

TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO: A PRESTAÇÃO INFORMACIONAL NA GESTÃO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE TERESINA – PI

FRANCISCO ALENCAR DE VASCONCELOS NETO

Bacharel em Direito pela UNINOVAFAPI, especialista em Direito Constitucional pelo CEUT, bacharel em Ciências Sociais e mestre em sociologia pela UFPI. E-mail: fcoalencar@hotmail.com ORCID:

<https://orcid.org/0000-0003-3895-4574>

FRANCISCO MESQUITA DE OLIVEIRA

Doutor em Sociologia, Mestre em Ciência Política pela UFPE, licenciado em História pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP), professor no Departamento de Ciências Sociais do Centro de Ciências Humanas e Letras (CCHL/UFPI) e professor permanente nos programas de Pós-graduação Mestrado em Sociologia e Pós-graduação Mestrado em Gestão Pública da UFPI. E-mail: mesquita@ufpi.edu.br ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-4316-0253>

RESUMO

Este trabalho analisa a gestão educacional do ensino fundamental de Teresina-PI, na regional administrativa Centro-Norte, no que tange ao acesso à informação e à transparência de dados públicos enquanto mecanismo de formação cidadã no ambiente escolar. O texto é parte de uma pesquisa de mestrado concluída. Os objetivos da pesquisa estão centrados na observância e aplicação da Lei de Acesso à Informação; na indicação dos meios de comunicação que compõem o atual processo informacional e na análise da participação popular nos redutos escolares. A pesquisa optou por uma abordagem metodológica qualitativa, com a seleção de cinco escolas para análise amostral em que os sujeitos foram os integrantes dos conselhos escolares, totalizando dezoito participantes na amostra intencional. Os dados foram coletados por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa identificou como achados um processo informacional incompleto, com pouca participação da comunidade escolar em prol da administração, insuficiente controle das finanças públicas por meio dos conselhos e concentração da atividade gestora na figura do diretor, fatores que interferem nos resultados de eleições para diretor, na demanda de informação e na necessidade da digitalização e uso de tecnologias para o serviço informacional escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Transparência na Gestão. Escola Pública. Lei de Acesso a Informação.

TRANSPARENCY AND PARTICIPATION: PROVISION INFORMATIONAL MANAGEMENT OF MUNICIPAL SCHOOLS OF TERESINA-PI

ABSTRACT

This paper analyzes the educational management of elementary school of Teresina-PI, on administrative regional Centre-North, with respect to access to information and transparency of public data while citizen formation mechanism in the school environment. The text is part of a Masters research already completed. The objectives of the research are centered on compliance with and application of the access to information act; in an indication of the media that make up the current informational process and in the analysis of popular participation in school holdouts. The research has opted for a qualitative methodological approach, with the selection of five schools to sample analysis in which the subjects were members of school councils, totaling eighteen participating in intentional sample. The data were collected through semi-structured interviews and documentary analysis. The survey identified an informational process incomplete, with little participation of the school community on behalf of the Administration, insufficient control of public finances through the advice and managing activity concentration in the figure of the Director, factors that interfere in the results of elections for Director, on demand for information and the need of scanning and use of technologies for the informational service.

Keywords: School Management. Transparency in Management. Public School. Access to information act.

TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN: LA PRESTACIÓN EN LAS ESCUELAS MUNICIPALES DE TERESINA – PI.

RESUMEN

Este trabajo analiza la gestión educativa de la enseñanza fundamental de Teresina-PI, em la regional administrativa Centro-Norte, em lo que se refiere al acceso a la información ya la transparencia de datos públicos como mecanismo de formación ciudadana en el ambiente escolar. El texto es parte de una búsqueda de maestría completa. Los objetivos de la investigación se centran em la observância y aplicación de la Ley de acceso a la información; em la indicación de los médios de comunicación que componen el actual processo informacional y em el análisis de la participación popular em los reductos escolares. La investigación optó por um enfoque metodológico cualitativo, com la selección de cinco escuelas para análisis muestral em que los sujetos fueron los integrantes de los consejos escolares, totalizando dieciocho participantes em la muestra intencional. Los datos fueron recolectados por medio de análisis documental y entrevistas semiestructuradas. La investigación identificó como hallazgos un processo informacional incompleto, com poca participatción de la comunidad escolar em pro de la administración, insuficiente control de las finanzas públicas a través de los consejos y concentración de la actividad gestora em la figura del director, factores que interfieren em los resultados de elecciones para director, em la demanda de información y em la necesidad de la digitalización y uso de tecnologías para el servicio informacional escolar.

Palabras clave: Gestión Escolar. Transparencia em la gestión. Escuela pública. Ley de acceso a la información.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste numa análise da gestão das escolas municipais de Teresina, tendo por objetivo verificar a aplicação da Lei de Acesso à Informação (LAI) na gestão educacional, podendo elucidar situações que venham servir para amparar as relações legais de gestores e alunos e elucidar a prestação informacional do sistema municipal de ensino. Por isso, a abordagem jurídica e sociológica desta pesquisa concentra-se na análise da *gestão educacional do ensino fundamental de Teresina-PI na zona regional administrativa centro-norte, no tocante à transparência e ao acesso à informação de dados públicos, a partir da vigência da lei nº 12.527/11, como mecanismo de incentivo à cultura de cidadania no ambiente escolar.*

A pesquisa verificou a cultura da transparência e do acesso à informação para a cidadania, inserida no contexto educacional das escolas municipais dessa regional administrativa, com foco nos mecanismos de transparência e de acesso à informação, disponibilizados pelas escolas municipais de Teresina para a comunidade escolar; nos

aspectos da Lei de Acesso à Informação (LAI) aplicados na gestão educacional das escolas municipais da regional centro-norte, com vista ao fortalecimento da cidadania e; na participação da comunidade escolar nos mecanismos de controle de gestão, como conselhos, eleições para diretores e divulgação da prestação de contas sobre os gastos e atividades da escola.

O aperfeiçoamento da democracia e da esfera pública urge do fortalecimento dos direitos individuais e das instituições cidadãs. Nesse contexto, a busca por transparência é uma tendência crescente no Brasil, ante o histórico temporal de corrupção que assola a Administração Pública do país. Tanto é assim, que a Constituição Federal de 1988 estabeleceu fundamentos e princípios que servem como paradigma para a construção de uma sociedade mais justa, mais fraterna e menos desigual, calcada na proteção do público. Nesse sentido, os direitos sociais foram estabelecidos como normas a serem seguidas pelas relações de trabalho, como também pela ação governamental na promoção da justiça social. A educação, diz a Constituição Federal, além de dever do Estado e da família, é também dever de toda a sociedade. Toda essa estrutura democrática tem seu preço e requer um forte aparato fiscal, como também, maior participação e controle social.

Esta pesquisa, em nível de mestrado já concluído, optou por uma abordagem metodológica qualitativa, com atualização bibliográfica, análise documental e entrevista semiestruturada. Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa exploratória com vinte (20) escolas escolhidas aleatoriamente e divididas entre as quatro regiões administrativas da cidade de Teresina. Com isso, foi identificado os meios de comunicação e os modelos de participação popular usados pelas gestões de cada uma dessas escolas. Ante esse quadro comparativo, o grupo da regional centro-norte apresentou escolas com e sem meios de comunicação informatizados e outras com e sem eleições para diretores, compondo, assim, um quadro heterogêneo. Por isso, foi utilizado, como análise amostral, o grupo de cinco (05) escolas municipais da regional Centro-norte de Teresina. Os sujeitos da pesquisa foram professores, diretores, funcionários administrativos, alunos e pais (ou responsáveis de aluno pertencentes aos conselhos escolares), membros dos conselhos escolares, totalizando dezoito participantes na amostra intencional. Para preservar o anonimato dos entrevistados e resguardar suas informações utilizamos apenas a referência de Professor, Diretor e Pai em suas citações.

A pesquisa se fundamentou na observação direta da gestão das escolas e em entrevista com os gestores das escolas municipais e análise documental de dados expostos

em murais e sites eletrônicos dos órgãos gestores da educação de Teresina. Neste quesito foram observadas a periodicidade das reuniões, o comportamento da direção para com a prestação de contas, os meios de acesso a informação, a realização de eleições e a exposição dos dados dentro dos redutos escolares. A análise de documentos se concentrou nas fontes primárias de dados expostos nos murais das escolas e do portal da transparência da Prefeitura Municipal de Teresina (PMT) e no site da Secretaria Municipal de Educação (SEMEC), cujos achados da pesquisa, em parte, são apresentados nesse texto.

2. A PARTICIPAÇÃO E COMUNICAÇÃO ESCOLAR EM TERESINA

Atualmente, cresce a demanda e responsabilidade para com a informação e o acesso aos dados públicos com a imperatividade legal, como a Lei municipal nº 4.149, de 22 de agosto de 2011. A mencionada lei municipal dispôs “sobre a obrigatoriedade do município em disponibilizar informações acerca de atos administrativos que impliquem na realização de despesas, utilizando-se do *site* da Prefeitura Municipal de Teresina junto à rede mundial de computadores” (TERESINA, 2011). Na sequência apresenta-se como essa situação se desenvolve nas escolas pesquisadas.

2.1 Transparência nas escolas municipais de Teresina

Nas escolas de Teresina, a ferramenta eletrônica mais consultada é o *site* da SEMEC, embora haja outras, do Ministério da Educação e da PMT, por exemplo, o que não impede a publicação de dados em meios de comunicação tradicionais da escola, atendendo a publicidade essencial para a validade dos atos da administração pública. Assim, nesses redutos, a participação, a Lei de Acesso à Informação e os meios de comunicação disponíveis foram analisados frente ao desenvolvimento da cidadania.

