxiliar a escola a resolver questões pedagógicas, administrativas e financeiras, por exemplo.

Cabe à direção da unidade estimular, sensibilizar e mobilizar os conselheiros para uma participação mais efetiva, inclusive na elaboração e aprovação da Proposta Pedagógica que define o rumo da escola.

De acordo com Brito; Holanda, 2009, a escolha dos gestores pela comunidade escolar e a criação dos conselhos, que objetiva uma melhoria na qualidade da educação, é um exemplo de participação popular em vistas da gestão escolar democrática. O gestor escolar deve permitir uma maior aproximação da população às informações escolares, principalmente no que tange a prestação de contas, pois é através desta ferramenta que a população notará que os recursos estão sendo aplicados devidamente.

Segundo a legislação vigente, a representação do Conselho de Escola deve ser composta por 40% de docentes; 5% de especialistas de educação (exceto o/a diretor/a); 5% de funcionários; 25% de pais de alunos e 25% de alunos. Esse é um passo importante para o pleno funcionamento dos Conselhos de Escola pois a definição dos membros depende de eleição e deve ser presidida pelo diretor, ou pela diretora da escola, que coordena a eleição dos participantes de todos os segmentos, proporcionando, assim, um ambiente democrático.

Para assegurar uma melhor qualidade da gestão democrática, as ações do Conselho devem ser debatidas também com as demais instâncias, como a Associação de Pais e Mestres (APM) e o Grêmio Estudantil.

Desta forma, o Conselho Escolar, serve de instrumento ao modelo de *Accountability*, no que representa importante forma de acompanhamento da sociedade e todos os envolvidos na gestão escolar na prestação de contas e responsabilização dos gestores de recursos públicos, proporciona um ambiente democrático.

### 3.1.3 Associação de Pais e Mestres – APM

Apesar de a legislação federal não tratar especificamente da APM, o art.14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) garante a gestão democrática do ensino público por meio da participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Segundo a Secretaria de Estado da Educação, a Associação de Pais e Mestres é uma instituição auxiliar da Escola, criada com a finalidade de colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência escolar e na integração família-escola-comunidade. A APM é uma associação civil de natureza social e educativa, sem caráter político, racial ou religioso e sem finalidades lucrativas.

A APM tem como base legal o Decreto n.º 12.983, de 15/12/1978, que estabelece o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres; mas foi a partir de 2012, com a Lei n.º 14.689, que se institui o Programa “Aprimoramento da Gestão Participativa”, destinado às Associações de Pais e Mestres – APM’s das Escolas Estaduais e ainda com a Resolução SE n.º 21, de 10-2-2012 que dispõe sobre a implementação do Programa “Aprimoramento da Gestão Participativa”, destinado às Associações de Pais e Mestres – APM’s, instituído pela Lei 14.689, de 4 de janeiro de 2012.

A APM, como instrumento de *Accountability* em busca da gestão democrática, tem importante participação na prestação de contas à comunidade, pois de acordo com a Secretaria da Educação, a APM é obrigada a expor seus balanços e balancetes na escola, em lugar de fácil acesso à comunidade.

A APM ainda deve auxiliar a diretoria escolar para que ela cumpra os objetivos e intenções do seu projeto político pedagógico. Além disso, deve representar os interesses de pais e familiares em prol Educação das crianças frente à comunidade escolar. Ela tem

objetivos administrativos e pedagógicos, mas talvez seja mais conhecida pela atuação no âmbito financeiro da escola, uma vez que as unidades de ensino não têm autonomia para gerir de forma a direta as verbas recebidas. Assim, é na APM que se decide como os recursos governamentais serão gastos, assim como são definidas as aplicações do dinheiro ganho com os eventos e festas. Todos os gastos devem ser registrados e divulgados para a comunidade escolar.

A APM tem como objetivos colaborar com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais pretendidos pela escola; representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos na escola; favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando: a melhoria do ensino e aproveitamento escolar de seus filhos; a programação de atividades culturais e de lazer; contribuir para a conservação do prédio e colaborar na assistência escolar em áreas socioeconômicas e de saúde; e contribuir para ampliar o conceito de escola para ser um centro de atividades comunitárias.

Assim, a APM é um instrumento que proporciona acesso da comunidade à gestão escolar, tendo como base legal para aprimoramento da Gestão Democrática a partir de 2012.

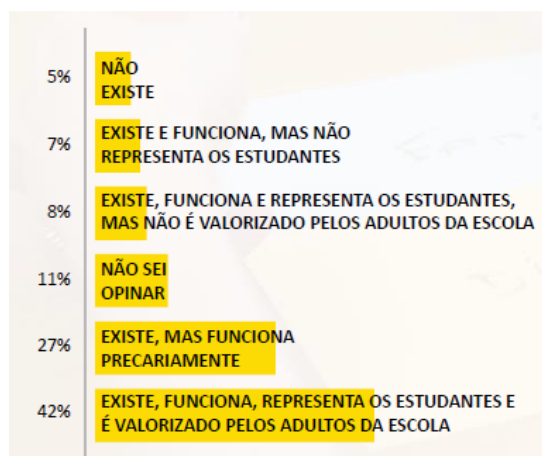
A coleta de dados foi realizada em consulta ao site da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, no qual apresenta os questionários respondidos pela sociedade participante da área escolar.

