

# A REPRESENTAÇÃO DE GRUPOS COMUNITÁRIOS NOS COLEGIADOS ESCOLARES: A EXPERIÊNCIA DE BELO HORIZONTE.<sup>1</sup>

**Luiz Fernando da Silva**

GESTRADO/FAE/UFMG e Professor da RME/BH.  
lunandos@hotmail.com

**Adriana Maria Cancellata Duarte**

Universidade Federal de Minas Gerais - GESTRADO  
[driduarte58@gmail.com](mailto:driduarte58@gmail.com)

**Resumo:** Este artigo traz um recorte de pesquisa realizada sobre a introdução do segmento dos grupos comunitários nos colegiados escolares, previsto na Resolução 001/2005 da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte. Essa investigação foi realizada em duas escolas construídas via o Orçamento Participativo. As técnicas utilizadas para coleta de dados foram o estudo documental, entrevistas semiestruturadas e a observação direta. Verificou-se que essa introdução, quando ocorreu, não se deu na forma instituída, ou seja, foi modificada de acordo com as limitações e possibilidades empreendidas pelos atores escolares.

**Palavras-chave:** colegiado escolar; grupos comunitários; gestão escolar.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, os colegiados escolares na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME/BH)<sup>2</sup> se organizam a partir da Resolução 001/2005 da Secretaria Municipal de Educação (SMED/BH), publicada em 09/06/2005, que entre outros aspectos introduz o segmento dos grupos comunitários (definidos como associações comunitárias, associações esportivas, grupos religiosos, organizações não governamentais [ONG] e outros) nos colegiados escolares, com direito a 10% de assentos.

Essa resolução afirma o caráter, consultivo, normativo e deliberativo do colegiado escolar “[...] nos assuntos referentes à vida escolar e às relações entre os sujeitos que compõem, respeitados os âmbitos de competência do Sistema Municipal de Ensino, da direção escolar, da assembleia escolar e observada a legislação educacional vigente” (ARTIGO 1º RESOLUÇÃO SMED/PBH Nº 001/2005). Regulamenta que os colegiados devem ter representantes de todos os segmentos da comunidade escolar – formada por todo o pessoal em exercício na escola, todo o corpo discente, todos os pais/responsáveis de estudantes e grupos comunitários; estabelece a quantidade mínima de onze e a máxima de vinte e um membros e a prerrogativa de que todos fossem eleitos em assembleia escolar convocada especificamente para esta finalidade, na seguinte proporção:

Art. 4º - [...] 30% de trabalhadores em Educação (direção, professores e demais membros do estabelecimento escolar), 30 % de estudantes, com idade igual ou superior a 12 anos, 30% de pais, mães e representantes deste segmento e 10% de representantes de grupos comunitários, garantindo-se a participação de, pelo menos, um membro deste segmento.

Parágrafo único - Caso as escolas não possuam estudantes com idade igual ou superior a 12 anos, o Colegiado deverá ser composto na proporção de 45% de trabalhadores em Educação (direção, professores e demais membros do estabelecimento escolar), 45% de pais, mães e representantes deste segmento e 10% de representantes de grupos comunitários, garantindo-se a participação de, pelo menos, um membro deste segmento. (RESOLUÇÃO SMED/PBH DE Nº 001/2005)

Para os grupos comunitários participarem dos processos decisórios das escolas (Assembléia Escolar e Colegiado Escolar), os mesmos devem “[...] se inscrever junto à Secretaria da Escola, apresentando cópia de Estatuto da Entidade, cópia de registro em cartório, declaração de vínculo com a jurisdição da escola, cópia da ata da eleição da diretoria da entidade, relação dos nomes de todos os integrantes da diretoria”, conforme legislado nos Pareceres nº 052/2002 e 057/2004<sup>3</sup> do Conselho Municipal de Educação (CME/BH) e na Portaria nº 062/2002 da SMED/PBH<sup>4</sup>.

O objetivo da introdução desse segmento no colegiado escolar, segundo os legisladores, seria o de trazer para dentro da escola uma visão mais distanciada à daqueles que estão mergulhados no cotidiano escolar. Entretanto, não há indícios nas legislações citadas anteriormente o “como” esses grupos comunitários do entorno da escola seriam “identificados” e “informados” da possibilidade de se fazerem presentes e representados no colegiado escolar (e nele incluídos), enfim, de se tornarem parte desse espaço de decisão das unidades escolares, tradicionalmente composto pela direção, professores, funcionários, estudantes e pais/responsáveis dos estudantes.

