

# sobre tudo

## GESTÃO PARTICIPATIVA EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO DE PAIS E RESPONSÁVEIS NA GESTÃO ESCOLAR

Carla Ruas Lucas

Cleverson Ramom Carvalho Silva

**Resumo:** A escola, enquanto política pública, possui protagonismo na promoção da cidadania e no fortalecimento dos princípios democráticos. Dentre as várias formas de participação popular nas decisões de interesse coletivo, a gestão participativa se destaca como um importante instrumento de fortalecimento e garantia do direito à educação pública, gratuita e de qualidade. A partir do estudo de caso da Escola Municipal Renascença, localizada em Belo Horizonte – MG, pretende-se discutir sobre a importância de uma gestão democrática na área educacional. Como objetivo geral elenca-se: analisar a participação de pais e responsáveis dos alunos na construção de uma gestão participativa. Para o embasamento teórico da discussão os seguintes temas foram abordados: gestão democrática, gestão escolar e participação cidadã, bem como o embasamento legal pertinente à gestão democrática e mecanismos formais de participação. Os dados foram coletados por meio de aplicação de um questionário para os pais/responsáveis pelos alunos da Escola Municipal Renascença,

primeira escola de educação infantil de Belo Horizonte - MG. Diante do exposto, intenciona-se ampliar o debate sobre a possibilidade de adoção e/ou adaptação de ações estratégicas que fomentem a participação cidadã na gestão escolar, com vistas à melhora do desempenho dos alunos e aprimoramento da qualidade do serviço prestado.

**Palavras-chave:** Gestão democrática; Gestão Escolar; Participação Cidadã

**Resumen:** La escuela, como política pública, juega un papel protagónico en la promoción de la ciudadanía y el fortalecimiento de los principios democráticos. Entre las diversas formas de participación popular en las decisiones de interés colectivo, la gestión participativa se destaca como un importante instrumento para fortalecer y garantizar el derecho a una educación pública gratuita y de calidad. A partir del estudio de caso de la Escuela Municipal Renascença, ubicada en Belo Horizonte - MG, pretendemos discutir la importancia de la gestión democrática en el área educativa. El objetivo general es: analizar la participación de los padres y tutores de los estudiantes en la construcción de una gestión participativa. Para la base teórica de la discusión se abordaron los siguientes temas: gestión democrática, gestión escolar y participación ciudadana, así como las bases legales relevantes para la gestión democrática y los mecanismos formales de participación. Los datos fueron recolectados mediante la aplicación de un cuestionario a los padres / tutores de los estudiantes de la Escuela Municipal Renascença, la primera escuela de jardín de infantes en Belo Horizonte - MG. Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende ampliar el debate sobre la posibilidad de adoptar y / o adecuar acciones estratégicas que incentiven la participación ciudadana en la gestión escolar, con miras a

mejorar el desempeño de los estudiantes y mejorar la calidad del servicio brindado.

**Palabras-clave:** Gestión democrática; Gestión Escolar; Participación Ciudadana

A escola, enquanto política pública, possui protagonismo na promoção da cidadania e no fortalecimento dos princípios democráticos. Dentre as várias formas de participação popular nas decisões de interesse coletivo, a gestão participativa se destaca como um importante instrumento de fortalecimento e garantia do direito à educação pública, gratuita e de qualidade.

Considerando que o recurso destinado à educação é escasso, a gestão participativa auxilia na construção coletiva do que é prioritário para os que compõem a comunidade escolar. Por meio do debate coletivo e do envolvimento dos principais interessados, o resultado esperado é a melhora na educação oferecida e na gerência dos recursos públicos.

Em 2013, a Prefeitura de Belo Horizonte – PBH, a Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social e o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, realizaram um diagnóstico da situação da criança, do adolescente e do jovem em Belo Horizonte. Essa pesquisa foi financiada pelo Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente - FMDCA de Belo Horizonte – MG. O diagnóstico apresentou indicadores estatísticos e dados que serviram de base para elaboração de políticas públicas mais eficientes, desenvolvimento de metas e objetivos que norteariam o uso de recursos públicos, bem como para exposição dos progressos e retrocessos nos programas, serviços e projetos destinados a essa parcela relevante da população.

Tal diagnóstico teve como referência a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN 9394/96. Está previsto na LDBEN

9394/96 a articulação entre escola, pais e responsáveis e a comunidade, na forma de processos de interação entre esses atores. O diagnóstico (2013) constatou que a grande maioria da comunidade escolar e local, mais precisamente 86,5%, e uma parcela considerável da comunidade escolar total, 39,6%, e da comissão de professores, 15,3%, não participaram da elaboração ou atualização do Projeto Político Pedagógico (PPP) nas instituições de ensino em que atuavam. O PPP é uma exigência legal, construído com o intuito de mostrar a identidade institucional e idealizar metas e objetivos a serem atingidos, visando inovar na prática pedagógica e elevar a qualidade do ensino. Menezes (2001) define o PPP basicamente como um projeto criado e baseado na realidade local, com participação coletiva da comunidade e capaz de manifestar as necessidades e interesses da sociedade. Segundo Carneiro (2007), o Projeto Político Pedagógico propicia uma vivência democrática necessária à participação e ao engajamento de todos os segmentos da comunidade escolar no exercício da cidadania. Desta forma, o projeto precisa intensificar-se a fim de superar conflitos, buscando abolir as relações autoritárias e competitivas que aumentam as diferenças de hierarquias e de poder no ambiente escolar.

