

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO**

ANA CLÁUDIA CORRÊA

**A LIDERANÇA AGREGADORA ENTRE E COM AS PESSOAS NUMA GESTÃO
COMPARTILHADA**

Porto Alegre

2023

ANA CLÁUDIA CORRÊA

**A LIDERANÇA AGREGADORA ENTRE E COM AS PESSOAS NUMA GESTÃO
COMPARTILHADA**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Dra. Daianny Madalena Costa

Porto Alegre

2023

C824I Corrêa, Ana Cláudia

A liderança agregadora entre e com as pessoas numa gestão compartilhada / por Ana Cláudia Corrêa. – 2023.
127 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, 2023.

Orientação: Profa. Dra. Daianny Madalena Costa.

1. Liderança agregadora. 2. Gestão compartilhada.
3. Participação democrática. 4. Diálogo. 5. Reflexão.
I. Título.

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

RESUMO

A pesquisa “A liderança agregadora entre e com as pessoas numa gestão compartilhada” apresenta reflexões, análises e proposição a respeito da liderança agregadora e gestão compartilhada numa escola da rede privada, nomeada para esta pesquisa de escola Utopia, que atua na cidade de Porto Alegre. Com a intenção de investigar e analisar duas categorias, envolveu seis gestoras da referida escola. A análise aconteceu a partir das categorias: a) liderança agregadora; b) gestão compartilhada. Essas categorias nortearam a pesquisa por entendermos essenciais para o trabalho realizado em uma instituição de ensino. A referida pesquisa conta com oito capítulos que apresentaram as especificidades, como: o problema da pesquisa, os objetivos, a contextualização, o estado do conhecimento, a fundamentação teórica, a metodologia com a abordagem qualitativa, por meio da análise interpretativa dos dados, a partir de observações descritivas e questionário coletados e, por fim, a sugestão de uma proposta interventiva com a elaboração de um Plano de Estudos. O contributo reflexivo destacou a necessidade de uma gestão educacional agregadora e compartilhada, comprometida com a participação democrática e emancipatória, criando espaços de reflexão e discussão sistêmicos na instituição, evidenciando a necessidade e a importância da efetividade de um trabalho voltado à formação continuada e permanente no ambiente escolar como proposta de intervenção.

Palavras-chave: liderança agregadora, gestão compartilhada, participação democrática, diálogo, reflexão.

ABSTRACT

The research “the aggregating leadership among and with the people in a shared-management” presents reflections, analyses and a proposition regarding the aggregating leadership and shared-management in a private school, nominated for this research as Utopia school, in the city of Porto Alegre. In order to investigate and analyze two categories, it involved six managers from the referred school. The analysis concerned the following categories: a) aggregating leadership; b) shared-management; these categories guided the research as they are considered essential for the work carried out in an educational institution. The referred research relies on eight chapters that presented the specificities, such as: the research problem, the objectives, the contextualization, the state of knowledge, the theoretical framework, the methodology with the qualitative approach by means of the interpretative analysis of the data, based on the descriptive observations and questionnaire collected and finally the suggestion of an interventional proposal with the elaboration of a Study Plan. The reflexive contribution highlighted the necessity of an aggregating and shared educational management, committed to the democratic and emancipatory participation, creating spaces for systemic reflection and discussion in the institution, highlighting the necessity and the importance of the effectiveness of a work aimed at the continuing and permanent training in the school environment as a proposal for intervention.

Key words: aggregating leadership, shared-management, democratic participation, dialogue, reflection.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - FLUXOGRAMA ANUAL PARA FORMAÇÃO CONTINUADA 106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Quantitativo a partir do descritor “Gestão Compartilhada” por região do país	28
Gráfico 02 – Quantitativo de trabalhos selecionados a partir do descritor “Liderança Educacional” por região do país	33
Gráfico 03 – Questão 5 do questionário.....	83
Gráfico 04 – Questão 8 do questionário	83
Gráfico 05 – Questão 6 do questionário	84
Gráfico 06 – Questão 17 do questionário	84
Gráfico 07 – Questão 9 do questionário	85
Gráfico 08 – Questão 10 do questionário	85
Gráfico 09 – Questão 4 do questionário	86
Gráfico 10 – Questão 2 do questionário	86
Gráfico 11 – Questão 11 do questionário	87
Gráfico 12 – Questão 12 do questionário	87
Gráfico 13 – Questão 7 do questionário	88
Gráfico 14 – Questão 8 do questionário	88
Gráfico 15 – Questão 13 do questionário	90
Gráfico 16 – Questão 24 do questionário	90
Gráfico 17 – Questão 1 do questionário	91
Gráfico 18 – Questão 15 do questionário	91
Gráfico 19 – Questão 22 do questionário	92
Gráfico 20 – Questão 1 do questionário	93
Gráfico 21 – Questão 3 do questionário	93
Gráfico 22 – Questão 15 do questionário	94
Gráfico 23 – Questão 19 do questionário	95
Gráfico 24 – Questão 20 do questionário	95
Gráfico 25 – Questão 23 do questionário	96
Gráfico 26 – Questão 16 do questionário	97
Gráfico 27 – Questão 18 do questionário	97
Gráfico 28 – Questão 14 do questionário	98

Gráfico 29 – Questão 22 do questionário	98
Gráfico 30 – Questão 21 do questionário	99
Gráfico 31 – Questão 24 do questionário	99
Gráfico 32 – Questão 25 do questionário	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Relação dos segmentos atendidos pela instituição com seus respectivos anos de fundação.....	18
Quadro 02 – Relação dos segmentos atendidos pela instituição com seus respectivos números de alunos atualizado	20
Quadro 03 – Relação dos funcionários por segmento de atuação em 2022.....	21
Quadro 04 – Demonstrativo de trabalhos encontrados no Catálogo de Teses e Dissertações – CAPES	25
Quadro 05 – Trabalhos selecionados com descritor “Gestão Compartilhada”	27
Quadro 06 – Trabalhos selecionados com descritor “Liderança Educacional”	32
Quadro 07 – Cronogramas das observações realizadas	65

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Catálogo de Teses e Dissertações
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

SUMÁRIO

RESUMO.....	3
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.3 OBJETIVO GERAL	15
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2. CONTEXTUALIZAÇÃO	17
2.1 CONTEXTO DA PESQUISA	18
3. ESTADO DO CONHECIMENTO.....	24
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	37
4.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	37
4.2 GESTÃO COMPARTILHADA.....	40
4.3 ASPECTOS DA LIDERANÇA AGREGADORA PARA A GESTÃO COMPARTILHADA	45
4.3.1 LIDERANÇA E SUAS PERFORMANCES.....	48
5. METODOLOGIA	53
5.1 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	57
A SEGUIR, PASSAMOS A APRESENTAR OS SUJEITOS ENVOLVIDOS NA REFERIDA PESQUISA.	62
5.1.1 SUJEITOS DA PESQUISA E ASPECTOS ÉTICOS	63
5.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	64
5.2.1 IMPLEMENTAÇÃO METODOLÓGICA PARA PRODUÇÃO DE DADOS	65
5.3. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	68
6. COMPREENDENDO A GESTÃO COMPARTILHADA E A LIDERANÇA AGREGADORA.....	69
6.1. LIDERANÇA AGREGADORA.....	69
6.2. GESTÃO COMPARTILHADA.....	76
7. NA CONTINUIDADE DA REFLEXÃO SOBRE OS DADOS À PROPOSTA INTERVENTIVA.....	101
7.1 ELEMENTOS E DINÂMICAS RELACIONADOS À PROPOSTA INTERVENTIVA	106

8. CONTRIBUTOS REFLEXIVOS: LIDERANÇA AGREGADORA E GESTÃO COMPARTILHADA.....	109
REFERÊNCIAS.....	116
APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA.....	120
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	122
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO - GESTÃO EDUCACIONAL	124

Enquanto houver Sol
Quando não houver saída
Quando não houver mais solução
Ainda há de haver saída
Nenhuma ideia vale uma vida

Quando não houver esperança
Quando não restar nem ilusão
Ainda há de haver esperança
Em cada um de nós
Algo de uma criança

Enquanto houver Sol
Enquanto houver Sol
Ainda haverá
Enquanto houver Sol

Quando não houver caminho
Mesmo sem amor, sem direção
A sós ninguém está sozinho
É caminhando
Que se faz o caminho

Quando não houver desejo
Quando não restar nem mesmo dor
Ainda há de haver desejo
Em cada um de nós

Sérgio Britto

1 INTRODUÇÃO

A música “Enquanto houver sol” retrata o desejo que acalentamos, traduzindo a vida na perspectiva de seguirmos em frente sempre, construindo o caminho enquanto caminhamos. A palavra “esperança” é carregada de significado, pois nela colocamos nossos sonhos e desejos, impregnados do olhar da criança que enxerga a vida com leveza e alegria. Streck (2018, p. 198) contribui dizendo:

O papel do educador e da educadora é cuidar para que a esperança não se desvie e não se perca, caindo ou na desesperança ou no desespero. Em sendo um imperativo histórico, a esperança se manifesta na prática. Não há esperança na “pura espera”, isto é, na imobilidade e na paralisia. Se a meta é a criação de um amanhã diferente, sua construção tem que ser iniciada hoje. (STRECK, 2018, p. 198)

Nesse sentido, o excerto de Streck (2018) traduz a intencionalidade do presente projeto de pesquisa, da preocupação em propor um olhar esperançoso acerca dos aspectos da liderança e da gestão.

Para contextualizar minha intenção enquanto pesquisadora¹, apresento, primeiramente, minhas inquietações pessoais e profissionais que perpassam pelo sentimento da esperança. Nessa perspectiva, compartilho vivências ao longo da minha trajetória profissional como professora, gestora e mestranda, buscando tangenciar meu fazer a partir de uma perspectiva reflexiva, com olhar humanizado e referencial acadêmico, tão pertinentes e necessários para a prática docente e como gestora no campo educacional.

A partir do estudo aqui abordado, meu objetivo é apresentar reflexões no que concerne a liderança agregadora num contexto de gestão compartilhada, na perspectiva de uma possível prática emancipatória. Por isso, a necessidade de buscar compreender o processo dessa forma de gestão e de liderança. Gerir e liderar com olhar para movimentos dialógicos, em que prevaleça a vivacidade, encorajando os sujeitos a se engajarem, com ações e atitudes voltadas às pessoas, garantindo a formação de gestores-cidadãos, ativos e comprometidos socialmente.

¹ Destacamos que a seção 1.0 da introdução utiliza o discurso na primeira pessoa do singular. Optamos por esse formato, pois acreditamos que, nesse momento, os relatos das experiências e vivências pessoais da pesquisadora se tornam mais ricos e enriquecedores.

A primeira reflexão refere-se ao conceito da administração escolar no Brasil a partir de um breve histórico. Após percorremos um caminho reflexivo sobre a gestão compartilhada, abordando aspectos relevantes desse processo de gerir. Como essa gestão toma forma dentro da instituição escola e, de maneira particular, ponderando em uma instituição privada de ensino.

Evidencio, também, a dimensão acerca do conceito da liderança agregadora, que traz em sua essência aspectos fundamentais do acolhimento e da escuta ativa, em que o sentimento de pertença de cada sujeito envolvido é tocado de forma singular, promovendo atitudes de engajamento e compromisso individual e coletivo.

Abordo a importância da gestão educacional compartilhada a partir da liderança agregadora, que converge para o respeito à diversidade, construção da cidadania e a promoção de uma sociedade plural. Diante disso, uma reflexão humanizada e emancipatória sobre esses aspectos da gestão acredito ser oportuna e indispensável.

Refletindo sobre a minha trajetória, pensando que essa caminhada na educação existe há um tempo significativo, entendo que se integra à intencionalidade do trabalho. Na perspectiva de estreitar a relação com o tema e o problema de pesquisa, trago meu percurso pessoal e profissional a seguir.

Faço parte de uma família de quatro filhos, sou a segunda. Minha mãe se dedicava aos afazeres da casa, mas tinha latente a vontade de ser uma mulher independente, contudo advinda de uma família de agricultores, sem recursos, casou-se jovem e seguiu sua vida sendo mãe e esposa.

A infância foi saudável entre estudar, ter obrigações diárias e brincar. Vivíamos em um ambiente quase rural, o que favorecia um espaço importante para correr e brincar. Adorava estudar e estar no ambiente escolar, sempre muito dedicada e com sonhos de uma vida melhor.

Na adolescência, trabalhei desde muito cedo, percorrendo empregos informais até chegar à formalidade aos 16 anos, dando continuidade aos estudos de forma concomitante, no turno da noite.

Ao término do ensino médio, estimulada por uma amiga professora, senti-me motivada pela ideia de ingressar no mundo acadêmico. Prestei vestibular para Pedagogia, sem a mínima noção do que seria ser professora ou como era o ofício dessa profissão. Já no primeiro semestre, encantada pelas aulas e pelos excelentes

professores, fui me encontrando nas disciplinas e no curso, então decidi seguir em frente. Neste tempo de estudante universitária, casei-me e, em seguida, tornei-me mãe, porém jamais deixei os estudos de lado. Já na metade do curso, percebi que para ministrar aulas como professora, naquela época, precisaria ter cursado o magistério. Então, fiz uma opção de vida e deixei o trabalho efetivo com vínculo empregatício e fui complementar meus estudos com a adaptação curricular para as disciplinas do curso de magistério no turno da manhã, em uma escola pública por dois anos. Neste momento da vida, contei com a ajuda da minha mãe para cuidar de minha filha e me dedicar a trabalhar de maneira informal.

Em janeiro de 1994, concluí o curso de magistério e no mês de junho do mesmo ano, o curso de Pedagogia com licenciatura em Orientação Educacional.

Ao final do estágio obrigatório da universidade, que realizei em uma escola privada, fui convidada a permanecer como professora substituta, onde trabalhei por longo tempo.

Atuei como professora nos anos iniciais, em sala de aula, na rede particular, por 22 anos. No curso de pós-graduação, busquei a Psicopedagogia como suporte de conhecimento para aprimorar meu fazer e corroborar com a minha prática docente. Ao longo do tempo, acumulei a função de coordenar o trabalho dos anos iniciais, como professora referência entre as minhas colegas em diferentes séries. Esta função consistia em dar fluidez à comunicação entre a equipe do ano e a Coordenação Pedagógica, conferindo maior agilidade e eficácia aos processos do segmento. Vivenciando essas experiências como professora e referência no grupo de trabalho, fui me apaixonando pelo universo de trabalho do coordenador pedagógico, fui me aproximando e me apropriando cada vez mais da dinâmica cotidiana desta função. Durante esta experiência, consegui perceber a importância deste compartilhar de ideias e decisões. Foi um período de muito aprendizado, em que identifiquei o quanto era possível produzir e fazer melhores escolhas de forma participativa para todos.

Minha jornada de trabalho, na maior parte do tempo, aconteceu em duas instituições, em que desempenhava a função de professora de classe. Em determinado momento, fui convidada para assumir a coordenação pedagógica em uma das instituições em que lecionava, então passei a orientar e a acompanhar o

trabalho com professores e alunos na instituição em que atuo até o presente momento.

No cotidiano como coordenadora pedagógica, tenho inquietações por buscar a excelência em nosso fazer, refletindo e levando em conta os anseios e as exigências da contemporaneidade. Sendo assim, é fundamental olhar sobre as práticas educativas que contribuem de forma efetiva em nosso contexto escolar, aprofundando nossos conhecimentos, construindo um percurso profissional que promova a ação/reflexão/ação, num processo sistemático, compartilhado, com atitudes e intervenções assertivas, organizadas, sensíveis, críticas e coerentes à metodologia desenvolvida e aos objetivos propostos no processo de ensinar e de aprender da instituição.

Desta forma, acredito que a gestão evidenciada por meio da interação com o outro e com o meio precisa ser estratégica, promovendo cotidianamente abordagens significativas, estimulando e implicando todos os envolvidos de maneira efetiva no processo educativo.

Nesse processo dinâmico de ensinar e aprender, fica clara a importância do *status* formativo de aprofundamento teórico para nossa prática profissional, andando lado a lado com as vivências realizadas no cotidiano escolar, por meio da formação continuada.

Corroborando com este pensamento, Edgar Morin (2003) afirma que as demandas decorrentes dos problemas complexos que a humanidade vem enfrentando apontam para a necessidade de conexões, de compartilhar saberes, estabelecendo confrontos, abrindo as fronteiras em função da compreensão e da tomada de decisão.

Desta forma, a gestão educacional que acredito está comprometida com o propósito da excelência humana e acadêmica, potencializada pela autonomia e protagonismo, construída por meio da interlocução entre os diversos agentes do ambiente escolar. O papel de um gestor com visão sistêmica, que proporcione relações interdependentes, que viabilize ações e práticas colaborativas, possibilitando sinergia ao trabalho desenvolvido, é de suma importância.

Trago para essa pesquisa a possibilidade de problematizarmos sobre a liderança e a gestão no ambiente educacional. Para tanto, algumas reflexões são importantes: Como promover uma articulação efetiva no contexto escolar que

potencialize a participação efetiva de todos os envolvidos? Como promover engajamento exercendo uma liderança agregadora que evidencia a participação? Como proporcionar um ambiente acolhedor e emancipatório em que as pessoas se sintam comprometidas e responsáveis pelo processo educacional de forma coletiva e individual? Como desenvolver um movimento de liderança que entusiasme e motive a participação? Como engajar a participar? Como participar para se engajar? Como construir um ambiente reflexivo em que todos envolvidos se sintam pertencentes nas discussões e nas tomadas de decisões? Como os estudos e práticas educacionais podem convergir para o respeito à diversidade, para construção da cidadania, promovendo o sentimento de pertença, na perspectiva de uma sociedade mais igualitária e com respeito à pluralidade? Diante da problematização até aqui apresentada, definimos o problema da pesquisa como: quais aspectos da liderança agregadora são necessários para uma gestão compartilhada?