### 3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Com base na pesquisa realizada pela Secretaria da Educação, foram obtidos os dados que constam nos gráficos a seguir. Através desses questionários, os participantes, que foram os estudantes, professores, gestores, servidores, pais, responsáveis e a sociedade civil responderam com base em suas perspectivas acerca do Grêmios Estudantil, Conselho Escolar, APM e sobre o conceito de Gestão Democrática e Participativa.

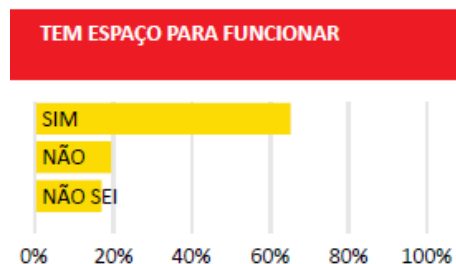
Em relação à presença do Grêmios Estudantil nas escolas e sua efetividade, o resultado foi que, em aproximadamente 42% das escolas do Estado, o Grêmios se mostra atuante e tem efetividade, outros 27% responderam que existe, mas funciona precariamente. Dos números apontados no gráfico abaixo, é possível perceber a importância do Projeto Gestão Democrática para conscientização de toda a sociedade e ampliação desse número.



**Gráfico 1 – Grêmios Estudantil – Existência e efetividade**

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 16)

Em relação ao espaço para funcionamento do Grêmios nas Escolas, dos respondentes, 65% disseram que a escola disponibiliza um espaço para o Grêmios se reunir e trabalhar.



**Gráfico 2 – Grêmios Estudantil – Espaço para funcionamento**

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 17)

Ainda sobre o Grêmio na escola, 49% dos respondentes disseram que o colegiado foi criado por iniciativa dos próprios alunos, o que demonstra interesse dos alunos em fazerem parte de um mecanismo de decisão e participação no espaço público e ao mesmo tempo que se tem incentivo de outra metade das escolas em propiciar o espaço para o cidadão exercer a democracia.



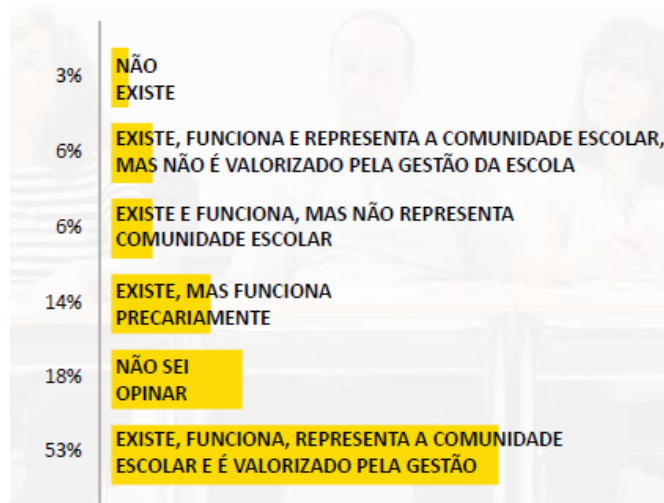
**Gráfico 3 – Grêmio Estudantil – Iniciativa para criação**  
**Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 17)**

O Conselho Escolar se mostra como um importante instrumento de *Accountability*, pois é um espaço de construção da cidadania, onde a comunidade e direção da escola exercem em conjunto o papel de gestores, garantindo a democracia e, assim, o aprimoramento na qualidade da educação pública paulista. Dentre as funções do Conselho, estão o dever de auxiliar a escola a resolver questões pedagógicas, administrativas e financeiras, por exemplo.

Representa importante forma de acompanhamento da sociedade e todos os envolvidos na gestão escolar na prestação de contas e responsabilização dos gestores de recursos públicos, proporciona um ambiente democrático.

Das informações obtidas por meio de questionários sobre o aspecto dos Conselhos de Escolas, foi perguntado aos respondentes acerca da existência, funcionamento, representação e valorização do mesmo pela comunidade escolar. Das respostas obtidas, foi possível constatar que mais da metade dos respondentes disse que o Conselho de Escola existe, funciona, representa a comunidade e é valorizado pela gestão em sua escola. Outros 14% disseram que ele existe; porém, funciona de forma precária. Apenas 3% disseram que o Conselho de Escola é inexistente.





**Gráfico 4 – Grêmios Estudantis – Iniciativa para criação**

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 20)

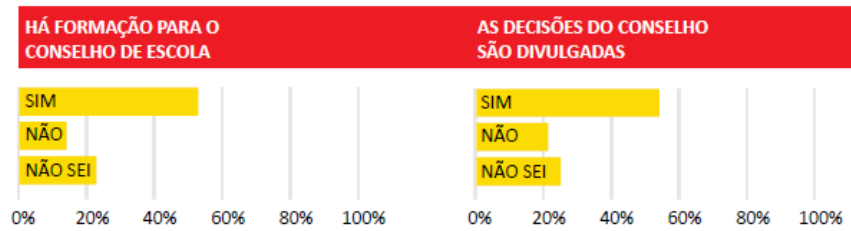
Em relação às reuniões do Conselho, foi perguntado se são divulgadas com antecedência e ainda se os grêmistas e representantes são convidados para as reuniões, de forma a propiciar a participação de todos a fim de se alcançar a democracia almejada. Dos dados levantados, constata-se que 68% disseram que as reuniões do colegiado são divulgadas e 58% afirmaram que os alunos do Grêmios e os representantes de classe são convidados e participam das reuniões do Conselho de Escola.