Diante do exposto, o interesse investigativo desta pesquisa surgiu da necessidade de trazer à tona o tema abordado em 2013 pelo diagnóstico da situação da criança, do adolescente e do jovem em Belo Horizonte, no tocante à participação democrática da comunidade escolar na gestão das escolas. Os indicadores apontados neste diagnóstico mostraram que havia pouca participação dos profissionais da educação no Projeto Político Pedagógico, e na tentativa de complementar o estudo de 2013, propõe-se adentrar na efetiva participação do segmento de pais/responsáveis no processo de gestão escolar, um aspecto relevante que não foi relatado pelo diagnóstico produzido em 2013.

Com base no estudo de caso da Escola Municipal de Educação Infantil Renascença, localizada em Belo Horizonte – MG, elenca-se como objetivo geral: analisar a participação de pais e responsáveis dos alunos na construção de uma gestão participativa. Em termos metodológicos, elaborou-se um questionário estruturado, embasado de acordo com as demandas consideradas mais pertinentes ao tema proposto. A aplicação do mesmo ocorreu de forma aleatória. 24 pais e responsáveis de alunos da referida instituição responderam a um questionário composto por 11 questões fechadas. Conforme dados fornecidos pela secretaria da Instituição, em fevereiro de 2019 a escola contava com um total de 137 alunos matriculados.

A análise dos dados coletados, bem como a estruturação do questionário, foi fundamentada por meio de revisão de literatura composta pelos temas: gestão democrática, gestão escolar e participação cidadã. Ao final, são apresentadas ideias e/ou sugestões de melhorias em todo o processo sob investigação.

Este artigo é fruto do trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

## **1. A importância da gestão democrática nas escolas**

A gestão democrática escolar se concretiza com a participação efetiva e/ou proativa dos cidadãos nas deliberações pedagógicas e administrativas das escolas em todas as etapas do processo de gestão: definição, avaliação e fiscalização das políticas educacionais do município. É condição primordial para alcançarmos uma gestão democrática a participação efetiva de todos os segmentos envolvidos: gestores, pais e/ou responsáveis, professores, funcionários e comunidade. Assim, compete também ao gestor: desenvolver

mecanismos estratégicos e operacionais eficazes capazes de garantir e fortalecer a efetiva participação cidadã. No contexto escolar, a gestão democrática pode ser definida como a ação de gerir instituições de ensino de forma a proporcionar a participação da comunidade escolar democraticamente, visando à melhoria do ensino e da gestão (LUCK, 2006).

Neste sentido, a participação cidadã pode ser considerada como uma das colunas de sustentação das democracias, seja ela realizada individualmente ou por meio de organizações da sociedade civil e associações, tanto na gestão, fiscalização e controle da atuação do Estado, quanto nos processos de construção e inserção de políticas públicas. Portanto, entende-se que a participação popular se traduz no fortalecimento da própria sociedade civil, ao conceder-lhe validade e viabilidade como mecanismo que a aproxima do processo decisório público (ETCHEVERRY, 2008).

A Constituição Federal de 1988 reafirma que a mobilização da sociedade é o elemento primordial para a defesa do interesse coletivo e para o avanço e manutenção da democracia participativa. No período de redemocratização, a sociedade civil se vê estimulada a promover o debate sobre a reformulação de políticas públicas e a instaurar programas que priorizassem o fortalecimento da participação cidadã. O resultado desse movimento é o surgimento de plenários e comitês por todo Brasil e a proliferação de experiências de gestão participativa.

Contudo, a estrutura de uma gestão participativa é bastante complexa. Fato que pode ser atribuído a diversos fatores como: a diversidade de atores, interesses conflitantes e a crescente mobilização da sociedade civil na busca por serviços de qualidade. Sendo assim, Roberts (2004) defende que é preciso investigar por meio de estudos sistemáticos a participação direta de cidadãos nas decisões da administração pública, a fim de entender sob que circunstâncias esta

participação é bem-sucedida ou satisfatória, e sob quais resultou em desastre.

## **2. A gestão escolar na Rede—Municipal de Educação de Belo Horizonte/MG**

Libâneo (2013) destaca que os estudos referentes à administração escolar não são recentes, desde a década de 1930 há registros de pesquisas nessa área. Segundo Scott et al. (2013), a expressão "gestão escolar" ganhou ênfase no término da década de 1980 e concretizou-se na década seguinte, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei nº 9394/96. O inciso VIII do artigo 3º da LDB refere-se à exigência da gestão democrática, reforça que as decisões devem ser tomadas em conjunto, atingindo e envolvendo de forma responsável toda comunidade escolar. O artigo 12 destaca as competências do gestor escolar e destaca sua relevância na elaboração coletiva do projeto político pedagógico escolar.

