

# GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA E SEUS EFEITOS NA ORGANIZAÇÃO E NO FUNCIONAMENTO DA ESCOLA

**Cleudmilla de Paula Sampaio Rocha<sup>1</sup>**

**Maria Cecília Martínez Amaro Freitas<sup>2</sup>**

## **Resumo**

O presente trabalho aborda a temática da Gestão Democrática-Participativa (GDP). Tal assunto é imprescindível de discussão visto que os atores do processo educativo precisam ser os autores no momento de seu pensar e elaborar as diretrizes curriculares que serão postas em prática. O objetivo deste estudo bibliográfico é analisar os efeitos que tal gestão traz na organização e funcionamento da escola. Para tanto, inicialmente conceitua-se a GDP, logo apontam-se os aspectos dessa gestão que podem ser observados no funcionamento da escola e, finalmente, se explicitam as principais dificuldades encontradas em sua execução. Através da pesquisa é possível afirmar que a GDP é de suma importância para o bom funcionamento da escola, todavia há dificuldades na execução da mesma, principalmente no que tange ao envolvimento efetivo dos pais, alunos e funcionários da escola nas questões decisórias. Porém, há de se afirmar que a mesma tem caminhado rumo a uma execução não utópica e conquistado espaço nas gestões das escolas.

**Palavras-chave:** GDP; Escola; Participação; Comunidade escolar

## **INTRODUÇÃO**

A escola enquanto um espaço de aprendizagens precisa ser entendida por meio das relações que se estabelecem entre a chamada comunidade escolar. A comunidade escolar desempenha um importante papel no processo da gestão se esta for o modelo democrático e participativo.

Anteriormente, a visão disseminada de gestão se caracterizava pelas decisões tomadas em relação à escola as quais seriam de competência de uma pessoa que representava a direção escolar. Nesse caso, a direção atenderia muito mais aos quesitos de administração escolar do que a gestão escolar. A tomada de decisão somente pelo

---

<sup>1</sup> Acadêmica graduanda do curso de Pedagogia da UniEVANGÉLICA; 2018-1

<sup>2</sup> Mestre em Linguística Aplicada. Professora do ISE/UniEVANGÉLICA, Orientadora da Pesquisa

diretor se caracteriza como unilateral, podendo atender somente as demandas pessoais e não coletivas.

O tipo de gestão que se discute no estudo é visto como uma evolução da forma de gerir a escola da forma centralizada para a descentralizada, ou seja, por meio da gestão Democrática Participativa. Nesse sentido, autores como Paro (2003);

Luck (2000) e (2011); Lima (2007), entre outros, têm realizado pesquisas que contribuem a repensar o que é realmente gestão democrática-participativa e como ela se articula na prática diária. Luck (2000) explica com esse tipo de gestão ainda é bastante recente se comparada à forma de administrar a escola que se tinha como modelo. Já Paro (2003), aponta a gestão democrática participativa como ainda utópica, pois para efetivá-la é necessária à participação de todos os envolvidos com a escola (pais, alunos, funcionários, professores, enfim toda a comunidade escolar).

Nesse sentido, este estudo realizado através de pesquisa bibliográfica analisa os efeitos que a gestão Democrática Participativa traz na organização e funcionamento da escola. Para tanto, inicialmente conceitua-se a gestão democrática-participativa; logo apontam-se aspectos que podem ser observados no funcionamento da escola a partir de uma GDP e, finalmente, apontam-se as principais dificuldades que podem ser encontradas para a prática dessa gestão.

## **1. A Gestão Democrática – Participativa**

No âmbito escolar existem alguns modelos diferentes de se administrar uma escola, alguns mais antigos outros mais atuais, porém o que se deve ressaltar é que cada escola possui uma identidade cultural própria a qual define o modelo a seguir.