O portal da transparência da Prefeitura de Teresina se coloca como uma determinação legal para pôr fim à cultura do sigilo e promover a cultura da transparência na administração pública da capital. Antes mesmo da aprovação da LAI, o Poder Executivo observava a lei municipal nº 4.149, de 22 de agosto de 2011, que previa a divulgação atualizada, segura (*backup* diário) e clara de informações públicas relativas a ato administrativo, como operações financeiras, e atos relativos aos servidores públicos em meios eletrônicos. A partir de 12 de dezembro de 2014, entrou em vigor o Decreto nº 14.605/2014, que dispôs sobre a aplicação da LAI na administração municipal.

Outro aporte digital da gestão de Teresina é o *site* da Secretaria Municipal de Educação. Trata-se de um instrumento muito útil para a administração das unidades escolares, já que informações, arquivos, contatos, servidores, repartições (gerências), fotos de eventos, links, programas, notícias, editais e outros documentos, estão disponibilizados nesta ferramenta virtual.

No *site*, a Secretaria Municipal de Educação se apresenta como “órgão da administração direta, responsável pelo ensino básico (Educação Infantil e Ensino Fundamental), assistência ao educando e administração escolar, no âmbito do sistema municipal de ensino” (SEMEC, 2016, s/p). Além disso, apresenta também sua responsabilidade na capacitação de professores e na disponibilização de recursos para desempenho profissional dos educadores, e da realização de projetos no processo ensino-aprendizagem dos alunos, bem como no acesso à educação às pessoas com necessidades especiais.

A Prefeitura é responsável por mais de 83.000 alunos, assim, a participação comunitária é uma das estratégias de promoção de inclusão, através da formação dos conselhos e capacitação de conselheiros. O objetivo dos conselhos escolares é: “fortalecer a gestão democrática dentro da escola. A Coordenação de Articulação Comunitária / Conselhos Escolares e o programa Escola Aberta, Escola da Gente, são os instrumentos responsáveis pelas ações de mobilização entre comunidade e escola” (SEMEC, 2015, s/p).

No item notícias, o *site* apresenta as atividades realizadas pelas escolas, pela SEMEC e pela Prefeitura, para a educação. Além da notícia, é apresentada a data da informação e o número de acessos. Dessa forma, o *site* cumpre sua obrigação de prestar informações de forma clara e transparente, já que noticia as atividades de maneira oficial, em linguagem jornalística e atualizada.

Quanto ao acompanhamento do dinheiro público, as planilhas de recursos disponibilizadas pelo *site*, não estavam atualizadas. Em consulta ao material, em abril de 2016, as planilhas de 2015 ainda não estavam publicadas, de forma que não há como discriminar ou acompanhar as verbas recebidas por unidade escolar, também não continha nenhuma explicação ou previsão para a atualização. O trabalho de consulta das contas individualizadas das escolas municipais ainda é muito difícil, mesmo tendo todos esses aportes eletrônicos. Nesse sentido, as contas de determinada escola só podem ser fiscalizadas se o interessado se mobilizar a procurar a própria direção, ou mesmo a SEMEC, explicando e se identificando sobre tal consulta.

Todas essas dificuldades refletem uma limitação ao exercício da cidadania, já que hoje se pode contar com meios eficientes de consulta, como a *internet*, o que Lévy (1999) descreve como uma forma midiática democrática, de comunicação interativa, recíproca, comunitária, heterogênea e intotalizável, em que cada indivíduo pode participar, contribuir e interagir.

Por outro lado, a SEMEC facilitou o contato com os pais e as escolas, por meio de um sistema eletrônico que interliga a Secretaria, a direção, os alunos e os pais. Na prática, esse meio eletrônico de interação da escola com a família foi uma intervenção interessante e atuante no processo de comunicação, participação e gestão, através da comunicação da frequência do aluno à escola. Trata-se do programa Mobieduca.me. Em 2014, a Prefeitura Municipal de Teresina apostou nesse programa de controle eletrônico de frequência discente, por meio de entrega de carteiras na entrada da escola. Esse controle consiste no envio de mensagens, via celular, para os pais dos alunos, em caso do não comparecimento desses. Os objetivos do programa são controlar eficazmente a frequência de alunos nas escolas, comunicar aos pais sobre a presença ou não dos filhos na unidade de ensino, e digitalizar a frequência de alunos, como dados para programas sociais e avaliações de ensino.

Nem todas as escolas municipais têm o programa Mobieduca.me, mas sua implementação demonstra o interesse da administração pelo uso de tecnologias na qualidade da educação, bem como na responsabilização dos pais e de sua participação. A viabilidade do sistema foi possível, devido a seu baixo custo e sua eficiência no gerenciamento das faltas dos alunos, cumprindo assim as determinações da LDB, e os princípios da administração, como o da eficiência dos serviços públicos.

Isso reflete a disposição da tecnologia a serviço do desenvolvimento da população menos favorecida no acesso a equipamentos materiais, bem como de uma profunda reforma das mentalidades, dos modos de organização e dos hábitos políticos da comunidade escolar para com a educação formal. Assim, a organização territorial dos grandes centros urbanos pode ser realizada pelas potencialidades do ciberespaço para “encorajar as dinâmicas de reconstituição do laço social, desburocratizar as administrações, otimizar, em tempo real, os recursos, equipamentos da cidade, experimentar novas práticas democráticas” (LÉVY, 1999, p. 190).

Apesar da tendência da automação dos processos administrativos, através das tecnologias de informação e da *internet* na administração pública, essa iniciativa não

substituí nem impossibilita o uso dos recursos visuais nas repartições estatais, como o aproveitamento dos murais das escolas.

Devido ao baixo custo, os murais são meios de comunicação mais eficientes para a atual realidade das escolas municipais de Teresina. São esses espaços que interagem escola e comunidade, por meio da escrita ou de imagens. A divulgação documental, como datas, notas, editais e prestação de contas, é feita através do mural; bem como a exposição fotográfica ou ilustrativa de atividades da escola. Esse recurso é o mais utilizado para a comunicação e a socialização de experiências na escola, o que também é aproveitado com atividades pedagógicas.

Os murais de uma escola são de diversos tipos e com diferentes finalidades, entre eles: os murais de avisos e de recados, os murais de datas festivas, os murais jornalísticos, os murais de atividades (regulares e extraclasse), os murais didáticos e os murais fotográficos. Como este trabalho se funda na informação e na gestão escolar, o que interessa é o mural de avisos e de recados da administração escolar para a comunidade, todavia, todos os murais são relevantes, uma vez que visam à informação e à cidadania.

Em observação nas escolas municipais de Teresina, percebe-se que os murais geram percepções e significados para quem os vê. Eles estão nos corredores e pátios das escolas, como também dentro das salas de aulas, há lugares que os informativos e as imagens se espalham pelas paredes e armários, vazando o espaço disponível dos murais; há outros que o mural não preenche todo seu espaço com conteúdo, e outros, vazios.

Macedo (2007) alerta para outra função dos murais, seu aspecto estético. Esse trabalho estético construído nos murais deixa marcas para a caracterização das escolas, bem como dos professores e dos funcionários que o fazem. Essa preocupação tem como objetivo fazer as crianças terem vontade de ver, de perceber o mural. Nisso, também implica a valorização da palavra e da escrita, como forma de expressão e comunicação, enquanto que o uso de imagens ocorre com mais frequência para os anos iniciais de uma criança.

Assim, pode-se inferir que o interesse pela consulta à prestação de contas pode partir através de imagens para as crianças, e se estender à prestação documental para os pais, desde que simplificada e verdadeira, para que os adultos ou as crianças mais interessadas compreendam a situação financeira da escola, e suas necessidades, participando, assim, da gestão. Pouco se encontrou de informação sobre gastos nos murais das escolas municipais de Teresina, muito embora se tenham visto prestações de contas simplificadas em murais na sala dos professores e no pátio de uma das escolas pesquisadas; nesse caso, em todas as

visitas as contas estavam ali expostas. Isso demonstra uma preocupação específica daquela direção, quando deveria ser uma orientação normativa do sistema municipal de ensino.

Em material didático para curso de formação educacional, Freitas (2009) classifica o mural como um recurso visual vantajoso, pois é produzido pelos funcionários da escola, e também recebe a produção dos alunos, comungando responsabilidades, conhecimentos e comunicação. O uso de murais “explicita os valores da escola como instituição, especialmente aqueles relacionados ao papel da leitura e da escrita na formação dos cidadãos” (FREITAS, 2009, p. 38), além de construir a identidade de uma escola.

Nos murais externos às salas de aula, devem ser fixadas todas as decisões coletivas, bem como a produção discente. Além do conteúdo, deve ser observada a altura e o acesso visual, respeitando, inclusive, a estatura das crianças, pois, afinal, o mural é lugar de consulta. Não se pode focar a transparência administrativa de uma escola apenas na exposição oral, como forma de prestação de contas, mas trabalhar com aspectos visuais, para que a comunidade comungue de um espaço democrático e informacional, facilitando, assim, o exercício da cidadania e da participação. Os murais são viáveis financeiramente, tradicionais e necessários para a administração da escola e para a educação de crianças; assim, por mais envolvimento que a escola tenha para com os meios tecnológicos informacionais, o sistema municipal precisa, como defende Lévy (1999), dialogar com os espaços territoriais com os meios digitais.

2.2 Participação e eleições nas escolas

A gestão de uma escola é reflexo da sociedade em que se vive. Assim, as eleições para diretores de escolas reverberam a democratização do país. A realização de eleições diretas é marca característica de uma democracia. Tanto que Tocqueville (2000, p. 397) disse que “a eleição é um expediente democrático que assegura a independência do funcionamento diante do poder central, tanto e mais do que seria capaz de fazer a hereditariedade nos povos aristocráticos”.