**Gráfico 5 – Conselho de Escola – Reuniões do Conselho de Escola**

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 21)

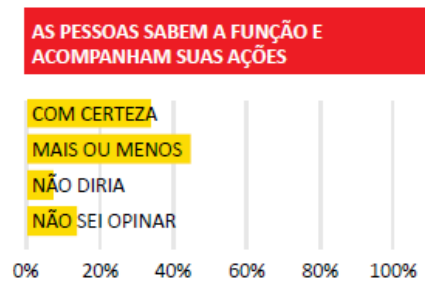
Sobre uma formação e preparação prévia para exercer as atividades no Conselho de Escola, 53% dos respondentes disseram que acontece. E ainda, mais de 50% afirmaram que as decisões tomadas no Conselho de Escola são divulgadas para a escola, o que reforça o princípio da publicidade, preconizado na Constituição Federal do Brasil de 1988.



**Gráfico 6 – Conselho de Escola – Formação e Divulgação das Decisões do Conselho de Escola**

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 21)

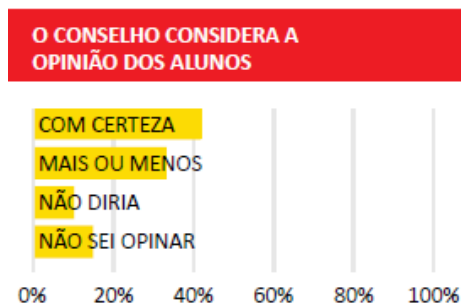
Sobre o conhecimento e acompanhamento das pessoas sobre as funções e ações do Conselho, tem-se que 45% responderam que a clareza e o acompanhamento das ações do Conselho são medianos.



**Gráfico 7 – Conselho de Escola – Conhecimento e acompanhamento das funções do Conselho de Escola**

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 21)

E quanto à opinião dos alunos, cerca de 42% afirmaram que o Conselho considera suas opiniões, elemento fundamental em relação à gestão democrática e participativa.



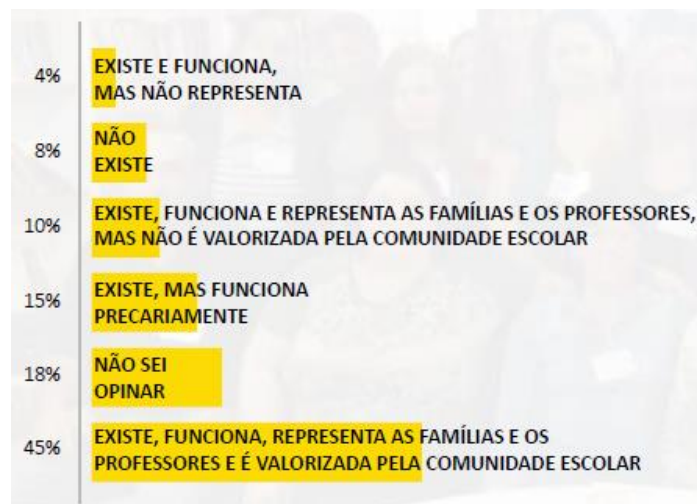
**Gráfico 8 – Conselho de Escola – O Conselho considera a opinião dos alunos**

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 21)

Perguntados sobre a acessibilidade de participação das famílias no Conselho, quase metade respondeu que há facilitação para a participação, conforme indica o gráfico a seguir.

A Associação de Pais e Mestres funciona com uma instituição auxiliar da Escola, e colabora no aprimoramento do processo educacional, na assistência escolar e na integração família-escola-comunidade, representa os interesses de pais e familiares em prol Educação das crianças frente à comunidade escolar.

Do questionário respondido pelos participantes, foram questionados acerca da existência, do funcionamento, da representação e da valorização da APM. Dos participantes, 45% respondeu que a APM de sua escola existe, funciona, representa as famílias e professores e é valorizada pela comunidade. Ainda, 15% disseram que existe, porém funciona de forma precária. Outros 8% disseram não existir, conforme ilustrado no gráfico a seguir.



**Gráfico 9 – Conselho de Escola – O Conselho considera a opinião dos alunos**  
**Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 21)**

Em relação às reuniões da APM, mais de 60% dos respondentes ao serem questionados, disseram que são divulgadas e também são estimulados a participarem das mesmas.



**Gráfico 10 – Associação de Pais e Mestres – Divulgação e estímulo à participação às reuniões**  
**Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 24)**

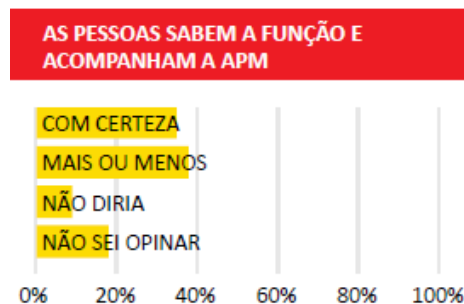
Quanto aos recursos utilizados pela APM, quase metade respondeu que são também arrecadados recursos e não apenas recebem repasses.



