

3Cs: A construção de uma metodologia de fortalecimento da gestão democrática escolar

ARTIGO

Cícera Isaany Chaves Batista¹ 
FIOCRUZ, São Paulo, SP, Brasil

1

Resumo

O objetivo deste trabalho é propor um projeto de intervenção focado na capacitação de conselheiros escolares, buscando fortalecer a gestão democrática escolar pela efetiva participação. Com a gestão do ensino público assumindo uma natureza democrática, a participação tornou-se elemento indispensável à sua implementação, capaz de promover uma co-responsabilização da gestão escolar com a comunidade. Diante disso, questiona-se: como construir uma metodologia para implementar junto ao conselho escolar (CE) a efetiva participação dos conselheiros nas decisões, fortalecendo os princípios da gestão democrática? Iniciando o debate pela conceituação do CE e pela participação como mecanismo de gestão democrática escolar, com base nas competências e atribuições previstas nos instrumentos legais e nas teorias existentes sobre a temática. Com isso, este projeto de intervenção tem o intuito de contribuir para consolidar uma consciência a respeito do entendimento do que é a participação para maior eficiência das ações do CE.

Palavras-chave: Gestão. Conselho escolar. Participação.

3Cs: Building a methodology to strengthen democratic school management

Abstract

The objective of this work is to propose an intervention project, which focuses on training school counselors, seeking to strengthen democratic school management through effective participation. With the management of public education assuming a democratic nature, participation has become an essential element for its implementation, capable of promoting co-responsibility between school management and the community. Given this, the question arises: How can we build a methodology to implement with the school council (SC) the effective participation of counselors in decisions, strengthening the principles of democratic management? Starting the debate with the conceptualization of the SC and participation as a mechanism for democratic school management, based on the competencies and attributions provided for in legal instruments and existing theories on the subject. Therefore, this intervention project aims to contribute to consolidating awareness regarding the understanding of what participation means for greater efficiency in the SC's actions.

Keywords: Management. School board. Participation.

1 Introdução

2

É uma missão e um desafio para os gestores escolares realizar, de maneira eficiente, os movimentos necessários para efetivar a participação da comunidade escolar, por meio de seus representantes, nas decisões de gestão da escola. Isso torna imprescindível a realização de pesquisas e práticas que visem identificar meios de organizar as ações do conselho escolar (CE), para que seja ofertada uma educação de qualidade pautada nos princípios da gestão democrática.

Como afirma Libâneo (2001), a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada, organizada e controlada de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. Entre as questões que envolvem eficácia e eficiência no processo administrativo escolar, este projeto de intervenção se propõe a responder o seguinte questionamento: como construir uma metodologia para implementar junto ao conselho escolar (CE) a efetiva participação dos conselheiros nas decisões, fortalecendo os princípios da gestão democrática?

A temática abordada neste trabalho é relevante nos dias atuais, pois está presente em muitos dos discursos de pesquisa sobre gestão democrática na educação. Nas palavras de Cury (2004), não são poucos os livros que, como produto de ensaios, pesquisas ou mesmo de produções acadêmicas, vêm se debruçando sobre o assunto.

Considera-se que os mecanismos de gestão democrática, como os CE, são instrumentos que possibilitam a participação de diferentes segmentos da sociedade nas tomadas de decisões. Posto que a democracia é um processo que prescreve alternativas de composição e consenso entre interesses diferentes, ou mesmo divergentes, como afirma Souza (2019). Cabe o reconhecimento de que, no contexto da gestão escolar, existe o desafio político de articular e construir um bom debate com as várias forças de poder que estão em jogo no interior da escola e na relação com a comunidade participando.

Diante deste cenário, é imprescindível aprofundar a compreensão sobre o CE e a participação como mecanismos de gestão democrática no campo educacional, com base nas competências e atribuições previstas nos instrumentos legais: Constituição Federal

de 1988 (CF/88), Política Nacional de Educação 2014/2024 (PNE) e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

No que tange à atuação dos conselheiros, temos observado um grande vir a ser de mobilização efetivas dos conselhos. Percebe-se, nos dizeres de Paz (2005), que o debate em torno dos conselhos tem que partir da agregação de informações, haja vista o desconhecimento tanto de sua existência quanto de suas formas de atuação. Um argumento comum entre os que são contrários aos conselhos é “que a população não sabe participar, portanto, não pode discutir coisas de orçamento” (Paz, 2005, p. 22).

Além disso, existe um desafio social frente à implementação de políticas públicas de qualidade na educação. Por isso, reformas se fazem necessárias, e, para a implementação dessas reformas, há que se contar com agentes conselheiros bem preparados e aptos a promover a participação no processo de tomada de decisões, a fim de que a existência do CE não se torne apenas mais um documento burocrático, sem relação com o contexto em que a escola se encontra.