Essa ideia se espalhou para vários segmentos da vida democrática. Assim, enquanto o país estava envolvido na realização de eleições diretas para Presidente da República, na década de 1980; em Teresina, no ano de 1984, ocorreu a primeira eleição direta para diretor

de escola da rede pública municipal, no governo do então Prefeito Freitas Neto (PFL, atual DEM). Em 1994, no governo do Prefeito Wall Ferraz (PMDB), por meio da Lei municipal nº 1.802/94, foi realizada a primeira eleição, após redemocratização do país. Em 1997, nasceu a Lei nº 2.507, na gestão do Prefeito Firmino Filho (PSDB), que regulamentou as eleições escolares (SALES, 2014). Atualmente, elas são regidas pela Lei nº 4.274/2012, sancionada pelo Prefeito Elmano Férrer (PTB).

Bonfim, Macedo *et al.* (2002), em uma pesquisa qualitativa do tipo grupo focal, obtiveram resultados, a partir das percepções dos segmentos da comunidade escolar sobre as eleições dos diretores de escolas municipais. O trabalho envolveu três aspectos: o primeiro sobre as novas responsabilidades dos diretores; o segundo sobre as arestas pós-eleições; e o terceiro, sobre as críticas ao processo de eleição. Essa pesquisa foi realizada após uma década da implantação da participação democrática de votação dos gestores, e já se apresentava bem desenvolvida e com segmentos engajados no processo de escolha, tanto que a disputa eleitoral, no âmbito da escola, lembrava as disputas ao Poder Executivo, em níveis municipais e/ou estaduais.

Além disso, a pesquisa apontou para as novas responsabilidades dos diretores, que não consistia apenas na atividade pedagógica, mas a uma obediência hierárquica e burocrática de observância às finanças da escola, deixando de ser gerentes das questões pedagógicas e assumindo a função de “servidor da burocracia”. As eleições ocorriam de diversas formas, em variadas escolas municipais, como concluíram os autores, na análise das falas de um dos segmentos:

Entre os professores, a visão do processo eleitoral corresponde ao modo como o experienciam em seus locais de trabalho. Há aqueles em que praticamente não há disputa e as eleições são pacíficas; há também escolas em que o processo de construção das candidaturas é função do interesse dos candidatos, sem que haja mediação anterior das instâncias democráticas de gestão escolar; e há, finalmente, a realidade das disputas acirradas, do embate duro em torno de propostas e, como disse uma das informantes, poder (BONFIM; MACEDO *et al.*, 2002, s/p).

No caso dessas mais acirradas, as ocasiões de “perseguições políticas” ou de “oposição” ocorriam e eram prejudiciais ao andamento da escola. A pesquisa até aponta a necessidade de a SEMEC criar mecanismos de controle, para evitar tais situações. Todavia, restou considerar que as eleições, em todo caso, são fruto da caracterização de um espaço democrático; logo, a discussão e a fiscalização são técnicas benéficas para a construção da cidadania e para o fortalecimento das instituições da democracia. A oposição na escola, desde que pacífica, respeitosa e controladora, deve ser atuante.

O terceiro aspecto levantado foram as críticas ao processo eleitoral. Uma das críticas se direciona à diferenciação do peso dos diversos participantes na fórmula para obtenção do resultado das eleições. Nesse caso, há os que defendiam o voto universal e outros que queriam o aumento do peso do voto dos professores. Apesar disso, após mais de uma década da realização da pesquisa, a fórmula e a diferenciação dos pesos dos votos continuam, como se pode observar no art. 3º, § 2º, da Lei Municipal nº 4.274, de 17 de maio de 2012.

Art. 3º. A eleição de que trata o art. 2º, caput desta Lei deverá ser organizada em chapas compostas por um candidato a Diretor e um candidato a Vice-Diretor ou Diretor-Adjunto, submetidas ao voto direto e secreto da Comunidade Escolar, em votação única. A Chapa das Escolas e CMEIs que possuírem até três salas de aula, deverá ser composta apenas de Diretor, submetida ao voto direto e secreto da Comunidade Escolar, em votação única. § 1º A Comunidade Escolar será composta por:
I - professores e pedagogos; II - demais servidores em exercício na escola;
III - alunos da escola com idade igual ou superior a 14 (quatorze) anos;
IV - responsáveis por alunos inaptos ao exercício do voto, nos termos do inciso anterior. § 2º A votação observará, respectivamente, o peso de 50% e 25% para a manifestação dos integrantes dos incisos I e II, do § 1º, deste artigo, atribuindo-se o peso de 25% para a manifestação conjunta dos alunos e responsáveis elencados nos incisos III e IV, do § 1º, deste artigo (TERESINA, 2012, s/p).

As demais críticas se sustentaram na inadequação pré-eleitoral da obrigatoriedade do curso de gestão para capacitação dos candidatos e, a outra, na existência dos abusos e dos absurdos que ocorriam nas campanhas:

Em relação a este aspecto, avalia-se que as eleições escolares reproduzem o macrocosmo dos pleitos gerais, no que têm de aspectos prejudiciais como clientelismo, influência de lideranças políticas fortes (vereadores, por exemplo), falsas promessas, acusações e agressões pessoais, enfim, todo o conjunto de práticas que caracterizam as eleições gerais no país (BONFIM, MACEDO *et al.*, 2002, s/p).

Atualmente, o curso de gestão escolar é obrigatório para diretores que não o tem em seu histórico acadêmico e profissional, mas sua ocorrência é, *a posteriori* (art. 6º da Lei Municipal nº 4.274/2002), e quanto aos abusos e falsas promessas nas campanhas, esses só serão evitados com o amadurecimento da cidadania, acompanhado de legislação e controle eficientes.

A última eleição para diretores foi lançada por meio de edital, baseado no art. 2º, parágrafo único da Lei municipal 4.274, de 17 de maio de 2012, em que reforçou a participação da comunidade escolar. De acordo com essa lei, são legitimados a votarem: os professores e pedagogos, os servidores em exercício na escola, os alunos com idade igual ou superior a 14 (catorze) anos, e os responsáveis por alunos.

Conforme o edital de 2016, o cadastramento dos eleitores foi realizado para garantir a unidade do eleitor no processo eleitoral, respeitando, assim, o § 3º do art. 3º da Lei das eleições para diretores. Pelo edital, a comissão eleitoral foi composta 30 dias antes das eleições, e coube a ela a organização do processo. A votação tinha peso diferenciado para cada segmento: I - 50 % (cinquenta por cento) para professores e pedagogos; II - 25 % (vinte e cinco por cento) servidores em exercício na escola; III - 25 % (vinte e cinco por cento) para a manifestação em conjunto de alunos da escola e respectivos responsáveis.

A chapa eleita era a que tivesse a maioria dos votos válidos. Sendo previstos casos de indicação de diretores pelo Secretário Municipal de Educação, nas escolas que não houvesse candidato, ou que os profissionais não tivessem os requisitos para a candidatura.

Quanto ao curso de gestão, determina a lei, que seja feito após as eleições:

Art. 6º A Secretaria Municipal de Educação providenciará para que todos os Diretores, Vice-Diretores ou Diretores-Adjuntos eleitos participem de curso de gestão, compreendendo gestão pedagógica, administrativa e financeira, a ser oferecido às custas da Secretaria Municipal de Educação.

§ 1º Estará dispensado do curso de gestão, a ser oferecido pela SEMEC, aquele candidato eleito que apresentar certificado, devidamente registrado em cartório, de conclusão de Curso de Especialização em Gestão Escolar, sendo prontamente nomeado.

§ 2º O candidato eleito será prontamente nomeado, e, nos termos do *caput* deste artigo, frequentará, nos primeiros três meses de sua administração, o curso de Gestão Escolar oferecido pela SEMEC, devendo apresentar desempenho satisfatório (TERESINA, 2012, s/p).

Após eleito, o diretor assina o contrato de gestão, que dentre suas competências quanto ao regime de autonomia administrativa, está o dever de manter os dados requeridos pelo Sistema de Ensino e pela SEMEC, atualizados, bem como os referentes ao censo escolar, ou seja, um comprometimento institucional de informação. Quanto à gestão financeira, o contrato não cita o dever de prestação de contas à comunidade, mas atenta à responsabilidade financeira do gestor no controle de receitas e despesas.

Diante disso, cabe frisar que a última eleição para diretores ocorreu em 08 de abril de 2016. A eleição estava prevista para o final de 2015, e foi adiada para abril/2016, em decorrência da aplicação da “Prova Brasil” (teste de amplitude nacional que avalia o ensino básico do país), que estava prevista para o mês de novembro de 2015.

3. A PRESTAÇÃO INFORMACIONAL NAS ESCOLAS MUNICIPAIS

A análise dos dados da pesquisa realizada nas escolas municipais do ensino fundamental da regional centro/norte de Teresina-PI permitiu chegar a quatro categorias. A primeira abordou a estrutura para a prestação dos serviços de informação nas escolas, a segunda, a ação do gestor nas prestações de contas. A terceira tratou do processo informacional para a comunidade (os canais, os sujeitos e os tipos de informação divulgados); e a quarta, a confiança da sociedade no gestor.