Soares (2012) apresenta alguns exemplos de gestão existentes, em resumo são três, a Gestão Burocrática, a Gestão Autocrática e a Gestão Democrática. Na Burocrática o gestor é o que se ocupa de fazer todo o trabalho burocrático dentro da escola. Nesse modelo o gestor leva à escola uma rigidez em sua organização e suas decisões se sobrepõe, as vezes, até mesmo à necessidade educacional da instituição. Na Autocrática o clima é de tensão, pois o gestor se coloca como elemento central em detrimento dos demais componentes, suas decisões são tomadas sem considerar objeções ou interferências. Já na Democrática ou Participativa o que ocorre é um conjunto de ideias

que são avaliadas e discutidas entre os componentes que integram a escola. Os problemas são compartilhados para então o gestor tomar suas decisões guiado pelo bom senso e bem estar de todos ou, ao menos, da maioria.

A Gestão Democrática Participativa surge no Brasil por volta dos anos 2000, onde envolver a comunidade escolar na tomada de decisões significou um grande avanço, pois a participação da maior parte dos seus membros não era sequer considerada.

Libâneo (2001, p.56) explica que “a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.” E, pelo fato da participação ser essencial na Gestão Democrática, muitos autores a chamam de Gestão Participativa ou Gestão Democrática Participativa (GDP), como será referenciada.

A GDP é bastante discutida no âmbito escolar, visto que ela representa uma forma de organização que permeia todos os agentes do processo educativo. E, embora haja muitos defensores, poucos são os que realmente conseguem aplicar esse tipo de gestão no ambiente escolar.

Heloísa Luck (2000, p.13), alinhada aos os princípios de Libâneo, explica que “a gestão democrática implica na descentralização da escola, tornando a comunidade escolar sendo ela pais, professores, alunos, funcionários, e diretor, uma parte significativa na participação na forma de gerir a escola”.

Essa participação dos atores que integram o ambiente escolar, segundo Libâneo (2001, p.56), pauta-se na “autonomia, que significa a capacidade de pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida”. Contudo, para que isso ocorra, Lima (2007) alerta que deve haver um envolvimento político de todos os envolvidos.

Essa forma de gestão indica que a participação não é apenas importante mas primordial, pois no momento em que as decisões são tomadas coletivamente, a função de cada um também é decidida, o trabalho compartilhando e as responsabilidades divididas.

É importante salientar que a GDP não é de fácil implantação, visto que , como Lima (2007) comenta, as escolas que realmente seguem uma GDP devem estabelecer

objetivos, resolver problemas, tomar decisões juntamente à comunidade escolar, e não restringir-se às decisões do gestor. Libâneo (2001p.67) reforça essa ideia afirmando que nesse tipo de gestão “as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente”.

Assim sendo, essa descentralização enquanto redistribuição do poder decisório, proporciona ao indivíduo que se integra com toda a comunidade escolar a possibilidade de contribuição efetiva no que diz respeito a definição dos rumos que a escola irá tomar, ou seja, tal indivíduo se torna mais consciente de seus deveres, bem como direitos diante da comunidade escolar.

Geralmente, quando a escola decide adotar uma administração fundamentada no modelo GDP, ela busca melhorias na qualidade escolar, com o auxílio e apoio de seus participantes, dividindo ideias, estratégias, dentre outros fatores. Essas melhorias implicam também no fato de a escola ser voltada ao aluno, para que ele possa conhecer seu mundo e a si mesmo, instrumentalizando suficientemente para o enfrentamento dos desafios da vida. (LUCK, 2000 )

Para que tal objetivo ocorra, Lima (2007- p.51) explica que “a participação de todos é fundamental pois a escola precisa ser administrada coletivamente, e não apenas fiscalizada”. E esse é um erro muito comum quando se trata de GDP, a escola quer a obtenção de seus resultados, porém sem colocar em prática todo seu processo de democracia consciente e ativo dentro da mesma.

A estratégia participativa tende a ser associada com a melhoria na produtividade, conforme sugerido por Kanter (1981 apud LUCK 2000) uma vez que no momento em que a pessoa de níveis hierárquicos inferiores tem a chance de compartilharem suas ideias, dividindo o poder com seus superiores as necessidades psicológicas são preenchidas.