Nesse sentido, a dissertação de Mestrado “Grupos Comunitários nos Colegiados Escolares: entre o ‘instituído’ e o ‘realizado’”. A experiência de duas escolas públicas municipais de Belo Horizonte.” tinha como um dos objetivos investigar a implementação dessa resolução. Para tanto, foram selecionadas para pesquisa de campo as duas primeiras escolas municipais construídas via o Orçamento Participativo de BH (OP/BH), por considerar hipoteticamente que essa experiência seria um elemento facilitador no processo de introdução do segmento dos grupos comunitários no colegiado escolar. Apesar das escolas da RME/BH se organizarem similarmente em muitos aspectos, tais como: quadro de pessoal; instalação (obrigatória) de mecanismos de deliberação (discussão seguida de decisão) com participação direta dos membros da comunidade escolar (Assembleias Escolares e eleição para diretores) e de representação (Colegiados Escolares e Caixas Escolares); organização do Ensino Fundamental em Ciclos de Formação; possui diretrizes gerais para elaboração de calendário escolar; recebimento e distribuição de merenda escolar entre outros. Enfim, compartilham de parâmetros legais comuns para se organizarem.

Entretanto, isso não quer dizer que as escolas sejam iguais ou que não possam apresentar aspectos diferenciados uma das outras, pois há de se considerar que as legislações (normas, diretrizes etc.) não dão conta de prever e controlar tudo, necessitando constantemente da interpretação dos atores sociais (BARROSO, 2005). Então, o “como” cada unidade implementou a supracitada resolução pode, em tese, apresentar semelhanças e também diferenças, em função

do entendimento que os diversos atores sociais das respectivas escolas tiveram e têm da referida determinação legal.

Nesse sentido, buscou-se via estudo documental (atas dos colegiados escolares e das assembleias escolares), da observação direta no primeiro semestre de 2009 e da realização de entrevistas semiestruturadas com membros do colegiado escolar identificar as práticas construídas no interior das escolas, em particular o processo de implementação da supracitada resolução. Como estratégia de compreensão da dinâmica criada ao longo dos anos, optou-se por fazer uma leitura (e análise) dos registros do colegiado e das assembleias escolares desde o início de funcionamento das respectivas escolas, destacando três períodos de gestões que se referem ao antes (2003/2004), ao durante (2005/2006) e ao após (2007/2008) a publicação da referida resolução.

As escolas selecionadas foram denominadas de Escola Barreiro (EB) e Escola Nordeste (ENE) por pertencerem respectivamente às Regionais Administrativas Barreiro e Nordeste de Belo Horizonte. Ambas, com aproximadamente um mil e duzentos estudantes, oferecem em três turnos (manhã, tarde e noite) o Ensino Fundamental completo para crianças/adolescentes/jovens e jovens/adultos/idosos (Educação de Jovens e Adultos) e a Educação Infantil. Esta última é ofertada na própria sede da EB, em algumas turmas, e na ENE é ofertada em uma UMEI (Unidade Municipal de Educação Infantil) vinculada à escola.

Como as escolas foram identificadas com siglas (EB e ENE), optou-se por identificar os/as entrevistados/as utilizando as três primeiras letras iniciais de direção (DIR), de alunado (ALU), de pais/responsável (PAI), de trabalhadores em educação (TRA) e grupos comunitários (GRU) e acrescentar ao final das mesmas as terminações EB e ENE. Basicamente, os/as entrevistados/as foram selecionados/as entre aqueles/as que fazem parte da atual Gestão 2009/2011 e por membros de gestões anteriores. No total, foram realizadas onze entrevistas, sendo cinco na EB e seis na ENE. Assim, foram entrevistados seguintes membros do colegiado:

- Escola Barreiro: a diretora DIREB – atual diretora [Gestão 2009/2011] e presidente do colegiado, foi também diretora nos anos 2005/2006 e 2007/2008 e membro do colegiado no ano de 2001/2002; a professora TRAEB – membro do colegiado nos anos de 2007/2008 e vice-diretora nos anos de 2001/2002 e 2003/2004; a mãe PAIEB – membro do colegiado nos anos de 2007/2008; o estudante ALUEB – membro do colegiado nos anos de 2007/2008; e o senhor GRUEB – membro do colegiado nos anos de 2001/2002 e 2005/2006, coordena o Projeto Escola Aberta<sup>5</sup> da EB desde 2004 e foi também membro do Conselho Fiscal da Caixa Escolar nos anos de 2003/2004.
- Escola Nordeste: o diretor DIRENE 1 – atual diretor [Gestão 2009/2011] e presidente do colegiado; a diretora DIRENE 2 – diretora nos anos 2001/2002, 2005/2006 e 2007/2008 e vice-diretora nos anos de 1997/1998 e 1999/2000; a professora TRAENE – membro do colegiado na atual Gestão 2009/2011 e dos anos de 2007/2008, foi

diretora nos anos de 2003/2004, vice-diretora no anos de 2001/2002 e atualmente coordena o Programa Escola Integrada<sup>6</sup> da ENE; a estudante ALUENE – membro do colegiado da atual Gestão 2009/2011, mãe de alunos da ENE e funcionária da ENE<sup>7</sup>; a mãe PAIENE – membro do colegiado na atual Gestão 2009/2011 e dos anos 2001/2002, 2005/2006 e 2007/2008; e a senhora GRUENE – membro do colegiado na atual Gestão 2009/2011.