Com isso, esse artigo tem o objetivo de propor a construção de um projeto de intervenção de capacitação de conselheiros, com a perspectiva de fortalecer a gestão democrática escolar pela efetiva participação.

Na visão de Sivestrini (2006), o CE foi formalmente instituído para garantir que a comunidade participe dos processos decisórios. Contudo, um dos problemas enfrentados por organismos coletivos, como o CE, é a inefetiva participação dos membros. Nas palavras de Silvestrini (2006, p. 74), “este processo não pode estar baseado em aparência, pois desta forma o fruto é a desqualificação da ação da participação (pseudoparticipação) e, por consequência, a desmobilização dos agentes”.

Para abordar a questão problema deste trabalho, este projeto de intervenção será pautado em uma formação dos conselheiros da unidade de ensino TESTE, com carga horária de 4 horas por encontro, totalizando 20 horas, divididas em 5 encontros, sendo 2 presenciais e 3 síncronos (via Teams), a serem realizadas conforme um cronograma a ser definido.

Cada intervenção é formada por um conjunto de ações que devem ser desenvolvidas durante a execução do projeto. Essas intervenções consomem vários tipos de recursos. E, para essa proposta, os recursos necessários são:

Recursos econômicos – área física, equipamentos de computador e impressora, provimento de materiais diversos de papelaria necessários ao processo educacional.

Recursos cognitivos – formadores do processo, advogado de causas educacionais e membros de conselhos de educação.

Recursos políticos ou de poder – apoio de pais e alunos, apoio de entidades da comunidade e da secretaria de educação.

Recursos organizacionais – o organograma, os horários, as normas disciplinares e os exercícios profissionais.

Visando o gerenciamento das ações da proposta de intervenção para os conselheiros, a estrutura metodológica do projeto de intervenção, denominado de 3Cs, tem como base as ações de ‘comunicar’ e ‘capacitar’ os conselheiros, visando a ‘colaboração’ nas tomadas de decisões. Cabe ressaltar que a equipe gestora escolar é responsável pelo gerenciamento das ações, indicando as correções de rota necessárias durante a execução de cada ação. O estudo está dividido em três objetivos específicos, que são:

- Analisar o CE como um canal de participação que articulam pessoas da comunidade escolar em práticas que dizem respeito à gestão;
- Destacar as possibilidades no sentido da maior participação dos conselheiros na gestão escolar;
- Descrever o método 3Cs como uma estratégia de capacitação dos conselheiros para fortalecer a gestão escolar democrática.

Tudo com foco em estimular a gestão escolar democrática e educadores mais democráticos, que, de acordo com Silva (2023), são essenciais para a melhoria da qualidade da educação, porém trata-se de um processo difícil de ser implementado e mantido.

2 Metodologia

5

O estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica realizada em consulta às bases de dados da SciELO, CAPES, Google Acadêmico e da Biblioteca Pública, com o intuito de localizar teses, dissertações e artigos que corroborassem os termos pesquisados neste estudo.

Para a elaboração desta proposta de intervenção, optou-se por uma pesquisa qualitativa, uma modalidade de estudos que se fundamenta em responder às questões de modo subjetivo, que muitas vezes não podem ser quantificados. Esta abordagem fundamenta-se em descrições detalhadas de fenômenos e comportamentos, por meio de citações diretas de pessoas sobre suas experiências, trechos de documentos, registros, correspondências, entre outros.

Segundo Duarte (2001), em suas investigações, cabe aos pesquisadores explicitar as regras e pressupostos teórico-metodológicos que norteiam seu trabalho, para ampliar o debate acerca da necessária definição de critérios para a avaliação da confiabilidade de pesquisas científicas que utilizam esse recurso. De tal modo, este tipo de pesquisa busca abordar os dados com maior precisão, detalhamento e profundidade, alcançando, assim, o resultado de confiabilidade esperado.

Faremos isso, em um primeiro momento, com foco na comunicação com os conselheiros, trazendo uma reflexão sobre o papel da internet e o uso de aplicativos como WhatsApp, Teams, Google Meet, entre outros, que podem facilitar a troca de informações sobre reuniões e formações, buscando uma gestão mais diretiva e eficiente.

O passo seguinte são os momentos de capacitação, organizando a logística para que aconteçam os encontros de formação dos conselheiros. Por fim, avaliaremos o processo e discutiremos a importância dessa formação para que os conselheiros possam colaborar com a gestão escolar de forma efetiva, melhorando a compreensão das regulamentações e dos processos de participação nas tomadas de decisões.