Como se percebe, a implantação da GDP é um desafio que ainda perdura, visto que ela é fruto de um processo longitudinal que descentraliza o papel do gestor, antes visto como figura centralizadora, e considera outras formas de pensar anteriormente desprezadas. Sendo assim, esse tipo de gestão apresenta alguns aspectos que a caracterizam no funcionamento de uma instituição de ensino e as ações tomadas é que vão delinear se realmente o processo democrático se efetiva.

## **2- Aspectos observados no funcionamento de uma Gestão Democrática Participativa**

Como mencionado, a GDP implica na participação ativa de toda a comunidade escolar quanto ao processo de tomada de decisões, sendo o mesmo baseado pelo trabalho coletivo, bem como pelo partilhamento de responsabilidade no que diz respeito ao exercício da autonomia escolar. Tal gestão é constituída por várias expectativas de mudanças e também inovações que pretende-se que aconteçam dentro da escola a fim de promover a melhoria da qualidade de todo o ensino. (LIBÂNEO, 2001).

A GDP, enquanto novo paradigma que permeia o cenário educacional, requer variadas rupturas no que diz respeito as concepções e também às posturas dos atores presentes no cotidiano escolar. Necessário se faz que haja a descentralização do poder, ou melhor dizendo, que haja uma redistribuição do poder no que tange as tomadas de decisões, pois conforme afirma Abranches (2003).

[...] a descentralização só existe no momento em que as decisões locais possuem uma certa autonomia e emanam de uma coletividade e não do Estado. O ponto central a ser considerado no processo de descentralização é que este pode estimular e abrir oportunidades para a participação social, mediante o deslocamento dos centros decisórios – a descentralização é um meio para favorecer a participação. Por outro lado, a descentralização só se torna possível pela participação. (p.18)

Com isso é possível dizer que essa proposta de gestão, tem seu pressuposto calcado na tomada decisões coletiva, isto é, todos os membros da

8

equipe escolar participam das tomadas de decisões no que tange aos processos decisórios da escola. Agindo dessa forma, há a construção de uma compreensão bastante diferente de escola, sendo ela então compreendida enquanto um espaço público, democrático e ao mesmo tempo solidário.

Para que a GDP se concretize é necessário que alguns aspectos sejam observados, conforme Luck (1996 apud LUCK 2000,p.18-19) deve-se :

- 1- Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo.
- 2- Promover um clima de confiança.
- 3- Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes.
- 4- Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços.
- 5- Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas.
- 6- Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Necessário se faz salientar que a GDP é compreendida como uma possibilidade de melhoria no que tange a qualidade de todo o processo escolar das escolas. A mesma é pautada na construção de um currículo de características da realidade local, na relação de todos os envolvidos na comunidade escolar, no apoio das comunidades para com a escola de forma participativa, bem como do envolvimento de todos no desenvolvimento do processo escolar. Gracindo (2007) afirma que a participação, o pluralismo, a autonomia e a transparência são elementos que identificam a reflexão e ação base da GDP.

Dourado (2006) alega que a gestão democrática tem seu sentido pautado em

gerir democraticamente uma escola pública, uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades, é construí-la coletivamente. Isto significa contrapor-se à centralização do poder na instituição escolar, bem como primar pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão do estabelecimento, na melhoria da qualidade do ensino e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada.(p.30)

Conforme o autor expõe, a GDP tem como características o compartilhamento de decisões, a transparência, que é realizada através de colegiados tal como o conselho escolar, bem como a preocupação da qualidade de toda a educação de forma relacionada ao o custo-benefício.

Além disso, como características da GDP na escola, de acordo com Luck (2000), pode-se citar: participação da comunidade nas escolas; realização de conselhos que têm por função a orientação, a opinião e a decisão sobre questões pertinentes a escola tal como a construção do projeto político-pedagógico e do planejamento anual; a participação em reuniões pedagógicas, em festas, exposições, dentre outras atividades

que a escola realiza; participação na discussão de propostas para melhoria da escola e implementação de novas ações; dentre outras características.

