



3718 - Trabalho Completo - XXIV Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste - Reunião Científica Regional da ANPEd (2018)  
GT05 - Estado e Política Educacional

RELAÇÕES POLÍTICAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: DO CONFLITO AO CUIDADO  
Luan Presley Mendonça Santiago - UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Agência e/ou Instituição Financiadora: CNPQ

**Resumo:** O estudo apresenta metodologia de natureza qualitativa e objetiva discutir as relações políticas entre os Diretores (Administrativo-Financeiro e Pedagógico) e o Conselho Escolar de uma escola do município de Natal/RN. A pesquisa revela que estas relações são conflituosas, mas apresentam uma síntese: o cuidado como categoria política. Portanto, possibilitando a efetividade da gestão democrática na referida escola.

**Palavras-chave:** Relações políticas. Conflitos. Cuidado.

## RELAÇÕES POLÍTICAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: DO CONFLITO AO CUIDADO

### Introdução

A referida pesquisa problematiza as relações políticas entre os Diretores (Administrativo-Financeiro e Pedagógico) e o Conselho Escolar de uma escola do município de Natal/RN. No tocante às categorias de base deste trabalho, reportamo-nos a Freire (2011), quando este compreende o conceito de “relação” não como o simples ato de contatar ou atrair, o que dispensa a mera analogia a algum tipo de afinidade que existe entre as pessoas. É, antes de tudo, uma concepção antropológica, porque envolve o aspecto cultural. Nessa perspectiva, relacionar-se significa conhecer-se, perceber-se, aproximar-se de si mesmo, mas em articulação com o outro.

A partir daí, optamos pela concepção política marxista adotada por Gramsci (2000), que entende tal fenômeno na condição de revolução, situada diretamente nas lutas de classe, na tentativa da superação da hegemonia proletária pela burguesa. Para Gramsci, a sociedade se encontra dividida entre “dominantes e dominados”, como consequência de sua divisão antagonica de classes, concebida numa relação histórica, logo, não natural.

Ao abordar o conceito de relações políticas no *front* do contexto histórico-cultural, observamos que a concepção política vigente no Brasil é fruto de uma colonização que influenciou a formação do Estado a partir dos moldes europeus. Nesses termos, refletir sobre essa problemática demanda o entendimento de que a formação da sociedade brasileira é precariamente marcada pela cultura europeia e isso trouxe uma influência impactante para as nossas concepções a respeito do que nos tornamos como nação.

Tal precarização ocorreu porque, segundo Holanda (1995) os europeus insistiram no processo de implantação da sua cultura no Brasil, desconsiderando as condições naturais e adversas à sua tradição, expressas tanto geográfica quanto antropológicamente em território colonizado. Nossos hábitos, costumes e pensamentos foram/são influenciados a partir de uma dominação que subterrou a cultura dos nativos.

Em relação à concepção de Estado europeu, Aristóteles (2002) o define como sendo superior ao homem, ao passo que este, como “animal social político”, necessita daquele para atingir seu desenvolvimento pleno, visto que o Estado é formado por comunidades de famílias, assim como estas são compostas de muitos outros indivíduos. Em ambos os contextos, a posse de um indivíduo por outro é fundamental, sendo a própria relação familiar constituída de mando, pois, conforme sugere ainda o autor, o senhor manda nos filhos, na mulher, nos bens e nos seus escravos, assemelhando-se, assim, ao Estado e aos cidadãos.

Numa discussão moderna sobre política e Estado – a sociedade como *polis*, em que é necessário um governante e seus governados – Bobbio (1987) caracteriza o Estado a partir das relações de subordinação entre governantes e governados, ou melhor, entre detentores do poder de comando e destinatários do dever de obediência, que são relações entre desiguais.

Nesse sentido, o Estado estabelece um antagonismo que é legitimado nos processos econômicos e sociais, que ora impõe pela força física (militarismo), ora pela palavra escrita no que se refere aos processos legais e jurídicos. Nesse caso, entende-se a política como monopólio, exclusividade de um determinado grupo em um determinado território. Assim, “aquilo que Estado e política têm em comum (e é inclusive a razão da sua intercambialidade) é a referência ao fenômeno do poder” (BOBBIO, 1987, p. 76).

Conforme já visto, o filósofo Antônio Gramsci situa o Estado nos apresentando o pensamento político como construções hegemônicas. Dessa forma, suas discussões estão voltadas para um projeto de sociedade revolucionária, no contexto das lutas de classes, haja vista que seu pensamento político emergiu no contexto da crise enfrentada pelo capitalismo nos anos 20 e 30 do século XX. O antagonismo social, nessa perspectiva, só seria ultrapassado por meio da superação da hegemonia proletária sobre a burguesa.