Isto posto, este artigo tem como objetivo apresentar alguns aspectos relacionados à fase da implementação de uma política pública [Resolução 001/2005 da SMED/PBH] a partir da experiências das escolas EB e ENE destacando elementos facilitadores/dificultadores próprios dessa fase. Pois, como adverte Siman<sup>8</sup> (2005), os atores implementadores tendem a reinterpretar a política, introduzindo novos significados que, provavelmente, poderão produzir alterações significativas nos objetivos, nas metas e nas estratégias definidas no âmbito da formulação.

#### A INTRODUÇÃO DO SEGMENTO DOS GRUPOS COMUNITÁRIOS: ENTRE O “INSTITUÍDO” E O “REALIZADO”.

Ao regulamentarem aspectos da composição e organização dos colegiados, presume-se que os formuladores dessa política ensejavam que todas as unidades da RME/BH implementassem a resolução como formulada, e não o contrário.

Para Siman (2005) a fase da implementação é a etapa crucial de uma política pública, pois é nesta fase que se “reflete todo o complexo cenário no qual interagem atores com diferentes interesses, crenças e valores” (SIMAN, 2005, p. 258). Assim, “a competência dos indivíduos, as maneiras como eles interpretam os objetivos da instituição e desenvolvem suas atividades e os tipos de relações que estabelecem são aspectos importantes para o estudo do processo de implementação” (SIMAN, 2005, p. 290). Essa autora parte do pressuposto de que os indivíduos levam para dentro da organização um estoque de conhecimentos adquiridos externamente, os quais influenciam sua compreensão e, conseqüentemente, a realização de suas atividades. Então, é nessa fase que se manifestam, concretamente, os seus condicionantes e efeitos decisivos.

Também Silva V. (2006) alerta que não há dúvidas de que diferentes visões sobre objetivos a atingir têm impacto prático no planejamento das ações e na organização da instituição. Já Souza A. (2006) chama atenção para o fato de que as

[...] as pessoas se organizam, agrupam-se, dispõem-se favorável e contrariamente aos interesses oficiais das organizações. Elas compõem organizações dentro das organizações. São as organizações informais. Os hábitos, valores, crenças, representações, emergem dessas organizações informais, e esses elementos não coincidem, necessariamente, com os objetivos e estratégias das organizações formais nas quais existem. (SOUZA, A., 2006, p.117)

Nesse sentido, atuais e “antigos” ocupantes do cargo de diretor das Escolas EB e ENE, presidentes do colegiado e membros foram indagados sobre o entendimento que tiveram acerca

da resolução que introduziu o segmento dos grupos comunitários em 2005. O atual diretor da ENE informou que no ano de 2005 estava afastado em função de uma representação sindical, mas destacou a “[...] importância da lei no sentido de se terem atores qualificados para poder estabelecer outros diálogos que não necessariamente ou exclusivamente em função da Escola” e conclui dizendo que “[...] nada melhor do que dialogar com atores socialmente qualificados dentro da Escola para, muitas vezes, encontrarmos uma saída” (DIRETOR DIRENE 1, entrevista de pesquisa).

A diretora DIRENE 2 afirma que essa introdução é importante, por trazer para dentro da escola outros olhares, diferentes aos daqueles que já estão na escola, pois “[...] você está na escola, você tem representantes de pais com o olhar muito só ali na escola e não percebe a escola num contexto da comunidade como um todo”. Afirma ainda que “[...] as lideranças comunitárias conseguem fazer esse elo. Não é só na escola que eles estão trabalhando. Eles estão trabalhando em outros espaços”. Ainda, a diretora DIRENE 2 falou de uma participação que vinha sendo construída desde o OP e que continuou após a inauguração da escola. Nesse sentido, segundo ela, a resolução oficializa o que já estava sendo vivenciando na escola, pois

[...] a relação foi sempre muito próxima com os movimentos. O acompanhamento da obra, isso tudo, já foi junto com a comunidade. A comunidade participando direto junto com a direção. Não era de uma maneira formal, mas a participação já existia. Então, depois, quando chegou à resolução de 2005, na realidade o que nós fizemos foi um registro maior dessa participação. [...] Na realidade já discutiam com a gente, sempre participavam, mas não era, assim, não faziam parte do colegiado escolar. (DIRETORA DIRENE 2, entrevista de pesquisa)

A professora TRAENE disse que, naquela época, a ENE não discutiu e que a mesma não teve entendimento que necessitaria de ser um grupo comunitário organizado para participar do colegiado. Nas suas palavras: “[...] Não, não teve essa discussão, não”, “[...] a escola não teve bem esse entendimento para encaminhar essa representatividade do grupo organizado (e) assim, igual à senhora que nos representa, que representa esses grupos comunitários organizados; ela não é do próprio bairro onde a escola está inserida” (PROFESSORA TRAENE, entrevista de pesquisa).