Dessa forma, a GDP precisa ser concebida enquanto a participação total dos variados segmentos da comunidade escolar na organização, na avaliação, na construção e administração dos recursos da escola, ou seja a participação dos pais, professores, estudantes e todos os funcionários é imprescindível.

Essa gestão também proporciona o maior conhecimento dos envolvidos no processo educacional para com os objetivos e metas de toda a estrutura organizacional e dinâmica da escola, bem como favorece uma aproximação ente professores, pais e alunos.

Diante disso, afirma-se que a autonomia dentro das escolas ocorre no momento em que a mesma consegue assumir responsabilidades reafirmando sua competência quanto ao seu fazer pedagógico. Luck (2000, p.11) afirma que essa autonomia pode ser revelada quando a instituição se torna capaz de “[...] de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e de estar comprometida com eles, de modo a enfrentar reveses e dificuldades.”.

A GDP, conforme Libâneo (2001) reafirma, é uma gestão que tem sua modalidade pautada na distribuição de responsabilidades, na cooperação, no diálogo, compartilhamento de atitudes, ao mesmo tempo que pode favorecer a convivência e possibilitar as mudanças necessárias. Nessa gestão as práticas individualistas são rompidas fazendo com que haja melhores resultados no que diz respeito a aprendizagem dos alunos.

Todavia, a GDP deve ter um caráter estimulador, motivador e, ao mesmo tempo, diminuir conflitos das relações entre líder e liderado dentro do contexto escolar. O gestor que deseja aplicar uma gestão pautada na democracia e na participação necessita fazer com que a comunidade escolar sinta-se integrada à escola, ou seja, sinta-se motivada a atuar de maneira positiva a fim de atingir o objetivo maior da educação que é a formação integral do aluno.

Dessa forma, compreende-se que a escola que possui em sua gestão o modelo GDP, tem como característica uma equipe escolar que participa ativamente do processo

de tomada de decisões. Toda a equipe escolar se sente responsável pela escola e, ao mesmo tempo, mostra comprometimento com a formação do aluno.

### **3-Dificuldades encontradas na prática de uma Gestão Democrática Participativa**

É sabido que uma escola com gestão democrática e participativa é de suma importância para a sociedade atual, porém faz-se preciso que tal escola entenda de maneira efetiva que a GDP só acontece se todos os envolvidos no processo escolar reconhecerem a importância e necessidade da mesma. Para isso, necessário se faz que haja o esclarecimento sobre o que é gestão e, conforme escritos de Luck (2011)

Esse esclarecimento é fundamental para que as ações decorrentes sejam conscientes, claras e efetivas no seu direcionamento. Conseqüentemente, o estudo e a reflexão sobre a representação paradigmática da gestão educacional constituem-se em condições para que gestores educacionais preparem-se para o exercício efetivo de seu papel e, durante esse exercício, aproveitem a experiência para construir conhecimentos sobre sua prática, tanto melhorando as bases do próprio exercício, como contribuindo para melhoria do trabalho dos demais gestores.(p.33-34)

Tais esclarecimentos são imprescindíveis para que todos os envolvidos no processo escolar tenham consciência da verdadeira identidade paradigmática de uma escola que possui a gestão em caráter democrático e participativo. Mas, é necessário afirmar que há várias dificuldades no que diz respeito a prática da GDP dentro das escolas.

A autonomia da escola está claramente ligada ao fato de existir uma gestão democrática participativa dentro dela, ocasionando em melhorias nas condições da escola. Conforme Paro (2003)

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores e dotar a escola de uma potencialidade a ser explorada.(p.12)

Ocorrendo participação de todos aumentam-se as chances de obter resultados melhores e mais significativos. Todavia, Paro (2003, p.12) explicita que “É nesse sentido,

portanto, que vejo a necessidade de a escola organizar-se democraticamente com vistas a objetivos transformadores.”.