Essa capacitação será desenvolvida em uma unidade de ensino localizada no norte do estado do Espírito Santo, denominada Escola Teste, com carga horária de 4 horas

por encontro, totalizando 20 horas, divididas em 5 encontros: 2 presenciais e 3 síncronos (via Teams), a serem realizadas conforme o cronograma abaixo:

Tabela 1- Cronograma de aplicação do projeto 3Cs.

Planejamento	Mar/2024 até Dez/2024
Formações	Jun/Nov/24
Formação 1- Identificando as funções dos conselheiros.	Jun/24
Formação 2 - Uso de tecnologias de interação social: grupos de WhatsApp, Teams e GoogleMeet.	Ago/24
Formação 3 - Roteiro de verificação de transferência de recursos para a escola.	Set/24
Formação 4 - Roteiro de aplicação dos recursos.	Out/24
Formação 5 - Roteiro de verificação de aplicação dos recursos.	Nov/24
Monitoramento da participação	Abr/Dez/24
Avaliação do projeto de intervenção	Dez

Fonte: Construção própria da pesquisa.

O monitoramento da participação será realizado por meio da verificação da presença nas atas de cada encontro de formação e convocatória do CE.

Espera-se que todo esse conhecimento e as informações que serão transmitidos aos conselheiros contribuam para a eficácia e eficiência no processo de colaboração nas tomadas de decisões, construção de debates e ações que atendam às reais necessidades da comunidade escolar.

Comprimindo a premissa de que o conselho também é o lugar onde se delibera, é importante destacar que, nas palavras de Cury (2004), deliberar implica a tomada de uma decisão, precedida de uma análise e de um debate, o que, por sua vez, como se viu, implica a publicidade dos atos na audiência e na sua visibilidade. Assim, na relação entre eficiência e eficácia dos debates, a capacitação foi o instrumento para que todos os conselheiros adquirissem uma dimensão técnica sobre os processos de tomada de decisão na gestão escolar.

Visto que toda essa proposição tem a finalidade de promover a capacitação dos conselheiros escolares para a melhoria da qualidade da educação, na busca da equidade e inclusão social, em uma perspectiva de fortalecimento da gestão democrática pela efetiva participação.

7

3 Resultados e Discussão

É verdade que a simples existência dos conselhos já foi um passo significativo para a construção da autonomia escolar, mas a potencialidade democrática dos conselhos só se verifica no desenrolar das suas práticas efetivas, nas quais se pode ou não confirmar tal vocação (Gohn, 2001, *apud* Souza, 2009).

Ainda, segundo Souza (2009, p. 276), “[...] pauta-se na ideia de que a participação das pessoas na gestão da coisa pública é suficiente ou eficiente tecnicamente”. Esse problema pode diminuir, em tese, se a ação coletiva se estender para além das tomadas de decisões. Paro (1997) *apud* Silvestrini (2006, p. 38) compartilha dessa ideia e afirma que não se trata apenas de permitir a participação, mas prover condições para uma real participação, que vão além das meramente materiais, e também envolvem a distribuição de autoridade e a possibilidade de exercer pressão social.

No cenário acima descrito, o próprio sistema educacional se complexifica e se diversifica, postulando a presença mais consciente de seus sujeitos e de pessoas nele interessadas (Cury, 2004).

Na visão de Perini (2007, p. 41):

Pensar a gestão democrática da educação implica em dar relevância aos princípios de descentralização e participação, básicos para implementação de um processo responsável pela condução dos destinos da instituição escola, busca da transformação social.

No que tange ao CE, cabe dizer que é o órgão máximo de representatividade da escola. Para garantir a participação de todos os sujeitos interessados no processo

educativo, é formado por todos os segmentos: diretor(a), representante dos professores, do administrativo, dos pais, dos alunos e membros da comunidade (Silva, 2023).

O Conselho Escolar é um colegiado representativo e paritário da escola. A vantagem de tê-lo funcionando está em criar espaços de aprendizagem democrática. Pensando que autonomia e democracia são processos serem construídos com o outro, acredita-se que a escola pode ser concebida como instituição que permite a aprendizagem da democracia como prática e não como método. Quando temos um CE realmente funcionando permitimos a participação ativa de todos aqueles que estão envolvidos com a escola: diretores, professores, coordenadores, funcionários, pais e alunos, comunidade local; em seus processos decisórios (Gomes; Luiz; Silva, 2017, p.120).