Dessa forma, a referida pesquisa buscou investigar e analisar quais os aspectos da liderança agregadora são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada, levando em conta as inquietações e problematizações até aqui apontadas.

Diante desse desafio, apresento a relevância do tema da pesquisa, demonstrando o quanto ele pode contribuir de maneira eficaz no ambiente escolar, sendo mais um aporte de estudo sobre a temática. Para tanto, a seguir, aponto o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, que entendo como fundamentais para serem investigados e abordados, refletindo sobre este espaço educativo e os sujeitos que o compõem.

1.1 PROBLEMA

Quais aspectos da liderança agregadora são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada?

1.2 OBJETIVOS

A seguir, apresentamos os objetivos dessa pesquisa.

1.3 OBJETIVO GERAL

Investigar e analisar os aspectos da liderança agregadora para a promoção da gestão compartilhada em uma escola privada do Rio Grande do Sul.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conhecer os aspectos da liderança agregadora que são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada.
- b) Investigar entre os gestores as potencialidades e limites da gestão compartilhada na escola Utopia.
- c) Promover a liderança agregadora e a gestão compartilhada a partir de reflexões e discussões por meio de encontros de formação sistemáticos ao longo do ano letivo.

Na sequência, apresentamos a estrutura do trabalho que teve a intenção de discorrer sobre a liderança agregadora e gestão compartilhada, trazendo o tema de pesquisa e seus respectivos capítulos.

1.3.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o título “LIDERANÇA AGREGADORA ENTRE E COM AS PESSOAS NUMA GESTÃO COMPARTILHADA” o presente trabalho buscou investigar e analisar os aspectos da liderança agregadora para a promoção da gestão compartilhada em uma escola privada do Rio Grande do Sul. Como possibilidade de olhar para esse tema de maneira reflexiva e crítica, pretendemos ampliar a visão sobre as relações e interação dentro desse ambiente social chamado escola, trazendo por meio dos capítulos seus desdobramentos relacionados ao tema.

No capítulo 1, apresentamos o problema da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a trajetória de vida e a relação com o tema e com o problema de pesquisa.

O capítulo 2 destacou quanto à pesquisa a partir do desejo e motivação para esse estudo, bem como da contextualização do ambiente em que será realizada.

Já o capítulo 3 propôs o estado do conhecimento com a busca pelas produções acadêmicas por meio da Plataforma Capes, a partir das dissertações e teses, utilizando como descritor “gestão compartilhada”, primeiramente. Num segundo momento, delimitamos ainda mais com o mesmo descritor, porém com o filtro área de conhecimento: “Educação”. Nesse momento, selecionamos 21 trabalhos que poderiam se relacionar com o tema da pesquisa e para realizar a análise. No que tange ao tema da liderança, iniciamos com o descritor “liderança agregadora”, contudo, não foi localizado nenhuma pesquisa. Em seguida, utilizamos outro descritor: “liderança educacional”, em que localizamos 7 trabalhos com a delimitação de filtro “Educação”, sendo 4 trabalhos selecionados para leitura mais aprofundada.

O quarto capítulo refere-se à fundamentação teórica, abordando os seguintes temas: a) gestão compartilhada; b) aspectos da liderança agregadora para a gestão compartilhada.

O capítulo 5 exibe o percurso da metodologia dentro do contexto da pesquisa, apresentando a escola Utopia (nome fictício), onde o estudo foi desenvolvido e os indivíduos que fizeram parte dela; a perspectiva da abordagem qualitativa de pesquisa; as técnicas que favoreceram a pesquisa: diário de campo descritivo com o caráter da observação e o questionário, levando em conta a maior capacidade de abrangência, contribuindo para uma análise mais ampla e adequada possível sobre os eventos. Apresentamos também os sujeitos envolvidos e destacamos que as informações coletadas foram utilizadas de forma ética e anônima.

No capítulo 6, tratamos da relação entre os dados coletados e o referencial teórico de ambas as categorias já explicitadas. Por isso, está dividido nos itens 6.1 Liderança agregadora e 6.2 Gestão compartilhada.

No sétimo capítulo, evidenciamos as reflexões realizadas a partir dos dados coletados e apresentação do Plano de Estudos, como forma de proposta interventiva para aplicabilidade na escola Utopia, evidenciando o processo de consolidação da liderança agregadora numa gestão compartilhada.

Por fim, no oitavo capítulo, passamos às considerações finais em que foram apresentadas as constatações da pesquisa, sem a intencionalidade de esgotar as reflexões, porém um momento em que foram realizadas algumas ponderações por meio de contributos quanto à liderança agregadora e a gestão compartilhada, de modo a colaborar com as interlocuções acerca do tema.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

O presente trabalho se justifica pela intencionalidade de analisar os aspectos da liderança agregadora para a promoção da gestão compartilhada em uma escola privada do Rio Grande do Sul. Nesse sentido, de a escola ser um ambiente transformador, a liderança e a gestão escolar apresentam-se como aspectos relevantes neste processo. Conforme Estêvão (2002), a escola é uma das principais instituições da modernidade, sendo possível pensar numa perspectiva detentora de potencialidades emancipatórias, que podem mobilizar uma outra racionalidade, a “racionalidade comunicativa”, sendo possível abrir novos espaços de “microemancipações” no seio da organização escolar.

Para compor a análise dos aspectos da liderança agregadora visando à promoção da gestão compartilhada em uma escola privada do Rio Grande do Sul, buscamos aprofundar nossos estudos durante a revisão do estado do conhecimento, procurando referenciais acadêmicos sobre o tema em questão. Nesse sentido, considerando os estudos já realizados e a pesquisa apresentada, compreendemos que esta é uma temática de relevância, visto que aborda dois aspectos fundamentais e inerentes ao funcionamento de qualquer organização ou grupo social.

Nessa perspectiva, a referida pesquisa pode contribuir para a gestão educacional a partir da reflexão acerca da liderança agregadora e da gestão compartilhada, à medida em que evidencia que quando articuladas viabilizam estratégias que fortalecem o senso comum e o espírito de coletividade. Sendo assim, o estudo aqui apresentado enfatiza em sua proposta interventiva um espaço/tempo que proporciona a participação efetiva de todos, com ênfase na capacidade de escuta, de diálogo e de se relacionar, colaborando de forma significativa em todas as instâncias da instituição. Ademais, acreditamos que o referencial acadêmico aqui produzido oportuniza um aporte substancial quanto à liderança e gestão, procurando evidenciar os aspectos da liderança agregadora e a gestão compartilhada no contexto escolar.

2.1 CONTEXTO DA PESQUISA

A instituição em que trabalho atua há mais de 50 anos na Educação. Foi fundada por 4 irmãs, incentivadas pelo pai, no ano de 1971. Nesse ano, então, iniciaram o trabalho como Escola de Educação Infantil. Inicialmente, com cinco crianças e ao final do ano letivo já se encontravam com 18 alunos. Nesse momento, as irmãs eram as próprias professoras, ministravam as aulas e administravam a escola. Cada uma desenvolvia uma função, pois acreditavam que desta forma atenderiam aos alunos com maior dedicação. O crescimento da escola se deu rapidamente, então em 1974 já contava com 180 alunos o que determinou a abertura de outra sede, porém em um novo endereço.

Em 1975, a necessidade de maior espaço físico ocasionou outra mudança. Desta vez, a primeira sede foi transferida para um novo local. A partir desse momento, a escola passava a contar com duas sedes e continuava crescendo.

O ano de 1990 marcou a transferência para uma única sede, com cerca de 3.000 metros, localizada em uma área privilegiada, com muito espaço. Neste mesmo ano, a escola incorpora ao seu legado o Ensino Fundamental e passa a chamar-se Colégio Utopia (nome fictício). Local com uma estrutura maior, pois desde a fundação em 1971 a instituição foi progredindo em número de alunos, sendo necessário um espaço físico amplo e adequado ao novo contexto.

A escola cresceu e as turmas do Ensino Fundamental foram sendo implantadas, gradativamente, ampliando-se os serviços de orientação educacional e supervisão escolar, assim como o quadro de funcionários.

Quadro 01 – Relação dos segmentos atendidos pela instituição com seus respectivos anos de fundação

SEGMENTO	ANO DE FUNDAÇÃO
Educação Infantil	1971
Ensino Fundamental I	1990
Ensino Fundamental II	1990
Ensino Médio	1998

Fonte: elaborado pela autora

Com a vontade de seguir acrescentando novas possibilidades, em 1998, as fundadoras se lançam a um novo desafio, implementar o Ensino Médio em sua estrutura curricular, assim atuando de forma efetiva no contexto educacional da Educação Básica.

Com o passar do tempo, a instituição foi agregando outras atividades ao trabalho já oferecido em seu currículo, práticas pensadas e organizadas de forma diversificada. Elas são disponibilizadas em diversas modalidades para atender aos estudantes, oportunizando o desenvolvimento de diferentes habilidades, participando de oficinas de ciências, de artes, esportivas e de raciocínio lógico, sendo muito procuradas pela comunidade. São incorporadas às práticas da escola de maneira efetiva, oferecidas no contraturno e ao final de cada turno.

Em 2013, com a perspectiva sempre visionária e de vanguarda, a instituição agregou mais uma modalidade de estudos em tempos de sociedade globalizada: o intercâmbio estudantil, aspecto importante para a comunidade atendida pela escola. O High School foi incorporado às práticas educativas da escola com a intencionalidade de aumentar as opções do portfólio acadêmico oferecido pela instituição, possibilitando uma modalidade diferenciada de aprendizado e interação com o conhecimento. O programa é uma oportunidade aos jovens de imersão em outra cultura, por meio do currículo canadense, sendo apresentado em paralelo ao currículo brasileiro, com a possibilidade de uma formação acadêmica internacional, ampliando a possibilidade de estudo em universidades estrangeiras.

Em 2019, ainda na perspectiva de aprimorar a oferta de serviços de maneira integral às crianças e aos jovens, a instituição passa a oferecer um outro turno com atividades diferenciadas para alunos de 3 a 9 anos, como oportunidade de estarem das 7h40min até o final do dia, às 18h, diariamente, tanto na Educação Infantil como no Ensino Fundamental I. Esse turno acontece ao inverso das aulas no ensino regular, proporcionando diferentes propostas aos estudantes. Nele são contempladas atividades diversificadas como: jogos motores, língua inglesa diariamente, oficina de ciências, oficina criativa (artes visuais) e oficina de culinária.

Atualmente, a escola possui 870 alunos e atende a Educação Básica, ou seja, os segmentos da Educação Infantil ao Ensino Médio.

Em 2022, a equipe gestora da escola passa por um momento determinante, uma etapa de reformulação do quadro de diretores, em que as gestoras fundadoras

passam a ocupar o escopo da gestão consultiva, enquanto os sucessores assumem a gestão executiva da instituição. O período de reformulação permeou um tempo considerável, em que investiram em consultorias externas, estudos e reflexões a partir de uma imersão para dentro da instituição, vislumbrando a permanência e continuidade do trabalho desenvolvido por mais de 50 anos, tempo de existência que acabam de comemorar.

A gestão executiva da escola costuma se manifestar por meio de ações acolhedoras, de escuta ativa e decisões compartilhadas. Todo o movimento de gerir acontece de forma participativa na maioria das vezes, procurando envolver toda equipe gestora, contando com o corpo de coordenação das etapas de ensino, que por sua vez envolve professores e funcionários da forma mais efetiva possível. Nessa perspectiva, trazemos a intenção de olhar por meio de um dos objetivos da referida pesquisa, de investigar entre os gestores as potencialidades e limites da gestão compartilhada na escola Utopia.

Para compreendermos o contingente de pessoas que a escola Utopia conta em seu escopo de atuação, apresentamos, a seguir, a identificação dos níveis de ensino atendidos pela instituição, mencionando respectivos números de alunos atualizados.

Quadro 02 – Relação dos segmentos atendidos pela instituição com seus respectivos números de alunos atualizados

SEGMENTO	NÚMERO DE ALUNOS ATUALIZADO 2022
Educação Infantil	146
Ensino Fundamental I	337
Ensino Fundamental II	233
Ensino Médio	156

Fonte: elaborado pela autora

Em seguida, apresentamos o quadro de funcionários em suas respectivas equipes de atuação em 2022.

Quadro 03 – Relação dos funcionários por segmento de atuação em 2022

EQUIPES	Número de gestores Por segmento	Número de funcionários por segmento
GESTÃO ADMINISTRATIVA	1 diretora administrativa	68
GESTÃO EDUCACIONAL	1 diretora educacional + 7 coordenadoras	89
GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO	1 diretora de Desenvolvimento Humano	30
GESTÃO TECNOLOGIAS	1 diretor de processos tecnológicos	04
TOTAL	4 diretores executivos 7 coordenadoras pedagógicas	191

Fonte: elaborado pela autora

A instituição Utopia apresenta desde a sua fundação o mesmo desejo de inovar, procurando estar sempre pautada em sua prática pelo respeito às relações socioemocionais, bem como à excelência acadêmica.

Neste sentido, trazemos à luz o Projeto Político Pedagógico da escola (UTOPIA, 2014), em que fundamenta sua prática na proposta pedagógica sociointeracionista, que tem como principais teóricos Vygotsky e Piaget. Conforme esses autores, essa perspectiva pedagógica procura abordar uma experiência significativa de aprendizagem, sendo construída a partir do contexto sócio-histórico-cultural, que impacta no desenvolvimento do indivíduo, levando em conta as relações que ele estabelece com o meio e a existência de estágios do aprendizado que cada um vai desenvolvendo e construindo. Traz na sua essência a curiosidade, a procura pelo saber e a descoberta da pesquisa como meio de aprendizado.

A filosofia da instituição contempla uma diversidade de situações de aprendizagens, que possibilitam ao sujeito diferentes abordagens para compreender, interpretar, conviver e transformar a realidade. Alunos e professores vivenciam a resolução de problemas numa visão interdisciplinar, como uma forma de reestruturar, progressivamente, o sistema de compreensão do mundo (UTOPIA, 2014). Nessa perspectiva, o currículo é desenvolvido por meio das interlocuções, em que compartilham hipóteses, experiências, discutindo ideias, levando em conta os diferentes pontos de vista. Nessa construção de saberes, proporciona-se o desenvolvimento de diferentes habilidades de pensamento para resolver diversas situações-problema. A interação acontece por meio de estratégias didáticas, discussões e aprofundamento teórico, em que os alunos sejam capazes de interagir, expondo suas reflexões, que ao serem confrontadas com o pensamento do outro possam estabelecer divergências e convergências, que levem a conexões e/ou comparações entre o conhecimento empírico e teórico, construindo aprendizagens significativas que evidenciam a argumentação consistente sobre os conceitos abordados e discutidos.

Ainda sob o olhar do Projeto Político Pedagógico (UTOPIA, 2014), a escola pauta sua visão de mundo e de sociedade, entendendo a importância de contribuir, como instituição educacional, para a formação ética da sociedade. Para compreender o momento sócio-histórico, é importante analisar aspectos que compõem uma mudança de paradigmas que problematizam as “verdades” nas quais o século XX foi sustentado.

A humanidade passa por transformações ao longo do tempo e, com o avanço do conhecimento por meio dos estudos e pesquisas, essas “verdades” ou paradigmas se efetivam como saberes científicos, que também podem se transformar, dando lugar aos avanços da ciência, demonstrando a capacidade extraordinária que o homem tem de superação, de descoberta, de se abrir para o novo, de indagar, de ir além do já visto e vivido. Podemos perceber essas transformações com a revolução industrial no início do século XX, em que a produção em larga escala era o olhar visionário da época. Em seguida, um novo paradigma se estabelece, ao final dos anos 90 e início do século XXI, uma nova forma de ver o mundo emerge, a revolução da informação, em que o desenvolvimento tecnológico se intensificou de maneira acelerada, possibilitando o

acesso ágil às informações em âmbito global. Hoje dispomos das redes sociais, em que encontramos em tempo real toda e qualquer informação. Nesta perspectiva, evidenciamos a capacidade do homem em lidar com as mudanças, vamos enfrentando e nos reinventando, pautados por nossas certezas, mas com a incrível capacidade de vislumbrar novos horizontes a partir das dúvidas, que nos fazem sair da zona de conforto para experimentar o novo e inusitado.

Pensando a partir da perspectiva de se dispor a experienciar o novo e o inusitado, apresentamos as contribuições de Alarcão (2011) com suas reflexões sobre acreditar nas potencialidades do paradigma do professor reflexivo, enfatizando o potencial que esta postura pode ter ao agir no espaço escolar, possibilitando a interação e construção entre os colegas da profissionalidade docente.

A noção de professor reflexivo baseia-se na consciência da capacidade de pensamento e reflexão que caracteriza o ser humano como criativo e não como mero reprodutor de ideias e práticas que lhe são exteriores. É central, nesta conceptualização, a noção do profissional como uma pessoa que, nas suas atuações profissionais, tantas vezes incertas e imprevisas, atua de forma inteligente e flexível, situada e reativa. (ALARCÃO, 2011, p. 44)

Na seara da profissionalidade do professor reflexivo, identificamos como relevante essa condição, também, para o gestor, ponderando a importância dessa postura no século XXI, tendo em vista as grandes transformações que colocam a sociedade numa emblemática imprevisibilidade e desafia a instituição escola a questionar que tipo de sociedade, de sujeito, qual a finalidade e o modelo de educação que pode ajudar a formar para um tempo em que as certezas e as verdades são submetidas ao confronto e às mudanças. Nesse contexto, a escola está situada temporalmente em um início de século e de milênio que revolucionam a forma cartesiana de pensar e de organizar a sociedade. Havia um lugar que se imaginava alcançar, esse seria um espaço de supostas certezas, uma utopia concreta da formação de uma sociedade mais humanizada, ética, de um cidadão crítico, identificado com os valores da coletividade, dos agrupamentos sociais, a começar pela família, que era considerada, em meados do século XX, como nuclear, ou seja, a família se reconfigurou, as relações humanas passaram por uma revolução importante, em que os valores da cultura judaico-cristã foram colocados em xeque. Lidar com as novas formas de pensar e de estratégias do jovem perante

a vida e a sua relação com o trabalho fragilizam e ao mesmo tempo impulsionam para mudanças.