**Gráfico 11– Associação de Pais e Mestres – Arrecadação de recursos**  
**Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 24)**

Quanto à divulgação da arrecadação e uso dos recursos, ponto importante quando se fala em *Accountability*, cerca de 50% responderam que de fato acontecem. Porém, esse número ainda pode ser considerado baixo, tendo em vista que a prestação de contas é essencial para o processo da transparência e controle dos gastos de recursos públicos pela sociedade.

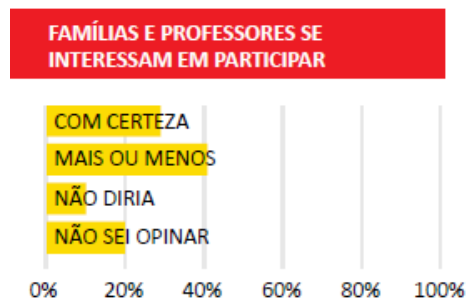
Em relação ao conhecimento da função da APM e acompanhamento, menos da metade respondeu ter conhecimento, índice baixo que precisa ser melhorado.



**Gráfico 12 – Associação de Pais e Mestres – Conhecimento da função da APM**

**Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 25)**

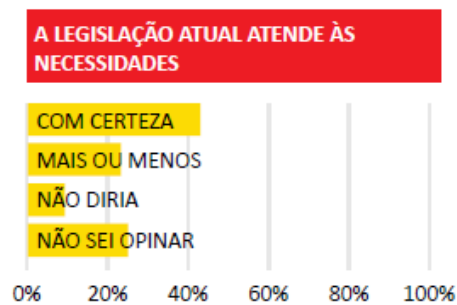
Questionados sobre o interesse de participação das famílias e dos professores, o resultado obtido foi ainda mais baixo, menos de 30% afirmaram que têm interesse. Com base nesse índice pode-se verificar a falta de interesse pela sociedade, talvez pelo não conhecimento da importância em participar.



**Gráfico 13 – Associação de Pais e Mestres – Interesse de famílias e professores em participar**

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 25)

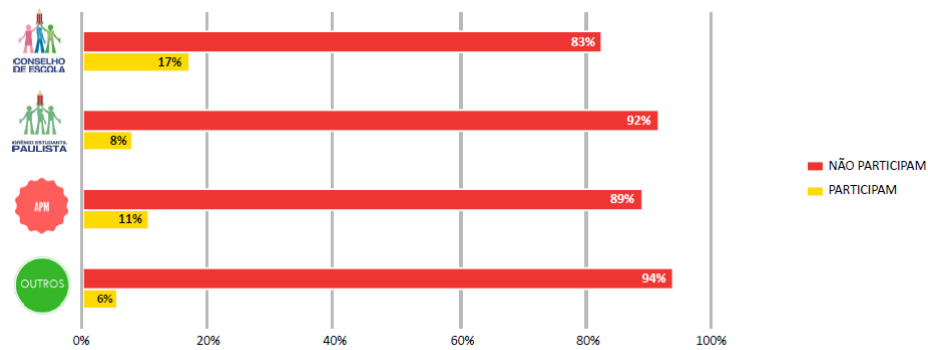
E quando se refere à legislação vigente, pouco mais de 40% responderam que atende às necessidades da APM para elaboração e execução de seus projetos.



**Gráfico 14 – Associação de Pais e Mestres – Efetividade da Legislação vigente**

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 26)

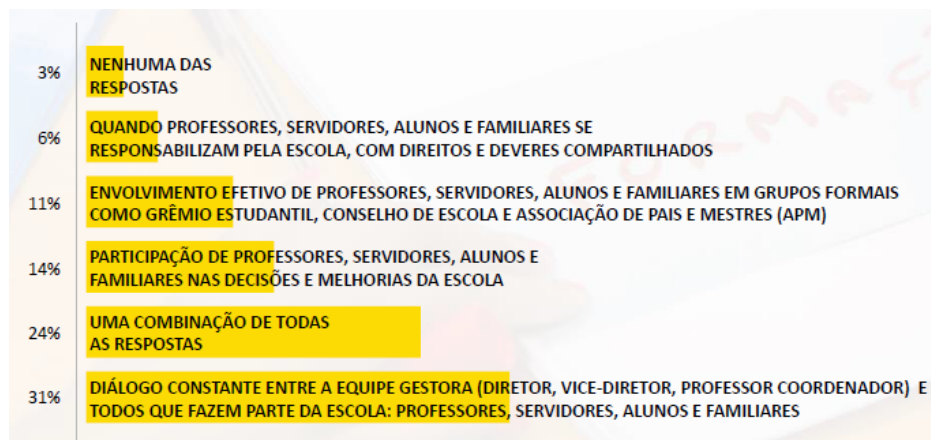
Em uma análise geral dos instrumentos da Gestão Democrática, é possível perceber no gráfico acima que a participação nesses espaços ainda é muito baixa, o Conselho de Escola foi o que apresentou um número maior de aderência. Assim, pode-se perceber a importância do projeto Gestão Democrática e Participativa para a gestão escolar, de forma a dar maior transparência, publicidade, divulgar a importância da participação da sociedade na gestão escolar, para trazer benefícios a toda a sociedade e uma educação de maior qualidade.