Segundo a Prefeitura de Belo Horizonte (PBH), em 1990 houve a normatização do processo para seleção de gestores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME/BH). Com isso, a PBH buscou efetivar a política de gestão democrática estabelecida pela Constituição Federal de 1988. Em 2011, a PBH mudou a forma de selecionar os gestores escolares (Diretor e Vice-diretor) da RME/BH, passando a ser por meio de eleição direta e secreta, em dois turnos, se necessários. Desse modo, a política de processo de seleção de gestores escolares passou a considerar também as questões relativas às atribuições e competências primordiais para o trabalho de gestão.

Administrar uma instituição educacional é antes de tudo promover o direito à educação. Neste sentido, o processo decisório da equipe gestora deve considerar a participação de todos os envolvidos democraticamente, visando à melhora na qualidade da educação

ofertada. Sendo assim, compete ao gestor e à sua equipe a missão de criar um ambiente no qual os vários segmentos envolvidos possam refletir, manifestar suas ideias e criar ações que repercutam no processo de gestão e conseqüentemente na promoção da melhoria e da qualidade de serviço prestado.

Diferente da gestão de empresas privadas, na qual o lucro é o objetivo primordial dessas organizações, os resultados na educação são medidos pela qualidade dos serviços públicos oferecidos à população. Por consequência, cabe ao gestor identificar as principais deficiências da comunidade escolar, e com sua equipe, promover mecanismos para estimular a participação dos interessados. Assim, a gestão administrativa e pedagógica deve fomentar a construção de uma escola participativa, criando um espaço de acolhida à comunidade escolar que permita a manifestação de todos.

### **3. Legislações pertinentes à gestão democrática educacional e mecanismos formais de participação**

O Brasil merece destaque no campo de debate sobre experiências participativas no ensino público, condição atribuída ao entendimento por parte do Legislativo da importância da gestão democrática. A Constituição Federal de 1988, a LDBEN (Lei n. 9.394/96), o Estatuto da Criança e Adolescente (Lei n. 8.069/1990) e as leis específicas de Estados e Municípios ampliam as possibilidades de participação e controle da sociedade na educação. O Quadro 1 destaca alguns exemplos de legislações que abordam o assunto.

**Quadro 1:** Legislação sobre mecanismos de participação social na educação

Legislação	Artigo
Constituição Federal de 1988	Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional N. 9.394/96	Artigo 14, os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades, conforme os seguintes princípios: I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.
Lei Orgânica do município de Belo Horizonte de 21 de março de 1990	Art. 158 dedica a observar os seguintes princípios na promoção da educação pré-escolar e do ensino de primeiro e segundo graus no município: VIII – incentivo à participação da comunidade no processo educacional; X – gestão democrática do ensino público, mediante, entre outras medidas, a instituição de: a) Assembleia Escolar, como instância máxima de deliberação de escola municipal, composta por servidores nela lotados, por alunos e seus pais e por membros da comunidade; b) direção colegiada de escola municipal; c) eleição direta e secreta, em dois turnos, se necessário, para o exercício de cargo comissionado de Diretor e de função de Vice-Diretor de escola municipal, para mandato de três anos, permitida uma recondução consecutiva, mediante eleição, e garantida a participação de todos os segmentos da comunidade; (Redação dada pela Emenda à Lei Orgânica nº 20/2007)

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Conforme as legislações mencionadas anteriormente, há uma intenção legal por parte do poder público em promover uma gestão democrática no âmbito escolar. Assim, torna-se essencial a participação dos pais/responsáveis nas eleições para diretor e vice-diretor, nas assembleias, colegiados e no conselho fiscal.

O Manual Operacional da Secretaria Municipal de Educação/ Gerência de Controle e Prestação de Contas e Subvenções (2015, p.6-8) descreve cinco ocasiões em que ocorre a participação cidadã, a saber:

1) **Processo eleitoral:** eleição direta e secreta para o exercício de cargo comissionado de Diretor e de função de Vice-Diretor de escola municipal.

2) **Assembleia Geral:** instância máxima de discussão e deliberação referente à Caixa Escolar, participa toda a comunidade escolar interessada na gestão financeira. Na Assembleia Geral, as decisões são tomadas por maioria de votos dos participantes da reunião.

3) **Conselho Fiscal:** órgão colegiado composto por representantes dos diferentes membros da comunidade escolar, tais como: diretor, funcionário, professor, especialista, representante de alunos, família (pais, mães, tutores). Esses representantes são eleitos através de Assembleias e se consolidam como importantes aliados para uma gestão democrática. Esse órgão irá determinar as prioridades, acompanhar e aprovar a aplicação dos recursos da Caixa Escolar, bem como a aprovação de todas as aquisições referentes a bens permanentes.

4) **Colegiado:** conta com representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, sendo: 30% de trabalhadores em Educação (direção, professores, educadores infantis e demais membros do estabelecimento de ensino), 30% de estudantes com idade igual ou superior a 12 anos, 30% de pais, mães e representantes desse segmento

e 10% de representantes de grupos comunitários.

5) **OPCA** - Orçamento Participativo da Criança e do Adolescente: O OPCA configura como uma das formas de participação cidadã. Esse programa permite que crianças e adolescentes escolham coletivamente ações que são imprescindíveis para toda a escola. Na 1ª rodada ocorre o lançamento, o levantamento das ações prioritárias da escola e a capacitação dos 'delegados', que são aqueles alunos que darão publicidade às demandas nas unidades. Na 2ª rodada, acontece na escola a propaganda das ações, um fórum de discussão, a eleição da Comissão de Acompanhamento da Execução das Ações Eleitas do Orçamento Participativo da Criança e do Adolescente, além da votação das demandas no site do OPCA. Por fim, realizam-se encontros entre as escolas e começa a fase de monitoramento das ações.

#### **4. Metodologia**

Neste trabalho será apresentado um estudo de caso descritivo. Yin (2001) descreve o estudo de caso como um método de pesquisa que compreende em tratamentos específicos de coletas e análise de dados. Desta maneira, o estudo de caso é desenvolvido a partir de um fato contemporâneo e real com o intuito de elucidar decisões a serem tomadas, se valendo de múltiplas fontes de evidências.

Para Gil (1995), o estudo de caso não permite uma descrição rígida para a sua delimitação, contudo é admissível verificar quatro fases que mostram o seu delineamento: 1) delimitação da unidade-caso; 2) coleta de dados; 3) seleção, análise e interpretação dos dados; 4) elaboração do relatório.

Ao escolher o segmento de pais/responsáveis buscou-se complementar os resultados apurados no diagnóstico da situação da criança, do adolescente e do jovem em Belo Horizonte (2013), pois o mesmo não abordou a participação desses agentes na gestão escolar.

Em conformidade com dados recentes fornecidos pela secretaria da EMEI Renascença, em fevereiro de 2019, a escola contava com um total de 137 alunos matriculados, divididos entre os turnos da manhã e tarde. Selecionou-se uma amostra diversificada e aleatória contemplando 24 pais/responsáveis dos alunos matriculados nestes dois turnos citados. Houve o interesse em realizar um levantamento dos principais questionamentos acerca do envolvimento desse segmento nos processos decisórios de competência dos gestores.

Com a finalidade de traçar um diagnóstico e investigar a participação democrática da comunidade escolar, dando ênfase ao envolvimento dos pais, no processo da gestão escolar, utilizou-se do questionário estruturado como ferramenta de coleta de dados. O referido instrumento foi autorizado pela diretora da instituição. O questionário aplicado está estruturado conforme descrito no Quadro 2.

**Quadro 2:** Questões e objetivos do questionário estruturado

Questão	Objetivo
Questões iniciais	Caracterização dos pais entrevistados
1 a 4	Percepção dos pais no contexto de gestão democrática e participação cidadã
5 a 6	Participação dos pais no processo
7 e 8	Abordar o tempo como um fator de pouca participação cidadã no contexto escolar

**Fonte:** Dados da pesquisa.

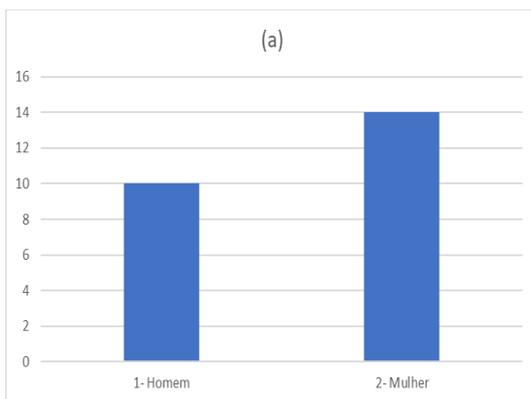
A coleta de dados na Escola Municipal de Educação Infantil Renascença foi realizada em março de 2019, por meio da aplicação individual e assistida de um questionário estruturado. Assim, os pesquisadores tiveram a oportunidade de esclarecer dúvidas sobre as questões abordadas. Ao acompanhar o processo de preenchimento manteve-se o anonimato dos participantes.

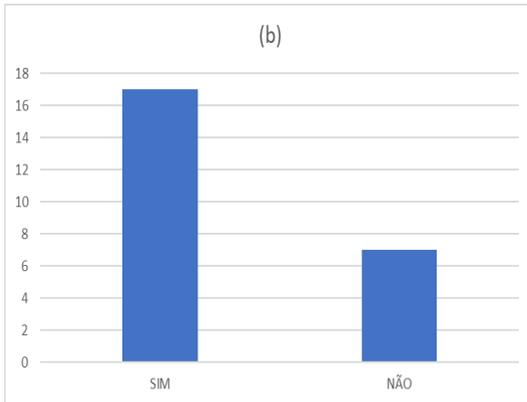
## 5. Resultados e discussão

A escola objeto de estudo pertence ao grupo de Escolas Municipais de Ensino Infantil de Belo Horizonte/MG-EMEI. O Jardim Municipal Renascença (hoje Escola Municipal de Educação Infantil Renascença) iniciou suas atividades em 21 de fevereiro de 1957, na Rua Macapá n°. 224, no bairro Renascença, permanecendo até hoje no mesmo endereço. Por ser a primeira Escola de Educação Infantil do município, não é raro encontrarmos várias gerações de uma mesma família que estudaram nesta instituição. Tornando-a bastante tradicional dentre as demais.

Nas questões iniciais buscou-se conhecer algumas características do público-alvo, tais como: gênero, grau de escolaridade e se tiveram outro parente que estudou na Escola Municipal de Educação Infantil Renascença.

**Figura 1:** Caracterização dos participantes: (a) gênero, (b) familiares que estudaram na escola e (c) grau de escolaridade



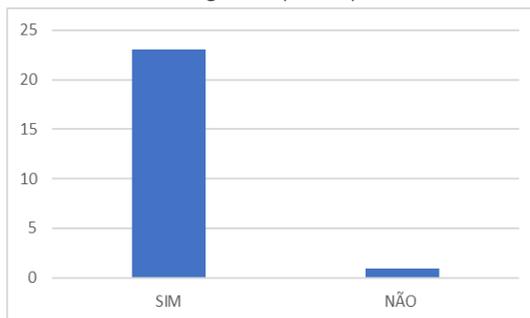


**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

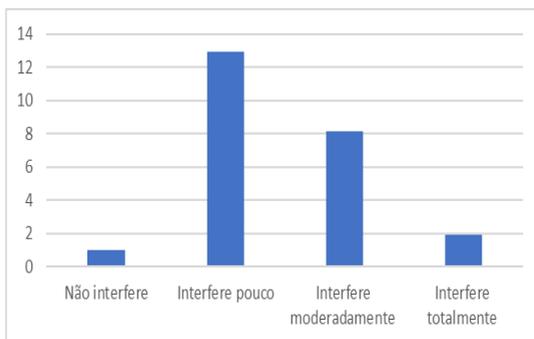
Dentre a amostra dos dados coletados, observou-se que 58% do público-alvo foram constituídos por mães e 42% por pais. Esses resultados demonstram uma maior participação das mães em relação aos pais no ambiente escolar. Quanto ao grau de escolaridade, a maioria, 57%, possui ensino médio completo.

Nas Figuras 2 a 5 são apresentados os resultados gráficos para os questionamentos relativos à percepção dos pais no contexto de gestão democrática e participação cidadã, correspondente a sequência das perguntas 1 a 4 realizadas no questionário.

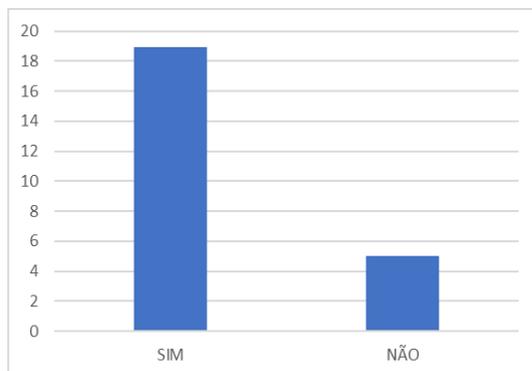
**Figura 2:** Você considera importante o envolvimento dos pais na construção de uma gestão participativa?



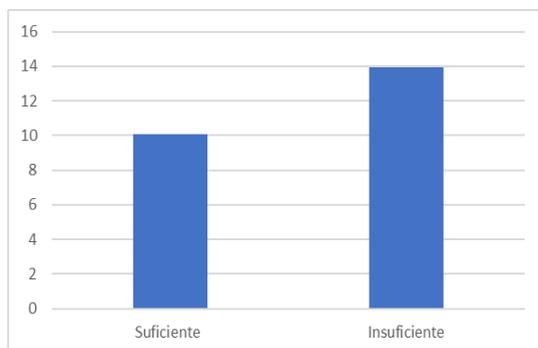
**Figura 3:** Em sua opinião, a sua participação interfere nas decisões atribuídas à gestão escolar?



**Figura 4:** Você tem conhecimento de como a comunidade pode participar na gestão escolar?



**Figura 5:** Você considera que o acesso à informação sobre a gestão escolar é: suficiente ou insuficiente?



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

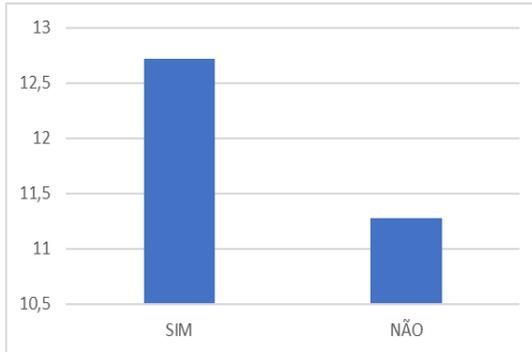
Conforme a Figura 2, a maioria dos pais (96%) acredita ser importante o envolvimento deles no processo de construção de uma gestão participativa. Com relação à percepção da interferência dos pais nas decisões atribuídas à gestão escolar (Figura 3), mais da metade da amostra investigada acredita que sua participação pouco interfere. Observa-se que apesar da maioria da amostra afirmar que é importante a participação na gestão, grande parte dela considera que a participação cidadã não vai interferir na gestão escolar.