Conforme o Projeto Político Pedagógico (UTOPIA, 2014), as mudanças e uma nova compreensão de mundo não esperam as transformações. É preciso usar outras lentes para compreensão das novas gerações, sem os mesmos conceitos de regularidade, e entender que a educação e a escola estão inseridas em um mundo mutante, que ainda continua exigindo a ética, sem a qual a humanidade perde sua maior referência de convívio social.

Nesse sentido, a escola Utopia busca proporcionar espaços de reflexão a partir de uma visão crítica da realidade. Destaca-se a vivência de valores éticos e morais como parte do cotidiano escolar, com o compromisso de promover a convivência diária, expressa nas relações interpessoais, garantindo o bem-estar individual e coletivo de todos os envolvidos. Assim, temos uma apresentação do contexto empírico.

A próxima seção abordará o Estado do Conhecimento, oferecendo contribuições na perspectiva de estudos voltados à liderança agregadora e gestão compartilhada. A intenção é propor reflexões a partir de diferentes pesquisas relacionadas ao tema da gestão e da liderança.

3. ESTADO DO CONHECIMENTO

Refletindo a pesquisa com um olhar poético, destacamos a reflexão de que “não há pior inimigo do conhecimento que a terra firme” (RIBEIRO, 1999, p. 189). O autor propõe que ser pesquisador é lançar-se ao novo, é ser ousado, instigando o desejo pelo saber e pelo desvelar. Ele deixa claro que é necessário ter amor pelo conhecimento, explorando todas as possibilidades inovadoras que a pesquisa pode proporcionar.

Nessa perspectiva de que pesquisar é se lançar ao inusitado e ao desconhecido, faz-se oportuno as contribuições de Romanowski e Ens (2006), quanto à relevância do estado do conhecimento. As autoras trazem em seus estudos a reflexão sobre a importância das pesquisas para o aprofundamento do conhecimento de determinada área. Nesse sentido, procurou-se analisar dissertações e teses que contribuíssem com reflexões acerca da liderança agregadora para a promoção de uma gestão compartilhada.

As inquietações da pesquisa fizeram com que buscássemos junto ao Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) reflexões e estudos relativos à problemática de pesquisa. Para a busca, foram utilizados os seguintes descritores: “gestão compartilhada e liderança agregadora”, “gestão e liderança”, “gestão compartilhada” e “liderança educacional” com área de concentração “educação”.

Ao todo, foram encontrados 594 trabalhos entre os descritores acima citados, dos quais excluimos 569, restando 25 estudos para uma análise mais detalhada. As exclusões se deram pelo fato de as pesquisas se relacionarem a áreas específicas, com foco em diferentes contextos, não tendo relação com a gestão compartilhada e liderança agregadora.

O quadro 4, a seguir, apresenta os resultados das buscas, indicando o número de trabalhos excluídos e selecionados.

Quadro 04 – Demonstrativo de trabalhos encontrados no Catálogo de Teses e Dissertações – CAPES

Ordem	Descritor	Número de trabalhos encontrados	Número de trabalhos encontrados com filtro “educação”	Número de trabalhos excluídos	Número de trabalhos selecionados
1	Gestão compartilhada e liderança agregadora	0	0	0	0
	Gestão e liderança	19	3	3	0
2	Gestão compartilhada	571	41	20	21
3	Liderança educacional	7	7	3	4
	Total	594	51	26	25

Fonte: elaborado pela autora a partir do Catálogo de Teses e Dissertações CAPES

Durante a busca pelos trabalhos por meio da Plataforma de Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a partir das dissertações e teses disponibilizadas, utilizando descritor “gestão compartilhada”, encontramos, então, um total de 571 trabalhos. Com o propósito de encontrar elementos que pudessem contribuir de forma ainda mais efetiva com essa pesquisa delimitamos a procura. Filtramos com o mesmo descritor, porém com o filtro área de conhecimento: “Educação”. Nesse momento o número de pesquisas declinou de 571 para 41 trabalhos. A partir desse número de 41 produções acadêmicas, verificamos que a maioria são pesquisas que se deram em diferentes contextos de gestão e todas foram produzidas anteriormente à plataforma Sucupira, sendo assim fizemos a busca nos repositórios das universidades. Por meio da leitura dos títulos, selecionamos 21 trabalhos que poderiam se relacionar com o tema da nossa pesquisa, fazendo a análise de cada título. No estudo mais aprofundado sobre o descritor “gestão compartilhada”, identificamos 8 títulos que apresentam relação com o estudo pretendido. Então, queremos trazê-los para contribuir em nossa reflexão sobre a gestão compartilhada, pois tendo vista a nossa análise, verificamos que após 2011 não encontramos nenhum trabalho acerca do tema.

Para a busca de estudos referentes ao descritor “liderança agregadora”, um dos focos da nossa pesquisa, não localizamos nenhum trabalho disponível. Com o descritor “liderança educacional” sob o filtro “Educação”, localizamos 6 dissertações e uma tese. Destes 6 trabalhos, destacamos 4 pesquisas, pois acreditamos que possam ser relevantes em nossas reflexões.

Após a seleção dos títulos a partir dos descritores “gestão compartilhada” e “liderança educacional”, analisamos os resumos para que pudéssemos perceber a existência de alguma relação com o nosso tema. Em alguns trabalhos, fomos além dos resumos, buscamos mais informações na introdução, na contextualização e considerações finais, na procura por mais elementos que auxiliassem em possíveis relações entre os temas de pesquisa das dissertações e teses. Por fim, percebendo a escassez de estudos sobre “gestão e liderança” no campo educacional, acreditamos se justificar a importância da nossa pesquisa.

Na sequência, apresentaremos as dissertações e teses selecionadas ao longo do estado do conhecimento com os descritores: “Gestão Compartilhada” e

“liderança educacional” por meio da plataforma de Catálogo de Teses e Dissertações – CAPES, respectivamente.

O quadro cinco, a seguir, apresenta o demonstrativo com o número de trabalhos selecionados com o descritor “Gestão Compartilhada”.

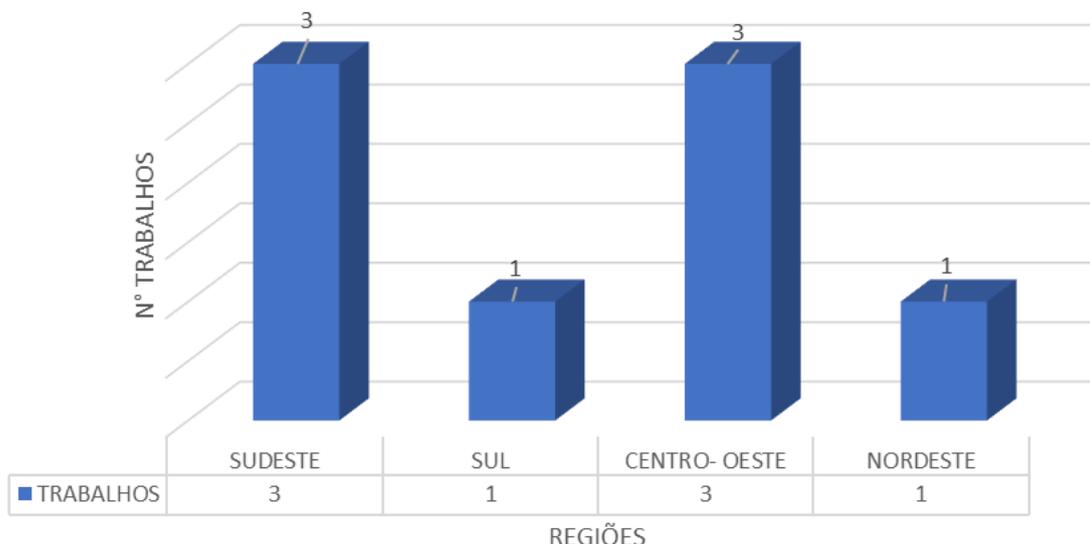
Quadro 05 – Trabalhos selecionados com descritor “Gestão Compartilhada”

Autor	Título	Grau da pesquisa	Instituição	Programa	Ano
Ângela Teixeira Sílvia Penteado	Identidade e Poder: Um Estudo da Gestão Compartilhada na Universidade	Tese	Universidade de SP	Doutorado em Educação	1996
Tânia Sueli Fantini	A Gestão Compartilhada como Elemento Fundante da Escola Comunitária'	Dissertação	Faculdade de Itajaí – SC	Mestrado em Educação	2003
Maurício Reis Sousa do Nascimento	O programa escola comunitária de gestão compartilhada: descentralização ou desconcentração nas escolas públicas estaduais de Miracema do Tocantins?	Dissertação	Universidade Federal de Uberlândia MG	Mestrado em Educação	2008
Suely Nobre de Souza	Gestão democrática: a rede municipal de creches de Cuiabá frente ao desafio da participação efetiva.	Dissertação	Universidade Federal do Mato Grosso MT	Mestrado em Educação	2008
Selene Maria Penaforte Silveira Rocha	A GESTÃO PARA A INCLUSÃO: UMA PESQUISA-AÇÃO COLABORATIVA NO MEIO ESCOLAR'	Tese	Universidade Federal do Ceará – CE	Doutorado em Educação	2009
Daiana da Silva Souza Sátiro	Gestão Escolar na rede de ensino público do Distrito Federal: a experiência da Gestão Compartilhada	Dissertação	Universidade Católica de Brasília – DF	Mestrado em Educação	2010
Renato de Oliveira Brito	A Relevância da Participação da Comunidade escolar em um Modelo de Gestão Compartilhada	Dissertação	Universidade Católica de Brasília – DF	Mestrado em Educação	2011
Regina Rita da Silva Santos	Gestão Escolar para uma escola inclusiva: conquistas e desafios	Dissertação	Universidade do Oeste Paulista – SP	Mestrado em Educação	2011

Fonte: elaborado pela autora a partir do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

As pesquisas selecionadas sobre esse descritor estão distribuídas em quatro regiões do país, conforme identificamos no gráfico a seguir.

Gráfico 01 – Quantitativo a partir do descritor “Gestão Compartilhada” por região do país



Fonte: elaborado pela autora

A partir da seleção de trabalhos, procuramos desdobrar os dados em gráficos por região. Durante a análise dos estudos elencados por meio do descritor “gestão compartilhada”, identificamos que o tema não tem sido objeto de estudo atualizado, pois desde 2011 não encontramos nenhum trabalho. As pesquisas se deram com maior ênfase em nível de mestrado. Considerando em contexto nacional, percebemos que as referidas pesquisas se desenvolveram majoritariamente a partir da região sudeste e de forma minoritária nas regiões sul e nordeste.

A seguir, abordaremos a descrição dos estudos selecionados com relação à temática da “gestão compartilhada”.

Ângela Teixeira Silva Penteado (1996), em sua dissertação “Identidade e Poder: Um Estudo da Gestão Compartilhada na Universidade Santa Cecília”, apresenta a reflexão acerca da relação de poder e identidade, objetivos institucionais e dimensões organizacionais em um contexto universitário. A análise é realizada a partir do olhar dos diferentes sujeitos e da configuração do projeto institucional da Universidade Santa Cecília no estado de Santa Catarina. O estudo apresentou que a

discussão de forma compartilhada na gestão perpassa as faces acadêmica, política e administrativa, corroborando para participação por meio do comprometimento e engajamento, conduzindo para uma prática baseada na equidade e exercício da plena cidadania.

Renato de Oliveira Brito (2011) apresenta em seus estudos “A Relevância da Participação da Comunidade escolar em um Modelo de Gestão Compartilhada”, abordando a relevância da comunidade fazer parte de forma efetiva da gestão escolar, compartilhando objetivos, ações e processos decisórios. O autor discorre sobre a articulação necessária entre comunidade e escola na perspectiva que todos os envolvidos exerçam a sua participação de forma efetiva, com a possibilidade de articular suas ideias a partir de suas vivências e necessidades. O estudo se dá em uma escola no Distrito Federal. A reflexão do autor apresenta que as lideranças da escola necessitam disponibilizar-se a construir uma gestão compartilhada. Contudo, também traz para o debate que para esse formato de gestão acontecer existe a prerrogativa do colocar-se a serviço do outro em virtude do coletivo. Ressalta que para exercer tal disponibilidade de diálogo e de compor decisões é necessário pré-disposição e intencionalidade.

Daiana da Silva Sousa Sátiro (2010) dispõe em seu trabalho a “Gestão Escolar na rede de ensino público do Distrito Federal: a experiência da gestão compartilhada” (2010) a intencionalidade de investigar o Programa de gestão compartilhada na rede pública do Distrito Federal. O estudo apresenta duas fases importantes: a primeira, com um levantamento bibliográfico minucioso de documentos históricos relacionados às políticas públicas educacionais no Distrito Federal, desde a sua inauguração até dados atuais, com a perspectiva da gestão compartilhada; outra fase é a análise de campo a partir da percepção dos gestores da rede pública de ensino. A pesquisa foi quantitativa por meio de questionários e ocorreu com gestores em exercício. A autora concluiu que a gestão compartilhada, sob a análise dos gestores, produz resultados animadores e satisfatórios no desempenho das escolas da rede pública do Distrito Federal.

Tania Sueli Fantini (2003), em seu estudo “A Gestão Compartilhada como Elemento Fundante da Escola Comunitária”, aborda a gestão compartilhada na perspectiva da mudança de paradigma, que remete à forma participativa de conviver, potencializando a troca de ideias e o engajamento por meio do

envolvimento com o outro. Resgata os princípios que norteiam a gestão em escolas comunitárias, com a perspectiva que se concretizem na prática. Conduz em seus escritos a interlocução que aprofunda a reflexão a partir do compartilhar, sob a ótica do comprometimento e corresponsabilidade. Esses aspectos, entre outros, são citados com a finalidade do entendimento de coletividade, com reflexões articuladas com a verdade e compromisso. Em tempos de ideias de inovação, "inovar" consiste em agregar valor com o outro, em partilhar concepções e fazer escolhas em benefício mútuo. Neste trabalho a autora evidencia a busca pelo "aprender com o outro e para nós". Conclui que a gestão compartilhada fortalece a ação educativa, contribuindo de alguma forma com a comunidade, incentivando a consciência do bem-estar comum.

Maurício Reis Sousa do Nascimento (2008) apresenta em sua escrita acadêmica "O programa escola comunitária de gestão compartilhada: descentralização ou desconcentração nas escolas públicas estaduais de Miracema do Tocantins?" o olhar investigativo e problematizador sobre a gestão das escolas públicas no estado do Tocantins, focado nos municípios de Miracema, jurisdicionadas à Diretoria Regional de Ensino – DRE de Miracema. O estudo apresenta a reflexão sobre a gestão no ambiente escolar, abordando estratégias de descentralização e democratização a partir do Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada – PECGC. Durante a análise, o autor relata que a gestão compartilhada de fato não acontece, mas sim uma falsa democratização escolar, tendo em vista o caráter gerencial que é praticado em relação às escolas que desenvolvem o programa. Em contrapartida, traz a reflexão sobre a gestão compartilhada, evidenciando o necessário e importante resgate da autonomia das escolas por meio da elaboração do seu currículo, Projeto Político Pedagógico e calendários. Considera que a modalidade de gestão compartilhada se fundamenta na valorização dos profissionais da educação e na possibilidade de escolha de seus dirigentes, com a participação da comunidade escolar e local. Lembra que esses aspectos são direitos de todo cidadão, expressos na nossa Constituição Federal de 1988, sob o Artigo 206.

Regina Rita da Silva Santos (2011), em sua dissertação "Gestão escolar para uma escola inclusiva: conquistas e desafios", apresenta como objetivo identificar as ações realizadas na perspectiva de construir uma escola inclusiva. A pesquisa

envolveu estratégias qualitativas e os sujeitos que participaram das entrevistas eram os profissionais atuantes na escola. Foram utilizadas diferentes formas de coleta de dados, sendo organizadas e analisadas por meio da análise de conteúdo. A pesquisa revelou que o conceito de gestão compartilhada é compreendido, embora não apresente a necessidade de relação com a educação inclusiva na visão dos sujeitos entrevistados.

Suely Nobre de Souza (2007), em sua escrita sobre “Gestão democrática: a rede municipal de creches de Cuiabá frente ao desafio da participação efetiva”, apresenta em seu estudo a necessidade de uma gestão democrática no segmento da Educação Infantil. A reflexão do texto se dá pela implantação de uma Lei de Gestão Democrática nas creches de Cuiabá. A pesquisa acontece a partir das relações estabelecidas de forma qualitativa fenomenológica com relevância à participação dos pais no contexto escolar dos filhos. A conclusão do trabalho é de que há a necessidade de imbricar as famílias no contexto escolar. Envolver por meio da participação efetiva, em que pais, professores e gestores possam refletir e tomar decisões compartilhadas, que evidenciam o bem-estar dos alunos e que reverberem no contexto da comunidade, qualificando e promovendo a educação emancipatória.