**Gráfico 15 – Gestão Democrática - Participação em Espaços Democrático**

Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 10)

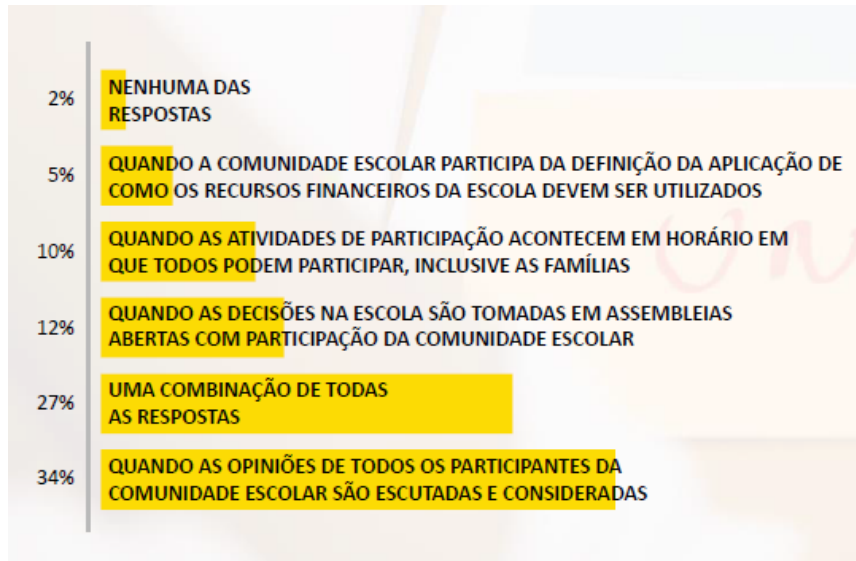
Dos questionários aplicados foi possível observar que, em relação a melhor descrição do conceito de Gestão Democrática para os participantes, do qual se obtém que o diálogo constante entre a equipe gestora, tais como diretor, vice-diretor, professor coordenador e todos que fazem parte da escola, como professores, servidores, alunos e pais ou responsáveis, foi, para os respondentes, a melhor descrição de gestão democrática. Outros 11% não souberam opinar.



**Gráfico 16 – Gestão Democrática – Descrição do termo pelos participantes**

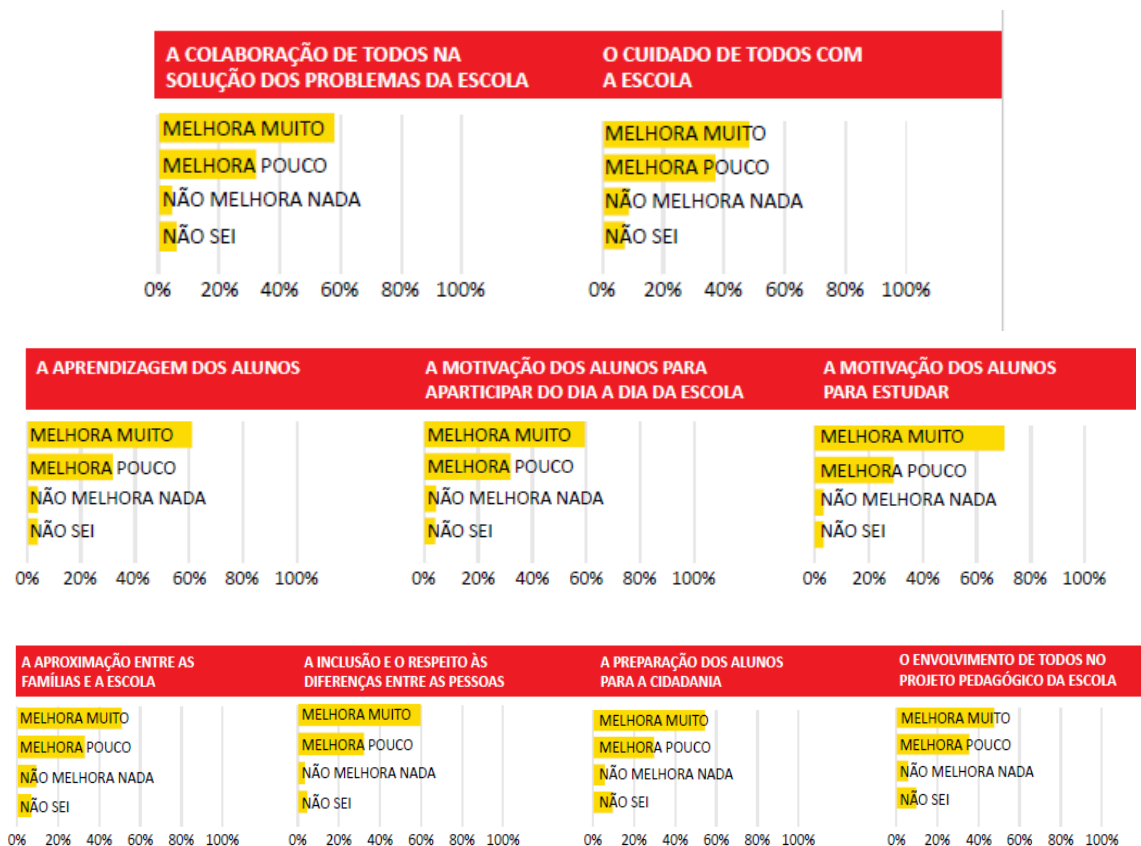
Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 11)

Sobre como poderia se dar uma melhor garantia de gestão democrática. Da análise do gráfico a seguir, nota-se que quando as opiniões de todos os participantes da comunidade escolar são escutadas e consideradas significativas, para os respondentes, uma melhor garantia de gestão democrática e ainda outros 10% não souberam opinar.