Uma questão que consiste em uma dificuldade de se fazer uma GDP em escolas é o fato de ser difícil os pais, classe trabalhadora, conseguirem tempo e disponibilidade para participarem dos assuntos da escola. Uma possível solução para tal dificuldade é proposta por Paro (2003), quando o mesmo afirma que,

Não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais proporcionadoras dessa participação. A este respeito, uma medida que acredito deva ser tomada pelo Congresso Constituinte é a instituição de dispositivo constitucional que facilite a participação dos pais na vida da escola, por meios da progressiva isenção de horas de trabalho nas empresas.(p. 13)

Se as camadas trabalhadoras tiverem uma participação utópica, no sentido apenas de um sonho irrealizável, então de nada adiantará continuar falando de escola que possa contribuir para uma transformação social, deveremos então deixar as máscaras caírem ou então cruzar os braços e esperar que os grupos dominantes continuem fazendo-nos engolir as soluções paliativas que os mantêm perenemente no poder. ( PARO, 2003). Se a gestão democrática não for um processo pleno com a participação de todos, implicará em algo que não existe na realidade.

Outra dificuldade encontrada na execução plena da GDP nas escolas é a falta de participação ativa dos alunos diante de todo o processo escolar. Sabese que os mesmos têm certa dificuldade, bem como receio de opinar e participar das propostas da escola pela questão da hierarquia que é estabelecida. Todavia, há de se ressaltar que isso tem mudado nos dias atuais e, os alunos têm conseguido romper com esse paradigma.

Carvalho (2001) aponta, igualmente, como dificuldade a relação professores e gestores, visto ser necessário que estes devem estar em harmonia e transmitam isso para todos, principalmente dentro dos espaços escolares. Ou seja, ambos necessitam respeitar uns aos outros, visto que embora possuam opiniões e ideias diferentes, todas merecem respeito e ao mesmo tempo saber lidar com tais diferenças através do bom senso.

Carvalho (2001, p. 59), afirma que “[...] os professores de uma escola precisam estar cientes de seu papel na forma de gestão democrática. Não é de valia nenhuma, uma gestão, onde os funcionários da própria escola não sugerem melhorias.” Quando a relação de professores e gestores da escola não é saudável e agradável consequentemente a gestão da mesma também não será, ou seja, a gestão da escola será mal gerenciada o que poderá implicar direta e indiretamente em todo o processo pedagógico, na gestão administrativa, bem como na administração de todos os espaços escolares. (CARVALHO, 2001).

Outra dificuldade na prática da GDP são as mudanças de gestão visto que, na maioria das vezes, as experiências tidas como boas são esquecidas e abandonadas o que provoca a interrupção da continuidade do processo de gestão democrática e participativa. Luck (2011) escreve sobre essa situação das mudanças de gestão e afirma que:

Por força dessa condição, deixa-se de aprender com elas e de utilizá-las para promover o avanço da educação. Por ficarem isoladas, não são sistematizadas, e nem reforçadas e, por outro lado, deixarem de ganhar o apoio e a sustentação que possibilitariam à continuidade necessária a solidificação das melhorias promovidas no ensino e criação de novos níveis de desenvolvimento. Em decorrência dessas situações, intensificase em geral a falta de referencial para apoiar e orientar os gestores de sistemas na realização de seu trabalho. (p.30-21)

Assim sendo, essa rotatividade de gestores faz com que a GDP tenha mais dificuldade ainda de ser implantada significativamente dentro das escolas. E, diante de tantas dificuldades encontradas, é perceptível que há um caminho longo e árduo a ser percorrido para que, de fato, a GDP seja consolidada. Nesse sentido, Teixeira (2005) traz consigo a ideia de que

nos dias de hoje, os termos “participação e “democracia” têm sido amplamente utilizados pelos mais variados setores sociais. É possível encontrar a defesa desses conceitos nos programas de governo de praticamente todos os partidos políticos. Se pudermos considerar esse fato um avanço, dada a tradição autoritária presente na história brasileira, por outro lado, ao avaliarmos os discursos e as práticas efetivas, podemos perceber que, apesar da apropriação dos termos, os significados e suas aplicações políticas e culturais estão amplamente em disputa. Por isso,

cada vez mais, faz-se necessário debater e explicitar melhor o sentido que atribuímos àquelas palavras. (p.7)