No intuito de concretizar essa concepção de gestão democrática pautada na participação plena, devemos considerar o CE, segundo Souza (2009), como um instrumento de materialização desse princípio, inclusive para sermos condizentes com a realidade social potencialmente democrática que vivemos na contemporaneidade histórica nacional.

Pensando que “[...] os conselhos de escola são, em tese, os locais onde é capaz de se dar voz a quem não tem voz, isto é, são espaços potenciais do diálogo, da ação comunicativa” (Souza, 2009, p. 278). Em outras palavras, “questões ligadas à participação constituem pano de fundo dos processos de materialização da gestão democrática do ensino público” (Perini, 2007, p. 41). Os CE, nas palavras de Gohn (2011), deveriam ser canais de participação que articulam representantes da população e membros da comunidade em práticas que dizem respeito a gestão escolar.

Ainda, nos dizeres de Silvestrini (2006, p. 74-75):

A participação é o único meio de assegurar a gestão democrática, tendo como fundamento a autonomia. Por meio da participação social ocorre o processo de organização e gestão, que envolve procedimentos administrativos, modos adequados de conceber e realizar ações diante da realidade vivida, coordenação, acompanhamento, avaliação e cobrança de responsabilidades. Este processo implica não só participação na gestão, mas também gestão no próprio processo de participação, de forma que este esteja vinculado à produção do direito legítimo, característica fundamental da democracia social.

Gohn (2011) destaca suas possibilidades no sentido de ampliação do controle da gestão democrática. Para o estabelecimento de um CE atuante, torna-se necessário para o processo de mudança de gestão educacional (Silva, 2023).

Mesmo que o princípio da participação seja quase tão antigo quanto a própria democracia, como afirma Gohn (2011), no que corresponde à ideia de gestão democrática participativa da escola, cabe dizer que é recente. Visto que, “(...) foi com a Constituição Federal de 1988, nas lutas que a antecederam e nos debates que a sucederam, que o tema da gestão democrática ganhou visibilidade e força no cenário nacional” (Ferreira, Corrochano e Leite, 2005, p. 174). Assim, entende-se que o CE, enquanto colegiado que visa democratizar a gestão escolar pública brasileira a partir da década de 1980, iniciou sua implantação impulsionado pelo empenho das organizações sociais populares que buscavam ampliar o acesso aos direitos políticos e sociais fundamentais, movimento iniciado após o final do regime civil-militar instaurado em 1964 (Souza, 2019).

Os conselhos de escola deliberativos que, na década de 1980, representaram a possibilidade de democratização das escolas públicas, de reinvenção do modo de ser e estar na educação a partir da aproximação escola-comunidade, também sofrem as consequências das políticas neoliberais dos anos de 1990, que atuam de modo invisível na padronização de processos psicossociais (Ferreira, Corrochano e Leite, 2005, p. 176).

Segundo Gohn (2011), o tema da participação tem uma longa tradição de estudos e análises, particularmente no âmbito da ciência política. Embora, para esta autora, o entendimento do que seja a participação continua sendo um enigma a decifrar. Gohn (2011, p. 16), descreve “a participação como uma das palavras mais utilizadas no vocabulário político, científico e popular da modernidade”.

Podemos afirmar que, desde a Constituição de 1988 até a aprovação do PNE (2014-2024), o princípio da gestão democrática escolar com a participação da comunidade esteve presente nos debates e na legislação da educação brasileira. Contudo, mesmo depois de consagrada como direito, a participação, para Perini (2007), só será garantida através de seu exercício.

É certo que, no campo da educação, seguimos avançando com conquistas na legislação. Podemos citar, segundo Ferreira, Corrochano e Leite (2005) como exemplo, o debate que se travou em torno da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) n.º 9.394/96, que reafirmou novamente a gestão democrática do ensino público como um dos princípios da educação, conforme pode ser verificado no seu artigo 3º. A LDB estabelece a necessidade de a escola articular-se com famílias e comunidade (art. 12, inciso V), e que os sistemas de ensino devem definir normas de Gestão Democrática, garantindo a participação, nos CE, de profissionais da educação e da comunidade Escolar (art. 14) (Silvestrini, 2006, p. 19).

A aproximação e o diálogo entre família, escola e comunidade passaram a ser uma incumbência dos estabelecimentos de ensino. Sendo que, “[...] a conversa aberta e franca entre os sujeitos individuais e coletivos, em uma instituição voltada à formação dos homens e mulheres, é pré-condição, para a democratização da sua gestão” (Souza, 2009, p. 278).