Selene Maria Penaforte Silveira Rocha (2009), em sua tese “A gestão para a inclusão: uma pesquisa-ação colaborativa no meio escolar”, apresenta a necessidade do olhar singular para a diversidade no ambiente escolar. Traz em seu estudo a importância da formação, do conhecimento e de habilidades frente ao desafio da inclusão e da visão sobre as individualidades. O estudo realizado se deu por meio da revisão bibliográfica, levando em conta eixos teóricos e pesquisas que abordam a inclusão com o objetivo de desenvolver uma experiência de intervenção que evidencia a gestão da aprendizagem na diversidade, tendo como ponto de partida a gestão coparticipativa. A metodologia empregada foi a pesquisa-ação colaborativa, que enfatiza o compartilhar de saberes de todos com a intencionalidade de promover ações transformadoras. O resultado apontado pela pesquisa foi que a gestão compartilhada é indicada na constituição de uma escola inclusiva, demonstrando que os membros da gestão devem contribuir para o trabalho compartilhado que potencializa o aperfeiçoamento da prática colaborativa.

A seguir, no quadro 6, apresentamos o demonstrativo com o número de trabalhos selecionados com o descritor “Liderança Educacional”.

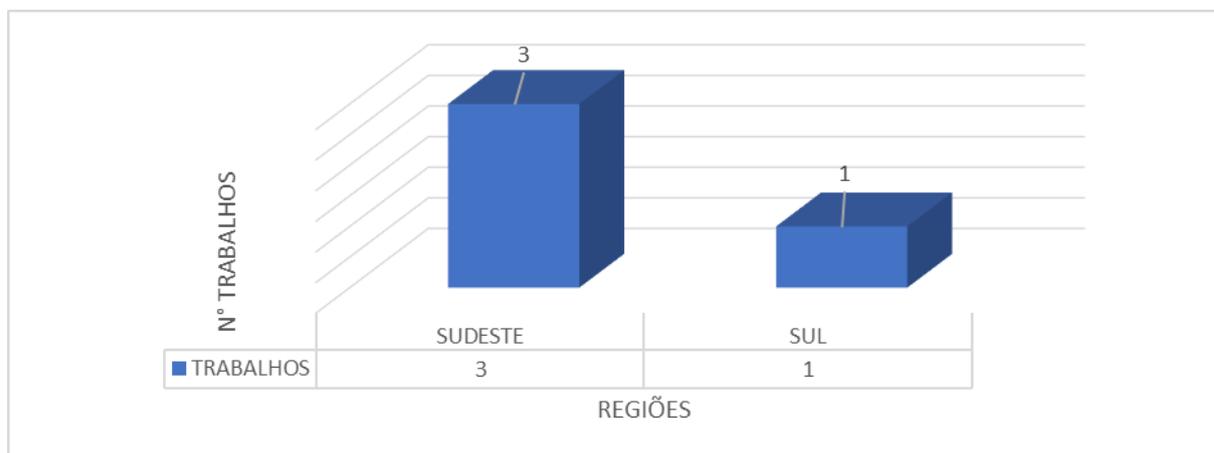
Quadro 06 – Trabalhos selecionados com descritor “Liderança Educacional”

Autor	Título	Grau da pesquisa	Instituição	Programa	Ano
Luiza Coelho de Souza Rolla	Liderança Educacional: Um Desafio para o supervisor escolar	Dissertação	Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul.	Mestrado em Educação	2006
Marco Antônio Souza Caudur	Ensaio em liderança e gestão	Tese	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas SP	Tese em Administração de Empresa	2018
Leandro Thiago da Silva	Liderança educacional e gestão escolar: estudo de caso de duas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio	Dissertação	Universidade Federal de Juiz de Fora MG	Mestrado em Educação	2019
Natacha Soares Ribeiro	Estudo comparativo da Formação de professores no Brasil e na Finlândia: reflexões iniciais sobre o conceito de liderança educacional	Dissertação	Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de SP	Mestrado em Educação	2020

Fonte: elaborado pela autora a partir do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

As pesquisas selecionadas sobre esse descritor estão distribuídas por duas regiões do país, conforme identificamos no gráfico a seguir.

Gráfico 02 - Quantitativo de trabalhos selecionados a partir do descritor “Liderança Educacional” por região do país



Fonte: elaborado pela autora

Em relação aos estudos a partir do descritor “liderança educacional”, percebemos uma quantidade minoritária de trabalhos referentes ao tema na área educacional. Quando desdobrado conforme o gráfico acima, identificamos apenas duas regiões do país com esses estudos presentes e com ênfase nas pesquisas em nível de mestrado. Contudo, diferente do gráfico a partir do tema da “gestão compartilhada”, aparecem mais atualizados, com ano de elaboração mais recente, em 2020.

Na sequência, os trabalhos selecionados têm relação com estudos realizados à luz da temática da “liderança educacional”, conforme a descrição a seguir.

Ribeiro (2020), em sua dissertação sob o título: Estudo comparativo da Formação de professores no Brasil e na Finlândia: reflexões iniciais sobre o conceito de liderança educacional, apresentou que na Finlândia foi desenvolvido um sistema de liderança de maneira sistemática no país. Nesse sentido, a formação dos professores é fundamental, sendo considerada como uma ação social, por meio da cultura de educação, que é identidade finlandesa. Os professores são líderes engajados em uma causa comum, no desenvolvimento educacional das novas gerações. O sistema de liderança é participativo e descentralizado, evidencia o trabalho em conjunto e em rede. Em contrapartida, evidenciou-se que a liderança

vivenciada na Finlândia não se transpõe para a modalidade brasileira, principalmente ao que diz respeito à formação de professores. Com essa percepção, a referida pesquisa oportunizou a criação de uma oficina para professores com o título “Estão os professores brasileiros dispostos a assumir seu papel de liderança diante dos problemas da educação pública?” com o objetivo de prospectar sobre a formação dos professores com o foco no conceito da liderança. A oficina foi realizada na cidade de São Paulo, na Região Metropolitana, e Vale do Paraíba com nove professores, cada um de uma escola diferente, da rede estadual, municipal e privada.

Em sua tese, Cauduro (2018), com título “Ensaio em liderança e gestão”, baseia-se em dados exclusivos coletados de respostas de pesquisas com diretores de escolas e professores para construir um índice de gestão que apresenta uma evidência descritiva da qualidade de gestão adotada por diretores de escolas públicas no Brasil. Analisa uma base ampla de dados com 68.000 escolas diferentes no período de 2007 a 2013, em que a referida pesquisa identifica uma relação positiva e significativa de qualidade da gestão e desempenho nos exames. Teve como objeto de estudo apresentar que o sistema de ensino público brasileiro oferece um ambiente favorável para estimativas de liderança sobre os resultados escolares, no qual a falta de disciplina de mercado vincula a liderança e a tomada de decisões ao êxito dos alunos em testes padronizados. Apresenta a literatura sobre governança corporativa e liderança, com um foco especial em como os gerentes individuais afetam o comportamento e o desempenho das empresas. Traz também que o índice de gestão captura cinco dimensões distintas da gestão: pessoas, governança, liderança, liderança colaborativa e processos. A referida pesquisa sugere que os diretores podem ser capacitados para realizar tarefas gerenciais, e que com práticas adequadas podem influenciar positivamente o desempenho dos alunos.

Silva (2019), em sua dissertação “Liderança educacional e gestão escolar: estudo de caso de duas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio”, realizada no município de Juiz de Fora, no estado de Minas Gerais, procurou investigar e refletir sobre os resultados de duas instituições que se destacaram pelos índices educacionais obtidos pelo IDEB (Desenvolvimento da Educação Básica) e pelos projetos desenvolvidos por elas. O objetivo era compreender como se desenvolvera a gestão e as práticas educacionais e o

impacto que essas promoveram no processo de ensino-aprendizagem dos estudantes atendidos. As duas escolas validam os resultados tanto das avaliações internas quanto externas, pois procuraram apresentar intervenções pedagógicas que auxiliassem os alunos a desenvolverem as habilidades em que demonstraram dificuldades. Elaboraram planos de ações pedagógicas que realmente foram executados, não sendo meros documentos teóricos. Os planos foram elaborados de forma colaborativa, incluindo todos os componentes curriculares, a fim de assistir as aprendizagens da forma mais integral possível.

Em sua dissertação, Rolla (2006), com título de: Liderança Educacional: Um desafio para o supervisor escolar, traz em sua análise o desafio à ação da supervisão escolar, pois além de dar conta das questões burocráticas da escola precisa contribuir com a formação e qualificação dos professores. Nesse sentido, a presente pesquisa apresenta o histórico do Supervisor Escolar, as funções que lhe eram atribuídas inicialmente e a evolução de suas atividades profissionais. Também ficam evidenciadas as características de um líder, pertinentes a essa função, sendo apresentados conceitos, princípios, teorias e exemplificações de liderança. Tudo isso relacionado com a atuação do Supervisor e a liderança, um desafio para essa liderança educacional.

A partir das reflexões apresentadas nas dissertações e teses selecionadas que conversam com o tema da referida pesquisa, trazemos a contribuição de Nóvoa (2015), em que diz que a escrita acadêmica não é somente apresentar os dados e resultados da pesquisa, mas que criamos uma obra de arte, em que encontramos a nossa identidade como pesquisadores. Essa identidade dá o tom da nossa música (da escrita), em que trazemos na melodia o encantamento e significado do tema abordado para compartilharmos com o outro, na perspectiva de acrescentar e agregar novas possibilidades de enxergar o mundo.

Na esteira de Nóvoa (2015), enfatizamos que as contribuições acadêmicas aqui apresentadas corroboram com as ideias do autor, tendo em vista o quanto pode ser importante continuarmos refletindo, sobretudo quanto ao problema da pesquisa “Quais aspectos da liderança agregadora são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada?”, para seguirmos agregando novos saberes e olhares sobre o tema. As produções analisadas demonstraram “entre si” uma estreita relação quanto às reflexões acerca da liderança e a gestão no ambiente escolar. Apresentaram como essas duas perspectivas podem ser significativas no contexto educacional,

potencializando os processos institucionais por meio de reflexões, de ações e tomadas de decisões com a intencionalidade de construção coletiva, por meio da escuta e do diálogo.

A gestão democrática, na visão de Lück (2013), conta com a ideia da participação e do acolhimento dos diferentes pontos de vista que analisam e decidem juntos sobre as situações que se apresentam. A autora pontua que a gestão está relacionada ao mobilizar atitudes e talentos, que juntos agregam saberes, contribuindo para o bem comum. Ainda, na ótica da autora, todo indivíduo que tem uma função no ambiente escolar exerce algum tipo de poder, portanto sendo este “bem canalizado” pode contribuir com seu talento e energia para a gestão participativa. Neste caso, deixa de ser uma participação com fim nela mesma, mas sim com o viés de potencializar os resultados e propiciar uma gestão que evidencia o envolvimento e o comprometimento, por meio de uma liderança que agrega e engaja a todos.

Na perspectiva de promover o envolvimento e comprometimento, considerando os trabalhos analisados, foi possível encontrar quatro elementos-chave, que se relacionam com a presente pesquisa, são eles: aspectos dos princípios da gestão democrática, do trabalho em equipe, da pedagogia para a emancipação e da liderança reflexiva. A partir da congruência entre esses elementos e o problema da pesquisa, fica evidente a potência de se refletir pela via da “liderança agregadora e da gestão compartilhada” no contexto escolar. Nesse sentido, optamos por seguir utilizando as denominações de “liderança agregadora e gestão compartilhada” por considerarmos benéfica a ampliação e diversificação de novos horizontes e saberes sobre o tema da pesquisa.

Reiteramos a evidente contribuição das diferentes abordagens das pesquisas no campo educacional, como fonte de reflexão e estudo na ótica da participação efetiva de cada sujeito no contexto escolar, referentes à gestão e à liderança. Para tanto, nossa pesquisa se implica com essa concepção humanizada de “gerir”, de forma que possa oportunizar a ampliação da visão de mundo, na perspectiva de uma liderança agregadora e uma gestão compartilhada, voltadas para o desenvolvimento das potencialidades de todos os envolvidos. Constatamos nos estudos significativo potencial dos aspectos da liderança para a gestão, demonstrando ser possível construir um cenário promissor no contexto escolar, em que se evidencie unidade das ações e comprometimento com a tomada de decisões. Essa unidade possibilita

engajamento por meio de atitudes que legitimam a autonomia e participação dos indivíduos de maneira a superar os padrões e não de construir uma falsa ideia de autonomia e democracia, em que desejos e aspirações individuais se sobrepõem ao coletivo (Lück, 2013).

Realizadas as considerações pertinentes ao estado do conhecimento, com a certeza de suas contribuições para o referido trabalho, passaremos a seguir para o capítulo dedicado ao referencial teórico. Nele queremos refletir acerca do problema da presente pesquisa, como já mencionado, questiona quais aspectos da liderança agregadora são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está organizado em três seções. Inicialmente, a partir do problema identificado nesta pesquisa, apresenta-se o histórico da administração escolar na primeira seção. Em seguida, abordamos a gestão compartilhada, e a terceira seção dedica-se aos aspectos da liderança agregadora. Nessas seções, buscamos aprofundar os conceitos com o objetivo de promover e enriquecer reflexões e discussões sobre o tema.

4.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Este capítulo tem o objetivo de construir o referencial teórico que sustentará os conceitos da gestão compartilhada. Por isso, iniciamos com uma breve compreensão acerca da administração escolar.

Acreditamos ser pertinente parafrasear, como inspiração, as belas palavras de Nóvoa (2015), marcadas pela leveza e profundidade de escrever sobre o debate, da partilha, do trabalho coletivo, da conversa, do pensar e do amadurecer ideias para a necessária dimensão colaborativa em que convergimos e divergimos, construindo a possibilidade de novos caminhos para e entre nós.

Nessa rede, os saberes e conhecimentos compartilhados enriquecem nossa reflexão e prática. É deste modo empático que queremos refletir sobre o tema da administração e da gestão no ambiente escolar, da gestão compartilhada que traz em seu cerne o fazer humanizado, evidenciado pela ação agregadora de liderar.

Nessa perspectiva, percebemos, primeiramente, a necessidade de conhecer e elucidar esse tema instigante da administração e da gestão no ambiente escolar.

A partir da reflexão de Mousquer e Drabach (2009), propomos uma retomada da trajetória da administração escolar pautada, inicialmente, pelo viés da administração empresarial no início do século XX, por volta de 1930, em que há a necessidade de um formato de administrar o ambiente escolar, pois neste momento emergiu a ampliação da escolarização com o avanço industrial. Esse formato se dá a partir do modelo do administrar empresarial, potencializando a função do diretor como alguém que administrasse atendendo às necessidades da sociedade industrial, levando em conta a hierarquia das funções e a busca por resultados, condições imprescindíveis para um modelo empresarial. Com essas ideias de administrar no ambiente escolar como nas empresas surgem os primeiros escritos, trazendo a possibilidade de reflexão sobre a administração escolar com a contribuição de autores que se tornaram históricos no debate desse campo, representando um referencial teórico daquele momento.

Ainda sob o olhar de Mousquer e Drabach (2009), a noção de educação enquanto prática social, está circunscrita pelas características de seu tempo e espaço. Compreender os desdobramentos das mudanças nas esferas político-econômicas é condição imprescindível para vislumbrar os reais motivos e interesses das inovações no campo da educação.

Opondo-se a esta lógica, nesta mesma década de 1930, um novo debate sobre os rumos da administração escolar é tomado, pois neste momento surgia o contexto educacional voltado aos ideais progressistas de educação em contraposição à escola tradicional, pois esse modelo já não atendia mais aos interesses, que naquele cenário se dirigiam ao desenvolvimento industrial. Tal movimento progressista de educação era influenciado pelas ideias pedagógicas da Nova Escola (Mousquer e Drabach, 2009). Ao mesmo tempo que de um lado se precisava de uma educação voltada ao desenvolvimento industrial, havia uma crítica a esse modelo.

Ainda conforme Mousquer e Drabach (2009), na perspectiva dos ideais da Nova Escola os intelectuais brasileiros defensores dessa pauta indicavam a necessidade de maior cientificidade no campo educacional, junto à ampliação da oferta da escolarização. Neste contexto que refletia a desorganização do aparelho

escolar, acontece o surgimento dos primeiros escritos teóricos sobre a administração escolar, a partir do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (Manifesto, 1932), que relatava essa desorganização escolar pela falta de “espírito filosófico e científico” (MOUSQUER e DRABACH, 2009, p. 260). Neste cenário, destacaram-se os autores que dão os primeiros contornos teóricos que dizem respeito à administração escolar no Brasil, como Anísio Teixeira.

No âmbito das ideias da Nova Escola, posteriormente, outros autores enfatizaram em seus escritos teóricos a necessidade do olhar assertivo para a administração escolar, pois essa deveria permear o contexto deste ambiente, levando em conta suas prerrogativas específicas. Para compreender essas ideias, oportunizamos o entendimento de Sander (1982) sobre a perspectiva da trajetória da administração escolar brasileira, dizendo que o debate epistemológico no campo da administração da educação se fortalece a partir de meados da década de 1970 até meados dos anos 1990, fornecendo elementos para a concepção de uma teoria crítica de educação e da gestão da educação. Ela examina os fatores econômicos e sociais que interferem na administração escolar, problematiza os modelos tradicionais e estuda possibilidades de uma prática administrativa democrática, comprometida com a transformação social e melhoria da qualidade da educação.

Ainda na perspectiva de Sander (1982), a administração escolar no Brasil a partir da trajetória histórica e de sua evolução é possível perceber quatro paradigmas diferentes: 1) administração para a eficiência; 2) administração para a eficácia; 3) administração para a efetividade; e 4) administração para a relevância. Esses paradigmas são definidos e delimitados dentro de critérios adotados, historicamente, para balizar e nortear o desempenho dos atos e fatos administrativos como: a eficiência, a eficácia, efetividade e a relevância.

Para Sander (1982), a diversidade de orientações analíticas demonstra um contexto educacional complexo, permeado por transformações que clamam por novas resoluções administrativas. Metodologicamente, esses quatro paradigmas podem servir de quatro caminhos a serem percorridos pelos estudiosos e dirigentes educacionais, sendo sintetizados em um paradigma global, pautado pela análise das confluências e contradições entre eles.