Diferentemente de Aristóteles e Bobbio (mas ainda compreendendo tal fenômeno a partir de uma concepção europeia), Gramsci (2000) não concebe a política ligada, necessariamente, a uma relação entre governantes e governados, tampouco a dominação como sendo um

fenômeno natural e que precisa ser adotado de maneira passiva e obediente.

O Estado, na visão de Gramsci (2000), é o lugar onde se concentra, sob a perspectiva política ocidental, a luta de classes. É nele que os conflitos entre dominantes e dominados acontecem, através de uma lógica hegemônica de poder, resistência e luta, sejam estas categorias burguesas ou proletárias.

Mediante essas discussões e face ao objeto de estudo proposto, a pesquisa nos revelou que o próprio processo de regulamentação e implementação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras foram/são influenciadas por essa concepção política subjacente em nosso imaginário sobre sociedade e Estado. A Constituição de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), instituída em 1996, e o Plano Nacional de Educação (PNE) dos decênios 2001-2010 e 2014-2024, marcos legais da gestão democrática, apesar de garantirem uma gestão operada por um coletivo, não romperam o vínculo com a “política trazida de fora”. Esse modelo de política, desta feita, surge representado pelo Neoliberalismo, efetivado no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), com a política de privatização e abertura econômica, levando à concepção de uma gestão pública privatista que influenciava diretamente a formulação de nossas políticas educacionais.

É indiscutível a importância dos marcos legais na construção de uma educação emancipadora, participativa e democrática, referenciada socialmente. Porém, a gestão educacional foi marcada pelas relações contraditórias entre Estado, empresas e sociedade, e reproduzida na escola. Isso ocasionou, portanto, conflitos entre a predominância de uma concepção política demarcada por princípios colonizadores de Estado e a necessidade de uma gestão democrática que de fato atenda aos anseios da comunidade escolar, na tentativa de formar estudantes críticos, reflexivos e transformadores de sua realidade.

Essas relações antagônicas entre o capital e a democracia tendem a conflitar-se com os conceitos/princípios da gestão democrática. Terto (2017) aponta a descentralização, a participação e a autonomia como princípios fundantes e indissociáveis desse modelo de gestão. Porém, o que se percebe na prática é uma desobrigação de responsabilidades, uma participação sem fins democráticos e um autoritarismo travestido de autonomia.

Sob esse enfoque, o principal objetivo do nosso estudo apresenta-se no sentido de compreender como Direção e Conselho Escolar, órgãos deliberativos responsáveis pela gestão escolar nas escolas públicas município de Natal/RN, têm mantido acordos no intuito de superar esse conflito instaurado culturalmente nas relações políticas da sociedade brasileira e que tanto dificulta a efetivação de uma gestão democrática legítima dos interesses da comunidade escolar.

Por fim, podemos inferir que esta pesquisa se constitui campo de interesse para possíveis reflexões, especificamente porque percebemos que as implicações nas relações entre política, cultura e educação são quase sempre conflituosas, mas que podem chegar a uma síntese. A seguir, trazemos alguns dados gerados por meio da pesquisa e dos resultados obtidos no processo que colaboraram para algumas conclusões acerca da problemática em discussão.

## Resultados e discussões

Discutir a compreensão dos gestores e do Conselho Escolar a respeito da superação desses conflitos políticos instaurados culturalmente no período de 2016 a 2018 na escola torna-se imprescindível para identificar como a gestão democrática no município de Natal/RN está sendo efetivada. Sendo assim, as informações dadas pelos diretores e conselheiros foram geradas por meio de entrevistas no molde livre conversacional (BARBOSA JÚNIOR, 2001). Devido a questões ético-metodológicas da pesquisa qualitativa (SANTOS, 2002), nomeamos os gestores de Diretor Administrativo-Financeiro, Diretora Pedagógica, Conselheira 1 e Conselheira 2, respectivamente.

Vejamos, na sequência, o que esses sujeitos nos responderam quando inquiridos acerca das possibilidades de superar esse conflito na gestão da escola, por meio do cuidado.

1. DIRETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO (2018): “*A minha parte de cuidar que eu tento manter essa serenidade é cuidar em forma de manutenção, limpeza, para que vocês tenham um ambiente agradável de trabalhar*”.
2. DIRETORA PEDAGÓGICA (2018): “*Nosso fazer pedagógico e administrativo está atrelado ao cuidar: Cuidado para que todos os segmentos da nossa escola sejam respeitados em seus direitos*”.
3. CONSELHEIRA 1 (2018): “*A percepção de cuidado do conselho é totalmente diferente da concepção de cuidado da Diretora Pedagógica. E isso era justamente o que gerava os impasses*”.
4. CONSELHEIRA 2 (2018): “*Existe uma preocupação sim com o cuidado, com a limpeza, com a organização, com o funcionamento, então todos têm esse cuidado em comum para que tudo funcione*”.