No aspecto da estrutura para a prestação dos serviços de informação, a pesquisa indica o que as escolas possuem de elemento estrutural, pessoal e equipamentos apropriados para a entrega e a prestação de informações à comunidade, no cumprimento da LAI. A criatividade do gestor nas prestações de contas é uma categoria formada pelo vínculo do diretor às normas da SEMEC para a prestação de contas e à existência dos meios de divulgação utilizados para esse prestamento. Já o processo informacional se funda nos elementos do serviço de informação que atinge a comunidade escolar, quais seja: os canais de comunicação da SEMEC (via *internet*) e o da direção escolar (em regra, via a oralidade).

A confiança técnica no gestor é uma categoria fundada nas teorias existentes sobre a modernidade, calcadas em Giddens (2009), em que o interesse sobre específicos setores da organização social é depositado em sistemas abstratos, em detrimento da participação ou do conhecimento sobre determinado assunto. O quadro abaixo tem por base as características dessas categorias nesta pesquisa¹, que em seguida são especialmente detalhadas:

Tabela 1 - Características das categorias da pesquisa

	Exaustividade	Exclusividade	Concretude	Homogeneidade	Objetividade e fidelidade
Estrutura na prestação dos serviços de informação	Setor específico; capacitação profissional e informatização	Recursos físicos, humanos e tecnológicos.	O termo se refere à estrutura das escolas para os	Princípio da legalidade.	Variáveis: LAI e a estrutura das escolas.

¹ “As categorias devem apresentar as seguintes características: **Exaustividade**: cada categoria estabelecida deve permitir a inclusão de todos os elementos levantados relativos a um determinado tema. (...); **Exclusividade**: nenhum elemento pode ser classificado em mais de uma categoria. Em outras palavras, as categorias devem estar definidas de maneira tal que não seja possível classificar um mesmo elemento em duas delas; **Concretude**: os termos abstratos são muito complexos, sempre terão diversos significados. Assim, a classificação corre o risco de mudar de pesquisador e pesquisador. É importante ter categorias concretas que permitam fácil classificação dos elementos (...); **Homogeneidade**; as categorias devem se basear em um mesmo princípio de classificação. Não é possível analisar o conteúdo de uma mensagem, quando as categorias se fundamentam em mais de um princípio classificatório; **Objetividade e fidelidade**: os vieses devidos à subjetividade dos codificadores, à diferença da interpretação, não se produzem quando as categorias são adequadas e bem definidas. O pesquisador deve definir claramente as variáveis e os indicadores que determinam a classificação de um elemento em uma determinada categoria (RICHARDSON, 2012, p. 240 - grifos do autor).

	nos serviços de informação.		serviços informacionais.		
Criatividade nas prestações de contas	Prestação de contas; subordinação institucional e a utilização dos meios de divulgação existentes.	A atividade de prestação de contas do gestor.	O termo se refere à conduta do gestor quanto à utilização dos meios existentes para a prestação de contas à comunidade.	Princípio da prestação de contas.	Variáveis: Prestação de contas e os meios de divulgação existentes.
Processo Informacional	Canais, sujeitos e tipo de informação.	Serviços de informação prestados à comunidade escolar.	O termo se refere à complexidade do serviço de informação.	Princípio da publicidade.	Variáveis: as vias e as fontes das informações.
Confiança técnica no gestor	Reuniões e deliberações coletivas; eleições para diretores; relação administrados e administrador.	Participação da comunidade na gestão das escolas.	Termo que se refere à relação que a comunidade tem para com o diretor.	Princípio da confiança.	Variáveis: Participação da comunidade e centralização de poder no diretor.

Fonte: Tabela elaborada pelo autor, ante as características das categorias, segundo Richardson (2012).

3.1 Estrutura de prestação dos serviços de informação

Na observação dos aspectos legais e da estrutura e condições físicas, humana e tecnológica das unidades escolares da região centro/norte de Teresina, foram registradas percepções sobre: a noção de direito à informação da comunidade escolar, as demandas de informações na escola, a organização documental, a observância dos prazos legais para a entrega dos serviços informacionais, a solicitação de informações, a capacitação de profissionais, a existência de sistemas informatizados e de equipamentos para organização de documentos.

Diante das entrevistas e das observações realizadas nas escolas municipais de Teresina, os participantes têm conhecimento de seus direitos e de seus deveres, mesmo que não conheçam a lei (ou não tenham interesse em conhecê-la), e que apesar da existência dos meios de comunicação, a informação deve ser sempre disponibilizada, para que facilite a atuação cidadã. Porém, eles nem sempre cobram ou se interessam pelo aprimoramento dos serviços de informação dentro das escolas. Cabe explicar que o direito de acesso à informação é aquele que o cidadão tem, mesmo sem requerer.

Nas escolas municipais da regional centro/norte de Teresina, as maiores demandas, de acordo com os entrevistados, são informações sobre reuniões, aulas, desempenhos de alunos, plantão escolar, e outras relativas a determinados alunos. Essas questões estão imbricadas de um interesse privado dos pais ou dos servidores, de saberem a pontualidade de um evento ou sobre alunos particularizados. Nesses casos, a vida pública da escola não é percebida. A comunidade olvida a movimentação política e a manutenção financeira de uma escola, principalmente quando ela se postula como democrática.

Ademais, todos os gestores entrevistados afirmaram que as escolas que administram estão preparadas, com organização de documentos e observância do prazo máximo legal para prestação de informações. Sobre a capacitação documental das escolas para prestar informações, os diretores disseram que as unidades escolares que gerem estão preparadas para a prestação do serviço, com documentos organizados por pastas e arquivos, tanto para efeitos de fiscalização, de pesquisas, como para demandas específicas:

Tá tudo direitinho, é só nos falar que estamos com toda a documentação (DIRETOR 4, 11/12/2015). A qualquer momento... parte financeira todos os processos dos últimos cinco anos eu tenho arquivado, prestações de contas de todos os recursos, documentos administrativos, processos administrativos de todas as pastas, a gente tem essa preocupação, ou com fiscalização ou com pesquisa, ou com indagações, a gente tem como... (interrupção). A gente tem como responder a qualquer indagação, que é uma das minhas preocupações essa questão documental... (DIRETOR 5, 27/11/2015). Sim, nunca tivemos problemas com relação a documentação. Você vê aqui, eu sou todo tempo aqui com muito zelo até para as meninas limparem aqui a sala é eu dizendo: - bote do jeito que está. E aqui são várias documentações. Você vê e diz: - essa sala do diretor é uma bagunça. Mas eu não posso fugir das documentações, porque senão eu termino esquecendo e vai passando os anos e a gente tem que estar anotando, não tem como a gente fugir, é preciso que a gente tenha essa linha de conduta, não podemos fugir dela, é uma lei, e se você foge dela, você não tem mais a habilidade necessária para estar... (DIRETOR 2, 11/12/2015).

Observa-se que a organização de documentos é um zelo da direção, que deve estar preparada para responder as demandas específicas de informações, principalmente dos órgãos de controle, para efeito de fiscalização ou de pesquisa. Trata-se de um cuidado que exige habilidade para gerir e administrar os dados públicos, inclusive para que nada se perca ou confunda o gestor.

A informalidade do pedido de informação inibe o aumento da demanda perante os órgãos públicos. O fato de o gestor não se deparar com solicitações de informação sobre finanças e atos administrativos, não significa que a comunidade esteja satisfeita com os serviços de informação, tanto que são conscientes de que qualquer demanda poderá ser feita sobre despesas da escola, como reformas na estrutura física, por exemplo. Também são

conscientes de que devem prestar a informação a mais rápida possível, mesmo na carência de funcionários ou servidores especializados. Assim, independente dos motivos que levem à impossibilidade da entrega da informação de imediato ou em até 20 dias.

Os diretores, em regra, destacaram a falta de pedidos de informações sobre as contas e as finanças da escola, o que implica na desnecessidade de aprimoramento das estruturas de prestação de informações. Os serviços de informação são prestados pelo diálogo, pelo consenso e pela oralidade, geralmente, pelo próprio diretor, e sem a apresentação de documentos, logo, as maiores demandas se referem a particularidades, como comportamento quanto à relação funcionários e alunos (relações pessoais).

Os serviços de informação devem ser claros, rápidos, sem constrangimentos, de fácil acesso, gratuitos e bem prestados. O servidor não pode se negar ou requerer motivação do uso da informação. Se a informação não pode ser prestada de imediato, deve ser dado andamento processual da informação, com recebimento do requerimento pelo servidor e acompanhamento para que a informação requerida seja prestada dentro do prazo legal. Somente com estrutura e seriedade na oferta de serviços de informação é que a escola estará apta para aumentar suas demandas de informações por parte da comunidade. Essa estrutura de prestação informacional ainda é muito incipiente nos órgãos e entidades da administração pública municipal, e de acordo com o Decreto de aplicação da LAI em Teresina, os pedidos de informação que dependem da complementariedade de dados de outros órgãos recebem apoio da Coordenadoria de Ouvidoria do Município.

As escolas municipais pesquisadas não possuem capacitação específica de profissionais para a prestação de informações, requerimentos de informações, protocolo, sistema de gerenciamento eletrônico de dados, a atenção especializada ao cidadão interessado em informações, acompanhamento processual de solicitação de informação e setor especializado para esse tipo de serviço. Nesta pesquisa, muitos dados não foram coletados em razão da dificuldade imposta por recursos humanos, como por exemplo, os empecilhos para a realização de entrevistas com membros dos conselhos de uma das escolas analisadas.

Além da capacitação de atendimentos dos servidores, a informatização é tarefa positiva para a prestação de serviços de informação. Uma das primeiras tarefas que a escola deve investir é a organização dos documentos, e principalmente sua digitalização, poupando, assim, espaços e o amontoado de documentos. Ademais, no fornecimento de informações, de cópias de documentos e na realização de buscas, o serviço se torna mais rápido e seguro.