Na esteira da compreensão da lógica da administração escolar a partir do viés administrativo empresarial, trazemos a contrapartida de Arroyo (1979), em que

analisa que os produtos gerados pela escola como saber, ciência, tecnologia e cultura mudavam enquanto função, na medida em que estavam sendo colocados a serviço de interesses, que visavam a lucratividade cumulativa com caráter de controle social, perdendo assim a dimensão do serviço social para atender a interesses econômicos, garantindo o sistema educacional a serviço do desenvolvimento sócio-político. “O grau de escolarização deixou de ser um mero credencial de *status* social para se converter em um dos mecanismos que justificam a distribuição da população na divisão sociotécnica do trabalho” (ARROYO, 1979, p.41).

Conforme Libâneo (2018), o contexto escolar possui importante função social e pedagógica, assegurando o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais a partir do seu desempenho na dinâmica do currículo. Para isso, faz-se necessário superar as formas conservadoras de organização e gestão, adotando formas alternativas, criativas, de modo que os objetivos sociais e políticos da escola correspondam às estratégias compatíveis e eficazes de organização e gestão (LIBÂNEO, 2018, p. 115). Frente a isso, a forma de gerir é um importante aspecto a ser analisado, pois para pensarmos na perspectiva do autor sobre gestão é necessário aprofundarmos reflexões acerca da relevância de gerir de forma colaborativa, reflexiva e compartilhada.

Finalizando, porém longe de esgotar as considerações no que tange ao histórico da administração escolar no Brasil, na seção a seguir trataremos dos conceitos que norteiam e fundamentam a gestão compartilhada.

4. 2 GESTÃO COMPARTILHADA

A partir das ideias de Arroyo (1979), trazemos à luz a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), Lei Darcy Ribeiro, sancionada (1996), que enfatiza a ideia da necessidade de uma gestão voltada para o ambiente escolar. Essa gestão deveria ser pautada pelo gerir democrático como **princípio da educação pública brasileira** (Lei 9394/96, art. 3º, VIII). Com essa ideia balizadora do princípio democrático, construímos a seguir reflexões a respeito da gestão compartilhada.

A instituição escola tem vivenciado movimentos dinâmicos e importantes no exercício dos seus processos de gestão. Para corroborar com as ideias sobre a

gestão compartilhada no ambiente escolar, trazemos alguns questionamentos que julgamos pertinentes para nossa reflexão a partir do contexto da liderança.

[...] como produzir na escola um outro tipo de liderança? Capaz de não renunciar a seu mando, para alargar o poder e ampliar a discussão de qual escola, para que e para quem serve? Como escutar e compreender o que querem os atores que fazem parte de seu cotidiano? Quais seriam os instrumentos mais favoráveis para que esse poder fosse dilatado de fato? (COSTA, 2017, p. 207)

Na perspectiva da autora sobre “que escola queremos e para quê?”, desejamos pensar e compreender um contexto escolar mais participativo e articulado, em que as pessoas estejam engajadas a participar e fazer a diferença com sua autoria. Como fazer acontecer? Como, realmente, conseguimos construir uma gestão compartilhada dentre tantas peculiaridades e diferenças ao mesmo tempo? Como caminhar para um propósito coletivo?

Para compreendermos de forma mais aprofundada e esclarecedora esses processos, trazemos o conceito de gestão como ponto de partida, conforme definição de Lück.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. O entendimento do conceito de gestão, portanto, por assentar-se sobre a maximização dos processos sociais como força e ímpeto para a promoção, já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos. (LÜCK, 2013, p. 21)

A autora prossegue refletindo sobre a gestão participativa, que, em nossa perspectiva, está relacionada à gestão compartilhada, ambas trazendo a ideia de promoção, envolvimento e comprometimento de todos com os objetivos do trabalho. Essas abordagens fazem com que os participantes se sintam acolhidos, engajados e responsáveis por todo o desenvolvimento do processo, compreendendo os encaminhamentos e as tomadas de decisões. Nesse sentido, cada indivíduo tem a oportunidade de assumir um papel de autor, tornando-se responsável por sua participação, fomentando autonomia e o sentimento de pertencimento. Isso contribui para a construção de uma rede de relações robusta e agregadora, onde todos se percebem como elos fundamentais e relevantes nessa corrente.

A gestão participativa traz em seus princípios a ideia de coletividade, mas não renuncia em perseverar no desenvolvimento das competências individuais. Nessa seara, enfatizamos a individualidade que agrega para todos, em que as potencialidades convergem em direção aos objetivos do trabalho desenvolvido em comum. Para corroborar com essa perspectiva, salientamos a reflexão de Perrenoud (2013), referindo que o indivíduo não quer mais ser objeto, ele quer ser ator, participar e ser ouvido, em diversas áreas da sociedade. Elevou-se o nível de desempenho visado e, portanto, o nível necessário de competências para agir corretamente em campos cada vez mais diversos e evolutivos.

Conforme o autor, sermos atores é o que desejamos, participantes, em que nossas potencialidades possam fazer parte de um contexto em que se evidencia a importância das diferentes competências, em que se dá luz aos saberes de cada um para todos. Dessa forma, sermos competentes é colocarmos nossos conhecimentos a serviço, tornando o contexto em que atuamos mais eficaz, num movimento que impulsiona e potencializa habilidades, favorecendo desenvolvimento de estratégias e a resolução de problemas, promovendo o avanço e o fortalecimento do trabalho em equipe.

O desenvolvimento de competências revela sua eficácia em ambientes que possibilitam o trabalho em equipe, de maneira agregadora e desafiadora simultaneamente. Esses ambientes proporcionam oportunidades para trocas e reflexões que só construímos ao compartilharmos experiências.

Para complementar a ideia de que os diferentes saberes contribuem na formação de cada sujeito, trazemos a reflexão de Ausubel (1982), destacando que a aprendizagem significativa afetiva acontece a partir de sinais internos que são identificados com as experiências como prazer e satisfação, e que quase sempre são acompanhadas de experiências cognitivas. Sendo assim, podemos destacar que desenvolvemos competências quando contribuimos com os nossos conhecimentos prévios, relacionando-os com aqueles que adquirimos também na interação com o outro, acrescentando e construindo novas possibilidades individuais e sociais.

Nessa perspectiva de agregar valores e competências individuais, as contribuições de Libâneo (2004) são pertinentes, pois trazem que a participação assume uma dimensão política que constrói autoridade a partir da autoria,

qualificada pelas interações e intervenções que potencializam competências e a capacidade participativa dos indivíduos.

Para corroborar com a ideia do autor de que a participação assume um papel importante politicamente, trazemos um aspecto a ser destacado para gestão compartilhada, a importância do engajamento. Conforme o dicionário, a palavra engajamento significa ato ou efeito de engajar, de participar colaborando com alguma coisa. Nesse sentido, conforme Lück (2013), para o contexto escolar essa ação é fundamental, pois favorece a dinâmica escolar, promovendo opiniões, decisões e responsabilidades.

Ainda na perspectiva do engajamento como premissa de um ambiente compartilhado, percebemos que gerir vai além da disposição do gestor responsável, requer o envolvimento de todos.

Nessa forma de pensar a gestão compartilhada no ambiente escolar, apontamos alguns questionamentos para reflexão. Entre tantos que poderiam ser pronunciados pontuamos: por que nem todos os indivíduos envolvidos no ambiente escolar participam efetivamente do processo? Por que, por muitas vezes, essa participação é confundida com direitos que perpassam a gestão, mas que não são fim em si mesmos?

Nesse sentido, identificamos que a instituição escola também está ancorada no tempo/espço, pois se modula a partir das práticas sociais, demonstrando que é um organismo que se estabelece, também, a partir das demandas e necessidades da sociedade. Contudo, ainda merece nossa atenção esse paradoxo entre a importância de uma gestão compartilhada e a prática efetiva de seus agentes.

Ainda sob as reflexões de Mousquer e Drabach (2009), enfatizamos a tentativa de análise frente às continuidades nas bases referenciais da administração empresarial para a gestão escolar, o que se pode aprender de comum é o fato de que a nova proposta de gestão escolar mantém o alicerce da divisão do trabalho sustentado na organização capitalista da sociedade. A gestão escolar, de forma indireta, acabou por sofrer a interferência das mudanças no mundo do trabalho, através das políticas educacionais de orientação neoliberal (MOUSQUER e DRABACH, 2009, p. 280).

Dessa forma, observamos que a administração escolar permanece estreitamente associada ao modelo administrativo empresarial, algo que se reflete

em nossa prática e que precisamos desmistificar para alcançar uma gestão compartilhada. Nesse sentido, ao destacar, a seguir, as diferentes concepções de finalidades sociais e políticas de educação, a concepção científico-racional e a concepção sociocrítica, conforme Libâneo (2009), buscamos refletir sobre a distância significativa que ainda precisamos percorrer para efetivar a gestão compartilhada delineada ao longo desta pesquisa.

De acordo com Libâneo (2009), na concepção científico-racional, a escola é caracterizada por uma visão mais burocrática e tecnicista. Essa abordagem é objetiva e neutra, com um forte peso na estrutura organizacional, incluindo definição de cargos e funções, hierarquia dessas funções, normas e regulamentos, além de uma direção centralizada voltada para resultados eficazes, com planejamento e organização controlados. O planejamento ocorre com pouca participação das pessoas. Nessa perspectiva controladora dos processos, incorporamos as percepções de Mintzberg (2006), que corroboram com a concepção tecnicista, apresentando a ideia de estratégia planejada, que destaca a liderança de controle e deliberação.

Estratégia planejada: intenções precisas são formuladas e articuladas por uma liderança central e apoiadas por controles formais para assegurar a implementação sem surpresas em um ambiente benigno, controlável ou previsível (para assegurar que não haja distorção de intenções); essas estratégias são altamente deliberadas. (MINTZBERG, 2006, p. 26)

Já na concepção sociocrítica, a gestão acontece de forma agregadora, em que as interações sociais são privilegiadas. A organização da escola é construída por muitas mãos: alunos, professores, funcionários e pais. O modo de gestão e a tomada de decisões se dão de forma coletiva, dando lugar à discussão de projetos, ações e a prática colaborativa.

Libâneo (2013) nos apresenta esses dois modelos de organização escolar, porém enfatiza que a concepção científico-racional é a mais encontrada nas escolas brasileiras, embora existam algumas na perspectiva sociocrítica com bastante êxito.

Levando como referência as reflexões até aqui apresentadas sobre gestão compartilhada, acreditamos que se faz necessário olharmos para a “liderança” como um aspecto relevante na consolidação de qualquer forma de gestão. Entendemos ser fundamental aprofundarmos nossos estudos acerca deste tema, pois sua efetividade denuncia a concepção de gerir em que está ancorado.

Ainda, conforme Libâneo (2013), a liderança não é um atributo somente de diretores e coordenadores, mas sim que todos somos capazes de liderar, e que essa é uma qualidade que se pode desenvolver por meio de práticas participativas, agregadas ao desenvolvimento pessoal e profissional. Sendo assim, apresentamos a seguir reflexões em relação aos aspectos relevantes da liderança agregadora para dar continuidade ao referencial teórico da referida pesquisa.

4.3 ASPECTOS DA LIDERANÇA AGREGADORA PARA A GESTÃO COMPARTILHADA

Nessa seara de gerir, trazemos a reflexão sobre a habilidade de liderar. Como podemos liderar com êxito? Que características são importantes para gerirmos com eficácia e sucesso? Como compartilhar a gestão e atingir os objetivos vislumbrados pela instituição? Esses são alguns dos questionamentos que evidenciamos para falar de liderança.

Conforme o dicionário, liderança é uma palavra de origem inglesa, leader ou liderança (leadership) e representa um papel muito importante em qualquer forma de administrar. Liderar envolve objetivos, unidade, compromisso e habilidades para alcançar esses objetivos.

Para Cabral e Seminotti (2009, p. 19), liderança é para além da capacidade individual de liderar, não são palavras sinônimas como descrevem, a seguir:

Ao aprofundar estudos sobre a evolução histórica dos pressupostos e conceitos de liderança é possível compreender por que a concepção de liderança tende a ser restrita à dimensão individual. Ao longo dos tempos e em diferentes áreas do conhecimento, foi sedimentado o caráter individual e até mesmo heroico da liderança, ao ponto de frequentemente, as palavras líder e liderança serem tomadas como sinônimos. Mas se de um lado a figura do "líder-herói" respondeu às demandas sociais de ordem e controle no paradigma mecanicista cartesiano, de outro, o paradigma sistêmico-complexo contempla o mundo contemporâneo que sublinha as relações entre ordem e desordem, certezas e incertezas, controle e auto-organização. (CABRAL e SEMIOTTI, 2009, p. 19)

Liderança, portanto, não é prerrogativa de uma única pessoa e não pode ser mensurada, mas a capacidade de liderar está pautada pelo contexto em que é exercida e das relações que se estabelecem entre todos os envolvidos na organização que compartilham de sua cultura (CABRAL e SEMINOTTI, 2009, p. 19).

Segundo Quadrado e Cabral (2019), no ambiente escolar é necessário que a liderança seja inspiradora de uma visão mútua. Que o trabalho em equipe aconteça de forma que o “nós” supere o “eu”, em que os sujeitos dispondem de posições, não de líderes, sintam-se empoderados pelo envolvimento em participar, engajando-se em uma proposta de escola cooperativa, em que todos fazem parte dos processos decisórios.

Ainda na perspectiva dos autores, a vivência em grupo possibilita o desenvolvimento individual na construção de uma identidade coletiva, pois a aprendizagem em grupo passa pela afetividade e pela dinâmica de contradições que o grupo vive, sendo por elas perpassado e, ao mesmo tempo, sustentado (CABRAL e SEMINOTTI, 2009). Sendo assim, como já foi citado, enfatizamos que no ambiente escolar a liderança também precisa ser exercida entre todas as pessoas, tendo em vista o dinamismo deste ambiente, que requer atitudes de liderança constante, em diversos momentos em que diferentes líderes atuarão, pois a gestão compartilhada reconhece que todos são parte integrante do processo e, portanto, legitimados a participar de maneira efetiva, responsável e comprometida. Essa forma de gerir favorece a mobilização coletiva em torno do propósito da instituição, oportunizando uma atmosfera de sinergia entre os envolvidos, que promove as condições ideais para a articulação e desenvolvimento do projeto educacional, estabelecendo conexões entre o Projeto Político Pedagógico e a efetiva aplicabilidade no cotidiano da escola.

A partir das contribuições de Costa e Pierozan (2021, p. 49), identificamos a importância do clima propício para a efetividade do trabalho em equipe. Dentro dessa percepção:

Professores e equipes gestoras podem criar as condições para que a proposta pedagógica seja organizada com base em conhecimentos diversos em um ambiente humano e humanizador para uma sociedade que pretende colaborar. Que valorize a experiência, sem preconceitos, ou quaisquer modos de discriminação, para a formação da cidadania. (COSTA; PIEROZAN, 2021, p. 49)

Conforme as contribuições de Libâneo (2013), a liderança é uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional. Nesse sentido, percebemos o ambiente escolar dinâmico e pulsante, portanto, um contexto em que liderar de

forma compartilhada é desafiador constantemente, tendo em vista a vivência de diferentes experiências todos os dias. Por se tratar de um espaço de convivência e diversidade humana, exige de seus partícipes resiliência, abertura para a escuta e para tomada de decisões na mesma proporcionalidade. Sendo assim, é fundamental que possamos pensar sobre a habilidade de liderar.

Para Lück (2014), alguns elementos emergem como características de uma liderança efetiva e então compõem o seu significado como: influenciar as pessoas a partir da sua motivação; apresenta propósitos claros em suas orientações; seus processos são dinâmicos, interativos e compartilhados; apresenta modelos de valores educacionais bem fundamentados e orienta para a continuidade das aprendizagens e desenvolvimento.

O poder da liderança implica na mobilização de forças motivacionais pelas quais as pessoas que realizam um trabalho se identificam com ele, reconhecem a sua relevância e percebem que ganham em importância social e desenvolvem o seu potencial, ao realizarem o trabalho. (LÜCK, 2014, p. 55)

Na perspectiva da liderança, é importante apresentar alguns agentes importantes no ambiente escolar que constituem a equipe de gestão. Para Libâneo (2013), o gestor educacional, neste caso, especificamente, o diretor escolar, tem como função e competência ser responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, requerendo conhecimento na área administrativa e pedagógica. O diretor escolar também necessita apresentar atitude de liderança ativa, proporcionando a participação de sua equipe, bem como a comunicação articulada e efetiva da comunidade escolar.

Ainda na seara dos gestores, trazemos a função dos coordenadores escolares que são responsáveis, também, por impulsionar o corpo docente, investindo na formação continuada por meio da investigação, da reflexão e do posicionamento crítico, dando voz ao protagonismo dos professores. Investimento fundamental para se criar o sentimento de pertença na equipe, em que juntos podem oferecer aprendizagens significativas aos seus estudantes, premissa maior de uma instituição escolar.

Detalhando mais a presença desses gestores, apresentamos a função do coordenador pedagógico, sendo fundamental, pois são profissionais que atuam

diretamente no acompanhamento, assessoria, apoio e avaliação das atividades pedagógico-curriculares Libâneo (2001).

Outra função importante, ainda conforme Libâneo (2001), é do orientador educacional que cuida do atendimento e acompanhamento do processo escolar dos estudantes e do relacionamento escola-pais-comunidade.

Esses profissionais atuam em consonância com o projeto pedagógico da instituição, com a prerrogativa de estimular a equipe a realizar com afinco as suas tarefas, de mobilizar para que ele de fato aconteça. Projeto este que não pode estar engavetado, mas sim fazer parte do dia a dia dos professores, que fazem acontecer o currículo da instituição.