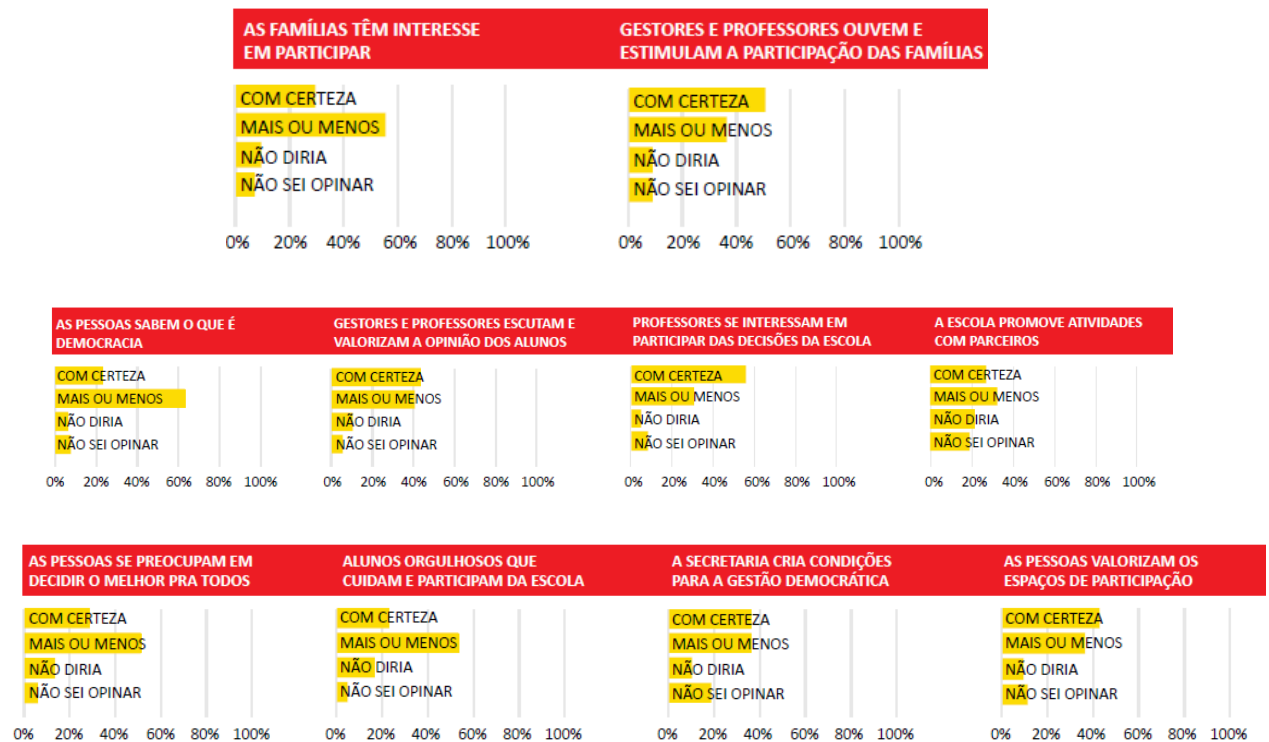
**Gráfico 17 – Gestão Democrática – Como garantir a melhor forma de Gestão Democrática**  
 Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 12)

A próxima questão refere-se à como a gestão democrática pode melhorar os aspectos do dia a dia na escola. Para os respondentes todas as alternativas podem melhorar muito com a gestão democrática.



**Gráfico 18 – Como a Gestão Democrática pode melhorar os aspectos do dia a dia na escola**  
 Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 13)

Acerca do que contribui com a gestão democrática, foi perguntado dentre as afirmações abaixo quais acontecem na escola do respondente.



**Gráfico 19 – Afirmações que acontecem na escola**

**Fonte: Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (2017, P. 14)**

Da análise desses gráficos fica em evidência o percentual de 66% dos respondentes que concordam que a gestão democrática pode melhorar muito a motivação dos alunos para os estudos, assim como para os 61% que acreditam que a aprendizagem dos alunos melhoraria.

Sobre o que contribui com a gestão democrática na escola, constata-se que 57% dizem que os professores se interessam em participar das decisões tomadas na escola.

Outro dado que chama a atenção e que se contrasta é que quase 50% das respostas afirmando que a equipe gestora e os professores da escola ouvem e estimulam a participação das famílias dos alunos; porém, 55% relataram que as famílias não têm muito interesse em participar da escola e da vida escolar dos alunos.

Ainda, os dados revelam que as pessoas não se preocupam muito em decidir e fazer o que é melhor para todos e que o orgulho, participação e cuidado dos estudantes com a escola não estão tão certos, visto que mais da metade avaliou, em ambas as alternativas, como mais ou menos.



## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No decorrer do trabalho foram abordados os conceitos de *Accountability*, gestão democrática e participativa e foi apresentada a relação de *Accountability* na gestão escolar.

Teve-se como base a fundamentação legal, posição doutrinária da importância dos conceitos para a gestão escolar e o aprimoramento da democracia no serviço público, expondo a importância do Projeto Gestão Democrática e Participativa na Educação a fim de alcançar os objetivos da participação do cidadão nas decisões que são de interesse de todos.