A senhora GRUENE, atual ocupante da vaga destinada ao segmento dos grupos comunitários, ao se candidatar desconhecia essa necessidade, pois a mesma afirmou não participar e nem ser filiada a nenhuma associação: “Fui eleita assim... senti que estava chamando... me apresentei, o diretor (DIRENE 1) deu apoio. Eu fiquei como titular” e “[...] Por enquanto eu só estou na comunidade, assim, aqui” e “[...] Represento aqui essa comunidade no qual já faz anos que eu estou aqui.” (SENHORA GRUENE, entrevista de pesquisa). E as outras pessoas entrevistadas na ENE demonstraram também desconhecimento da legislação em questão e fizeram avaliações mais genéricas, como, por exemplo, a mãe PAIENE ao afirmar que a participação da comunidade já foi maior e que o “[...] pessoal da associação, [que] vinha sempre, não está aparecendo mais”. A estudante ALUENE diz também que “[...] tinha mais participação da comunidade e, hoje, tem pouco”, referindo-se ao processo do OP e do início da

escola. Registre-se que essas explicações acerca da legislação que regulamenta os colegiados escolares também não foram dadas na assembleia escolar que elegeu a atual composição do colegiado da ENE, no início do ano de 2009.

Alguns aspectos dos relatos acima chamam atenção. Primeiramente, o entendimento que o diretor DIRENE 1 apresentou ao destacar a importância da lei na inclusão de “atores socialmente qualificados dentro da Escola” não se evidenciou (ou não foi considerado) durante a primeira assembleia escolar do ano de 2009, quando foi eleita a atual composição do colegiado. Nessa assembleia, o mesmo diretor, ao convidar os que estavam ali presentes para participarem do colegiado, como representante do segmento dos grupos comunitários, não apresentou nenhum pré-requisito como, por exemplo, o vínculo que a pessoa precisaria ter com algum grupo comunitário (organizado e registrado) ou de ser indicada por ele, ou, ainda, que os grupos deveriam ter cadastro na escola. O diretor DIRENE 1 disse que qualquer pessoa poderia se candidatar e foi efetivamente o que aconteceu na eleição da Senhora GRUENE. Essa ausência de discussão e de esclarecimentos a respeito da legislação que regulamenta o colegiado também foi observada na entrevista da professora TRAENE quando disse que a ENE não entendeu a necessidade do representante do segmento dos grupos comunitários ser oriundo de grupos organizados/registrados. Lembrando que essa professora foi diretora da ENE nos anos de 2003/2004, época em que o CME/BH via o Parecer nº 057/2004 introduz a representação de grupos comunitários nos colegiados escolares. E por fim, outro ponto que chama atenção refere-se ao engajamento da associação comunitária na ENE apontado pela diretora DIRENE 2, mas que não é perceptível nos registros (atas) do colegiado e das assembleias escolares e nas demais entrevistas realizadas na ENE.

Diferentemente, na EB não há representação de grupos comunitários no colegiado escolar desde a publicação da supracitada resolução. Segundo a diretora DIREB, a EB não tem esse segmento representado no colegiado porque seguiu a resolução e esta exigia que os grupos tivessem registro em cartório. Nas suas palavras: “[...] Não adianta alguém chegar aqui e falar que é de uma associação e não ter de fato representatividade e não ter sido eleito por ninguém. Nós levamos a ferro e fogo essa resolução” (DIRETORA DIREB, entrevista de pesquisa). Ainda, afirma que a dificuldade da EB para introduzir a representação do segmento dos grupos comunitários estaria no rigor das exigências legais e afirma “[...] que poderia ser algo não tão burocrático, nesse sentido”. Acrescenta que, “[...] se você tem um grupo que se une para alguma coisa, ele tem que ser ouvido, independentemente de ter estatuto ou não. É claro que com a devida proporção da importância que ele tenha.” Ela relata algumas tentativas da EB junto à associação de bairro no sentido de ajudá-la a se (re)organizar, pois “[...] a escola foi do orçamento participativo” e “já teve um grande engajamento dessas associações na escola porque, aqui na região, não tinha uma escola próxima” (DIRETORA DIREB, entrevista de pesquisa). No seu relato, a diretora DIREB dá algumas pistas dos motivos que levaram ao distanciamento de algumas pessoas da associação. Segundo ela,

Eu vou dizer uma coisa da observação que eu tenho, porque eu estou desde 1998. Como essas pessoas mais ativas na associação, os filhos delas já não são mais crianças, assim, já não são mais do ensino fundamental. Então, eu acho que eles, assim, como era a população mais ativa na questão desse movimento todo, acho que eles pensaram “Eu consegui o que queria. Os meus filhos já estudaram. Já tiveram lugar. Já estão no Ensino Médio. Outros já estão na faculdade”. Eles se afastaram um pouco e ninguém surgiu no lugar deles. (DIRETORA DIREB, entrevista de pesquisa)

No relato da diretora DIREB e nos registros documentais (atas) fica evidenciado o entendimento de que o segmento dos grupos comunitários para a EB é preferencialmente as associações de bairro/moradores. Na assembleia do dia 11/08/2005 há o seguinte registro: “A diretora (DIREB) começou a Assembleia lembrando a organização anterior do Colegiado e destacando a composição atual com membros da Associação do Bairro, que no momento está dissolvida, mas a escola vai incentivar a participação da mesma”.