Fica evidente que, no Brasil de hoje, existe um arcabouço de leis e outras normalizações provindas das esferas federal, estadual e municipal que normatizam a gestão da educação escolar. Entretanto, mesmo com o aparato legal que valoriza e estimula a democratização na gestão escolar, as relações de força e controle continuam existindo, é o que afirmam Ferreira, Corrochano e Leite (2005). Sendo certo afirmar que:

A constituição desses conselhos não está articulada apenas aos interesses democráticos da gestão, mas há um interesse técnico (que também não deixa de ser político) em parte considerável dos procedimentos de reformas educacionais que incentivam a criação de órgãos coletivos de gestão na escola, pelo menos da parte de quem propõe essas reformas. Esse interesse técnico se articula a uma ideia de que mecanismos dessa natureza poderiam viabilizar uma espécie de controle sobre a escola (Souza, 2009, p. 279).

Entretanto, o envolvimento de mais de uma pessoa na tomada de decisões gera o compromisso de todos e a corresponsabilidade pelos resultados, sejam eles positivos ou negativos para o funcionamento da unidade escolar, conforme afirma Perini (2007).

Mas, “[...] a democracia, para se constituir como cultura, cobra um tributo de tempo que demanda paciência e insistência” (Souza, 2009, p. 287). Assim sendo, mesmo

existindo em quase todas as escolas públicas do país, o CE, segundo Perini (2007, p. 68), “é ainda um instrumento imperfeito e para poder contribuir na construção de uma gestão colegiada, verdadeiramente articulada com os interesses populares, precisa ser aperfeiçoado e transformar-se”. Para que esse sistema legal, que se afirma desde diretrizes curriculares até financiamento e fontes de recursos, seja do conhecimento de todos os profissionais da educação comprometidos com seu fazer pedagógico e político, tal como afirma Cury (2004), é fundamental que o conhecimento de tais constrangimentos normativos não seja apenas competência de quem exerce funções administrativas.

Apesar de contar com recursos educacionais adequados, o estabelecimento de ações administrativas democráticas ainda é desafiador, principalmente nas inter-relações entre gestores diretos, professores, alunos e família, visto que a implementação de uma administração democrática na escola não foi e não é um processo fácil e rápido, esbarrando em várias dificuldades (Silva, 2023, p. 12).

Dessa forma, cabe pensar que a comunidade escolar deve refletir de forma proativa sobre as ações a serem desenvolvidas por esse colegiado, especialmente por já estar ciente de que a atuação do CE gera a democratização da escola pública, como afirma Souza (2009). Pois, “como parte constituinte da sociedade, a escola pode contribuir para estimar o aprendizado de práticas democráticas e igualitárias e menos excludentes” (Souza, 2019, p. 27). A existência desses Conselhos não deve ser para órgãos burocráticos, cartoriais e engessadores da dinamicidade dos profissionais e administradores da educação nem da autonomia dos sistemas. Sua linha de frente, segundo Cury (2004), é, dentro da relação Estado e Sociedade, estar a serviço das finalidades maiores da educação e cooperar com o zelo pela aprendizagem nas escolas brasileiras.

É no contexto da gestão democrática escolar, articulada com os interesses da comunidade escolar, que surge a proposta do projeto 3Cs (Comunicar-Capacitar-Colaborar). Este projeto se configura como uma proposição de uma estratégia que possa conduzir o comportamento de um corpo de conselheiros para uma participação democrática efetiva e eficiente frente às decisões do CE.

Visto que, nas palavras de Gohn (2006, p. 33):

Muitos funcionários das escolas são membros dos conselhos e colegiados escolares mas, usualmente, exercitam um pacto de silêncio, não participando de fato e servindo de modelo passivo para outros setores da comunidade educativa que compõem um colegiado.

Para a autora, eles estão presentes apenas para compor um número mínimo de conselheiros e quórum necessário ao colegiado, o que contribui para que não haja mudanças significativas no sentido da efetiva participação no processo de tomada de decisões. Visto que os conselhos escolares, mesmo com função consultiva, deliberativa e fiscalizadora, estão limitados a concordarem com as decisões dos diretores escolares, muitas vezes por falta de conhecimento sobre as autonomias que lhes são inerentes (Rocha; Basoni, 2015, *apud* Silva, 2023, p. 12).

Inicialmente, como propõe Gohn (2006), qualquer que seja o caminho metodológico construído ou reconstruído, é de suma importância atender para o papel dos agentes mediadores no processo. Frequentemente, como afirma Libâneo (2001), a gestão da escola esteve marcada por uma concepção burocrática e funcionalista, aproximando a organização escolar da organização empresarial, o que, na maioria das vezes, é unilateral e pouco democrática.