O diretor de uma das escolas, por ter um servidor capacitado para isso, cogita a implantação da realização das matrículas por meio de documentos digitalizados:

Temos computadores, um de acesso aos professores, outro para a secretaria, temos a nossa pasta de documentação toda de gerenciamento com o GED, que é para informar a secretaria online, nós não levamos papel de matrícula para a SEMEC não, é tudo *online*, e nós estamos trabalhando para toda matrícula, em 2016, ser numa pasta de arquivo, não ter mais uma pasta de aluno arquivado no papel, no arquivo. A ideia é de começar este ano tudo escaneado, e botar numa pasta no computador. O secretário da escola, não é a Secretaria, o secretário tem um conhecimento grande nessa área – o secretário da escola! – não é da SEMEC, não é o (cita o sobrenome do Secretário de Educação), é o secretário nosso, ele tem conhecimento nessa área para nós fazermos isso em 2016. A gente dá o suporte necessário, o financeiro, que precisar (DIRETOR 1, 11/12/2015).

Esse poder de criatividade, boa vontade e iniciativa facilita o trabalho dos servidores e capacita a escola à prestação de informações e de acesso a documentos. Nota-se, no trecho acima da entrevista, que a iniciativa da digitalização dos dados é da gestão do entrevistado, não se trata de uma orientação hierárquica do órgão ou do ente público subordinado. Percebe-se que esse gestor trabalha com os recursos que dispõe (computadores, internet e servidor capacitado).

Para o sistema municipal de ensino, a correspondência *online* das escolas com a SEMEC é um serviço de informação indispensável, pela rapidez, pelo barateamento das transações informacionais, pela interação institucional e pela prestação documental. O participante gestor de uma escola, ao falar sobre a relação eletrônica da SEMEC com as escolas, considera a interação boa para o processo administrativo, tanto para a troca de informações quanto para a atualização das mesmas. Há também, nessa análise, o diálogo entre o virtual e o territorial, contrapondo-os quanto à rapidez da comunicação com a *internet* e o infortúnio do manuseio de papéis e documentos físicos:

Sim, sempre manda através do endereço eletrônico da Secretaria em comunicação com a escola, sempre está atualizando. Eu considero muito bom, porque antes nem tinha. Tudo era só através de papel mesmo, demorava a chegar. Mas hoje já tem essa parte que ajuda bastante (DIRETOR 3, 19/02/2016).

Mesmo com tantos meios possíveis de tecnologia, o comunicado escrito enviado por intermédio dos alunos é o mais usado pela diretoria na comunicação com a comunidade carente de recursos tecnológicos. Os meios tradicionais de informação ainda são necessários, até mesmo porque as escolas públicas brasileiras lidam com famílias pobres, que ainda não se incluíram na era digital.

3.2 Prestação de contas: “o que é cobrado, é feito!”

O comprometimento da escola com a informação consiste em estimular a sociedade a observar o funcionamento daquela. Por isso, a análise dos meios de comunicação existentes nas escolas, independentemente da complementariedade informativa de todo o sistema municipal de ensino, deve ser suficiente para demonstrar a preocupação administrativa escolar para com a prestação de contas à sociedade. Isso parte do perfil do gestor e de seu comprometimento para com a transparência ativa.

O baixo interesse da comunidade escolar é proporcional à alta concentração de responsabilidades e de poder no gestor. Quanto maior for o poder do gestor de decidir pela coletividade, menor será a participação e o conhecimento que a comunidade tem a respeito da escola. Um dos diretores expressa essa realidade, atribuindo ao desinteresse da comunidade uma dificuldade na gestão democrática da escola, já que as decisões, por mais que sejam compartilhadas e consultadas, não guardam o caráter coletivo de responsabilidade. Esse gestor se sente isolado no sistema de participação e de corresponsabilidade, em que a divulgação dos atos não é suficiente para a manifestação de interesse por parte da comunidade escolar.

A maior dificuldade é o interesse mesmo das pessoas em ter o conhecimento. Os pais de alunos não se interessam, (nem) os funcionários. Eles deixam muito centralizado nas mãos da gente. A gente quer fazer uma reunião para transmitir uma informação, para compartilhar uma decisão, e eles não têm esse interesse, nem os funcionários nem os pais de alunos, (esses) muito menos. Eles acham que se o diretor está dando conhecimento (...) como se o diretor fosse o dono da verdade, o conhecedor, tudo já feito e se esquivam das responsabilidades. Todas as informações eu passo, embora, na maioria das vezes, nesse contexto, eles não têm interesse (DIRETOR 1, 11/12/2015).

Nessa esteira, outro servidor/conselheiro explica o desinteresse da comunidade para a vida pública da escola. Trata-se de uma prática que não é cultivada no meio escolar, nem na sociedade brasileira. A informação é um serviço não cobrado, não demandado, logo, a direção não tem porque investir na qualificação de pessoas e de um setor físico para a entrega do serviço. Assim, o conselheiro fala que nunca demandou informações ou cobranças para com a prestação de contas da escola, enquadra-se como mais um cidadão avesso à fiscalização e à cobrança da coisa pública. Atribui tal desinteresse à cultura do país, de que o brasileiro assiste, mas não participa politicamente das administrações públicas. Esse conselheiro participa das reuniões, acompanha as finanças e as prestações de contas apresentadas pelo diretor, mas não se compromete com os serviços de informação, com o

controle e com a fiscalização das contas escolares. A preocupação demonstrada é com a formalidade cumprida pelas cobranças da SEMEC, com a realização de reuniões, com a prestação de contas à comissão financeira, e com a confiança de que o gestor repassa corretamente todos os dados da escola aos órgãos fiscalizadores, ao conselho e à comunidade.

Eu pelo menos nunca cobre, eu não vou mentir. A gente vê o que está na reunião e o que é exposto periodicamente, mas eu não vou mentir, dizer que ... a gente não tem muito essa prática aqui... (nós brasileiros, acredito eu), não tenha muito essa prática da cobrança. Então, *quando a gente não cobra, a pessoa relaxa mesmo nesse sentido*. O que é cobrado é feito. É prestado contas, as reuniões são feitas, a gente reúne o conselho. O presidente do conselho faz a prestação de contas que tem que fazer. Agora eu não sei te colocar se você chegar para ele, pessoalmente, e solicitar, eu quero ver as contas em 20 dias, (eu acredito, eu), que pelo menos esteja tudo *ok*. Quando tem a questão da reunião do conselho, sempre está *ok* para a gente vê (PROFESSOR 3, 03/03/2016 - grifo nosso).

Em toda escola democrática, a atitude do gestor caracteriza sua gestão, embora os resultados das escolas só sejam obtidos e alcançados com capacidades e responsabilidades de todos os agentes do processo (LIBÂNEO, 2001). A participação e a transparência passiva só serão observadas pela comunidade, se o gestor trabalhar nesse sentido, e vice-versa. Mas, como a gestão democrática no Brasil parte dos centros para as periferias, é compreensível sua implementação por meio de leis e pela atuação das autoridades locais. Logo, o fomento ao interesse da comunidade pela escola, irá depender do perfil do gestor.

A criatividade do gestor nas atividades pedagógicas, financeira e administrativa é importante para o fomento do interesse da comunidade pela vida escolar, estimulando os participantes em uma cadeia de interesse em que um segmento mobiliza o outro. O diretor estimula os funcionários, que incentivam os alunos, e esses compartilham as expectativas com os pais ou responsáveis (RIBEIRO *et al.*, 2011).

Em Teresina, a prestação de serviços informativos e o ato de gerir uma escola estão subordinados às normas cobradas pela SEMEC, que correspondem às observâncias legais que devem ser cumpridas por todos os diretores. A Secretaria facilita e uniformiza a administração dos gestores escolares do município, bem como os acompanha e os fiscaliza. A prestação de contas é um dos atos mais acompanhados e observados pelos gestores, já que tudo é exposto e comprovado para a comissão financeira da Secretaria Municipal de Educação, de acordo com a orientação normativa, seguindo todas as predeterminações.

As escolas municipais prestam serviços de informação à Secretaria Municipal de Educação de Teresina, com fidelidade às formalidades exigidas, cumprindo prazo e

demonstração documental. Essas informações são específicas, documentadas e digitalizadas. São dados que dizem respeito ao funcionamento da escola.

Essa observância às orientações da SEMEC engessa a atividade do gestor na condução das prestações de contas, pois as contas também interessam à comunidade. Neste aspecto, a formação dos conselhos é uma condição normativa regulada pela SEMEC para a deliberação e execução de compras e obras na escola. A prestação de contas documentada à comissão financeira da Secretaria é outra. A condução normativa dos conselhos deliberativos e fiscais das escolas molda tecnicamente os gestores, e é encarada por eles como uma conduta democrática. Os gestores não podem deixar de seguir as orientações legais que facilitam, organizam e uniformizam as informações coletadas e prestadas pela SEMEC e órgãos fiscalizadores, mas, também, nada os impede de prestar contas simplificadas e claras à comunidade, incentivando a participação e o controle popular, como determina a LAI e o Decreto nº 14.605/14.

Para efeitos de transparência, a administração depende de meios de divulgação e mobilidade administrativa para utilizá-los. Somente assim, os controles de programas sociais na educação podem se fortalecer, ante os esquemas de corrupção, ante as dificuldades de fiscalização, logo, a educação nutre papel primordial na consolidação do controle social e no combate à corrupção, uma vez que dá à população condições de acompanhamento da aplicação dos recursos, ou o conhecimento e as formas de denunciar eventuais irregularidades, fraudes ou desvios (FURTADO, 2015).

Questionados sobre a existência de meios eletrônicos de divulgação, os diretores afirmaram que os poucos recursos não dão para investir num sistema eletrônico de comunicação. Todavia, a falta desse suporte eletrônico não impede que a escola se utilize dos meios usuais e baratos que dispõe. Esse gesto não precisa estar nas observações da SEMEC, mas na capacidade criativa e nas boas práticas de transparência do gestor. Há alguns diretores que afirmam fazer uso dos murais das escolas, mas poucas prestações de contas foram observadas nos murais. Fora isso, os diretores não usam outros meios para a divulgação das contas escolares.

A ausência de informações específicas nos meios eletrônicos da rede gerenciadora de ensino exige a preocupação da direção das escolas com a transparência ativa das gestões, qual seja, repassar discriminadamente todas as receitas e gastos, inclusive expondo, por oportuno, dificuldades e necessidades, para que assim, os desafios da educação sejam compartilhados com a sociedade.

A criatividade dos diretores pode partir dos vários meios que a escola possui para a divulgação de dados. Em entrevistas, os participantes elencaram os seguintes instrumentos de informação existentes atualmente nas escolas do município: o mural (cartazes, painéis), os comunicados escritos (folders, informativo, cartas circulares), a recepção dos alunos (“acolhida”), as reuniões de pais e mestres, os conselhos escolares, o plantão escolar, ofícios, convites, palestras, o sistema *mobieduca.me*, telefone celular (SMS, *whatsapp*), as redes sociais (*facebook*) e o *site* da SEMEC para noticiar atividades da escola, como festas, projetos e outros eventos. O que significa um bom número de meios de informação. Resta evidente que os meios existem. A divulgação é possível, basta criatividade e boa vontade da gestão.

A informação oral é feita na recepção das crianças, chamada também de “acolhida”. Nesse momento, no início das aulas, professores, servidores, diretor, alunos e pais de alunos se reúnem no pátio da escola. É o momento de maior relevância para a entrega de informações para a comunidade, e ocorre diariamente. As informações e necessidades da escola são expostas nessa reunião. Os pais interagem entre si, com os alunos, com os funcionários e com a direção da escola. Há administrações que fazem apenas uso desse momento para a prestação de contas.

Por ser uma prestação oral, a mensagem transmitida durante essa recepção dos alunos se dá de forma rápida, seletiva, pouco detalhada e não documentada. Ademais, as irregularidades que por ventura existirem, não serão repassadas e, provavelmente, não serão detectadas pela comunidade. Apesar disso, atualmente, esse é o meio mais eficaz de divulgação e de controle social. Nem mesmo as reuniões de pais e mestres suprem esse momento. Pois a pauta, nesse último caso, são os alunos, e não a escola. Já nas reuniões periódicas do conselho deliberativo e fiscal, a escola é o objeto mais discutido, suas prioridades e seus recursos financeiros são apresentados aos conselheiros.

Outro meio de interação usado pela escola são as redes sociais e os aplicativos móveis para celular. Os mais usados, respectivamente, são o *facebook* e o *whatsapp*. O primeiro interage toda a comunidade, pais, alunos, servidores, diretores e professores conectados à *internet*. Em regra, trata-se de um grupo fechado, que os integrantes utilizam para postarem fotos e comentários de eventos da escola, bem como sugerirem livros e leituras. Já o *whatsapp* se trata de um meio de comunicação usado entre diretores e servidores, nesse caso, os diretores não envolvem os alunos nesse processo de interação comunicativa. São meios de comunicação, que em nenhum momento os participantes se referiram como instrumento

para prestação de contas, mas que são usados como meios de informação. O *site* da SEMEC, acompanhado do uso das redes sociais (*facebook*) e de aplicativos de mensagens instantâneas (*whatsapp*) constituem as ferramentas tecnológicas usadas para a comunicação e para a informação nas escolas municipais de Teresina. Essas duas últimas, por mais fechadas ou restritas a grupos, são meios de informação utilizados para atividades pedagógicas, mas não foi constatada nenhuma referência à prestação de contas.

Na SEMEC, e também no *facebook* e no *whatsapp*. E principalmente no *site* da SEMEC, se tiver algum evento você vai ver lá. Essa escola é muito conhecida. Os professores da manhã têm um grupo no *whatsapp*, eu acho que os da tarde também têm (PROFESSOR 1, 23/11/2015). (...) Os professores da manhã têm um grupo no *whatsapp* e no *face*, cada professor divulga suas coisas. Por exemplo, se no projeto Mais Educação tiver alguma atividade, aí o professor vai lá e coloca lá. Se ele fizer alguma coisa, ele vai lá e bota. Se o pessoal da secretaria quiser alguma coisa do conselho, e também o da SEMEC (que eles têm um *site*), se na escola tiver fazendo alguma coisa a gente chama eles, e eles vêm. Por exemplo, festas das mães, coisas assim. No *facebook* é para professores e alunos. Da Secretaria, é aberto para quem acessar o *site* da SEMEC (SERVIDOR 1, 23/11/2015).

Em observação direta, foi observado que apenas uma das cinco escolas pesquisadas simplificava a prestação de contas com exposição nos murais. Nas demais, a prestação do serviço de informação das contas foi realizada mediante a solicitação do interessado. Nas escolas municipais pesquisadas, as informações sobre as contas escolares são produzidas, organizadas, enviadas aos órgãos de controle e arquivadas em pastas, em armários, ou na mesa dos diretores, ou seja, não são divulgadas de forma discriminada e integral no interior da escola. Nos meios eletrônicos são divulgadas apenas ações pedagógicas e notícias comunitárias. Nesse caso, a divulgação de contas vai depender do perfil do gestor, da sua criatividade e de suas boas práticas de transparência. Todo o processo de prestação de contas ocorre para o conselho, obrigatoriamente.

Para a comunidade, as contas geralmente estão “*guardadas em armários*”, “*sobre a mesa*” do diretor, e para acessá-las: “*é só nos falar que estamos com toda a documentação*” (DIRETOR 4, 11/12/2015). Foi assim que os gestores apresentaram as contas, ao serem questionados sobre a apresentação das mesmas. As prestações são feitas de acordo com as regras institucionais. Já para a comunidade, os gestores dizem que procuram torná-las visíveis, mas eles encontram dificuldades, pois tendem a não apresentá-las de forma regular. Observe que a prestação de contas se encontra com o diretor, em seu gabinete, em seu armário.

A prestação de contas tem os recursos que a gente recebe, os federais e os municipais, os da escala federal e da escala municipal, a gente faz de acordo com

a normativa que vem da Secretaria e dos órgãos federais, e a gente, ao receber o recurso, a gente reúne o conselho para deliberar o que vai ser adquirido, de acordo com cada recurso. Fazem-se as pesquisas de preço, vê-se as melhores propostas para poder daí fazer as compras e depois lidar com toda a documentação da prestação de contas, papelada inerente. A gente procura colocar para ficar visível, *fica guardado aqui na escola*, a primeira via vai para a Secretaria, a segunda via fica aqui na escola. *Se alguém quiser vê, está aqui no armário da diretoria* e a gente procura colocar também no mural, para ficar transparente. *Quem quiser ter acesso, está aqui comigo*, não tem problema, a gente tenta ser o mais transparente possível, para não ter problemas (DIRETOR 3, 19/02/2016 - grifo nosso).

Nestes casos, para ter acesso às contas da escola, é imprescindível o contato com o diretor da escola, é preciso requerer. Em qualquer órgão público, quando a prestação de contas é exposta, ela surte outro efeito nos membros da comunidade: o interesse e a curiosidade de fiscalizar, de controlar, sem óbices, sem constrangimentos. A exposição dos valores e do que foi comprado, tanto nos murais internos quanto os externos, torna a administração aberta, exposta, visível, etc.

3.3 Processo informacional em duas vias

Nesse diapasão, informações técnicas e contábeis são enviadas aos órgãos de fiscalização competentes, no entanto, à população restam dois caminhos: 1) a direção da escola e seus conselheiros; e 2) as informações do Poder Executivo (*sites* da SEMEC e da PMT). Ou seja, o processo informacional de transparência ativa do sistema municipal de ensino são os serviços de informação imediato e mediato, respectivamente.

A busca de informações nas escolas se dá em uma relação pessoal, de copresença. Para a comunidade, a informação divulgada é seletiva, e as informações mais específicas exigem a demonstração do diretor. Observa-se que o responsável pela divulgação das informações públicas para a comunidade é o diretor (fonte pessoal e oral); e o fim dessa publicidade é a fiscalização da gestão da escola pela sociedade.

(...) se for coisa de interesse geral, como eu já falei, ele coloca no mural, agora eu acho que nem tudo assim, é ... não sei o que convém informar, assim o que a comunidade tem que saber é informado. Algum pai que tem algum interesse sempre está ali na sala do diretor. No início da aula o diretor fala com os pais, e quando eles não estão entendendo, ele sai aí atrás do diretor, de manhã é interesse, aí o pessoal fecha em cima dele, pequenos grupos que não acaba nunca (PROFESSOR 1, 23/11/2015).

Além de o processo informacional do sistema municipal de ensino ocorrer por duas vias (a imediata e a mediata) ele não é completo. A comunidade se depara com uma aparente transparência, pois não há como exercer uma fiscalização eficiente, sem requerer mais

dados, mais detalhes. Trata-se de um ciclo em que o meio e o fim se encontram num processo sensitivo de informação. Para completar a informação, o interessado deve procurar a direção da escola ou a Secretaria de Educação, ou a Coordenadoria da Ouvidoria do Município, como prevê o Decreto nº 14.605/14.

A informação prestada diretamente pelo diretor, de forma oral, é seletiva, tem pouco alcance e de frágil comprovação. Em regra, é esse o tipo de informação prestada pelas gestões escolares à comunidade, embora se possa requerer para outros órgãos da administração pública. A via mediata é aquela em que a comunidade tem acesso a informações gerais pelos *sites* da SEMEC ou pelo Portal da Transparência da Prefeitura. A informação é divulgada amplamente por meio escrito e virtual, contemplando a realidade oficial do sistema municipal de ensino.

A comunidade não logra êxito na fiscalização com o processo de informação incompleto, isso implica diretamente na construção da gestão democrática e participativa, pois disso também depende o envolvimento dos segmentos da comunidade escolar (BOTLER, 2011). Nesse aspecto, o papel do gestor é fundamental para a complementação do ciclo informacional, como meio de divulgação eficiente de consulta, acesso a documentos e detalhamento das contas. Sem essas informações, é impossível controlar e fiscalizar a gestão financeira de uma unidade escolar.

3.4 “O pingo no i”: a confiança no gestor

O diretor é um servidor público que deve ser fiscalizado, mesmo diante da confiança técnica atribuída ao sistema de ensino e ao controle do poder público. Apesar da participação que os membros dos conselhos dizem ter, os relatos inserem o acanhamento dessas participações, bem como a obrigação formal pelas quais elas são realizadas. Isso não configura uma boa gestão democrática. A participação na escola deve passar de uma formalidade ou uma exigência normativa e institucional.

As leis de incentivo à participação existem para possibilitar mudanças de comportamentos nos agentes, atribuindo-lhes responsabilidades e zelo para com a coisa pública, possibilitando o controle e a correta atuação dos órgãos públicos, permitindo-lhes, sempre, o alcance do interesse público. Por isso, a relação da comunidade com o gestor deve se pautar na confiança, como determina Botler (2011), mas não na centralização de decisões.

O que se observa nas escolas municipais de Teresina é uma confiança atribuída ao gestor, em decorrência da credibilidade do sistema municipal de ensino, ao ponto de o tesoureiro do conselho deliberativo de determinada escola já ter assinado cheques sem dimensionar a responsabilidade de seu ato ou de confiar todo o processo de tomada de preços nas mãos do diretor.

A relação de confiança no gestor para com as atividades administrativa, financeira e pedagógica da escola é percebida em várias falas dos entrevistados. Todos eles creditam ao diretor confiança técnica e profissional capaz de lhe depositar todo o poder de organizar, realizar pesquisa de preços, deliberar, comprar e concentrar informações. O Aluno 1, questionado sobre onde buscar as informações da escola, disse: *“Eu pergunto ao diretor. Não sei onde mais buscar informações”*. Ademais, os membros dos conselhos dizem ter acesso à prestação de contas somente quando procuram o diretor, atribuindo-lhe o carácter da obrigação de ser um gestor aberto, transparente e acessível, já que a estrutura do sistema municipal de ensino não permite mais o desvio de finalidade do interesse público. Outros entrevistados detalham a ação do diretor em todos os momentos do processo aquisitivo de bens e serviços, bem como na prestação de contas e realização das atas, passando a fiscalização a ser creditada na confiança daquilo que o gestor diz que fez ou que é.

Entrevistador: Se você quiser ter acesso (a prestação de contas), o senhor tem? Sim, tenho. Que eu quiser, ele (o diretor) é muito aberto a isso. Ele tem que ser, pelo menos a prática na escola aqui é essa, não tem como estar enganando ou manipulando esse tipo de coisas mais, né? Enfim... (PROFESSOR 3, 03/03/2016). Ele (o diretor) chama a gente, ele mostra pra gente, quando ele vai fazer compra ele diz, olha vou comprar isso, isso. Quando ele vem, ele chega, ele mostra: olhem aí gastei tanto. Ele chama todo mundo (SERVIDOR 3, 25/11/2015). Por que nós, os conselheiros, somos braços-forte da escola, porque a gente tem direito de fiscalizar as coisas, que entra e que sai, as notas fiscais, tem acesso. Eles dão. Tudo é feito na ata, ele (o diretor) explica tudo direitinho, ele mesmo digita e, por exemplo, ele foi comprar os bebedouros, agora ele explica a verba veio para isso, isso e isso. E mostra o projeto pra gente, a gente assina e vai para lá para a SEMEC (PAI 3, 01/03/2016). Ele (o diretor) organiza tudo, dentro de pastas. É muito minucioso a questão das compras, porque ele faz as pesquisas e ele coloca as prioridades e ele coloca aquilo que é mais barato, e a gente sempre assina as atas (PROFESSOR 2, 11/12/2015).

O desinteresse também é observado quanto ao voluntarismo em ser membro do conselho, essa função não é remunerada, trata-se de um compromisso com a sociedade e com a cidadania, tanto que pais de alunos e, até mesmo alunos, não se interessam pelas reuniões dos conselhos, ante à *“perca de tempo”* (sic) dos envolvidos e o receio de comprometimento das aulas.

Essas situações implicam o que Giddens (2009) explicou sobre as relações na modernidade, em que os homens se dedicam à vida privada, em detrimento da pública, preferem o individualismo ao coletivismo. O homem passou a ter uma vida mais segura, por meio da confiança nos sistemas abstratos desencadeados pelo processo de “desencaixe por sistemas peritos”. Com isso, os homens passaram a confiar em sistema de competência técnica ou profissional de organização de grandes áreas do conhecimento regentes de atividades e instituições da vida social. Nesse caso, pais de alunos e servidores públicos passaram a confiar na competência profissional do gestor eleito, e em todo o sistema municipal de ensino, portanto, delega-lhes toda a responsabilidade para com a gestão escolar.

Assim, os diretores se moldam às exigências formais da SEMEC, compreendendo realizar a atividade democrática de gestão, e a comunidade confia no diretor, frente à competência técnica desse. É essa confiança que desencadeia o processo incompleto de informação. A pouca informação e a confiança nos sistemas peritos fazem com que a comunidade se desinteresse pelas deliberações da gestão escolar. Esse desinteresse é um dos fatores para o alto índice de aprovação de candidaturas chapas-única de diretores reeleitos nas eleições escolares de 2016.

As eleições escolares, durante o período pesquisado ocorreram em 2012 e em 2016. Das escolas da amostra dessa pesquisa, apenas uma não realizou eleições, em razão do seu estatuto, e as demais tiveram eleições com chapa única, todas aprovadas. Das escolas observadas, uma não realiza eleições por estar ligada a uma Fundação de caráter religioso, a Escola 2. Nesse caso, o diretor é indicado pelo Conselho dessa Fundação, em que um dos requisitos para a indicação é ser membro da crença. As eleições ocorreram no dia 08 de abril de 2016, em 132 escolas de ensino infantil e 122 do ensino fundamental (SEMEC, 2016), tendo o resultado sido divulgado no dia 13 de abril. Assim, das quatro escolas pesquisadas, o resultado divulgado no *site* da SEMEC foi o seguinte:

Tabela 2 - Resultado das eleições para diretores – 2016

Escolas da Amostra	Resultado Final	% Votação
Escola 1	Reeleita	99,77%
Escola 3	Reeleita	96,60%

Escola 4 ²	Eleita	41,65%
Escola 5	Reeleita	88,51%

Fonte: SEMEC, 2016.

A escola que teve a chapa única validada pela maior porcentagem de votos (99,77%) foi a Escola 1, nela o diretor está há 09 anos na gestão. Em todas as visitas à escola, esse gestor relatou a dificuldade da função que assume: a burocracia e a responsabilidade impedem que outros funcionários da escola se interessem pela gestão, afirmando até que “ninguém quer ser diretor” (DIRETOR 1, 11/12/2015). E continua a defender a falta de interesse da comunidade na administração da escola, como empecilho para o sucesso de uma gestão corresponsável e de sucesso nos programas governamentais. Nesse caso, observa-se que o alto índice de aprovação do gestor está no desinteresse dos outros integrantes da escola para com a administração; e os funcionários veem a gestão como responsabilidade do gestor.

A escola 3 teve chapa-única, validada por 96,60% dos votos válidos. Esse gestor está na administração da escola há três anos. Ele foi um dos que mais obstáculo apresentou para a prestação das informações. Nesta pesquisa, foi a escola mais visitada, em razão das entrevistas que não foram realizadas, das datas desmarcadas, dos participantes que não compareceram e dos contatos pessoais que não podiam ser fornecidos. Ademais, o diretor se mostrava muito ocupado e sem disponibilidade de tempo para a atividade desenvolvida nesta pesquisa. A estrutura de acesso ao diretor também é diferenciada de todas as demais escolas, existe uma antessala da diretoria, com um servidor encarregado de comunicar ao diretor pessoas interessadas em falar com ele. Em todas as visitas realizadas, o diretor alegou movimentação na escola, que impedia o atendimento das demandas da pesquisa, e sempre marcava outra data. Apesar desses obstáculos, o diretor nos concedeu entrevista e demonstrou ser um gestor de trato técnico, em que a relação com os pais corresponde exclusivamente aos interesses da escola, como documentação, matrícula e alunos.

Na escola 5, a chapa-única também era de um candidato à reeleição, que também estava na direção da escola há três anos, e foi aprovada com 88,51% dos votos. Trata-se de um jovem diretor, com 28 anos de idade, mestre em educação, e que na gestão da escola foi um dos entrevistados que apresentou poucas dificuldades quanto à relação com a comunidade (nas divulgações das atividades escolares, na formação e realização dos

² Das escolas que compõem a amostra dessa pesquisa e que realizaram eleições, foi a única em que a chapa de diretor e vice-diretor não foi composta por candidatos à reeleição.

conselhos e no sucesso dos programas educacionais do Governo Federal e da Prefeitura). Todavia, alegou, que a relação com a comunidade poderia melhorar, através de um *site* ou de meios eletrônicos.

Na escola com menor índice de aprovação, o último diretor não permaneceu no cargo até o final de sua gestão, já que outro foi indicado para esse lugar. O diretor indicado pelo Secretário de educação foi o único da amostra da pesquisa que decidiu não se reeleger, era o gestor de idade mais avançada entre os pesquisados, 61 anos. Apesar de não ter candidato à reeleição, a chapa formada para as eleições de 2016 foi única. O índice de aprovação foi de 41,65%.

Em todas as visitas de observação da relação da gestão da Escola 4 com a comunidade, foi observado a fixação simplificada das prestações de contas. O índice baixo de aprovação aponta para o desconhecimento da comunidade para com a nova gestão. As escolas em que os diretores tentaram a reeleição foram bem aprovadas, com índices acima de 80%. Assim, as Escolas 1, 4 e 5 tiveram chapa-única e diretores reeleitos com altos índices de aprovação. Isso é reflexo da confiança da comunidade na experiência dos atuais gestores, que se encarregam da função de administrar. Demonstrando, assim, ser a função de diretor uma delegação de poder, em que cabe ao diretor responsabilidades técnicas e exclusivas do cargo.

Assim, o gestor escolar, enquanto servidor público, é agente administrador de finanças públicas, deve obediência às leis e às diretrizes do órgão a que é subordinado, bem como do ente federativo (Município). É também um organizador e coordenador de reuniões e atas (presidente do conselho deliberativo e fiscal). É um mensageiro de documentos para os bancos de dados educacionais do município e do país. Sua responsabilidade é grande e se espera a mesma grandeza em sua competência técnica gerencial, bem como de sua capacidade de liderança. Provado tais competências, o gestor, certamente, desfrutará de legitimidade e confiança de sua comunidade escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transparência nos atos pública é direito de todo cidadão, para que possa utilizar conscientemente os instrumentos legais da democracia em seu favor. As eleições para diretor e a prestação de contas nas escolas devem ser preocupações administrativas para fortalecimento de um espaço público de participação, opinião e liberdade política. Assim, esta pesquisa trabalhou com o acesso à informação e à transparência ativa e passiva no ensino

fundamental das escolas municipais da regional centro/norte de Teresina-PI, na promoção da cidadania. Os objetivos da pesquisa foram centralizados na observância e aplicação da Lei de Acesso à Informação; na indicação dos meios de comunicação que compõem o atual processo informacional e na análise da participação popular nos redutos escolares.

Esses objetivos permitiram encontrar algumas categorias que indicam como ocorre a prestação de informações e a participação nas escolas, inclusive a atenção dada à formação cidadã. A estrutura física, humana e tecnológica para a prestação dos serviços de informação nas escolas pesquisadas não é adequada a uma demanda qualitativa e quantitativamente densa. Nessas escolas, não há setores, equipamentos e nem servidores específicos para o processamento de informações, o que inibe o crescimento da demanda. As orientações do Decreto de aplicação da LAI no município, também não são observadas no dia a dia das escolas. Em regra, as informações são prestadas em conversas com o diretor, na informalidade. Quanto à atuação na prestação informacional para a comunidade, a SEMEC deveria orientar a condução do gestor como formalidade legal, e não apenas como faculdade ligada às regras de boas práticas de transparência de determinado gestor.

Nesse caso específico, a prestação de contas é vitrine da transparência ativa de uma gestão escolar. Os gestores entrevistados não utilizam as ferramentas de comunicação que possuem para aprimorar a prestação de contas escolar à população. A detalhada prestação de contas deve complementar a via imediata de prestação de contas realizada pelos portais eletrônicos da SEMEC e da PMT, na complementação de informações necessárias à participação. O desinteresse da comunidade escolar, que abrange até os conselheiros, decorre do modo de vida social edificado na modernidade, em que o individualismo impede a atividade política e o controle social sobre a administração pública, com o desenvolvimento da confiança nos sistemas de competência técnica.

Em Teresina, a gestão escolar é auxiliada pela disciplina hierárquica que os diretores devem para com a SEMEC, no atendimento de metas e observâncias legais quantitativas. De tudo isso, dimensiona-se a responsabilidade de um diretor, que acumula a função de líder e de bom educador. É um trabalho de dedicação exclusiva, que não pode olvidar as bases escolares e da qualidade dos serviços no comprometimento da formação cidadã. Por isso, a prestação de contas requer criatividade, linguagem clara e inclusão na atividade pedagógica.

Na prestação informacional, a cordialidade do servidor público é inerente à função que se propôs a desenvolver. As dificuldades nesses serviços também encontram situações a serem ponderadas, como a questão da violência. Muitos diretores alegaram não expor as

contas da escola pelo risco de agressão à incolumidade física de funcionários e da preservação do patrimônio público, frente aos delitos de furtos e roubos. Apesar disso, a prestação de contas deve ser trabalhada pedagogicamente pelas escolas. Atualmente, isso não é feito. Financeiramente, ela somente é repassada aos órgãos de controle. E administrativamente, trabalhada apenas nos conselhos em nível de apresentação e pouca discussão. A gestão democrática ainda resiste aos resquícios de um reduto autoritário e hierarquizado, mas as imposições legais acompanham o rumo da democracia, desburocratizando amarras da opacidade administrativa e da liberdade participativa. O processo informacional, ainda que incompleto, pode facilmente completar a comunidade escolar, com a utilização criativa de meios de comunicação, reforçada com o uso da tecnologia. É preciso repensar a digitalização das informações prestadas à comunidade; a dinâmica criativa para a prestação de contas, inclusive nas atividades pedagógicas; a regularidade, a uniformidade e a atualização das prestações de contas; a capacitação profissional dos servidores na prestação informacional; a criação de um meio virtual de acompanhamento das informações por unidade escolar, e uma maior interação da escola com a família, inclusive com a realização de consultas *online*.

As conclusões obtidas nesta pesquisa não preenchem a compreensão total da realidade social envolvida na prestação dos serviços de informação do sistema municipal de ensino. Trata-se de uma demanda que acompanha o amadurecimento das instituições democráticas do país, e se depara com outras questões que tangenciam o pleno exercício da cidadania, como a segurança pública, a assistência social, a exclusão digital, a pobreza, o trato com os documentos antigos e os programas governamentais. É pertinente, ainda, a análise da influência da violência urbana na administração escolar, a relação direta da participação dos pais com o êxito dos projetos educacionais, a dedicação exclusiva dos professores, frente ao modo de vida proveniente da modernidade, e o papel da Secretaria Municipal de Educação na prestação dos serviços de informação, de forma a abreviar o processo informacional e discriminar as contas de todas as unidades escolares do município, facilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar, pois trata-se do uso dos recursos públicos. Mas essas questões certamente são matérias para outra pesquisa, que poderá aprofundar ainda mais essa realidade social no Piauí.

REFERÊNCIAS

AJZENBERG, Elza. A semana de arte moderna de 1922. *Revista Cultura e extensão USP*, BONFIM; MACEDO *et al.*. **As eleições para a direção escolar na rede municipal de Ensino de teresina: avaliação e impactos**. 2002. Disponível em: <http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/evento2002/GT.3/GT3_5_2002.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BOTLER, Alice Mirian Happ. O Diálogo como estratégia da gestão escolar participativa. In: GOMES, Alfredo M. (org.). **Políticas públicas e gestão da educação**. Campinas, SP: Mercado de letras, 2011. p.187-207.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 01 ago. 2015.

_____. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 01 mar. 2015.

FREITAS, Olga. **Equipamentos e materiais didáticos**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

FURTADO, Lucas Rocha. **As raízes da corrupção no Brasil: estudos de casos e lições para o futuro**. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2009. p. 01-46.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

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

MACEDO, Regina Coeli Moura de. Imagens e narrativas nos/dos murais: dialogando com os sujeitos da escola. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 28. n. 98, p. 111-128, jan./abr. 2007.

RIBEIRO, Olzeni Leite Costa; RIOS, Renato de Oliveira Brito; MACHADO, Magali de Fatima Evangelista. Gestão escolar e participação a gênese de uma experiência vivida no contexto escola/família. **Voces y silêncios: revista latinoamericana de educación**, v. 2, n. 1, p. 3-1, 2011. R

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012. **suísa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

SALES, Maria José da Costa. **Gestão escolar na rede pública estadual de Teresina: institucionalização e implementação do processo eletivo para diretores (1995 a 2003)**. 2014. Disponível em:

<http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/evento2004/GT.6/GT6_4_2004.pdf>. Acesso em: 30 abri. 2016.

SEMEC. **Notícias**. Teresina, PI: 2016. Disponível em: <<http://www.semec.pi.gov.br/Noticias/Normal/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

TERESINA. **Lei municipal nº 4.149** (de 22 de agosto de 2011). Teresina: Prefeitura Municipal de Teresina. Disponível em: <<http://www.teresina.pi.leg.br/acervodigital/norma/lei-4149-2011>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

_____. **Lei Municipal nº 4.274** (de 17 de maio de 2012). Teresina: Prefeitura Municipal de Teresina. Disponível em: <<http://www.portalpmt.teresina.pi.gov.br/admin/upload/documentos/f088f12bda.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

TOCQUEVILLE, Alexis de. **A democracia na América**: sentimentos e opiniões: de uma profusão de sentimentos e opiniões que o estado social democrático fez nascer entre os americanos. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

Recebido em: 23.10.2018

Aceito em: 23.10.2018