Na Figura 4 verifica-se que 79% dos pais que participaram da pesquisa afirmaram que conhecem as maneiras de participar de forma democrática da gestão escolar. Na Figura 5 para 58% dos pais convidados a responder o questionário, o acesso à informação de como contribuir para uma gestão democrática é insuficiente.

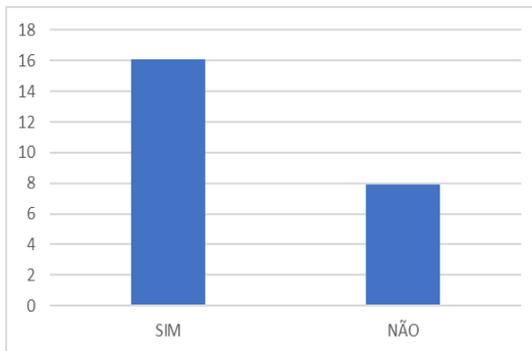
A referida pesquisa revela que há brechas para adequação e mudanças no processo de comunicação, ou seja, na forma de dialogar com os pais e demais atores. Logo, a Gestão Cidadã é um tema vasto e complexo, contudo, propõe-se encontrar uma forma de diálogo mais simples e de fácil compreensão, de forma a estimular a participação dos pais e responsáveis.

Nas Figuras 6 e 7 são apresentados os resultados gráficos para os questionamentos relativos à participação dos pais no processo.

**Figura 6:** Você participa do conselho fiscal, colegiado e/ou assembleias?



**Figura 7:** Você gostaria de participar e contribuir com o processo decisório avaliando prioridades, acompanhando e aprovando a aplicação dos recursos públicos?



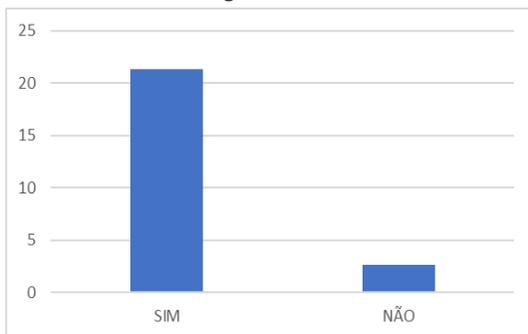
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Há um impacto positivo na pesquisa com relação à participação, a saber: 53% dos respondentes participam do Conselho Fiscal, Colegiado Escolar e/ou Assembleias. Esse dado fortalece a aspiração da administração pública em promover uma gestão participativa no âmbito

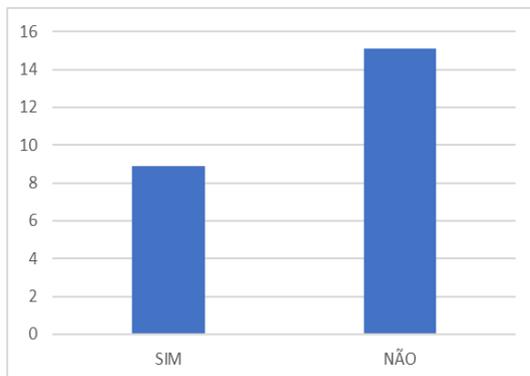
escolar. Pois, é justamente nas reuniões dos conselhos e assembleias onde a comunidade escolar é convidada a contribuir de forma democrática com a gestão, através de controle, fiscalização das ações e nos processos de criação e implementação de políticas públicas que promovam a melhoria do serviço prestado. Além disso, há um desejo dos entrevistados de participarem de forma mais efetiva do processo de gestão (Figura 7).

Nas Figuras 8 e 9 foi abordada a questão do tempo como um fator de pouca participação cidadã no contexto escolar, e ainda uma possível estratégia no que se refere à flexibilização e/ou disponibilidade do mesmo para esse fim.

**Figura 8:** Você acredita que a falta de tempo interfere na decisão de contribuir com a gestão escolar?



**Figura 9:** Você gostaria que as reuniões do conselho fiscal, colegiado escolar e/ou assembleia ocorressem em horários flexíveis?



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Conforme apresentado na Figura 8, a maioria dos pais respondeu que a falta de tempo interfere na decisão de participação na gestão escolar e na Figura 9, 63% dos entrevistados expressaram a aspiração da permanência dos horários das reuniões.

Baseado nesses achados verificou-se que na instituição em estudo, 96% do público sob investigação acreditava que era importante o envolvimento dos pais na construção de uma gestão participativa, 53% destes entrevistados participavam do Conselho Fiscal, Colegiado Escolar e/ou Assembleias Escolares e 67% manifestaram a vontade de participar mais efetivamente, contribuindo para a construção de uma gestão participativa, transparente e atuante. Não coube neste estudo analisar de forma detalhada as dificuldades dos pais em comparecer às reuniões e eventos promovidos pela Escola, entretanto, o presente estudo salienta como sugestão de estudos a investigação sobre a necessidade de se repensar estratégias para trazer o maior número de pais possíveis para o ambiente escolar.