Ao ser indagado acerca do motivo pelo qual o colegiado escolar não tinha representante(s) dos grupos comunitários, o senhor GRUEB respondeu que “[...] Isso aí eu não posso te informar porque eu não sei. Mas, pode ser que é devido a não ter um grupo organizado, registrado, fixo que for necessário”. E apontou que “o que nós temos de grupo registrado aqui na comunidade é o grupo da Terceira Idade que se reúne na igreja, toda a segunda-feira. Então, eu não sei se foi convidado ou não convidado” (SENHOR GRUEB, entrevista de pesquisa). Já o estudante ALUEB diz não se lembrar de discussões acerca da introdução do segmento dos grupos comunitários no colegiado da escola.

A representante do segmento dos trabalhadores em educação, professora TRAEB, vice-diretora nos anos de 2001/2002 e 2003/2004, alega também que essas exigências legais dificultam a introdução da representação do segmento dos grupos comunitários no colegiado. Diz que a escola mantinha contato com liderança local e que essa “[...] tinha a liberdade de vir quando queria discutir alguma coisa que ele percebia no entorno. Ele vinha e conversava, mas não especificamente no colegiado. Aí a gente falha nisto. A escola falha um pouco nisso” (PROFESSORA TRAEB, entrevista de pesquisa). Ressalta, ainda, que tem poucas lembranças do ano de 2005 por ter se afastado das atividades devido a problemas de saúde. A mãe PAIEB, representante do segmento dos pais/responsáveis, diz que “[...] no bairro nem tem associação. Acho que tinha uma associação de bairro fechou. Igual aqui é (nome do bairro), então, aqui não tem”.

Destaca-se que na EB há por parte de alguns membros críticas ao “rigor” da lei, principalmente na exigência de se ter representação de grupos registrados em cartório etc., e outros entrevistados disseram desconhecer a legislação. As críticas feitas à legislação não são perceptíveis nos registros documentais, como também não é perceptível propostas de ações alternativas.

Observa-se que as Escolas EB e ENE com trajetórias iniciais parecidas (construídas via OP) apresentam diferenças na implementação da resolução, pois, como já apontado, os atores tendem a reinterpretar a política, introduzindo significados que alteram os objetivos definidos na fase da formulação (SIMAN, 2005). A efetividade da política depende da interpretação que

os atores implementadores dão ao conteúdo das orientações recebidas. Assim, podem atribuir significados distintos daqueles inicialmente pensados pelos formuladores, como ocorreu nas Escolas EB e ENE. Primeiramente, ambas as escolas consideraram a expressão “grupos comunitários” como sinônimo de e somente “associações de bairros/moradores” e, segundo, por extremar de forma diferente, ou seja, na EB seguiu-se a resolução a “ferro e fogo” no tocante a necessidade do registro dos grupos e na ENE, opostamente, por desconsiderar esse aspecto.

Além do conteúdo da política, segundo Siman (2005), a maneira pela qual as informações são transmitidas interfere na execução da política pública. De modo geral, as informações técnicas são repassadas por meio de documentos formais e escritos. No entanto,

[...] quando se trata de uma gestão com característica centralizadora, dificilmente os funcionários de nível técnico terão acesso integral às informações, que são filtradas e tornadas instrumentos de controle e dominação por aqueles que detêm certo grau de autoridade na instituição. (SIMAN, 2005, p.301)

Essa autora destaca duas dimensões no processo de comunicação organizacional: uma formal e outra informal. Na dimensão formal do processo de comunicação, as informações são transmitidas de cima para baixo, sob a exigência da impessoalidade e do princípio da hierarquia, e seu conteúdo é caracteristicamente formal. Assim, os problemas relacionados à comunicação que influenciam positivamente ou negativamente na implementação de uma política podem variar da simples falta de compreensão das orientações recebidas à falta de interesse em implementá-las (SIMAN, 2005). Forma-se, assim, um conjunto de variáveis que interfere fortemente na realização dos objetivos da política, seja na “[...] capacidade cognitiva dos atores que recebem a informação, o grau de qualificação técnica que possuem para executar aquelas atividades, o modo através do qual as orientações lhes são comunicadas” (SIMAN, 2005, p.298). Ainda, sobre os problemas de comunicação, “pode haver dificuldade no processamento das orientações recebidas, seja porque elas são ambíguas, seja em função do seu volume – grande ou pequena quantidade de informações pode causar o mesmo efeito negativo” (SIMAN, 2005, p.299).

Nesse sentido, a professora TRAENE chama atenção para que a escola seja “[...] um lugar onde não deve haver segredos e nem as coisas serem resolvidas de porta fechada. Eu procurei sempre fazer assim e acho que esse é o caminho.” Entretanto, a estudante ALUENE, da mesma escola, por diversas vezes, no seu relato, refere-se a discussões ou acordos que ela considera que deveriam ser abordados no colegiado escolar, mas que não o são.