O conceito de *Accountability* foi abordado inicialmente pela autora Anna Maria Campos através de um estudo sobre a tradução do termo para uso no Brasil e discorreu sobre sua importância para a sociedade. Ensinou que somente a partir da organização de cidadãos vigilantes e conscientes de seus direitos haverá condição para a *Accountability*.

Ao se tentar traduzir o termo *Accountability*, conclui-se que o mesmo possui diversos significados a depender do contexto em que está sendo analisado e conforme Pinho e Sacramento (2008) claro está, portanto, que de acordo com as fontes consultadas, não existe um termo único em português para expressar o termo *Accountability*, havendo que trabalhar com uma forma composta.

Na sequência destacou-se por Schedler, 1999, que o *Accountability*, então, tornou-se o termo atual para expressar a preocupação contínua com a vigilância em relação ao exercício do poder e as consequentes restrições institucionais sobre o seu exercício.

Foi apresentado o conceito de gestão democrática, no qual Arlindo Carvalho Rocha, 2011, evidencia que a evolução da democracia trouxe consigo novas responsabilidades para a sociedade, que se viu instada a responder por uma dupla obrigação: dos cidadãos, de manter uma estreita vigilância sobre o uso do poder concedido àqueles que foram escolhidos para governá-los; e dos governantes de prestar contas das suas ações aos cidadãos que os escolheram.

E por fim foi exposta a relação de *Accountability* na gestão escolar, através de Correa, 2012, para o qual a gestão escolar democrática serve também à Gestão Escolar e que não é restrita apenas ao gestor escolar, deve envolver todos os componentes do sistema, entre eles pais, funcionários, professores e alunos, deve-se buscar a participação da comunidade para que as decisões sejam descentralizadas e possam possibilitar a interferência no ambiente escolar. E também por estudos da literatura portuguesa, na qual a *Accountability* educacional almeja a transparência dos processos, o que inclui sanções e/ou incentivos.

Ao discorrer sobre a importância do conceito de *Accountability* e democracia, foi exposto o projeto Gestão Democrática e Participativa, o qual traz importantes instrumentos para alcançar a participação da sociedade na escola, além do gestor escolar, como o Grêmio Estudantil, Conselho de Escola e a Associação de Pais e Mestres – APM. Instituições que foram conceituadas nos tópicos e foi salientada a importância de cada uma delas para o processo democrático.

O projeto Gestão Democrática se mostra uma importante ferramenta, pois tem como objetivo a implementação de ações de gestão participativa no ensino público estadual paulista, para aperfeiçoar e aprimorar os espaços de deliberação, ampliar a cultura democrática no cotidiano das escolas e de sua comunidade, além de modernizar a legislação dos três espaços de participação e deliberação, pois conforme Correa (2012), a criação de legislações específicas para a educação pode ser considerada uma forma eficiente de fiscalização das políticas públicas no setor educacional brasileiro.

Dentre as instituições para dar melhoria ao projeto, tem-se o Grêmio Estudantil, que é importante para ampliar o debate dos alunos e meios de discussões para avaliar a própria realidade e propor soluções. O projeto tem provocado crescente melhoria na participação dos alunos pelo terceiro ano e já abrange cerca de 92% das escolas do Estado. Tem-se ainda o Conselho Escolar, que é um dos mecanismos de fortalecimento de participação da comunidade, da família, do aluno, do professor e do funcionário da escola, é um importante canal de fortalecimento da gestão democrática e participativa na gestão escolar e por envolver representantes de todos os segmentos da comunidade escolar se torna um espaço de construção de novas maneiras de compartilhar o poder de decisão e a corresponsabilidade da escola. E por último, a Associação de Pais Mestres – APM, criada com a finalidade de colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade, é uma associação civil de natureza social e educativa, sem caráter político, racial ou religioso e sem finalidades lucrativas, sendo também um instrumento importante na gestão democrática e participativa.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na questão de como os atores envolvidos com o Ensino Público podem participar de maneira eficaz e eficiente da gestão pública para administrar e controlar os recursos públicos, o trabalho teve como objetivos verificar como o *Accountability* e a Gestão Democrática e Participativa podem contribuir para a transparência e participação do cidadão na Gestão Escolar da Rede de Ensino Pública do Estado de São Paulo é o objetivo das políticas públicas democráticas, apresentar os conceitos de *Accountability* e Gestão Democrática e Participativa, tendo como enfoque a rede de ensino pública do Estado de São Paulo e apresentar a perspectiva dos participantes acerca dos conceitos apresentados, através da análise do resultado dos questionários aplicados pela Secretaria de Estado da Educação.

Desta forma, o conceito de *Accountability* à medida que evolui traz diferentes significados, no entanto, a noção de responsabilização e prestação de contas sempre se faz presente. Enquanto a gestão democrática é um instrumento importante para o desenvolvimento do mesmo.

O projeto Gestão Democrática e Participativa deriva inicialmente das legislações criadas com o advento do *Accountability* cada vez mais presentes e necessárias para a atualidade. E se mostra de fundamental importância para acesso da sociedade no espaço público, contribuindo para maior inserção da sociedade nos espaços públicos, através de maior conscientização da sociedade, de forma a aumentar a transparência e participação do cidadão.