Em algumas escolas, relata Souza (2009), as pessoas que respondem pela direção podem não prever momentos de participação dos conselheiros, muitas vezes por suporem que ele pode indispor a estrutura de poder presente no estabelecimento de ensino. Isso demonstra que a gestão escolar vivencia em seu cotidiano todas as contradições existentes neste contexto social e político (Silvestrini, 2006).

Como afirmam Ferreira, Corrochano e Leite (2005), ao assumir a gestão escolar, existe pela frente o desafio político de articular e colocar em diálogo as várias forças de poder que estão em jogo no interior da escola e na relação com a comunidade. Na perspectiva dos autores citados, essa não é uma tarefa fácil.

Isso ocorre porque, na visão de Souza (2009, p. 280):

[...] a pressão, normalmente do sistema de ensino, sobre o dirigente escolar é elevada em casos dessa natureza. Dividir as responsabilidades ou, se possível, transferi-las integralmente a um organismo coletivo, como o conselho, parece ser uma saída interessante na visão dos dirigentes escolares.

A questão anterior nos leva a pensar que as concepções de gestão escolar refletem, portanto, posições políticas e concepções sobre o homem e a sociedade (Libâneo, 2001). Em todo o texto anterior, foi possível identificar que, para que aconteça de fato uma gestão democrática, se faz necessário a participação do coletivo em todas as questões escolares.

Para que haja participação, uma boa comunicação deve ser estabelecida entre os entes envolvidos. A perspectiva de que esse caráter de algo que é público, que cruza o interesse comum com a visibilidade e, portanto, um conhecimento aberto a todos, se relaciona com a modernidade (Cury, 2004). Segundo Cury, a modernidade, em seu sentido amplo, afirma o papel do indivíduo como fonte do poder.

Nesse contexto, os recursos tecnológicos e a internet, como aponta Lima *et al.* (2022 p. 03), “inovou o sistema de comunicação, possibilitou rápido acesso a informações de todo o mundo por meio dela”. Assim sendo, é certo dizer que esses recursos ganharam espaço no mundo da comunicação e influenciam significativamente o contexto educacional.

No que tange à eficiência da comunicação com os conselheiros, é necessário fazer uso das tecnologias. Como citado anteriormente, aplicativos de comunicação síncronas, como o WhatsApp e o Teams, serão grandes facilitadores dessa comunicação. É importante destacar que, atualmente, a maioria das pessoas, possuem um aparelho celular e usa os serviços de internet para se comunicar de forma rápida.

O WhatsApp vem se desenvolvendo de forma positiva no que se refere à comunicação interativa, possibilitando conexões em longínquas distâncias e é nessa perspectiva que se pode descrevê-lo como sendo um aplicativo de mensagens de multiplataforma que permite trocar mensagens pelo celular/smartphone. O WhatsApp permite enviar mensagens sem custo financeiro e estabelecer contato em tempo real entre amigos. Além das mensagens básicas, os usuários do WhatsApp podem criar grupos, enviar imagens, documentos, vídeos, realizar videochamadas, contatos, áudio e muito mais (Lima, *et al.*, 2022, p. 03).

Inevitavelmente, nesse contexto tecnológico, as Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDIC), de modo geral, adentram no campo educacional

de várias maneiras. Na visão de Lima *et al.* (2022), a introdução das TDIC não tem o intuito de suprir as dificuldades da educação, mas sim de melhorar o âmbito escolar.

Assim, na linha de se perspectivar alternativas, é possível afirmar que a superação dos problemas elencados e o aumento do potencial comunicativo e democrático dos conselhos se colocam diretamente proporcionais à ampliação da mencionada cultura de participação (Souza, 2009).

Após a comunicação efetiva, que gerará o encontro dos conselheiros para debate e deliberações, segundo Silva (2023), é essencial que o gestor abra espaço para que todos tenham a oportunidade de se expressar, considerando todos os diferentes pontos de vista na tomada de decisão. Ainda nos dizeres de Silva, para que aconteça a gestão democrática na escola, é necessário que a gestão permita a inserção de ideias e trocas de experiências nos processos decisórios do grupo.

Assim, nos dizeres de Ferreira, Corrochano e Leite (2005, p. 186):

A garantia da presença das partes citadas é um exercício da democracia, na medida em que torna público os pontos de vista, propõe debate, valoriza a argumentação contrária e favorável, sugere consenso, quando possível, atua na composição de aproximações e respeito quando as posições são divergentes.

Paro (1997) *apud* Silvestrini (2006, p. 38) compartilha desta ideia e afirma que não se trata de permitir a participação, mas de prover condições para uma real participação, que vão além das meramente materiais e também envolvem distribuição de autoridade e possibilidade de exercer pressão social.