Na última reunião, eu perguntei e a vice-diretora falou, assim, que as carteiras das auxiliares de serviços gerais iriam passar para faxineiro e as meninas da cantina para cantina. Então, eu falei pra ela, assim: “Então, quer dizer que, agora, ninguém mais vai levar menino em casa?” E ela falou assim: “Isso aí a gente discute fora daqui. É um combinado”. Então, achei isso aí errado. (ESTUDANTE ALUENE, entrevista de pesquisa)



Quando perguntado se o assunto acima deveria ser tratado no colegiado, a estudante ALUENE respondeu:

Com certeza, porque aí a gente pergunta para ela (referindo-se à vice-diretora) e ela fala que não, que isso aí é um combinado. A gente nem sabe direito, a gente combina fora da reunião. Eu acho que isso aí é uma coisa relacionada ao funcionamento da escola. Eu acho que poderia ser discutido na reunião do colegiado. (ESTUDANTE ALUENE, entrevista de pesquisa)

Ademais, segundo Siman (2005), o medo e a ambição podem tornar-se elementos que influenciam negativamente a conduta dos indivíduos, deslocando os objetivos do plano para a esfera pessoal e podendo levar a omissões e à manipulação de informações, principalmente quando

[...] o padrão de comunicação predominante na organização é caracteristicamente centralizado, sem transparência e baseado em relações pessoais, é grande a probabilidade de que isso repercute nas interações com o ambiente. Esse é um problema que compromete significativamente o caráter público da política, pois ela pode vir a ser manipulada por interesses particulares, o que torna precária a distinção entre o público e o privado. (SIMAN, 2005, p.302)

No caso da EB faz-se necessário e importante considerar o fato de que a diretora DIREB (diretora nos anos 2005/2006 e 2007/2008) é indicada para se manter no cargo de diretor de escolar na atual Gestão 2009/2011, por indicação da SMED/PBH devido à ausência de candidatos no pleito de 2008. Diferentemente, a ENE elegeu uma direção diferente das que vinham atuando na escola desde o seu início, como poder observado no relato da professora TRAENE: “[...] um membro da direção sempre seguia em frente com outro já completando o tempo. Agora, não! Houve uma mudança em toda a direção da escola” (PROFESSORA TRAENE, entrevista de pesquisa). Essa alteração na direção da ENE fica evidenciada em algumas falas do atual diretor DIRENE 1:

Comecei a me deparar com uma estrutura onde eu comecei a questionar bastante e entendia a necessidade de alguma alteração. [...] Por exemplo, algumas mudanças que a gente faz no que é espaço físico, algumas coisas são mais tranquilas, não tem problema, mas quando chega, por exemplo, em Festa Junina que nós pensamos numa outra formatação. Isso foi “um pá de quá”. [...] Algumas coisas na medida em que há uma mudança por quem está hoje na direção, da forma como se encaminham algumas questões, isso se altera. Foi muito polêmica essa questão da festa junina. (DIRETOR DIRENE 1, entrevista de pesquisa)

Observa-se que essa tensão na definição da Festa Junina também foi citada pela mãe PAIENE e pela estudante ALUENE:

Então, igual o que aconteceu no dia da festa junina, eu barrei no colegiado. Então, não resolveu. Vamos fazer outra reunião. Não teve outra reunião. Levou para a assembleia e foi essa assembleia que só veio professor. (MÃE PAIENE, entrevista de pesquisa)

Para falar a verdade, as coisas já vêm escritas no papel. Então, assim, já vem decidido. [...] teve uma única coisa, assim, que o colegiado discordou. Foi festa junina fechada. [...] A gente bateu e falou que não aprovava porque os adolescentes da comunidade queriam vir e os quatro convites não iam dar para família toda, que ia dar problema. Deus ajudou que deu tudo certo. [...] E se não desse certo? (ESTUDANTE ALUENE, entrevista de pesquisa)

Note-se que a mudança de direção de escola pode provocar alterações na organização e condução da gestão escolar, valendo-se de discursos iguais, mas com práticas diferentes. Ou de discursos diferentes, mas práticas iguais. Enfim, cada ator leva para dentro das organizações o seu modo próprio de ver e fazer as coisas, sua trajetória, as suas crenças, seus valores e compromissos políticos, imprimindo, em cada momento, uma marca diferenciada na política

Além dos aspectos relacionados aos atores e à comunicação, Siman (2005) defende que no processo de formulação de uma política se deve considerar também os mecanismos institucionais e as contingências ambientais. Resumidamente, por mecanismos institucionais entendem-se os princípios, as normas, as regras, as diretrizes, as estratégias e instrumentos que orientam o processo de implementação (SIMAN, 2005). Daí a importância de se levar em consideração também a capacidade operacional dos agentes implementadores, para que a eficácia da política a ser executada, tal como foi idealizada, não corra o risco de ser anulada, pois interpretações diferentes de uma mesma política podem levar a resultados distintos e até não esperados pelos seus idealizadores (SIMAN, 2005). Finalmente, partindo da premissa de que nenhuma organização é uma ilha, as contingências ambientais precisam ser consideradas no estudo das políticas públicas, pois “[...] uma organização tanto pode sofrer interferências das condições ambientais externas, como pode também nelas interferir e alterá-las” (SIMAN, 2005, p.303). Assim, o ambiente pode interferir no comportamento organizacional ou alterá-lo e, conseqüentemente, pode interferir no processo de implementação da política.