No trabalho observou-se que, dentre todas as instituições que facilitam a aquisição e o aperfeiçoamento de destrezas para a convivência democrática, a escola é a que pode distribuir mais equitativamente entre todos os cidadãos as competências para participar efetivamente de uma democracia.

A pesquisa mostrou como mecanismos para o fortalecimento dos valores da democracia na sala de aula e na gestão educacional, o Projeto Gestão Democrática e Participativa abrange o Conselho de Escola, Grêmios Estudantis e a Associação de Pais e Mestres. O Grêmios Estudantis se mostrou relevante vez que se trata de um espaço de debate, de trabalho em grupo e de novas ideias, que proporciona ao aluno a oportunidade de estimular outros estudantes a participar da vida escolar e também da rotina da comunidade e com o incentivo do projeto da Secretaria da Educação a participação no mesmo tem aumentado significativamente. O Conselho Escolar é um importante instrumento de *Accountability*, pois

é um espaço de construção da cidadania, no qual a comunidade e Direção da escola exercem em conjunto o papel de gestores. E, por fim, a APM ainda deve auxiliar a diretoria escolar para que ela cumpra os objetivos e intenções do seu projeto político pedagógico.

Apesar de o projeto ser incipiente, é possível perceber a importância do mesmo, pois vai ao encontro da democracia. O projeto ainda tem muito a ser melhorado, seja através de uma maior divulgação para conscientização da população acerca de fazer uso dos espaços de deliberações, seja através de atualização em suas legislações.

Desta forma, por meio do levantamento de dados dos questionários realizados em todo o Estado de São Paulo, para a implementação do Projeto Gestão Democrática e Participativa nas escolas estaduais, com base na perspectiva dos respondentes, percebeu-se uma sociedade em parte interessada, porém, mal informada acerca de seu poder de decisão, por outras vezes percebeu-se gestores desinteressados em abrir o espaço público para tomada de decisões. Fato também é que falta ao projeto incentivo da alta administração do Governo. Porém, cabe também aos órgãos que estão na camada mais baixa, próximos da sociedade, um maior empenho por diversas vezes resultantes de falta de recursos financeiros, tempo, e até mesmo, de interesse.

Assim, com base na pesquisa realizada, foi possível concluir que o *Accountability* é um elemento fundamental para a Gestão Participativa nos órgãos públicos, sendo desta forma relevante também na Gestão Escolar, pois visa à transparência e a responsabilidade dos gestores públicos em relação à sociedade, em relação aos gastos com dinheiro público a fim de ser empregado em prol do interesse público e em busca de melhorias na área da educação.

Devido à importância e amplitude do tema, novos estudos podem ser realizados, como por exemplo, no sentido de verificar como a influência política interfere nos projetos apresentados e como minimizá-la, principalmente, quando há troca de governo, pois é quando muitos projetos de partidos diferentes são deixados de lado, para colocarem em evidência projetos de seus próprios governos, os quais servem de vitrine.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado Escolar: Espaço de participação da comunidade.** São Paulo: Cortez, 2003. 110 p. (Questões da Nossa Época 102)

APM – disponível em <<http://www.todospelaeducacao.org.br/reportagens-tpe/38680/>>

BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade; para uma teoria geral da política.** (2007). Rio de Janeiro: Paz e Terra.

CAMPOS, Anna Maria. **Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, fev./abr. 1990.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**Rocha, Arlindo Carvalho, Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens,** 2011.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **Estado, Instituições e Democracia: república.** Livro 9, v. 2. Brasília, (2010). Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/2010/Livro\\_estadoinstituicoes\\_pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/2010/Livro_estadoinstituicoes_pdf)> Acesso em: 25 de Abr. 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa / ;** coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. –

SCHEDLER, A. (1999). **Conceptualizing Accountability.** In: A. Schedler, L. Diamond, & M. Plattner, (Ed.) *Self-Restraining State – Power and Accountability in New Democracies.* Boulder: Lynne Rienner Publishers.

PINHO, J. A. G. & Sacramento, A. R. S. (2008, novembro). **Accountability já podemos traduzi-la para o Português?** Anais do Encontro de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador, BA, Brasil, 16.

PESTANA, Andre, 2012, Revista Linha Direta - Especial 15 anos. Disponível em: <<https://www.linhadireta.com.br/publico/images/pilares/jblpte8p4oz.pdf>> Acesso em 20 de Abr. 2018.

SÃO PAULO (Estado) Secretaria de Estado da Educação. **Conselho de Escola.** 2018. Disponível em:

<<http://www.educacao.sp.gov.br/noticia/com-o-conselho-de-escola-o-exercicio-da-democratizacao-da-educacao-esta-garantido/>> Acesso em 20 de Abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Projeto Gestão Democrática e Participativa.** 2018. Disponível em:

<<http://www.educacao.sp.gov.br/noticia/com-o-conselho-de-escola-o-exercicio-da-democratizacao-da-educacao-esta-garantido/>> Acesso em 20 de Abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Projeto Gestão Democrática e Participativa. Relatório de Resultados.** 2018. <http://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/1230.pdf>

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

REIMERS, Fernando e VILLEGAS-REIMERS, Eleonora **Sobre a qualidade da educação e seu sentido democrático.** Revista Prelac. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001455/145502por.pdf>> Acesso em 04 de Abr. 2018.