Para corroborar com a ideia de liderança, olhando para esses diversos agentes citados anteriormente, trazemos ainda a contribuição de Lück (2013), que enfatiza que quando os gestores atuam tendo o entendimento que são formadores e mobilizadores de suas equipes, a escola funciona efetivamente, pois as energias estão canalizadas para expressar comportamentos de respeito, apoio e confiabilidade. Nesse sentido, gera-se um ambiente saudável e de sinergia, em que as aptidões e capacidades se desenvolvem em suas especificidades, privilegiando o contexto e não prerrogativas individuais.

Nesse contexto, propomos reflexões sobre liderança e suas diferentes performances, explorando a teoria de estilos de liderança, tais como o estilo autocrático, o estilo democrático e o estilo laissez-faire, conforme apresentado por Lück (2021).

4.3.1 LIDERANÇA E SUAS PERFORMANCES

Conforme já mencionado, falar sobre liderança pressupõe a perspectiva adotada por determinada organização ou grupo social, tendo em vista os diferentes enfoques dados ao longo de décadas. Nesse sentido, trazemos diferentes performances de lideranças a partir dos estudos de Lück (2021), que reforça a ideia de que novas perspectivas quanto à liderança surgem em resposta aos novos tempos e necessidades de atualização das organizações. Contudo, abordamos neste momento a teoria de estilos de liderança, que consideramos pertinente frente ao nosso referencial teórico acerca do tema, tendo em vista a relevância deste

aspecto para a referida pesquisa. Essa teoria de liderança traz, então, três estilos, o autocrático, o democrático e o laissez faire, conforme descrito a seguir.

Estilo autocrático é exercido pela liderança isolada, centralizada de maneira individual, que ignora o contexto e a coletividade, sendo clara quanto às orientações de execução. Desconsidera o ambíguo e divergente, traços preponderantes em qualquer grupo social.

Seu sucesso é determinado por sua capacidade de, a partir de sua autoridade, mobilizar seguidores. O líder é o guia, o condutor que parte do pressuposto de que as estruturas e os padrões de desempenho previamente definidos garantem o sucesso do trabalho das pessoas. [...] Segundo essa teoria, dissocia-se o pensar do fazer, uma vez que, de acordo com ela, o líder atua como um pensador e planejador, colocando os demais na posição de fazedores. (LÜCK, 2021, p. 76)

O estilo democrático se assenta na participação, compartilhando trocas e decisões, presumindo colaboração. Nesse modelo todos estão envolvidos, tomando as responsabilidades de maneira conjunta. As pessoas são incentivadas a expressarem suas ideias e compartilharem, um formato de liderança que perpassa os ambientes, oportunizando participação e comprometimento de todos.

Ele está associado à criação de uma cultura de liderança disseminada em toda organização e, portanto, altamente compatível como os objetivos educacionais de formação para a cidadania. O sucesso da escola em promover tal formação está diretamente assentado na combinação de energias e esforços conjuntos de muitas pessoas na realização de sua missão. (LÜCK, 2021, p. 78)

Já o estilo laissez faire significa “deixar fazer, deixar as rédeas soltas”, em que há falta da liderança. Esse estilo pressupõe que seus membros atendem as necessidades do contexto de forma autônoma, compreendendo-se totalmente nesse ambiente, sem a possibilidade de articulação de ideias e ações.

Pode-se concluir, portanto, que, segundo essa concepção, não haveria apenas significado formal ou representativo, significado esse que, por si só, pode ter efeitos negativos sobre a organização. No entanto, apesar de suas inadequações para o contexto educacional é possível identificar escolas onde tal estilo parece existir. (LÜCK, 2021, p. 86)

A partir dos três estilos descritos por Lück (2021), entendemos que para nossa pesquisa a liderança que dialoga com ela é a que trata do estilo democrático.

Para enfatizar essa relação, resgatamos a definição de liderança com Cabral e Seminotti (2009, p. 19).

Liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas. [...] a vivência em grupo possibilita o desenvolvimento individual na construção de uma identidade coletiva, pois a aprendizagem em grupo passa pela afetividade e pela dinâmica de contradições que o grupo vive, sendo por elas perpassado e, ao mesmo tempo, sustentado; – as interações entre pessoas fazem surgir propriedades criativas que, às vezes, não surgem individualmente. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009, p. 19)

Nesse sentido, reforçamos a necessidade do presente trabalho em abordar os diferentes estilos de liderança como acima citados, para que tivéssemos condições de compararmos e até confrontarmos diferentes concepções de liderança, sendo possível darmos ainda mais consistência à nossa pesquisa para responder ao objetivo geral de investigar e analisar os aspectos da liderança agregadora para a promoção da gestão compartilhada em uma escola privada do Rio Grande do Sul.

Desta forma, entendemos que o estilo democrático é aquele que norteia as perspectivas do estudo aqui apresentado. Diante disso, entendemos que liderar com espírito democrático propicia e mobiliza para construção da identidade coletiva, o que faz todo sentido dentro do espectro do que estamos pesquisando como liderança agregadora. Esse formato de liderança atua de maneira decisiva no clima organizacional, possibilitando um ambiente de sinergia e engajamento.

Paro (2015) considera que as relações no contexto escolar perpassam pela mediação administrativa e essa valida as ações pedagógicas por meio da mediação nos processos de realização do ensino, pois a ação administrativa só é concluída quando se alcança o objetivo almejado. “É, portanto, o pedagógico que dá razão de ser ao administrativo, senão se reduz a mera burocratização, fazendo-se fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir” (PARO, 2015, p. 25).

Ainda é importante complementar que uma liderança é agregadora e significativa quando proporciona interlocuções que promovem a diferença de opiniões, que valorizam a diversidade e a troca de experiências, bem como respeito ao pensamento plural, construindo sinergia para consolidação de um projeto educacional comum, aspectos fundamentais, pois implicam em adesão e compromisso de todos os envolvidos.

Para compor a nossa reflexão, enfatizamos a importância da formação continuada na escola, acrescentamos as ideias de Thurler (2006), que nos enriquece dizendo que a escola pode ser um ambiente de formação contínua de desenvolvimento pessoal e profissional. A autora também aborda sobre a importância do estreito vínculo entre competência, responsabilidade e engajamento, que fazem parte do desenvolvimento profissional dentro dos estabelecimentos escolares, aspectos estes já mencionados anteriormente e que reforçam a perspectiva de que a escola é um espaço em que se constroem saberes que qualificam o desenvolvimento das práticas pedagógicas, bem como as relações interpessoais, fortalecendo suas lideranças numa gestão compartilhada.

A retomada dos questionamentos acima levantados sobre a falta de sucesso em muitos estabelecimentos de ensino na implementação de uma gestão compartilhada perpassa também pelas contribuições de Thurler (2006, p. 361) em que discorre sobre os dilemas do professor:

Cada professor pode oscilar entre sofrimento e prazer ao longo de um mesmo dia, de uma mesma semana, de um mesmo ano. Alguns se sentem dolorosamente revoltados em face às desigualdades persistentes, outros sofrem permanentemente diante da impotência, perguntando-se a cada manhã se vão “voltar para a escola”. Alguns racionalizam a relação pedagógica, considerando o ensino como um trabalho “normal” e rotineiro, enquanto outros ainda o vivenciam como uma aventura humana sempre apaixonante, seja pela inovação, movimentos pedagógicos, projetos ou simplesmente como uma forma de criatividade pessoal. (THURLER, 2006, p. 361)

Ainda na percepção de Thurler (2006), os professores vivem esse dilema por estarem desenvolvendo seu trabalho dentro de uma estrutura de “ontem” para atender demandas do amanhã. Ter uma formação inicial adequada e contínua quanto à ação educativa, voltada para a necessidade de desenvolver uma prática pedagógica qualificada junto aos seus alunos é uma prerrogativa desse profissional.

Segundo Lordeiro e Leão (2016), um processo de mobilização de competência e energia dos agentes no ambiente escolar se faz forte e robusto quando promove a efetivação mais plenamente possível do projeto político. Essa afirmativa vai ao encontro das percepções de Thurler (2006), que enfatiza a necessidade de ações comprometidas com processo de formação docente, tendo em vista que um profissional estimulado fortalece a gestão compartilhada.

O envolvimento colaborativo dos gestores na trajetória de sua equipe pavimenta caminhos para que todos se sintam parte de um contexto “de todos para todos” e não como em uma gestão de “cultura personalista”, que se caracteriza por ações e decisões individuais como se apresenta no histórico da educação brasileira (LIBÂNEO, 2001, p. 111).

Os elementos trazidos anteriormente reforçam a necessidade de reflexão quanto às convergências e divergências no que se refere ao desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico de fato. A atuação dos gestores focada nas oportunidades de um planejamento formativo, como parte do trabalho pedagógico, pode ser agregadora, aproximando professores e gestão escolar com a perspectiva de maior conhecimento dos objetivos e metas da escola, da estrutura organizacional e dinâmica, proporcionando um clima favorável de trabalho para implementação do projeto da escola (COSTA; PIEROZAN, 2021, p. 51).

Nesse sentido, a articulação dos gestores de maneira compartilhada para bem assegurar que o Projeto Político Pedagógico da escola de fato aconteça e seja desenvolvido na prática pedagógica dos seus professores, cotidianamente, necessita proporcionar momentos de formação continuada, em que todos tenham a oportunidade de participar das discussões e reflexões acerca dos documentos da escola, desde a sua criação até a implementação. A partir dessas práticas de envolver a todos em torno de uma proposta comum acaba por promover a participação e reconhecimento, reverberando em sentimentos de pertença e engajamento, que perpassam pelas ações cotidianas dos profissionais envolvidos no contexto escolar.

Conforme Costa e Pierozan (2021), um projeto pedagógico é sempre inconclusivo, pois as escolas são espaços marcados pela interação das pessoas com suas intencionalidades e conexões entre espaço e os afazeres internos e externos, contando com as mudanças, pois são construídas e reconstruídas socialmente ao longo do tempo.

Lordeiro e Leão (2016) reforçam, ainda, que em um ambiente verdadeiramente compartilhado o gestor assume uma postura responsável de unir e reunir as pessoas potencializando suas habilidades, liderando pelo seu exemplo de comprometimento e articulação das pessoas, atribuindo tarefas e se dispondo a executar de forma envolvida junto com todos da equipe.

Nesse sentido, propomos a continuidade da reflexão e ampliação do horizonte quanto ao conceito da liderança, trazendo a contribuição de Quadrado e Cabral (2019), dizendo que é necessário vincular-se a visão de liderança como algo que se amplia para todos no campo da formação de líderes como integrantes da comunidade e influentes em seus contextos, independentemente de suas atribuições e nível de atuação na escola.

Portanto, destacamos a importância de uma gestão educacional aberta à escuta, reflexão e diálogo, sendo agregadora e evidenciando relações humanizadas no ambiente escolar. Nesse entrelaçar das relações cotidianas, de maneira metafórica, necessitamos de diversos elementos para compor uma canção. Ela estará completa apenas quando todos os versos se harmonizarem, dando vida a uma nova obra. Assim, é imprescindível o testemunho de todas as partes envolvidas, cada nota contribuindo para a formação da melodia. Ao utilizar essa metáfora, trazemos à tona a realidade escolar, onde a construção plena da instituição escolar requer união e colaboração, proporcionando um espaço de fortalecimento de vínculos e confiança. Essas condições são indispensáveis para a consolidação da finalidade maior da existência de uma instituição de ensino, que é proporcionar aprendizagens humanizadas e comprometidas com um projeto de educação que promove o bem comum.

A finalidade desta pesquisa é investigar e analisar os aspectos da liderança agregadora para a promoção da gestão compartilhada, percebendo como os gestores contribuem para a articulação entre os diversos serviços educacionais do ambiente escolar.

Dessa maneira, na sequência, será apresentado o caminho percorrido por meio da metodologia, abordando as técnicas que foram empregadas para verificação do tema em estudo, levando em conta o cenário e as condições em que abordamos a pesquisa.

5. METODOLOGIA

Conforme Demo (1985), a metodologia é a possibilidade que o pesquisador tem de estudo sobre fatos da vida cotidiana, a partir do levantamento de dados e informações, por meio de instrumentos tanto qualitativos como quantitativos, oportunizando a análise à luz de referenciais teóricos, que aprofundam o estudo dos

dados apresentados com as pesquisas de campo, sendo viável alcançarmos o nosso propósito, fazer ciência.

Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia. (DEMO, 1985, p. 19)

Com base nas ideias de Demo (1985), retomamos as reflexões de Ribeiro (1999) de que a pesquisa deve partir de um desejo de conhecer determinado evento ou tema. Por vezes o tema ou evento nos causa atração ou temor, porém, apesar desses sentimentos que nos suscitam o receio de jogar, precisamos perseverar na busca por conhecer o novo, nos desafiando ao que se pode revelar. Não devemos esvaziar nossas expectativas sobre ele, mesmo que esse nos demande ansiedade frente ao inusitado ou desconhecido, pois conforme o autor nada se justifica pesquisar que não seja por meio do desejo, amor por pensar ou a libido de conhecer.

Ainda na perspectiva de Ribeiro (1999), o conhecimento não deve ser a denotação do saber que nos paralisa, dando a sensação de estarmos em “terra firme”, pois todo conhecimento construído pelos autores que nos precederam pavimentaram o caminho para novas descobertas e nos ajudam a avançar, nos favorecendo com condições mais sólidas de continuidade para reflexões audaciosas e entusiasmadas, levando em conta nossos anseios, dúvidas e curiosidades, despertando o gosto por enxergar novos horizontes, com o interesse pela inovação, deixando de lado o terreno conhecido que nos acomoda e tranquiliza.

É preciso aprender a navegar em um oceano de incertezas em meio a um arquipélago de certezas (MORIN, 2003). Conforme o autor, é indispensável acreditarmos que podemos conhecer novas possibilidades de pensar e agir, que as incertezas fazem com que nos aventuremos a enfrentar o inusitado e que precisamos preparar as mentes para o inesperado, para enfrentá-lo.

Sendo assim, a referida pesquisa quer pensar de forma aberta e acolhedora acerca do tema. Nesse sentido, a perspectiva qualitativa de pesquisar é identificada como propícia, pois preserva a subjetividade da reflexão frente aos movimentos que vão se apresentando, bem como da objetividade a partir de técnicas que favorecem de forma eficaz o desenvolvimento do trabalho. Leva em conta a coleta dos dados

com maior capacidade de abrangência, corroborando para uma análise mais ampla e adequada possível sobre os eventos.

Conforme Minayo (2001), a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas, sendo o percurso do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade.

Diferentemente da arte e da poesia que se concebem na inspiração, a pesquisa é um labor artesanal, que se não prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular. A esse ritmo denominamos ciclo da pesquisa, ou seja, um processo de trabalho em espiral que começa com um problema ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas interrogações. (MINAYO, 2001, p. 25)

Na perspectiva de Minayo (2001), de que a pesquisa é uma obra artesanal iniciamos o percurso com uma pergunta inspiradora que norteará nosso caminho: “Quais aspectos da liderança agregadora são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada?”. As razões que levam à realização de uma pesquisa científica podem ser agrupadas em razões intelectuais (desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer) e razões práticas (desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficaz). (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Para Demo (1985), a pesquisa é uma atividade científica interminável e intrinsecamente processual, pela qual descobrimos a realidade, pois sempre pensamos que existe o que ser descoberto. É um processo de aproximações que nunca é definitivo e nem esgotado.

A escrita acadêmica não é apenas um modo de apresentar dados ou resultados, é sobretudo uma forma de expressão pessoal e até de criação artística. Verdadeiramente, é momento da escrita que se define o trabalho acadêmico, que cada um encontra a sua própria identidade como investigador. (DEMO, 2015, p. 17)

O referido trabalho utilizou da pesquisa qualitativa por se tratar de um formato que vai além de quantificação de dados, mas que pressupõe uma nova análise, mais robusta e detalhada do objeto da pesquisa. Amplia o campo de visão, olha por meio de uma “lupa” os fenômenos sociais, pois oportuniza uma abrangência maior no que se refere ao desenrolar das informações e da observação, preocupando-se com as dinâmicas das relações em seu contexto de análise.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 32)

Para compor da melhor forma a pesquisa realizada, a metodologia escolhida se constitui como uma imersão no dia a dia de uma escola privada, com a intenção de analisar quais aspectos da liderança agregadora são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada.

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, orientando-se pelos procedimentos da pesquisa descritiva e, ao final, o tratamento da empiria na perspectiva descritivo-analítica.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2002, p.42)

A abordagem qualitativa é essencial para atingir o objetivo geral deste trabalho, conforme já mencionado, que consiste em investigar e analisar aspectos que consideramos fundamentais para a efetividade de uma gestão compartilhada: a gestão participativa e a liderança agregadora. Para tanto, a fundamentação teórica proporciona um aprofundamento desses aspectos identificados como essenciais.

O processo participativo na gestão educacional se realiza em vários contextos ambientes que manifestam sua peculiaridade e seus efeitos específicos, e que se espraiam também para outros espaços e ambientes, demandando que todos sejam igualmente envolvidos nesse processo. (LÜCK, 2013, p. 80)

Para fortalecer as abordagens relacionadas ao tema investigado, apresentamos a seguir as técnicas de coleta de dados que direcionaram o escopo deste trabalho. As técnicas selecionadas validam a intencionalidade da pesquisa, visto que atendem de maneira consistente e assertiva ao propósito de fornecer dados que possam elucidar uma análise pertinente, enriquecendo assim o nosso campo de pesquisa.

5.1 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Ressaltamos que a modalidade de coleta de dados escolhida foi intencional, acreditando que ela corresponde de maneira efetiva ao problema da pesquisa. Essa escolha alinha-se à proposta de ação interventiva, foco do Programa de Mestrado Profissional.