Retomando a resolução, se um dos objetivos da introdução do segmento dos grupos comunitários nos colegiados escolares era levar para dentro da escola um olhar mais distanciado que o daqueles que estão mergulhados no cotidiano escolar, e mais próximo do movimento social, pode-se inferir que ele não foi alcançado nas duas escolas. Na EB por não ter representação desse segmento e na ENE porque a senhora GRUENE não possui vínculo [formal e informal] com nenhum grupo comunitário do entorno da escola.

Entretanto, a introdução do segmento dos grupos comunitários na composição dos colegiados escolares, foco deste texto, em tese, é um aspecto que poderia ser ou não implementado pelas escolas por depender externamente de duas variantes: a primeira se refere à resposta que os grupos comunitários do entorno da escola poderiam dar (negativa ou positiva), pois não bastaria só a vontade da escola; a segunda, em caso de resposta afirmativa, diz respeito ao grupo comunitário ter que atender os condicionantes estabelecidos pela SMED/PBH e pelo CME/BH. Portanto, a introdução desse segmento estaria condicionada a aspectos sobre os quais, inicialmente, as escolas não têm controle (contingências ambientais). Diante disso, conforme a realidade local, cada unidade escolar implementaria, total ou parcialmente, aspectos

da resolução. Assim, o fato de não ter grupos comunitários compondo o colegiado escolar, *a priori*, não se configuraria como uma negativa à implementação da resolução.

Contudo, o não criar estratégias no interior das unidades escolares para identificar (mapear) junto à comunidade local a existência ou não desses grupos comunitários, se atendem ou não às exigências legais e se querem ou não participar da escola, em princípio, pode sugerir um não cumprimento da resolução – uma negativa à implementação da resolução. Em outras palavras, competiria a cada unidade escolar criar estratégias para a implementação da resolução, inclusive no tocante ao mapeamento e ao “envolvimento” dos grupos comunitários do seu entorno no sentido de convidá-los, sensibilizá-los a participarem das decisões da escola.

Mesmo se, por um lado, a introdução do segmento dos grupos comunitários não estivesse suficientemente explicitada na resolução da SMED/PBH e nos pareceres do CME/BH, competiria às escolas da RME/BH, por outro lado, definir aspectos que ajudassem nesse processo. Assim, a elaboração de estatuto para o colegiado, por exemplo, ajudaria a dirimir essas indefinições sobre quem poderia ou não participar do colegiado, bem como estabeleceria direitos e deveres para os segmentos e seus respectivos representantes, inclusive acerca da relação entre os segmentos e entre representantes e representados. Registre-se que os colegiados escolares das escolas EB e ENE ainda não possuíam estatuto quando da realização da pesquisa, embora a supracitada resolução de 2005 já determinasse que cada colegiado deveria elaborar o seu estatuto e aprová-lo em assembleia escolar.

Assim, pode-se inferir que os legisladores esperavam que, no mínimo, cada unidade escolar da RME/BH articulasse, internamente e externamente junto à comunidade local (do seu entorno), a introdução do segmento dos grupos comunitários no colegiado escolar e que, no mínimo, problematizasse essa questão, pois são nos “espaços concretos que se manifestam os condicionantes e efeitos decisivos da política, onde interagem atores com diferentes interesses, crenças e valores” (SIMAN, 2005, p.307).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões dos aspectos facilitadores/dificultadores da fase da implementação, elencados principalmente por Siman (2005), ajudam a problematizar o “como” cada unidade escolar (EB e ENE) implementou a referida resolução. Nota-se que as escolas pesquisadas deram respostas diferentes à introdução do segmento dos grupos comunitários e, no limite deste texto, se aproximam porque nenhuma das duas introduziu de fato essa representação como definida na legislação. Observou-se que essa introdução não se fez presente na EB e na ENE, diferentemente do que estava na ordem legal, introduziu uma “representação da comunidade” em substituição à representação dos grupos comunitários.

Avançando um pouco mais, a união dos grupos comunitários que ocorreu para conquistar o direito à escola, via OP/BH, não se expandiu para uma maior integração desses grupos para com a escola, em especial para a gestão escolar, mesmo com a promulgação da resolução supracitada, que incentivava esse processo. Ou seja, a inscrição na ordem legal não provocou

importantes discussões acerca da democratização da escola e da gestão e ainda não surtiu o efeito esperado de maior divisão de poder no interior dos colegiados escolares.