Como forma de contribuir para a melhoria da gestão participativa, buscou-se sintetizar os aspectos abordados no

questionário assistido, conclusões e sugestões de mecanismos de ação.

**Quadro 3:** Síntese dos aspectos abordados, principais conclusões e possíveis mecanismos de ação

Aspectos abordados	Principais conclusões	Mecanismos de Ação
Percepção dos pais no contexto de gestão democrática e participação cidadã	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Os pais consideravam importante o envolvimento deles no processo de gestão participativa.</li> <li>b) Contraditoriamente, os entrevistados compreendem que a participação deles não interferirá na gestão escolar.</li> <li>c) O maior número dos pais em estudo declarou que conhece as formas de contribuição para uma gestão democrática.</li> </ul>	Aprimorar os meios de comunicação da Escola com as famílias.
Participação dos pais no processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Grande parte dos pais estudados afirmaram que participam do Conselho Fiscal, Colegiado e Assembleias.</li> <li>b) As informações sobre gestão escolar e participação cidadã não são suficientes.</li> </ul>	Investir em campanhas de conscientização e materiais de divulgação.
Fatores que explicam a pouca participação cidadã no contexto escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) A maior parte dos entrevistados alegou que a falta de tempo interfere na decisão de participar mais ativamente da gestão escolar.</li> </ul>	Oferecer horários alternativos para reuniões e assembleias.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Em 2019, nas respostas apuradas na pesquisa realizada na EMEI Renascença, identificou-se que os pais/responsáveis têm o entendimento da importância da participação da comunidade escolar na construção de uma gestão cidadã, mas, ao mesmo tempo, não acreditam que podem interferir nas decisões atribuídas à gestão escolar. Uma parcela julga que falta a divulgação das informações sobre a gestão escolar para a comunidade escolar. Apesar do anseio manifestado pelos pais em contribuir para com a gestão escolar, a falta de tempo é um entrave a ser considerado. Diante disto, é preciso despertar em parcela da comunidade escolar a compreensão de que para alcançar uma gestão democrática as decisões devem ser coletivas. Somente com a participação de todos é possível fomentar ações estratégicas de gerência de recursos públicos a fim de alcançar a melhoria educacional.

### **Considerações finais**

Os últimos anos foram marcados por reformas educacionais e várias mudanças que promoveram a descentralização e o fortalecimento da autonomia escolar. Neste sentido, verifica-se que as legislações brasileiras federais, estaduais e municipais apontam para o interesse em promover e fomentar a gestão democrática. Todavia, não há de se pensar em gestão democrática sem pensar em participação cidadã. Salienta-se que os pais são convidados a participar da gestão escolar, seja nas eleições para o cargo comissionado de diretor e vice-diretor, nas Assembleias, no Conselho Fiscal, Colegiado Escolar, e no Orçamento Participativo da Criança e do Adolescente, momentos esses em que a comunidade escolar tem a perspectiva de se inteirar e de opinar sobre a gestão financeira, administrativa e pedagógica da escola. A participação efetiva desses vários atores envolvidos na gestão escolar constitui a essência para se atingir uma gestão democrática, eficiente, transparente e responsável, e conseqüentemente, uma melhora na

qualidade da prestação de serviço.

Em tempos de recursos insuficientes e aumento de demandas está cada vez mais complexo para os gestores gerenciar processos, recursos públicos e definir as prioridades da Escola. Nesse processo pode haver divergências de opiniões e conseqüentemente conflitos entre os atores envolvidos. Com o intuito de sanar essas deficiências, compete a administração da escola criar ações estratégicas que promovam uma gestão democrática. Neste sentido, o desenvolvimento de um projeto de gestão (administrativo e pedagógico) aliado ao diálogo com os atores é aconselhado para conscientizar os pais sobre a importância da participação cidadã na gestão democrática. Na busca de encontrar soluções para os problemas enfrentados nas escolas, os relatos do Banco de Experiências de Conselhos Escolares<sup>37</sup> podem servir como instrumento para que o gestor possa consultar se inspirar e adaptar à realidade enfrentada na sua escola. O referido Banco registra casos exitosos de escolas públicas de 23 estados da Federação, com a finalidade de dar publicidade a esses projetos.

Como sugestão de trabalhos futuros, quantitativamente propõem-se estudos que abordem uma amostra mais significativa de pais e responsáveis e tratamentos estatísticos mais rebuscados. Qualitativamente seria interessante entrevistar esses agentes, a fim de compreender de maneira mais aprofundada os fatores que os motivam a participar ativamente da vida pública.