Dessa forma, o Conselho Escolar passa a ser concebido como um espaço de mediação entre os diferentes agentes coletivos que atuam social e profissionalmente na escola, assim esse colegiado torna-se um canal que viabiliza o debate do pensamento contraditório-producente, espaço no qual surjam proposições que contribuam para o aperfeiçoamento das práticas de gestão escolar coletiva e democrática (Souza, 2019, p. 47-48).

Contudo, segundo Lima *et al.* (2022), o que ainda falta para que as ferramentas fornecidas pela internet sejam mais utilizadas no contexto escolar é principalmente a atualização e capacitação. Sabemos também que essa atualização é de fundamental importância para a qualidade dos debates nas escolas.

Por isso, a técnica de capacitação abordada neste estudo traz a ideia de uma sensibilização dos conselheiros para uma efetiva participação, acrescida de informações técnicas de valor para que possam atuar de maneira eficiente no âmbito de suas funções: consultiva, deliberativa, fiscalizadora e mobilizadora. Quando a atuação de um conselho apresenta resultados visíveis, segundo Paz (2005), é comum observar uma maior mobilização civil.

Essa função mobilizadora, que neste estudo entendemos também como colaboração, segundo Gohn (2011, p. 62), “[...]ocorre quando um grupo de pessoas, uma comunidade, decide e age com um objetivo comum, buscando, cotidianamente, o resultado desejado por todos”.

Castro *et al.* (2020), em sua pesquisa sobre a atuação dos conselheiros no âmbito da alimentação escolar, evidenciaram, no que concerne à formação, que nenhum dos membros daquele conselho era formado em finanças ou possuía noções básicas de administração financeira de recursos públicos.

Castro *et al.* (2020) levantaram indícios de que a maioria dos conselheiros não possuía a expertise necessária para a execução de atividades que exigem conhecimentos técnicos, como a elaboração de um parecer de prestação de contas. Para os autores, a partir de uma capacitação adequada, os conselheiros poderão, por exemplo, detectar irregularidades na prestação de contas.

Acredita-se que, a partir dessa capacitação proposta pelo projeto de intervenção 3Cs, os conselheiros estarão mais seguros quanto à sua participação, emissão de pareceres e documentos oficiais, efetivando o regime de colaboração. Pois, como afirma Silva (2023, p. 09), “[...] para alcançar uma educação de qualidade é necessário que a gestão democrática aconteça”. Para Perini (2007), a gestão educacional democrática torna-se um processo em que vários fatores contribuem para uma ação coordenada no contexto das organizações e sistemas de ensino, visando a mobilização, organização e articulação do desempenho humano voltado para a melhoria do ensino.

De modo geral, ressaltamos, conforme os dizeres de Gohn (2011), que a abordagem da participação, lastreada no desenvolvimento de uma cultura cívica,

preconiza o desenvolvimento de uma sociedade atuante, que colabore com a efetivação dos princípios democráticos no contexto da gestão escolar. Por isso, é importante, como afirma Paz (2005, p. 20), “[...] que os conselhos estejam mexendo no coração da cultura política brasileira”. Posto que, nos dizeres da própria Paz, a participação só se aprende quando é exercida.

A avaliação de todo o processo visa relacionar toda essa análise contextual simultaneamente com aspectos quantitativos e qualitativos do desafio de tornar as ações do CE exitosas, à medida que a proposta envolva todos os segmentos da escola atuantes nas decisões. Principalmente, essa avaliação será pautada no pensamento de que não se constrói uma nova história de participação de conselheiros em um único mandato, e, como foi colocado por Paz (2005) em sua pesquisa, não podemos desanimar!

4 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi a construção de um projeto de intervenção de capacitação de conselheiros, com a perspectiva de fortalecer a gestão democrática escolar pela efetiva participação.

Identificamos os conceitos necessários sobre o CE dentro do contexto da gestão democrática escolar e alguns possíveis fatores que se tornam um desafio à participação efetiva dos conselheiros escolares no processo de gestão da escola.

Concluimos com a construção de uma proposta denominada de 3Cs, que compreende executar uma comunicação efetiva e eficiente entre os membros do conselho, possibilitando uma maior participação nas reuniões, analisando o melhor horário e método de encontro (presencial ou virtual). Além disso, propõe momentos de capacitação para os membros do conselho, para viabilizar a aquisição de conhecimentos que venham a contribuir para uma colaboração mais técnica e consciente da função do CE dentro da gestão democrática escolar.

Com isso, este estudo tem o intuito de contribuir para consolidar a consciência sobre o que significa a participação, visando a maior eficiência das ações do CE.