Enfim, apesar de toda a regulamentação do colegiado escolar, há margem para que as escolas imprimam particularidades no sentido de promover sempre mais a democratização da escola e, conseqüentemente, do colegiado escolar. A legislação supracitada cumpre um papel importante como indutora de práticas mais participativas e, conseqüentemente, mais democráticas. Entretanto, a legislação se traduz nos atos das pessoas ao implementá-la, fazer adaptações/atualizações pertinentes, senão torna-se vazia e se perde. Assim, mais do que seguir a lei (Resolução), como já dito, há uma intencionalidade dos legisladores na democratização da escola, e talvez seja essa a grande questão a ser problematizada. Isto é, como as unidades escolares se organizam e desenvolvem práticas democratizantes no seu interior.

## NOTAS

1. Este texto foi elaborado a partir da Dissertação de Mestrado “Grupos comunitários nos colegiados escolares: entre o ‘instituído’ e o ‘realizado’: a experiência de duas escolas públicas municipais de Belo Horizonte.” apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação: Conhecimento e Inclusão Social da FAE/UFMG, Sublinha de Pesquisa: Políticas Públicas, sob orientação da Profª. Dra. Adriana Maria Cancelli Duarte do DAE/FAE/UFMG.
2. Para detalhes da RME/BH, ver Miranda (1998) – **O Movimento de Constituição da Rede Municipal de Ensino de Belo Horizonte (1897-1992): progressivo avanço no direito da educação**. Dissertação de Mestrado, UFMG, 1998.
3. O Parecer CME/BH nº 052/2002 trata da Gestão Democrática na RME/BH, com destaque para a eleição de diretores de escola e para a assembleia escolar. O Parecer nº 057/2004, do CME/BH, de 16/09/2004, trata da normatização dos colegiados escolares na RME/BH.
4. A Portaria SMED/PBH nº 062/2002 dispõe sobre a constituição e o funcionamento da Assembleia Escolar e regulamenta que todos os integrantes das diretorias dos grupos comunitários podem participar das assembleias escolares desde que os seus nomes constem na relação entregue à secretaria da escola, no ato da inscrição do grupo, conforme estabelecido.
5. O Programa Escola Aberta: Educação, Cultura, Esporte e Trabalho para a Juventude, foi criado pela RESOLUÇÃO/CD/FNDE/Nº 052, de 25 de outubro de 2004, como o objetivo geral de contribuir com a melhoria da educação, a inclusão social e a construção de uma cultura de paz. Para mais informações: [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br) – acessado em janeiro de 2010.
6. O Programa Escola Integrada na RME/BH tem como objetivo a melhoria da aprendizagem por meio da ampliação da jornada educativa dos estudantes em nove horas, em tempo integral, com atividades dentro e fora da escola. Mais informações vide site da prefeitura de BH: [www.pbh.gov.br](http://www.pbh.gov.br)
7. Atualmente, além de servidores concursados, a grande maioria dos funcionários que prestam serviços de limpeza e conservação, cantina, portaria e vigia é contratada pela Caixa Escolar das unidades escolas da RME/BH.
8. Sua tese de doutoramento “Políticas Públicas: a implementação como objeto de reflexão teórica e como desafio prático”, defendida FAFICH/UFMG, teve como objetivo demonstrar, por meio de um exemplo empírico a relevância teórica e prática da análise da fase da implementação.

## REFERÊNCIAS

- BARROSO, João. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 26, nº 92, p. 725-751, Especial - Out. 2005.
- BELO HORIZONTE. Conselho Municipal de Educação. Parecer nº 052/2002. Assunto: Gestão Democrática, Assembléia Escolar e Eleição de Direção Escolar. Disponível em <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DomDia> – acesso em 03 de novembro de 2008.

BELO HORIZONTE. Conselho Municipal de Educação. Parecer nº 057/2002. Assunto: Normatização dos colegiados escolares da RME/BH a partir do ano de 2004. Disponível em <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DomDia> – acesso em 03 de novembro de 2008.

BELO HORIZONTE. Secretaria Municipal de Educação. Portaria SMED nº 062/2002. Dispõe sobre a constituição e funcionamento da Assembléia Escolar. Diário Oficial do Município - Belo Horizonte Ano VIII - Edição nº 1704 – 12/09/2002.

BELO HORIZONTE. Secretaria Municipal de Educação. Resolução nº 001/2005. Regulamenta o funcionamento do Colegiado nas Escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. Diário Oficial do Município - Belo Horizonte Ano XI - Nº: 2.381 – 15/06/2005.

MIRANDA, Shirley Aparecida de. **O Movimento de Constituição da Rede Municipal de Ensino de Belo Horizonte (1897-1992): progressivo avanço do direito à educação.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.

SILVA, Vera Alice Cardoso. Reflexões sobre aspectos políticos de políticas públicas. **Pensar BH – Política Social.** Belo Horizonte, v. 14, dez. 2006.

SIMAN, Ângela. **Políticas públicas: a implementação como objeto de reflexão teórica e como desafio prático.** Tese de Doutorado. FAFICH/UFMG, 2005.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil.** Tese de Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.