O *cuidado* é um elemento que surge contrário ao descuido “civilizador”, pois Holanda (1995) denuncia o descuido a partir do fenômeno da colonização que submeteu os colonizados ao estado de submissão, escravidão, flagelamento e o “desenraizamento” da sua cultura; Gramsci (2000), por sua vez, apresenta o descuido na relação entre burguesia e proletariado que deforma a sociedade, tornando-a desigual para o último grupo.

Dessa forma, tais posicionamentos inferem que não há cuidado na construção de uma educação livre, democrática e emancipadora, prejudicando a efetividade da gestão democrática, pois, nos últimos anos, com o movimento de desmonte social e de direito, pode-se afirmar que há uma falta de *cuidado* para com os processos democráticos. Falta ética no trato com o projeto de educação, de sociedade e de ser humano, sem a qual torna-se inviável a redistribuição de bens e serviços, bem como a convivência justa entre os diferentes grupos. No que se refere ao cuidado, este é, na verdade, “o suporte real da criatividade, da liberdade e da inteligência [...]”. No cuidado identificamos os princípios, os valores e as atitudes que fazem da vida um bem-viver e das ações um reto agir.” (BOFF, 2014, p.12)

O *cuidado*, na qualidade de categoria de análise deste estudo, relaciona-se diretamente à ideia que Boff (2014) atribui aos estágios de desenvolvimento da sociedade e da humanidade, especificamente pela urgente necessidade ética que os sujeitos devem assumir nas diferentes relações sociais. De acordo com o citado autor, é preciso entender o humano em suas dimensões de voo – abertura e inovação – e nas suas relações de enraizamento, arranjo social que ocorre por meio de projetos concretos.

Nesse sentido, a Direção e o Conselho Escolar se constituem como gestão, ao mesmo tempo em que possibilitam a abertura e a posterior concretização de ideais democráticos. Contudo, um elemento se faz indispensável nesse processo – o *cuidado*, prática essencialmente ética que exige capacidades e responsabilidades com o fazer coletivo, própria de movimentos sociais emancipadores.

Assim, pode-se afirmar que o *cuidado* é um mecanismo agregador das intenções políticas e de práticas sociais que fundamentam o saber-fazer dos sujeitos envolvidos diretamente na gestão e no conselho escolar. Embora se reconheça e se respeite a individualidade política dos diferentes segmentos representados em ambos os espaços, faz-se necessário que uma ética fundamental – a saber, o cuidado – oriente o fazer no e do coletivo.

No contexto da gestão escolar (direção e conselho), é preciso articular nos sujeitos representantes, com frequência, o cuidado para com o trabalho e a participação. Não se trata simplesmente da ocupação de função, mas de um empreendimento ético que pode se traduzir em processos de libertação aos sujeitos envolvidos – pais, alunos e a comunidade em geral.

Efetivamente, o cuidado se materializa na ação política responsável dos sujeitos, independentemente de sua vinculação partidária e de sua adesão cultural. No conselho, os objetivos se voltam à operacionalização qualitativa de recursos, fins e meios.

## Conclusão

Ao formular um entendimento a respeito da concretude política na relação entre Direção e Conselho, podemos concluir que essa formulação apresenta-se conflituosa, porém dinâmica. Isso nos leva a fazer uma síntese da realidade escolar, de caráter cultural, que decorre desse existir individual de cada sujeito na relação, na efetivação com outras existências humanas na gestão escolar.

Essa síntese apresenta o cuidado como categoria política gerada na relação Direção/Conselho, contrária à nossa compreensão colonizada sobre política. Com o cuidado nas práticas de gestão, a Direção e o Conselho demonstram força suficiente para existir na condição de grupo, como coletivo, como força política e como cultura.

Dessa forma, com base no contexto em evidência e nas entrevistas realizadas, compreendemos que a gestão escolar se faz coletivamente, e que mesmo apresentando existências individuais, os dois órgãos deliberativos (direção e conselho escolar) que formam a gestão da escola têm o mesmo objetivo: cuidar das pessoas e do espaço público. Portanto, o cuidado apresenta-se como uma possibilidade para materializar a gestão democrática.

## Referências

ARISTÓTELES. **A política**. Trad. Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

BARBOSA JR., Walter Pinheiro. **O ethos humano e a práxis escolar**: dimensões esquecidas em um projeto político-pedagógico. 2002. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Natal, RN.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: fragmentos de um dicionário político. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar**: ética do humano, compaixão pela terra. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

GRAMSCI, Antônio. **Cadernos do cárcere**. V. 3. Maquiavel. Notas sobre o Estado e a política. Edição e trad. Carlos Nelson Coutinho. Coedição Luiz Sérgio Henriques e Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

TERTO, Daniela Cunha. **Relações intergovernamentais e o fortalecimento da gestão democrática no sistema municipal de Educação**. 2017. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN.