



ENTREVISTA COM O PROFESSOR DOUTOR RUBENS BARBOSA DE CAMARGO¹

Marcos Edgar Bassi²

Rubens, o objetivo da pesquisa é verificar o alcance, a profundidade da gestão democrática e da participação popular na gestão pública no município. Antes de discorrer sobre o assunto, você poderia relatar um pouco da sua experiência pessoal que contribuiu para constituir a sua formação, a sua visão sobre esse assunto?

Essa relação da questão da gestão democrática vem da questão da participação política, vem com os movimentos sociais, seja de caráter sindical, seja de movimentos estudantis e movimentos sociais mais amplos. A questão também vem desde a época do “Panelaço”, porque neste movimento se engajaram o movimento estudantil e o sindical, no final da década de oitenta, e em seguida ocorre o movimento pelas “Diretas Já”. Que era, enfim, uma construção de um projeto que unificava muita gente e também a luta pela perspectiva de construção de uma outra sociedade em relação a outro projeto que já estava sendo executado, o dos militares e o das elites nacionais. As leituras que a gente foi fazendo na área de educação, na área da questão da participação e na área política, assim como o engajamento concreto nos movimentos: estudantil, professores, sociais, fundação do PT, fundação da CUT, trouxeram uma oportunidade ímpar de estar vivendo esse momento histórico com dezoito anos, e um pouco mais, e perceber tudo começando a acontecer em relação a essas construções. Isso foi sedimentando, cada vez mais, com o tempo. Essa perspectiva de pensar a sociedade, pensar o funcionamento das diferentes instâncias de Estado, enfim, pensar em como se ter uma transformação destas relações de fato, que fossem significativas para a maioria da população. O engajamento tendo, como ponto de vista, o atendimento das demandas da maioria da população nos diversos aspectos, educação, saúde, carestia, etc., que mobilizava muita coisa, e que foi gerando também a ideia de que uma boa parcela disso depende da ação do Estado e, com ele, dentro dele ou fora dele, toda a relação do conceito de Estado formal que vai aproximando com as ideias de participação, de deliberação, de implementação de ações coletivas que desemboquem numa transformação das relações sociais. Nestas condições, a gente vai se deparando como isso é muito mais complexo do que se imagina.

¹ Professor da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (FEUSP). Foi secretário de Educação e Cultura do Município de São Carlos (2001) e de Educação do Município de Suzano (2005 e 2006). Tem experiência de atuação, ensino e pesquisa em Política Educacional, com ênfase nos temas: gestão democrática de sistemas e de unidades escolares, custos da educação, análise de políticas educacionais e financiamento público da educação.

² Professor da Universidade Federal do Paraná (UFPR)



Nesses locais em que se fazia a defesa da democracia e da participação, as práticas eram democráticas? As relações eram democráticas?

Acho que tem um pouco de que momento e em que lugar a gente está atuando. Porque, por exemplo, no caso do movimento estudantil, ele já possuía uma característica diferente daquela dos anos sessenta. Já havia um engajamento e uma orientação partidária ou suprapartidária das organizações, por conta até de uma autoproteção ou de uma visão anterior que se tinha de que uma transformação das relações no país também estariam sendo alteradas de uma forma mais rápida. O movimento estudantil de setenta e sete, setenta e oito em diante, tinha uma visão diferente, não era tão dogmático quanto o dos anos sessenta. Enquanto, de um lado, se perdia, eu diria assim, uma certa preparação das pessoas em termos de formação sólida para defender ideias que se davam no país ou fora dele, de outro lado, tem-se uma perspectiva em termos de luta pela democracia em alguns setores dentro do movimento, seja no movimento estudantil, seja de professores, seja nos outros movimentos, que criou uma perspectiva democrática. Ao defender a democracia, é assim que eu entendo a luta contra a ditadura, quando a gente colocava a democracia como sendo uma palavra de ordem, uma bandeira de luta, que unificava muita gente de um espectro político muito grande. Isso necessariamente gerou, internamente nos movimentos, uma visão assim: “ – *Então, olha, não pode ser uma coisa tão dogmática, tão autoritária, tão stalinista*” como se tinha em diversas mobilizações no Brasil. É isso que, no meu modo de ver, deu origem também ao Partido dos Trabalhadores, à Central Única dos Trabalhadores. O próprio PT não nasce no espectro que vem, por exemplo, do “Partidão” (PCB), cujas ordens e orientações que vinham muitas vezes de fora diziam: “*É isso que tem que ser feito e pronto*”. Nesse momento histórico, a luta pela democracia permitiu perceber equívocos que se cometeram em nome de uma perspectiva democrática, em nome de uma visão de melhoria da sociedade, que os próprios partidos, as próprias organizações faziam. De outro lado, na minha passagem pelo movimento estudantil, comecei participando de um grupo de anarquistas que, por conta dessa leitura de mundo (do qual faziam parte o Marcelo Tragtemberg, filho de Maurício Tragtemberg, e André Singer, filho de Paul Singer, e vários outros que faziam parte dos grupos Fênix, da Física, e Vento Novo, do DCE, aqui da USP), já tinha uma leitura ainda mais radical, do ponto de vista democrático, do que outras tendências que tinham na época aqui na universidade. A questão sobre a liberdade de participação, de a democracia ter a ideia de uma relação entre sujeitos; que eu tenho de convencer o outro e não obrigá-lo a fazer da forma que eu determino (e que, muitas vezes, são essas características que se tem dentro das organizações) já começou a surgir na minha cabeça nesse momento. Por isso se tinham discussões enormes dentro do movimento e dentro da organização. Essas coisas é que, de uma certa maneira, me levaram a assumir uma postura um pouco independente dentro das próprias tendências, dentro da própria fundação do partido ou da próprias estruturas que foram sendo formadas, como alguém que nunca esteve

organicamente ligado a alguma tendência específica. Na única vez que tentei participar de uma tendência, depois de vender jornal três vezes na porta da fábrica sem ter participado nem da sua elaboração, nem da leitura do jornal antes de vendê-lo, eu falei: *“Se eu não posso interferir naquilo que eu acho que eu tenho que defender politicamente, é só para vender jornais para os operários, para poder ter dinheiro para a organização, então eu não sei o que eu estou fazendo aqui”*.

É o tipo da prática que não vivenciava a democracia e a participação totalmente.

Sim. Na direção que discutíamos antes, ou seja, na prática, (embora creia que com todas as organizações era assim), havia uma visão ainda limitada que tinha a ver com a libertação, emancipação, organização etc., mas na verdade, praticava internamente uma relação autoritária, e olha que eu achava que era um dos grupos mais democráticos. Isso foi mais claro quando eu participei do movimento dos professores da rede estadual de São Paulo, e que julgava a organização mais interessante do ponto de vista da formação, do ponto de vista dos argumentos, do ponto de vista de formar quadros. Mas, mesmo assim, nessa condição, a gente se deparou com essa coisa de ser mandado, às vezes, para a porta do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo ou para a porta da fábrica ou em outros lugares, ou montando o núcleo do PT na região próxima da USP. Então, isso me leva a crer que, mesmo que a gente tenha essa perspectiva democrática, as práticas internas das organizações e das instituições não são, em geral, pautadas por isso.

Muito interessante a sua formação e a forma como trata a questão. No caso de alguns conselhos na educação, como o de acompanhamento e controle social do FUNDEF, por exemplo, em que os conselheiros não têm uma vivência de participação popular, a atuação não é democrática. Então, a prática dentro dos conselhos, da condução dos trabalhos, é hierárquica, como se fosse um departamento ou um setor em que se espera que alguém distribua tarefas e ordens. Não é regra geral, mas em alguns conselhos os seus membros não têm essa consciência que é importante para compreender a dimensão da relação democrática.

Claro, eu acho que é isso mesmo. Porque, por falta de experiência, e acho que no fundo é um pouco isso, as instituições no Brasil, e as organizações também, seguem o esquema desse *staf* hierárquico verticalizado, muito verticalizado. E é duro você ter essa perspectiva de trabalhar com a ideia de horizontalização, de coletivos. Por quê? Porque isso pressupõe que o outro tem tanto poder quanto você de decidir, só que isso dentro das nossas instituições não é tido como sendo uma perspectiva para todo mundo.

Há um argumento que se junta a esse que é o da eficiência, quer dizer, uma decisão centralizada supostamente é mais eficiente, mais rápida do que uma decisão democrática em que se tem de discutir, ouvir todas as partes e ser uma decisão coletiva.

Aqui no Brasil, eu acho que nossa história está marcada pelo autoritarismo. Clientelismo e autoritarismo. A origem histórica do nosso povo, das nossas relações, é marcada, no geral, pela violência das elites na determinação dos rumos nacionais. Como essa violência é presente, marcante, histórica, e é muito dura, eu diria, cruel até, o que acontece? Ela nega, esvazia e desqualifica a voz dos outros que não pensam e não falam da mesma forma que ela. Isso gera nas instituições e nas organizações esse trato quase que comum de que o que interessa é a obediência a quem é hierarquicamente superior. O argumento de eficiência é mais sofisticado, acho que é até mais recente, mas o que o marca ainda é a questão do autoritarismo, é decorrente de uma falta de argumentação. Quando não se consegue convencer por meio autoritário, quando se tem enfrentamento, aí se recorre a argumentos técnicos, que é onde entra a questão da eficiência, eficácia das organizações, das instituições, o que se quer fazer, em quanto tempo etc. Eu acho que aí é um outro momento, mas acho que o forte aqui no Brasil é essa coisa da falta de vivência democrática.

Eu entendo que temos um histórico tradicional de formação autoritária. A vivência democrática, como foi a sua, é muito difícil de ser estabelecida e demora em ser consolidada e marcar a prática também. Tem-se uma trajetória consolidada, tradicional, e tem-se que inserir outras propostas. Como lidar com relações sob essas condições?

Essas formas democráticas no decorrer da história do Brasil, e nesse momento mais recente, vão sempre aparecer como uma resistência e, de uma certa maneira, vão sendo também incorporadas. Não é uma coisa estática. Isso vai gerando nas próprias elites um movimento interno que vai levar a uma outra coisa. Ela começa a perceber que tem de sofisticar os argumentos para poder convencer a maioria de que a sua visão é a que deve imperar, porque a força já não estabelece, a todo o momento, todas as coisas. Acho que aí é que começam a entrar outros argumentos, de caráter mais técnico. De outro lado, como você tem a pressão pela questão democrática, apesar de, contraditoriamente, muitas vezes com práticas internas antidemocráticas. É um movimento muito contraditório. Mas, ao mesmo tempo, que vão sendo elaboradas essas coisas, quem está elaborando e quem está participando vai entrando nessas contradições e, ao entrar nas contradições, vai dizer: “*Mas então, o que é que eu posso fazer? Ou mantenho o jeito de fazer as coisas ou invento coisas diferentes, começo a trabalhar com mais gente, com mais recursos, no sentido de estar incorporando ao nível do discurso e ao nível da prática essa questão da prática democrática.*”

Você está falando do início da sua formação, na década de mil novecentos e oitenta, rica em discussão democrática, do PT, da Constituição Federal, do movimento pelas Diretas Já, até a retomada das eleições presidenciais, em mil novecentos e oitenta e nove. Você já estava na Academia nesse período?

Não, eu estava fazendo mestrado em mil novecentos e oitenta e nove, aliás, eu defendi neste ano. Eu havia entrado em oitenta e três no mestrado.

Nesse período você vivenciou uma experiência na gestão pública. Quer dizer, o que, até então, estava na sua formação, na sua prática no movimento sindical, o colocou diante da oportunidade de implementar a gestão democrática na Prefeitura do Município de São Paulo em oitenta e nove.

De oitenta e nove até noventa e dois. Acho que aí, no meu modo de ver, dei um salto na minha concepção, em relação à anterior a oitenta e nove, quando militava ou no movimento sindical ou no partidário. E quando o grupo de pessoas que participava do movimento sindical mais amplo, a questão da formação da CUT, ou menos, mais no sentido das organizações internas ou partidário no núcleo do PT da Freguesia do Ó ou em outros lugares tinham dimensão de quem é de fora da esfera estatal, e que falava: “- Bom, o problema é o Estado. Quem está dirigindo esse negócio não quer fazer”. Quando a gente vem para dentro do governo da prefeita Luiza Erundina, acho que aí se deram vários saltos. Você tem, por exemplo, uma mudança que não aparece nem nos documentos de criação do PT, em mil novecentos e oitenta, ao começar a se falar de conselhos populares como sendo os organismos que deveriam ser os gestores das políticas públicas em âmbito local, que tem a ver, de uma certa maneira, com a ideia dos *soviets*. Essa tradição política, mais voltada às experiências internacionais, a gente foi vendo depois que, internamente, no governo e na educação, particularmente, não era uma coisa tão simples de se fazer, que era muito mais complexo de ser feito do que a gente imaginava. No caso partidário, a gente tinha apoiado a Erundina, com uma perspectiva mais à esquerda, em detrimento da visão majoritária do partido que apoiava o Plínio de Arruda Sampaio para concorrer para prefeito de São Paulo. A Erundina ganha do Plínio internamente ao PT porque defendia a ideia de conselhos populares, defendia a participação democrática, defendia que haveria uma mudança na forma de gestão da política da cidade, mais radical que a do Plínio naquele momento. Várias tendências mais à esquerda apoiaram a Erundina por causa disso e ela venceu internamente e foi a candidata. Naquele momento, eu acho que todas as tendências tinham respeito ainda por essa coisa de quem deve ser o candidato escolhido. As disputas favoreciam, talvez porque ainda fosse incipiente internamente esse caráter de organização do partido, essa questão de para onde ir, que rumo tomar, como prever a questão da organização.

Isso refletiria também o momento democrático na organização do partido?

Claro, ele é fruto desse momento. O PT, quando entra no movimento pelas Diretas, fala da questão da eleição, da participação popular, e em todo documento, elaborado em disputa interna, aparece a questão da construção do socialismo via participação de conselhos populares. Aparece todo um leque de palavras, de conceitos, de bandeiras, que organizavam uma visão de para onde deveria seguir nossa construção democrática. No governo da Erundina se começa a ter a percepção mesmo, seja de organizações, seja de pessoas, de grupos de pessoas, de que as coisas não são como está escrito nos manuais ou nos livros de história ou nas experiências que se tinha, que isso era muito mais complexo do que a gente imaginava. Tanto que a participação popular era um dos nós do governo da Erundina e que ela realizou, seja na forma de mutirões (e que foi uma das marcas em termos de construção popular que ela tentou fazer), seja na implementação de conselhos de saúde e de outros conselhos ditos institucionais, seja na forma de estar implementando na educação a questão dos conselhos de escola ou creche, mas alterando o relacionamento com o Conselho de Educação que foi criado pelo Jânio Quadros um ano antes.

Eu cheguei a vivenciar a questão dos conselhos populares, não no conselho em si, mas nas propostas mais radicais de participação. Havia uma subestimação dos embates sociais. No bairro em que morei eu vi as pessoas tentando montar um conselho popular sem saber o que isso era. Vai tomar o poder como e fazer o que? O poder sempre esteve concentrado na mão de alguém. De repente, mudou e nós estamos em um partido político que está trazendo toda aquela perspectiva de mudança, e aí? O que é o conselho popular com poder de deliberação?

Isso é interessantíssimo. Veja nos documentos do partido (PT) como vai mudando sua concepção a esse respeito a ponto de chegar hoje e ninguém mais falar em conselho popular. Hoje, quando se fala em participação dentro das instâncias de governo ou nas relações com as instâncias de governo, se fala na experiência de Porto Alegre, que eu acho que teve um grau de elaboração mais sofisticado em grupo, as pessoas pensando a respeito disso, e que gerou a ideia do orçamento participativo.

O que é o que há de mais radical de participação popular, vamos dizer assim.

Eu acho que, por ter vários frutos interessantes lá em Porto Alegre, aqui também a Erundina chamou de orçamento participativo, mas foram tentativas incipientes. Ela ia com o secretariado, e quem estava nas reuniões, em geral, eram pessoas do governo e algumas lideranças de movimentos sociais, de bairro. Porém trabalhar com lideranças de bairro não é um privilégio só da esquerda. A direita sempre soube disso também, então ela, num determinado momento cooptou segmento expressivo de lideranças de Sociedades Amigos de Bairros (SAB) por meio da realização de atos administrativos mais próximos das lideranças locais. O Paulo Maluf, quando foi prefeito, bem antes da Erundina, tentou conquistar o pessoal das SAB. por meio disso, da formação de lideranças locais, para, no

fundo, capitalizar politicamente para o seu projeto. Era a forma mais eficiente e sofisticada, não pela força, de ganhar as pessoas no bairro. Lembro-me dele quando governador do Estado fazendo “governo itinerante” em São Paulo, mas na Freguesia do Ó, havia um setor forte, arraigado, no sentido da luta popular, o que aconteceu? Porrada. No limite, não vai ser atendido o movimento, atendeu o lojista, atendeu o setor industrial que tinha na Freguesia do Ó e na Vila Brasilândia, mas não atendeu o movimento popular. O que aconteceu? Pancadaria. Lembro-me ainda hoje, um grande grupo de malufistas ficou concentrado lá na escola de samba Rosas de Ouro, com o irmão do Sérgio Chulapa... Eram paramilitares mesmo. Não foi a polícia que deteve o movimento que queria reivindicar coisas ao Maluf, foi porrada com paramilitar. Setores da população que eram contra esses outros setores organizados. E a pancadaria comeu o pau lá. Essa coisa da eficiência e da eficácia eram os argumentos. Agora, se não for desse jeito também, na hora do vamos ver, desce o cacete. No Brasil, eu acho que funciona a coisa assim, essa é a questão. Só que antes, em geral, batia, depois perguntava. Depois, teve um momento de que *“- Bom, então vamos pelo menos ouvir e depois vamos ouvir para cooptar, e se não cooptou, volta porrada de novo”*.

A coesão e a coerção gramscianas?

Eu acho que sim, e não no sentido de você modificar, mas de você manter. Essa é a questão. No caso da Erundina, eu acho que tinha muita gente que queria fazer coisas, algumas pessoas tinham experiência de governo, poucas. Imagine então, não eram muitas em São Paulo que tinham alguma experiência de participação seja em planejamento, seja em participação política, institucional, dentro do aparato estatal, mas tinham participação política de outra natureza, sindical, social, estudantil, universitária. De repente, viram que o funcionamento do Estado, muitas vezes, é regido por uma certa formalidade. Então você tem que ter os memorandos, eu me lembro da Lisete Arelaro falando *“- Você não pode fazer o governo funcionar apenas ‘por fala’. Não é um acordo de boca que você faz, tudo que você fizer tem que colocar no papel, tem que justificar”*. E isso serve para com o que a gente vai se deparando, se nesse nível de governo municipal a gente já não tinha pessoas com preparação (claro que hoje já temos um pouco mais) principalmente em São Paulo. Eu fui convidado para trabalhar meu m dos Núcleos de Ação Educativa (NAE) por um amigo, o “Tonhão”, para cuidar do conselho de escola, implementar o conselho de escola na gestão da Erundina, que era uma das linhas de orientação da política geral de educação. No governo haviam basicamente quatro linhas: a democratização do acesso e da permanência; a democratização da gestão ou a gestão democrática; a melhoria da qualidade de ensino; e a EJA (Educação de Jovens e Adultos), que, de uma certa maneira, era uma política especial para o Paulo Freire que estava à frente da Secretaria e que na época nem tinha esse nome, era a EDA (Educação de Adultos) e que vinha da Secretaria de Assistência Social com um pessoal que vinha do Mobral, e que foi incorporado à Secretaria. Na política de educação de

adultos da SME uma parte virou o MOVA (Movimento de Alfabetização de Adultos), ligado aos movimentos sociais, outra parte virou o EDA que passou a ser vinculado às escolas. Eram essas quatro as orientações no início da gestão. Por quê? Porque a gente era sindicalista na época, tinha ajudado a fundar o PT, fazer núcleo etc. Em vários lugares precisava-se de pessoas que tivessem esse perfil político e pedagógico para chegar nas escolas e começar a fazer um trabalho de formação de conselhos deliberativos. Isso foi uma política geral. Muitos dos quadros que foram para gestão dos NAEs, foram para a assessoria direta, na verdade eram uma espécie de assessoria direta ao coordenador dos NAEs. Os NAEs na época que eu entrei eram dez. Eu entrei em julho de 1989, eles eram cinco no começo da gestão e depois viraram dez em julho. Fui convidado em março, mais ou menos, quando eu estava terminando de fazer minha dissertação. De um lado, fui chamado para cuidar de conselhos, grêmios (sobre os conselhos institucionais que já se tinha posição, no caso do Conselho Municipal de Educação: de que não se iria dar uma força para o conselho que o prefeito Jânio Quadros havia criado a fórceps no ano anterior). De outro lado também tinha a participação no governo local, que o Roberto Lajolo, Administrador Regional da Freguesia do Ó, fazia questão de ter reuniões sistemáticas com todos os setores que atendiam a população da Freguesia do Ó, da Casa Verde, da Vila Brasilândia na forma de um governo local. As ações locais eram definidas num coletivo, ou seja, não eram só da cabeça do administrador regional que saíam as ideias.

O que é uma prática democrática.

Certo, é uma prática democrática. Mas, por quê? Porque o Roberto Lajolo era de um grupo político que tinha a questão da democracia bem forte, enquanto os outros grupos não tinham.

Rubens, lembro-me que no próprio gabinete da Secretaria da Educação havia um colegiado. Mas que não era uma prática disseminada pelo setor.

Eu diria que esse aspecto de participação popular era uma questão de disputa interna no governo da Erundina. Você tinha diversas tendências, diversas organizações, que foram para o governo. Algumas só tinham o discurso e outras queriam ter o discurso e a prática. Isso dá uma dimensão do âmbito do governo. Estou falando do governo da Erundina como um todo, todos os setores. Dentro da educação, acho que houve uma gestão de secretaria que é inédita e radical, porque havia uma prática de colegiado muito interessante. A gente chamava de colegiado central, que tinha representação do Gabinete da Secretaria, da Coordenadoria de Ação Educativa (CONAE) e de representante dos NAEs. Tinha o colegiado intermediário, formado pelos coordenadores dos NAEs junto com a CONAE, junto com a Diretoria de Orientações Técnicas (DOT). E havia ainda, em alguns momentos, o colegiado ampliado, que entrava todo mundo, entravam todos os NAEs, a CONAE e o Gabinete em reuniões

mais coletivas que, mais ou menos, deram, várias vezes, o rumo para onde que a secretaria devia encaminhar suas políticas.

Você esteve em um NAE. Essa organização central da Secretaria afetava também os NAEs?

De uma certa maneira sim. Esta prática interna na secretaria, que foi uma orientação do Paulo Freire, de alguma maneira repercutia no universo dos NAEs. Então o quê aconteceu? Dentro dos NAEs você também tinha determinados colegiados e interações, por exemplo, com o nosso início de experiência e implementação de conselhos nas escolas de caráter deliberativo. Tudo isso tem uma história, porque até então eram conselhos de escolas somente consultivos. No último ano do prefeito Mário Covas, nos últimos dias, ele estabeleceu, por decreto, o regimento dos conselhos como deliberativos. Como o candidato do seu partido, o Fernando Henrique Cardoso, perdeu a eleição para a prefeitura para o Jânio Quadros, o quê aconteceu? O Jânio restaurou o regimento comum anterior, e o conselho de escola volta a ser, no máximo, consultivo, como instância auxiliar da escola e não como uma instância que vai deliberar o rumo político e pedagógico da escola. A Erundina, num gesto democrático, retoma o regimento comum do governo Covas, que teve, oficialmente, duração de poucos dias, de vinte e três de dezembro até o dia três de janeiro, quando o Jânio edita outro decreto, extinguindo aquele e resgatando o outro. A Erundina faz o mesmo movimento, o que foi uma prova de força no sentido democrático. Eu acho que ela foi eleita com essa plataforma, então, aquilo que representavam as ideias democráticas, pelo menos o acúmulo que se teve num determinado momento foi isso aí, até construir uma nova prefeitura com o conselho de escola deliberativo. Então nesse caso é um pouco essa dimensão, essa dimensão interna do funcionamento da secretaria junto com a dimensão do governo local, em particular da Freguesia do Ó, que não houve em outros lugares.

O poder local era, no caso, regional...

Era regional e agora virou subprefeitura de São Paulo.

O poder local tem uma conotação do município como um todo? É que para São Paulo, com milhões de habitantes, falar em poder local parece contraditório.

São Paulo é uma cidade-estado. Como eu fazia parte do processo de implementação de gestão democrática nas escolas, foi também ao ver o quanto que os professores ou os pais ou os diretores ou supervisores, na época, queriam ou não implementar o conselho e a dificuldade de convencer as pessoas sobre essa questão da gestão democrática que a gente foi se deparando que a coisa não é tão simples. Nem todo mundo considerava em montar uma gestão democrática da escola.

Isso se confrontava com aquele conselho popular também?

Sim, porque você vinha num atrito, pelo menos vi ser discutido num atrito. Alguns diziam “- *Vamos para o conselho popular, vamos tomar a decisão coletiva, vamos fazer participação*”. Quando, na verdade, as instituições não se regem por esses modelos, ao contrário, elas se regem por um modelo altamente verticalizado. Quer dizer, você se defronta com poderes, desde o diretor, que quer mandar na escola do seu jeito, seu ritmo, e que, portanto, não tinha interesse nenhum de implementar uma política dessas, assim como na falta de acúmulo, seja no segmento dos professores, no segmento de pais, no de funcionários, de alunos, de assumir essa perspectiva como sendo interessante e imprescindível. Eu me lembro até hoje que esse era um setor que dava muito trabalho para a SME. Porque, em quase todos os NAEs, as pessoas que fizeram parte dessa primeira orientação de tentar implementar os conselhos escolares eram quadros políticos, e tinham visão, tinham discordâncias, tinham proximidade com os coordenadores e, internamente, ocorriam debates intensos para ver se, de fato, a secretaria tinha interesse ou não em colocar a gestão democrática lá dentro na escola. Claro que tinha, mas aí a gente se deparava com duas dimensões: uma era essa prática muito espontaneísta, em que se vai lá para as escolas e começa a conversar com os pais, mas se depara com questões imediatas para serem resolvidas, ou seja, que não tem a merenda ou está faltando o bolo da merenda etc., outra, é quando o sujeito quer participar e se abre a palavra, aí vem um monte de demanda de tudo quanto é lado. Não quer dizer assim: “- *Vamos trabalhar para que esse nosso coletivo delibere...*”, quando, na verdade, muitas vezes a questão de imediato é aquela que está regendo, a falta de merenda, a falta de água, de professor. São coisas imediatas que, se não tiverem condições de serem resolvidas, no tempo mais curto possível, você não consegue trabalhar nessa outra dimensão que implica a ideia de participar, de tomar decisão, de refletir, de ponderar. Então, ao apresentar essa proposta da gestão e tentar implementá-la fomos pegos de calças curtas, porque a gente pensava que tinha todos os recursos, que tinha toda a rapidez para resolver todas as coisas e todos os instrumentos institucionais para resolver as compras, o muro que caiu, a demanda por vestiário e outras coisas que aparecem nas escolas, a bola para se jogar futebol, e a gente se deparou que não tinha. Os demais setores funcionavam (o setor de merenda, de manutenção, entre outros) em função de um fato, assegurar o funcionamento da escola. Esse papel político tem um caráter paizão paternalista, um pouco mais instrumentalizador para poder ver a escola, ver a cidade, ver o mundo com uma perspectiva de quem é gestor, que é governante, que é sujeito e pode interferir para poder mudar o rumo ou as demandas imediatas para compreender o significado e a luta das pessoas. Nesse caso, o conselho ou as relações que vão sendo formadas nessa instância ficam só em função das demandas imediatas da escola.

Eu estou querendo associar com a história da eficiência, dos padrões tradicionais, porque como há uma carência como essa, as pessoas estão esperando a decisão para resolver isso. Não a discussão democrática, a expectativa é de resolução imediata do problema.

Tal expectativa vai aparecer também em qualquer tipo de orçamento participativo, em tudo quanto é lugar. Do ponto de vista de alguém que acredita que a perspectiva democrática deve vir a serviço de uma perspectiva socialista (que eu acho que é num âmbito muito mais amplo) não interessa só que as pessoas resolvam seus problemas de imediato. Claro, ao resolver os problemas imediatos, especialmente por meio de ações coletivas organizadas, democráticas, isso favorece uma visão assim *“- Olha, então que perspectivas a gente pode ter para as pessoas, para o país, para o que a gente vive, e que forma pode ser mais interessante do que essa que a gente está realizando?”*. Ora, essa construção histórica é difícil porque nós temos desde essa ausência de cultura até a forte presença dessa cultura do autoritarismo mesmo. E além dessa cultura autoritária, a falta de práticas como essa, mesmo nos setores políticos mais avançados. É como se a gente tivesse de, a todo o momento, convencer e nos convencer dessa dimensão.

A experiência que eu tive também na secretaria de educação da prefeitura de São Paulo mostra um pouco disso. Quer dizer, o setor majoritário acabou dispensando as discussões da democracia para fazer o Estado funcionar de uma forma mínima.

Atendendo essas demandas imediatas.

Que estão sempre presentes.

Que estão sempre presentes. Agora, fica mais fácil se você resolve essa questão imediata, especialmente por meio de algum processo que tenha jeitão de participação. Aí as pessoas começam a acreditar nisso, a associar uma coisa à outra. Aí, com todas as limitações, eu acho que é o grande salto dentro do que eu chamaria de uma educação política, onde a pessoa começa a ter uma visão diferente da sociedade, do país, do mundo que ela vive e começa a interferir de forma mais interessante.