Para Minayo (1993), a relação entre as pesquisas qualitativas e quantitativas não podem ser vistas como contraditórias, mas sim, como uma forma de complemento, pois os dois formatos contribuem para uma maior capacidade de análise em seus aspectos de objetividade e subjetividade, tornando o objeto ainda mais significativo para o aprofundamento do estudo.

Não poderíamos afirmar categoricamente que os instrumentos que se usam para realizar a Coleta de Dados são diferentes na pesquisa qualitativa daqueles que são empregados na investigação quantitativa. Verdadeiramente, os questionários, entrevistas etc. são meios "neutros" que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria. Se aceitamos este ponto de vista, da "neutralidade" natural dos instrumentos de Coleta de Dados, é possível concluir que todos os meios que se usam na investigação quantitativa podem ser empregados também no enfoque qualitativo. Esta asseveração geral exige uma série de esclarecimentos específicos que se faz necessário colocar para a ideia do que é a reunião de informações de índole qualitativa. (TRIVIÑOS, 1997, p. 137)

Na perspectiva de realizar maior interação com a equipe pesquisada, optou-se neste trabalho por utilizar as técnicas da observação e do questionário.

A coleta de dados para a pesquisa ocorreu no contexto do Colégio Utopia, especificamente envolvendo a equipe gestora da Coordenação Pedagógica da instituição. O acompanhamento ocorreu de setembro a janeiro, durante as reuniões, utilizando a técnica da observação descritiva. Durante esses encontros, foram realizadas observações e registros, levando em consideração as pautas e as relações estabelecidas. O foco desse acompanhamento descritivo foi o grupo mencionado, com a intenção de compreender mais profundamente o contexto em que ocorrem as trocas e decisões nos processos da instituição.

Conforme Triviños (1987), uma das técnicas que favorece a pesquisa qualitativa é a observação, pois possibilita enxergar o fenômeno em questão de forma natural, separando o evento do contexto em que está inserido, para ser visto em sua singularidade e especificidade.

"Observar", naturalmente, não é simplesmente olhar. Observar é destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais etc.) algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em suas características (cor, tamanho etc.). Observar um "fenômeno social" significa, em primeiro lugar, que determinado evento social, simples ou complexo, tenha sido abstratamente separado de seu contexto para que, em sua dimensão singular, seja estudado em seus atos, atividades, significados, relações etc. (TRIVIÑOS, 1987, p. 153)

Ao acompanhar as reuniões, nossa intencionalidade foi perceber como se dá o a gestão deste grupo. Nesse sentido, a observação como técnica utilizada para identificar de forma mais abrangente o desenrolar das ações, os comportamentos e interações, foi a mais assertiva. A observação permitiu conhecermos como as pautas foram abordadas, como se dava a escuta, como se organizaram as falas e interlocuções, como aconteceram as explanações de ideias, como se deu o confronto de opiniões, como as gestoras evidenciaram as questões relativas aos seus respectivos segmentos e como ficaram registradas as tomadas de decisões. Também foi possível enxergar o quanto o grupo evidenciou ou não uma visão sistêmica do colégio. As ações foram articuladas a partir da visão macro sobre a instituição? Como aconteceu o planejamento das ações a serem executadas? Esses e outros aspectos foram se revelando nestes momentos de observação.

O registro das observações foi realizado por meio de relatos descritivos, utilizando uma ficha que continha dados específicos, como data, título, local da observação, horário, pauta, participantes, descrição do evento observado e comentário do observador. Na narrativa dos eventos, foi dada ênfase à descrição de características, ações e diálogos. A segunda parte foi abordada a partir do ponto de vista do observador, expressando ideias e percepções. Nessa etapa, foram considerados aspectos mais subjetivos por meio de comentários, também registrados na ficha de observação.

A seguir, apresentamos a ficha de observação, como acima descrita.

FICHA DE OBSERVAÇÃO DESCRITIVA

Título:
Data:
Horário:
Local da observação:
Pauta:
Participantes:
Descritivo: C.O. (comentários):

Fonte: elaborado pela autora

A equipe da coordenação pedagógica do colégio é composta por sete coordenadoras, incluindo uma coordenadora geral, duas para a Educação Infantil, duas para o Ensino Fundamental I, uma para o Fundamental II e uma para o Ensino Médio. As reuniões eram realizadas semanalmente, com uma pauta previamente organizada. A coordenadora geral lançava a pauta com antecedência, incluindo assuntos apresentados por ela e indicações da equipe diretiva. No entanto, ao ser apresentada às demais coordenadoras, todas tinham a oportunidade de acrescentar outros aspectos que gostariam que fossem abordados. As reuniões ocorriam nas quartas-feiras, no turno da tarde, com uma duração de duas horas.

O relato descritivo das observações foi minucioso e fidedigno ao máximo, pois a fidelidade aos fenômenos observados garantiu maior possibilidade de uma análise mais efetiva e assertiva do evento descrito.

A exatidão das descrições dos fenômenos sociais é um requisito essencial da pesquisa qualitativa, como primeiro passo para avançar na explicação e compreensão da totalidade do fenômeno em seu contexto, dinamismo e relações. A descrição é uma etapa árdua, que exige muito esforço, experiência e informações sobre a situação que se estuda e a teoria geral que orienta o trabalho do pesquisador. (TRIVINÓS, 1987, p. 155)

Nesse sentido, os registros, como já mencionado, foram anotados em fichas de apoio, utilizando uma ordenação que facilitasse o entendimento com datas, nomes, ambiente e outros aspectos. Também foram evidenciadas outras anotações pertinentes ao pesquisador com suas inquietações, hipóteses, leituras, com tudo que faz parte do escopo acadêmico ao pesquisar. As análises são fundamentais e podem compor o plano de redação definitivo (GERHARDT, 2009, p. 77).

Na pesquisa qualitativa, o registrado das informações representa um processo complexo, não exclusivamente pela importância que nesse tipo de investigação adquirem o sujeito e o investigador, mas também pelas dimensões explicativas que os dados podem exigir. (TRIVINÓS, 1987, p.154)

Também ressalta Trivinós (1987) que o observador não se abstém de suas reflexões enquanto observa, tendo a possibilidade de acrescentá-las às descrições. Isso porque ele está mergulhado no processo por inteiro, fazendo parte da pesquisa de maneira efetiva. A pesquisa qualitativa, como já relatado, não distingue as etapas do percurso. Durante a coleta de informações nas observações livres, por meio das reflexões do observador, já se está progredindo na busca de significados e explicações dos fenômenos.

Tudo isto significa que o investigador deve estar em permanente "estado de alerta intelectual". Embora ele esteja profundamente atento ao processo de descrever determinados fenômenos da forma mais verdadeira possível, toda sua mente estará envolvida no processo inteiro da pesquisa que inunda todas suas perspectivas, para que nada fuja ao quadro que está tratando de esclarecer. (TRIVINÓS, 1987, p. 157)

Para ampliar a abrangência da coleta de dados, incorporamos a técnica do questionário. Este foi aplicado junto às seis gestoras, adotando uma perspectiva qualitativa, com a intenção de analisar os dados como uma fonte complementar às observações realizadas, sem enfatizar o aspecto quantitativo. O questionário permitiu uma visão mais ampla das pessoas envolvidas nos processos de gestão da escola Utopia, considerando um escopo mais abrangente do objeto de pesquisa. Apesar de o instrumento em si não ser descritivo-analítico, os dados produzidos por

meio dele foram tratados nessa perspectiva, conforme evidenciado na referida pesquisa.

Questionário - É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 69)

A técnica do questionário apresentou discussões quanto aos processos da gestão da instituição, que se desdobraram em 25 perguntas. O procedimento foi realizado pelo *Forms*, com alternativas de Escala Likert, em que a mensuração mínima representa “discordo totalmente” e a máxima representa “concordo totalmente”, apresentado da seguinte forma: discordo totalmente, discordo, indiferente (ou “neutro”), concordo e concordo totalmente (SILVA JUNIOR; COSTA, 2014; SCOARIS; PEREIRA; SANTIN FILHO, 2009).

A escala de Likert é um método de medição utilizado com eficácia para considerar dados pesquisados, sendo apontada como muito adequada na coleta de opiniões. Essa escala evidencia o grau de concordância ou discordância em relação às posturas, atitudes ou ações dos sujeitos questionados. Considerada um instrumento que facilita a medição, ela se destaca em formulários mais extensos, apresentando uma grande capacidade de ajuste com diferentes objetos de análise (SILVA JUNIOR; COSTA, 2014).

As escalas de mensuração tornam-se ferramentas importantes para acessar essas manifestações ou características observáveis de construtos abstratos, captando suas manifestações da maneira mais precisa e com segurança de que a manifestação ou característica de fato representa o construto em análise. Assim, é possível transformar manifestações em números passíveis de análise e a posterior implementação de técnicas quantitativas de análise de intensidade, associações, relações de predição etc. dos construtos. (COSTA; ORSINI; CARNEIRO, 2018. p. 133)

A metodologia, como já referenciado, adota uma abordagem qualitativa, utilizando a técnica da observação descritiva para possibilitar a narrativa do que foi constatado sobre os sujeitos ou objeto do trabalho. Além disso, incluímos o questionário mencionado como um apoio técnico adicional. Este instrumento acrescentou valor à análise, oferecendo maiores possibilidades de entendimento do campo empírico. Ao utilizar esse instrumento, foi possível tornar a investigação mais

imparcial por parte da pesquisadora, considerando sua inserção no contexto investigado. Dessa forma, o questionário contribuiu para atender à pesquisa de maneira assertiva, assegurando um campo empírico genuíno quanto ao levantamento dos dados. Conforme Minayo e Sanches (1993, p. 247), essas duas técnicas podem se complementar e fornecer um maior arcabouço de dados, contribuindo para uma análise mais significativa ao considerar a relação de aspectos subjetivos e objetivos envolvidos no contexto da pesquisa.

[...] Tanto do ponto de vista quantitativo quanto do ponto de vista qualitativo, é necessário utilizar todo o arsenal de métodos e técnicas que ambas as abordagens desenvolveram para que fossem consideradas científicas. No entanto, se a relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade não se reduz a um continuum, ela não pode ser pensada como oposição contraditória. Pelo contrário, é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais “ecológicos” e “concretos” e aprofundadas em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa. (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 247)

Salientamos, ainda, que muito embora o questionário, em diversas vezes, tende a ser uma técnica aplicada a muitos participantes para fornecer dados mais quantitativos, aqui o objetivo foi permitir às pessoas maior disponibilidade de tempo para as respostas, e sem a presença do pesquisador, que poderia inibir ou pressionar para algum tipo de resposta. Sendo assim, os elementos de análise a partir deste instrumento foram de cunho qualitativo, ampliando a capacidade de descortinar as possíveis necessidades ou potencialidades, produzindo dados importantes que conseguimos analisar nessa perspectiva. “[...] o conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia” (MINAYO, 1994, p. 22).

Na esteira da autora, de complementariedade entre as abordagens, reiteramos que os dados coletados por meio do questionário corroboraram de forma expressiva na análise das observações realizadas, tendo em vista, também, ser restrito o contingente de pessoas que colaboraram com o levantamento de dados. Nesse sentido, a técnica do questionário auxiliou para compilarmos com maior efetividade estes dados, oportunizando robustez para a análise qualitativa, ampliando de maneira considerável o campo investigativo.

A seguir, passamos a apresentar os sujeitos envolvidos na referida pesquisa.

5.1.1 SUJEITOS DA PESQUISA E ASPECTOS ÉTICOS

Nessa pesquisa, consideramos o corpo da equipe de coordenação do colégio Utopia. Essas profissionais atuam na coordenação dos diferentes segmentos educacionais como já mencionado. Para efeito de identificação das coordenadoras utilizamos as letras do alfabeto de A ao F, com a intenção de preservação da identidade de todas. Enviamos o questionário para as seis coordenadoras. A pesquisa denominada: Liderança agregadora entre e com as pessoas numa gestão compartilhada, por se caracterizar como pesquisa qualitativa, possibilita o manuseio de dados, informações ou materiais. Segundo a resolução 510/2016, considera-se

que a ética é uma construção humana, portanto histórica, social e cultural; Considerando que a ética em pesquisa implica o respeito pela dignidade humana e a proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos; Considerando que o agir ético do pesquisador demanda ação consciente e livre do participante; Considerando que a pesquisa em ciências humanas e sociais exige respeito e garantia do pleno exercício dos direitos dos participantes, devendo ser concebida, avaliada e realizada de modo a prever e evitar possíveis danos aos participantes [...]. (RESOLUÇÃO Nº 510, DE 7 DE ABRIL DE 2016)

As informações sobre a pesquisa devem ser transmitidas de forma acessível e transparente para que o convidado a participar de uma pesquisa, ou seu representante legal, possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida (RESOLUÇÃO Nº 510, DE 7 DE ABRIL DE 2016, cap. III, Art. 8º).

Para o colégio Utopia, será enviada uma carta de anuência apresentando a organização elaborada para esta pesquisa. A carta está anexada junto ao Apêndice A.

Também no APÊNDICE B, encontra-se o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, nele há a apresentação do pesquisador, a instituição de ensino em que acontecerá a referida pesquisa e autorização do participante, anunciando sua disponibilidade voluntária de colaborar no fornecimento de dados. Também necessário evidenciar o teor ético da pesquisa que será realizada na determinada instituição.

Para os participantes desta pesquisa também foi solicitado que assinassem o termo de consentimento para evitar qualquer tipo de situação desconfortável que possa vir a prejudicar o desenvolvimento do estudo, interferir no processo ou no resultado.

As ações preventivas a serem tomadas com a pesquisa se dão a partir do zelo e cuidado no que se refere ao nome dos participantes do grupo de coordenadoras; cuidados que envolvem não expor nomes e assuntos que foram registrados nas reuniões; uso de imagens fora de foco que preservem a identidade das pessoas, sem que isso as identifique; registro das falas e diálogos sem que ocorra a exposição das pessoas; utilização do termo de consentimento de informações para a participação no questionário e organização de forma transparente das informações necessárias para a pesquisa.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Salientamos que os dados e informações coletados foram utilizados de maneira ética e anônima, exclusivamente para a análise das respostas. Essas análises são fundamentais para a reflexão e elaboração de ações que contribuam de maneira assertiva diante das demandas apresentadas pela referida pesquisa. Os resultados obtidos servirão como suporte técnico para possíveis melhorias nos processos de gestão da instituição.

O trabalho de campo permite a aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual formulou uma pergunta, mas também estabelecer uma interação com os "atores" que conformam a realidade e, assim, constrói um conhecimento empírico importantíssimo para quem faz pesquisa social. (MINAYO, 2007, p. 61)

Conforme Gomes (2007), não há limites entre coleta das informações, início do processo de análise e a interpretação na pesquisa, sendo importante analisar o material disponibilizado antes de se iniciar a etapa final da pesquisa.

Dessa forma, precisamos identificar que o material disponível: (a) revela qualidade, principalmente quanto à impressão e à clareza dos registros; (b) e é suficiente para a análise. Essa iniciativa está intimamente relacionada com a intencionalidade da pesquisa, com o que está sendo pretendido com ela. Suas informações devem possibilitar, dentre outros aspectos, uma discussão sólida e o estabelecimento de conclusão acerca de tal propósito (GOMES, 2007, p. 81).

A análise se deu por meio do acompanhamento realizado ao longo das reuniões pedagógicas a partir da técnica da observação, como já mencionado, tendo em vista que é um instrumento que viabiliza a aproximação do investigador com

objeto de pesquisa, permitindo reflexão constante. Também conta com a oportunidade de se olhar de forma crítica, percebendo suas potencialidades e fragilidades diante do desafio investigativo. Nesse sentido, fica evidente que a observação se apresenta como um instrumento flexível e dinâmico para o investigador, sendo uma fonte incessante de coleta.

A observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa. É, todavia, na fase de coleta de dados que o seu papel se torna mais evidente. A observação é sempre utilizada nessa etapa, conjugada a outras técnicas ou utilizada de forma exclusiva. Por ser utilizada, exclusivamente, para a obtenção de dados em muitas pesquisas, e por estar presente também em outros momentos da pesquisa, a observação chega mesmo a ser considerada como método de investigação. (GIL, 2008, p. 100)

Para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados, ela se concretizou por meio da organização de etapas, como a revisão da literatura desenvolvida, com a finalidade de analisar a produção científica sobre a temática em estudo.

5.2.1 IMPLEMENTAÇÃO METODOLÓGICA PARA PRODUÇÃO DE DADOS

Na primeira etapa da pesquisa, nos dedicamos a exploração do campo empírico por meio do aprofundamento dos referenciais teóricos acerca da liderança agregadora e da gestão compartilhada. Também evidenciamos os estudos quanto aos aspectos metodológicos que envolvem a pesquisa.

Na segunda etapa, tratamos do processo das observações realizadas de acordo com o quadro a seguir.

Quadro 07 – Cronogramas das observações realizadas

DATA	PAUTA	PARTICIPANTES
17/10/2022	Organização do evento da Mostra de atividades desenvolvidas com os alunos ao longo do ano letivo	Diretoras, coordenadoras e professores
08/11/2022	Quadro profissional	Diretoras e coordenadoras
09/11/2022	Calendário Escolar	Diretora educacional, coordenadoras pedagógicas e

		coordenadora de comunicação
16/11/2022	Análise Calendário Escolar	Diretora educacional, coordenadoras pedagógicas
21/11/2022	Análise Plano de estudos	Professoras, professores especialistas e coordenadora da área
28/11/2022	Análise da dinâmica do evento a partir da organização e quanto à participação da comunidade.	Diretoras e coordenadoras pedagógicas
06/12/2022	Horário das disciplinas	Diretora educacional, coordenadora geral e demais coordenadoras

Fonte: elaborado pela autora

Nessa etapa de observações, procuramos evidenciar de forma fidedigna todo o processo de gestão envolvido conforme cronograma citado acima. Em cada evento de observação, buscamos expressar a dinâmica estabelecida nesses momentos com a troca de ideias, as indagações, os questionamentos, as reflexões e, principalmente, realizar a escuta das falas desse grupo, tangenciando o lugar de observadora, para que tivéssemos de forma mais fiel possível as contribuições ali apresentadas para a referida pesquisa.