De modo geral, conclui-se que as decisões devem ser tomadas coletivamente. As legislações contemporâneas asseguram a participação dos pais no processo de tomada de decisões referentes às ações financeiras, administrativas e pedagógicas. Assim, não é possível responsabilizar apenas os gestores e a administração pública pela qualidade do serviço ofertado. A comunidade em geral precisa entender

---

<sup>37</sup> Mais detalhes disponíveis em: <http://portal.mec.gov.br>

o seu papel frente ao processo. Somente com a mobilização e participação da sociedade é possível obter uma gestão eficiente e transparente, e conseqüentemente, uma melhora na qualidade do ensino ofertado pela escola pública.

## Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília: MEC, SEB, 2004.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** N. 9.394/96. BELO HORIZONTE, Secretária Municipal de Políticas Públicas, **Diagnóstico da situação da criança, do adolescente e do jovem em Belo Horizonte** [recurso eletrônico]: Livro 8.: acesso ao lazer, cultura e atividades físicas / Cooperativa de Trabalho de Professores Universidade Livre; Amadeu Roselli-Cruz/ Dener Antônio Chaves / Dilma Fróes Vieira / Dimas Antônio Souza / Marco Antônio Couto Marinho, coordenação. – Belo Horizonte: UNILIVRECOOP, 2013.

\_\_\_\_\_, Secretária Municipal de Educação/ Gerência de Controle e Prestação de Contas e Subvenções, **Manual Operacional Caixas Escolares Escolas Municipais de Belo Horizonte**. 2015.

\_\_\_\_\_, Secretária Municipal de Educação, **Resolução SMED 001/2012**.

\_\_\_\_\_, **Lei Orgânica do Município**.1990.

CARNEIRO, R. M. **Curso de Formação Continuada de Equipes Gestoras de Unidades Escolares** – Módulo 3: A Construção do Projeto Político Pedagógico da Escola. Salvador: PROGED, UFBA, 2007.

ETCHEVERRY, C. A. L. Sociedad civil y participación ciudadana: cómo los actores sociales se hacen parte de las decisiones. **Interações**

(Campo Grande), v.9, n.2, p. 181-188, jul. /dez. 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. São Paulo: ed. Heccus, 2013.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, Série Cadernos de Gestão, ed. Vozes, 2006.

MENEZES, E. T. de; SANTOS, T. H. dos. Verbetes projeto político pedagógico. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira**- Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/projeto-politico-pedagogico/>>.

Acesso em: 24 de fev. 2019.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. 15.ed.— Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. **Orçamento participativo da criança e do adolescente OPCA**. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/educacao/orcamento-participativo-da-crianca-e-do-adolescente-opca>> Acesso em: 25 fev. 2019

ROBERTS, N. Public deliberation in an age of direct citizen participation. **American Review of Public Administration**, v. 34, n. 4, p. 315-353, 2004.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editor: Bookmam. 2001.

SCOTT, Valentina de Souza Paes; MACHADO, Márcia Cristina da Silva; HORTA, Patrícia Maia do Vale, MACHADO, Carla Silva. A política de seleção de gestores escolares da rede municipal de educação de Belo Horizonte na perspectiva de modernização da gestão pública. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 3, n. 2, p. 42-59, 2013.

## NOTAS DE AUTORIA

**Carla Ruas Lucas** é especialista em Gestão Pública pela Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, especialista em Gestão Escolar (Administração, Orientação e Supervisão) pela Faculdade Batista de Minas Gerias, especialista em Informática na Educação pela Faculdade de Administração Ciências e Educação Famart. Atualmente é Gestora Administrativa e Financeira na Rede Municipal de Ensino de Belo Horizonte.

Contato: [carlarlucas@yahoo.com.br](mailto:carlarlucas@yahoo.com.br)

**Cleverson Ramom Carvalho Silva** é professor no Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IFSudesteMG), campus Manhuaçu. Doutorando em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais- UFMG, Mestre em Educação pela Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG e Bacharel em Economia e Administração. Membro-pesquisador do NEC-TraMa (Núcleo de Estudos Críticos - Trabalho e Marxologia).

Contato: [ramom.carvalho@outlook.com](mailto:ramom.carvalho@outlook.com)

### **Como citar esse artigo de acordo com as normas da ABNT**

RUAS LUCAS, Carla; CARVALHO SILVA, Cleverson Ramom. Gestão participativa educacional: uma análise do comprometimento de pais e responsáveis na gestão escolar. [Sobre Tudo](#), v. 12, n. 2, p. 193-218, 2021.

### **Financiamento**

Não se aplica.

### **Consentimento de uso de imagem**

Não se aplica.

## **Aprovação de comitê de ética em pesquisa**

Não se aplica.

## **Licença de uso**

Os/as autores/as cedem à Revista Sobre Tudo os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International. Esta licença permite que terceiros remixem adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

## **Publisher**

Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Ciências da Educação. Colégio de Aplicação. Publicação na página da Revista [Sobre Tudo](#). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus/suas autores/as, não representando, necessariamente, a opinião dos/as editores/as ou da universidade.

## **Histórico**

Recebido em: 19/04/2021

Aprovado em: 08/07/2021

Publicado em: 16/12/2021