Contudo, a gestão escolar só será democrática e participativa quando os conflitos existentes se tornarem menos aparentes e frequentes. Porém, sabe-se que conflitos não têm fim mas, é necessário que os mesmos existam a fim de incentivar a procura de soluções, bem como de mostrar que há necessidade de buscar mudanças e melhorias no que diz respeito ao bom andamento e funcionamento do processo escolar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As discussões aqui apresentadas sobre a Gestão Democrática-Participativa tiveram como objetivo geral analisar os efeitos que a mesma pode trazer na organização e no funcionamento da escola. Assim sendo, foi abordado o conceito de GDP, bem como apontados os aspectos que podem ser observados no funcionamento da escola que possui essa gestão e explicado as principais dificuldades encontradas na GDP.

Sobre a GDP compreende-se que constitui uma definição clara que descentraliza o poder de decisão na escola e sua implantação é de suma importância para um bom desempenho de todo o processo escolar. Todavia, nem sempre a mesma é colocada em prática, visto que há grande resistência, tanto por parte da equipe gestora quanto por parte do aluno e da família, de participar das propostas escolares, bem como dos processos decisórios pertinentes.

A GDP consiste em uma gestão que necessita do envolvimento e participação de todos que fazem parte do processo escolar e, sabe-se que na maioria das vezes isso não ocorre, o que faz que ela seja considerada utópica.

No funcionamento da GDP ficou evidente que a mesma consiste em um paradigma novo mediante o cenário educacional o qual pressupõe variadas rupturas no que tange as concepções e posturas de todos os que fazem parte do processo escolar.

Além disso, essa gestão acarreta dificuldades para praticá-la, se todos os participantes não estiverem engajados nas decisões a serem tomadas, isso gerará uma série de conflitos, pois os mesmos são parte essencial do processo educativo e, por isso necessitam opinar e ter suas opiniões consideradas. A rotatividade de gestores também

é uma dificuldade bastante preocupante, visto que as mudanças constantes não permitem que as propostas sejam concluídas, havendo sempre lacunas.

A participação efetiva de pais e alunos é um tanto utópica no que tange ao processo escolar, pois os mesmos, na maioria dos casos, sentem-se excluídos pelo fato da hierarquia que é estabelecida ou que pensam ser. Assim sendo, deixam de lado as questões decisórias da escola e apenas vivem o que é direcionado pela equipe gestora.

Diante disso, é imprescindível o romper de paradigmas mediante atuação efetiva de pais e alunos nas decisões da escola, pois assim a GDP poderá funcionar na prática. Portanto, fica claro que a GDP é uma prática necessária para o bom desempenho da escola, mas que ainda está caminhando para sua efetiva execução dentro das escolas.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. São Paulo.

CARVALHO, M. C. da S. Progestão: como construir e desenvolver princípios de convivência democrática na escola? Brasília, DF, 2001.

DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão da educação escolar. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão democrática nos sistemas e na escola. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática- José Carlos Libâneo. – Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIMA, Márcia Regina/ Paulo Freire e a Administração escolar: A busca de um sentido. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

LUCK, Heloísa. Uma abordagem participativa para a gestão escolar. In: A escola participativa: O trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.  
LUCK, H. Gestão educacional: uma questão paradigmática. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, Vitor. A utopia da gestão escolar democrática. In: Gestão democrática da escola pública. São Paulo- SP: Ática, 2003.

TEIXEIRA, A. C. C. (Org.). Os sentidos da democracia e da participação. São Paulo: Instituto Polis, 2005.