Referências

BARBOSA, Salma Alves; VIEIRA, Sandra Gaspar. **Formação de conselheiros da alimentação escolar: efetivação e fortalecimento do Programa Nacional De Alimentação Escolar no Estado do Tocantins**. 31f. Artigo (Graduação). Curso de Nutrição. Universidade Federal do Tocantins. Palmas, 2022.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os Conselhos de Educação e a Gestão dos Sistemas. In: FERREIRA, Naura Syria. AGUIAR, Márcia Angela da Silva. (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

FERREIRA, Dulcinéia de Fátima; CORROCHANO, Maria Carla; LEITE, Kelen Christina. Gestão escolar e conselho de escola, que relação é esta? Um estudo em busca de novas formas de cooperação entre escola-comunidade na Região de Sorocaba–SP. **EccoS–Revista Científica**, nº 38, p. 173-188, 2015.

GOHN, Maria da Glória. **Conselhos gestores e a participação sociopolítica**. 4 ed. São Paulo: Cortez. 2011.

GOHN, Maria da Glória. Educação não-formal, participação da sociedade civil e estrutura colegiada nas escolas. **Ensaio. Aval. Pol. Públ. Educ.** Rio de Janeiro. v.14. nº 50. p. 27-38. Jan/mar. 2006.

GOMES, Ronaldo Martins; LUIZ, Maria Cecília; SILVA, Eduardo Luiz Correa. Conselho Escolar e gestão democrática: reflexões sobre a importância da participação na escola. In: LEMOS, Éden Ernesto Silva; PINHEIRO, Rossana Kess Brito de Souza; Júnior Walter Pinheiro Barbosa (Org.). **Gestão Democrática e Conselho Escolar**. Natal: Caule de Papiro, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In. LIBÂNEO, J.C. **Organização e a gestão da escola: teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa. 2001.

LIMA, Caroliny Santos et al. O papel da internet no uso do WhatsApp como recurso educacional: uma revisão sistemática da literatura no contexto da educação. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 3, n. 11, p. e3112165-e3112165, 2022.

PAZ, Rosângela. Os conselhos como forma de gestão das políticas públicas. In. SCHEINVAR, Estela. ALGEBAILLE, Eveline. (Orgs.) **Conselhos participativos e escolas**. Rio de Janeiro: DP&A editora LTDA. 2005.

PERINI, Cleide Maria Fratantonio. **Conselho de escola: limites e possibilidades da gestão democrática.** 2007. 245 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/90337>. Acesso em: 10 ago. 2023.

SILVA DE CASTRO, Hudson Augusto et al. **DESAFIOS À ATUAÇÃO DOS CONSELHOS DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade (AOS)**, v. 9, n. 2, 2020.

SILVA, Juliana Dias da. **Constituição de conselhos escolares na rede estadual do Espírito Santo: desafios enfrentados para efetivação de suas atribuições.** 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/3789>>. Acesso em: 23 mar. 2024.

SILVESTRINI, Paula Medeiros Prado. **Conselho de escola: espaço de limites e possibilidades na construção da gestão democrática.** 2006. 254 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro, 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/90158>. Acesso em: 10 ago. 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Conselho de Escola: funções, problemas e perspectivas na gestão escolar democrática. Perspectiva [online].** 2009, vol. 27, nº. 01, pp. 273-294. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0102-54732009000100014&script=sci_abstract. Acesso em: 24 mar. 2024.

SOUZA, Ana Paula de. **Conselho da Escola Municipal Adele de Oliveira em CearáMirim/RN: análise de uma experiência de participação na Gestão Escolar Pública.** 2019. 121f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

ⁱ Cícera Isaany Chaves Batista, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0410-2560>

FIOCRUZ- Secretaria Estadual de Educação do Estado Espírito Santo – Universidade Vale do Cricaré.

Mestranda do programa em Educação, Ciência e Tecnologia da Faculdade Vale do Cricaré. Pedagoga Efetiva da Rede Estadual de Educação do Estado do Espírito Santo. Professora da Educação básica.

Contribuição de autoria: pesquisadora e escritora.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1293131850929830>

E-mail: may18bob@gmail.com

Editores responsáveis: Genifer Andrade

Especialista *ad hoc*: Eliane Andrade, Maria Luiza Canedo e Adelcio Machado dos Santos.

19

Como citar este artigo (ABNT):

BATISTA, Cícera Isaany Chaves. 3Cs: A construção de uma metodologia de fortalecimento da gestão democrática escolar. **Rev. Pemo**, Fortaleza, v. 6, e13164, 2024. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/13164>

Recebido em 26 de maio de 2024.
Aceito em 05 de julho 2024.
Publicado em 08 de agosto de 2024.