Por isso, mais que um a priori do tipo de investigador que se deseja ser em campo, é preciso considerar a observação como um processo construído mutuamente e em interação. Em parte, o pesquisador define seu papel, em parte ele é definido pela situação e pela perspectiva dos atores locais. (MINAYO; COSTA, 2018, p.146)

Na perspectiva de Minayo e Costa (2018), o observador se envolve profundamente com seu objeto de observação, o que resulta em uma imbricação com o desenrolar dos eventos. Essa imersão é compreensível, uma vez que estar no papel de observador implica em narrar fatos e acontecimentos sobre o outro. No entanto, é crucial não esquecer o olhar do observador, que está imerso em sua própria perspectiva. Assim, a prática da observação desafia continuamente o observador, colocando-o em duas situações distintas: a de observar e descrever o que vê e a de se auto-observar e se regular para garantir uma observação mais fiel

ao objeto observado, evitando interpretações presunçosas. Esse movimento é natural e acrescenta uma responsabilidade adicional ao observador, intensificando o engajamento no processo de observação da pesquisa. A intencionalidade é realizar essa etapa da observação de maneira cuidadosa e assertiva, proporcionando uma coleta de dados robusta e verdadeiramente consistente para a análise subsequente. Conforme Minayo e Costa (2018), a tarefa de articular todas as etapas de construção e análise de dados é um privilégio do pesquisador, inserido em um contexto intersubjetivo indissociável e filosoficamente fundamental nos estudos compreensivos.

A terceira etapa consistiu na construção do questionário, mencionado anteriormente no texto. Nele, foram formuladas perguntas que refletissem ou buscasse o ponto de vista de cada gestora sobre os aspectos da liderança agregadora e da gestão compartilhada no contexto da Escola Utopia. Foram elaboradas três questões dissertativas com o objetivo de conhecer um pouco mais sobre o papel de cada gestor nesse ambiente escolar. Além disso, foram incluídas 25 questões organizadas em formato de múltipla escolha. A intenção foi coletar dados que fornecessem insights sobre o tema da pesquisa, oferecendo possibilidades de compreensão sobre como se desenvolve a liderança agregadora e a gestão compartilhada na instituição Utopia. Estas questões visavam responder a um dos objetivos da pesquisa, que é investigar as potencialidades e limites da gestão compartilhada na Escola Utopia, explorando a compreensão dos gestores sobre o tema.

A seguir, passaremos a apresentação dos dados coletados. A análise desses dados aconteceu por meio de duas categorias: da liderança agregadora e da gestão compartilhada. Essa categorização se deu a partir dos referidos títulos por tratarem efetivamente do tema em análise, não nos inquietando para outras categorias. Apresentam claramente a intencionalidade da análise, validando a capacidade de representar as informações categorizadas, colaborando de maneira pontual na compreensão dos fenômenos investigados (Moares, 2003), sendo assertivas, porém sempre trazendo a importância do todo que elas envolvem.

5.3. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

O presente capítulo apresenta os dados coletados na pesquisa de campo. Estes dados têm como finalidade responder à questão problema dessa pesquisa: *Quais aspectos da liderança agregadora são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada?* Também foi foco dessa análise atender aos objetivos elencados que nortearam a intencionalidade deste trabalho.

Para melhor expor e analisar os dados coletados, elencamos o processo de categorização, a partir de dois aspectos investigados:

- a. liderança agregadora;
- b. gestão compartilhada.

A categorização é um processo de comparação constante entre as unidades definidas no processo inicial da análise, levando a agrupamentos semelhantes. Os conjuntos de elementos de significação próximos constituem as categorias. (MORAES, 2003, p. 191)

Nesse sentido, a análise de dados a partir dessas duas categorias se torna mais assertiva. Os referidos dados são reunidos por elementos semelhantes, olhando para cada categoria, sem deixar de enxergar a importância do todo que as duas envolvem nesta pesquisa.

Conforme Moraes (2003, p. 199), um conjunto de categorias é válido quando é capaz de representar adequadamente as informações categorizadas, atendendo dessa forma aos objetivos da análise, que é de melhorar a compreensão dos fenômenos investigados. Moraes (2003) ainda chama a atenção para o desafio e necessidade de exercitar uma dialética entre as partes e o todo permanentemente, deixando de lado o reducionismo que pode acontecer ao examinar as partes.

Como a referida pesquisa trata os dados coletados a partir de categorias, levando em conta os dois aspectos, liderança agregadora e gestão compartilhada, apresentamos as categorias por meio das observações realizadas no período de setembro de 2022 a janeiro de 2023, seguindo a ordem cronológica com suas respectivas descrições, bem como o questionário realizado de dezembro a fevereiro de 2023.

No próximo capítulo, analisamos as observações realizadas e as respostas do questionário, dialogando com o referencial teórico, entendendo que desta forma os

dados podem ser compreendidos de maneira mais organizada, demonstrando entendimento sobre o tema aqui desenvolvido.

Ressaltamos que as questões de múltipla escolha do questionário foram analisadas de forma deslocada, não seguindo a categorização de forma fluída. Acreditamos na necessidade de garantirmos uma análise mais fidedigna entre as questões do instrumento, tendo em vista que muitas se complementam, se relacionam entre si em função da formulação, questões que agregaram intrinsecamente para as duas categorias, na maioria delas. Nesse sentido, olhar desta forma, separadamente, auxiliou a promover uma análise mais completa e fiel dos dados coletados.

Também apresentamos na sequência o Plano de Estudos como proposta interventiva da referida pesquisa. Nele discorreremos as etapas para sua aplicabilidade, levando em conta o contexto de espaço/tempo da escola Utopia, considerando seu potencial de efetivação.

6. COMPREENDENDO A GESTÃO COMPARTILHADA E A LIDERANÇA AGREGADORA

Esse capítulo trata da relação dos dados coletados e do referencial teórico de ambas as categorias já explicitadas. Por isso, dividir-se-á nos itens 6.1 Liderança agregadora e 6.2 Gestão compartilhada.

6.1. LIDERANÇA AGREGADORA

Na perspectiva da liderança agregadora, trazemos a contribuição de Cabral e Seminotti (2009, p. 04) que fortalece o entendimento do exercício da liderança agregadora apresentado na observação a seguir, pois enfatizou a importância de compor opiniões, sendo elas convergentes ou divergentes. A participação garantiu a responsabilização de todos para com o referido evento, trazendo engajamento e comprometimento coletivo.

Considerando o pressuposto sistêmico-complexo, o exercício da liderança e da gestão se faz notar onde se estabelece uma relação de interdependência entre os que fazem parte dela. Quer dizer, a liderança não é apenas uma qualidade que a priori certas pessoas têm e que pode ser mensurada. A capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre

todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura [...]. (CABRAL; SEMIOTTI, 2009, p. 04)

Diante disso, iniciamos com a Observação I, que abordou o evento anual promovido pela escola para apresentar as atividades desenvolvidas ao longo do ano letivo. Este momento contou com a participação da equipe de direção, coordenação pedagógica, coordenação de comunicação e professores da escola. A participação de todos foi efetiva, pois a coordenação apresentou um esboço inicial do que foi pensado, uma organização prévia de como o evento poderia acontecer. O processo de construção coletiva foi se desenrolando com as contribuições dos professores, formando um esquema de apresentação para o dia do evento. As contribuições foram sinalizadas por meio de dicas, sugestões e contraposições. Nesse desenrolar de discussões e opiniões, o projeto do evento foi tomando forma e se apresentando de maneira clara e efetiva, refletindo a representatividade de todos os envolvidos.

Para Cabral e Seminotti (2009, p. 21), a concepção de liderança pode ser ampliada ao considerarmos o processo compartilhado entre líderes. Nesse contexto, o termo 'compartilhar' não se limita apenas a repartir e dividir, mas, fundamentalmente, refere-se a comunicar, tornar comum e participar. Isso envolve a construção de relações interdependentes, a formação de redes e capital social que possam responder efetivamente aos desafios da complexidade contemporânea. Nesse sentido, apresentamos a questão número 3 e a respectiva resposta da coordenadora D, extraída do questionário, para corroborar o ponto mencionado.

Na opinião da coordenadora D, a fim de alcançar uma gestão compartilhada, seria necessária uma liderança democrática. Ela afirma: 'Acredito que seja necessária uma liderança democrática para que o espaço seja de debate, escuta e com decisões compartilhadas e assistidas pelo líder'. Tanto a Observação I quanto a resposta da coordenadora D à questão 3 convergem em suas narrativas, evidenciando que a liderança agregadora perpassa pela gestão democrática. Essa abordagem propõe o exercício diário do diálogo e da escuta, fundamentais para uma liderança que valoriza a participação efetiva de todos os indivíduos envolvidos no processo. Essa liderança estabelece uma relação que transforma ideias individuais em ideias coletivas, garantindo os recursos para apoiar os esforços participativos e oportunizando ações e decisões compartilhadas (LÜCK et al., 2012).

Cabral e Seminotti (2009, p. 19) também contribuem sobre a dimensão da liderança na ótica da coletividade, em que as lideranças interagem e nessa interação

se constrói um entendimento sistêmico por parte de cada líder em um determinado contexto.

Partimos do princípio de que a dimensão coletiva da liderança nas organizações demanda, não só o trabalho em equipe entre líderes de um mesmo nível hierárquico, mas sim uma relação de equipe entre todas as lideranças, independente do lugar que ocupem na hierarquia. Esse pressuposto sustenta-se na compreensão sistêmica-complexa do contemporâneo, evidencia a importância do processo de trabalho coletivo entre líderes neste contexto, e, por fim, nos aproxima do conceito de competência coletiva de liderança. (CABRAL; SEMIOTTI, 2009, p. 19)

Na Observação II, que trata sobre o quadro de profissionais, percebe-se ao longo da reunião o cuidado da equipe diretiva com suas coordenadoras. Desde o acolhimento inicial, essa atitude gentil e cuidadosa permeou toda a reunião, refletindo-se na forma como os assuntos foram abordados. Durante a observação, identificou-se que a gestão diretiva procurou alinhar-se às percepções de sua equipe gestora, enfatizando a importância da escuta e da contraposição respeitosa, focada no entendimento das situações discutidas naquele momento. As gestoras compartilharam dados sobre a funcionalidade do grupo, exemplificando como cada membro desenvolve sua profissionalidade na instituição. Abordaram a relação com os alunos e colegas, o desenvolvimento da proposta pedagógica da instituição e como se enxergam nela. A coordenadora pedagógica da etapa de ensino em questão destacou os momentos de trocas, reflexões e feedbacks no grupo, ressaltando a abertura para o diálogo presente. No entanto, também mencionou que, apesar desse posicionamento receptivo, as demandas do dia a dia por vezes dificultaram a realização de encontros e discussões mais frequentes, devido à redução desses momentos de partilha em reuniões.

A equipe diretiva demonstrou interesse em compreender não apenas o desempenho profissional, mas também o bem-estar individual de cada membro da equipe. Durante a reunião, revisitaram situações em que os profissionais se destacaram, contribuindo significativamente e mostrando entusiasmo em suas atividades na instituição Utopia. Abordaram como eram realizados os acompanhamentos dos profissionais, buscando entender qual era o feedback deles para a instituição. Além disso, manifestaram interesse em compreender as situações enfrentadas por profissionais que apresentavam dificuldades em suas entregas. Procuraram entender o estado dessas pessoas, considerando aspectos como a

família, saúde ou qualquer outro fator que pudesse influenciar em seu desempenho e bem-estar.

A liderança agregadora se destaca nesta observação, uma vez que as discussões, trocas e apontamentos foram o cerne das reflexões da equipe. Isso possibilitou a tomada de decisão de maneira colegiada, tornando o processo decisório participativo e conferindo voz e importância a todas as opiniões.

Para intensificar a reflexão acerca da liderança agregadora, trazemos novamente a pergunta número 3 já citada anteriormente, porém com as respostas das coordenadoras E e F, respectivamente, pois se conectam na forma de enxergar a liderança: “Gestora que tenha escuta, diálogo e empatia.” “Uma liderança leve, assertiva, focada, dinâmica, com escuta ativa e com ações proativas”.

A partir dessas afirmativas, tanto na Observação II como nas respostas apresentadas pelas coordenadoras, fica clara a importância do trabalho em equipe e articulado, que envolve e engaja indivíduos, constrói caminhos ou trajetórias seguros, em que a rota de cada um é respeitada, mesmo sendo paralela, cruzada ou até controversa, pois quando oportunizada a escuta, a reflexão e a análise a partir do enxergar a todos, as lideranças individuais são canalizadas para o entendimento do bem comum, que eleva as discussões e decisões sob a forma conjunta e agregadora de liderar.

O trabalho de uma equipe é tão potente quanto a articulação das capacidades e aptidões de seus participantes, isto é, da faculdade e poder de intervir com competência sobre uma situação, de maneira integrada, transformando-a. Logo, o desenvolvimento de capacidades e aptidões para atuações específicas constitui um foco importante do trabalho do dirigente escolar. Porém, esse desenvolvimento se torna efetivamente útil quando realizado de forma conjunta e como patrimônio da escola e não como prerrogativa de certos indivíduos. (LÜCK, 2013, p. 93)

Ainda na visão de Lück (2013), a liderança agregadora pressupõe articulação de maneira integrada, possibilitando o engajamento entre os indivíduos. Sendo assim, Bill, Sims, McLean e Mayer (2007, p. 08) também contribuem dizendo que os:

princípios de liderança são valores traduzidos em ação. Ter uma base de valores sólida e colocá-la à prova sob fogo cruzado permite que a pessoa desenvolva os princípios que usará no exercício da liderança. Um valor como “preocupação com os outros”, por exemplo, pode virar um princípio de liderança como “criar um ambiente de trabalho no qual todos sejam respeitados por sua contribuição, tenham segurança no emprego e possam explorar plenamente seu potencial”. (BILL; SIMS; MCLEAN; MAYER, 2007, p. 08)

Na Observação III, foi realizada a análise e discussão sobre a o calendário anual. A reunião iniciou de forma descontraída, com um bate-papo inicial e acolhimento. A pauta foi previamente compartilhada pela coordenadora A, com a indicação que as demais coordenadoras pudessem também colaborar com os assuntos que quisessem trazer para reflexão. Nesta reunião, foi visto o calendário do próximo ano, olhando para todos os eventos realizados pela instituição, reuniões e outras demandas necessárias para o andamento do ano letivo. As coordenações levantaram a primeira necessidade de continuarem estudando sobre a inclusão no ambiente escolar, ponto que a coordenadora A trouxe como fundamental para a discussão e análise, frente aos tantos casos existentes na escola e que devem ser vistos com muita atenção, para que essas crianças e jovens possam ser verdadeiramente inseridos, com olhar para as suas potencialidades e fragilidades. Também olharam para o formato de atendimento às famílias. Atendimento das crianças com necessidades especiais, as entregas de avaliações e as reuniões coletivas acontecerem sempre no formato presencial. O olhar para o calendário foi mais minucioso, tendo em vista as dificuldades enfrentadas no corrente ano. Após, foi feita a retomada do planejamento do evento da escola que ainda estava por vir, buscando integração e espaço de acolhimento às famílias.

Como observadora durante a reunião, destaco a importância dada ao estudo contínuo sobre inclusão, o que me deixou satisfeita como mãe de uma criança com necessidades especiais. Percebo que a instituição vivencia essa realidade e busca aprimorar seus conhecimentos. Além disso, pude notar o cuidado com a dinâmica e estrutura dos atendimentos aos alunos com necessidades especiais. Foi ressaltada a importância de um trabalho bem estruturado e acompanhado ao longo do ano.

Nesta reunião, observamos a análise de contextos importantes, em que a liderança desempenhou um papel fundamental como fio condutor, pautada pelo discernimento e cuidado. Ficou evidente o desafio complexo de liderar com a intencionalidade formativa e compartilhada, conforme mencionado pela coordenadora A em sua resposta para a questão 3: "Uma liderança democrática e não centralizadora". Essa resposta se alinha ao relato da Observação III, destacando a oportunidade para cada indivíduo envolvido se pronunciar e expor suas conclusões, promovendo a ação participativa e beneficiando discussões e decisões por meio de uma liderança que agrega e impulsiona.

A formação de uma equipe não é um processo simples que depende apenas da vontade e da intenção de promovê-la. Ela demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais, mas antes e acima de tudo, o entendimento de que ela é sua responsabilidade. Trabalhar colaborativamente não acontece apenas pelo fato de os profissionais estarem atuando em um mesmo ambiente. (LÜCK, 2009, p. 86)

Conforme Lück (2009), formar uma equipe de trabalho articulada e com foco nos objetivos comuns passa pela capacidade de liderar para além da visão individual, indo além do olhar para cada um. É preciso liderar a partir das competências individuais para construir um movimento sistêmico que enxerga o todo, respeitando e articulando as singularidades. A visão da autora corrobora com os dados coletados, enfatizando um dos objetivos da pesquisa, que propõe conhecer os aspectos da liderança agregadora necessários para a promoção de uma gestão compartilhada.

Na Observação IV, a reunião ocorreu com a intenção de dar continuidade à análise do calendário anual, visando o segundo semestre do próximo ano. Nesse momento, a atenção voltou-se para o preenchimento dos sábados letivos, eventos e entrega das avaliações finais em todas as etapas de ensino. Procurou-se estabelecer uma unidade, considerando algumas dinâmicas necessárias para encerrar o ano letivo. Também foram discutidas as apresentações do trabalho da escola aos pais que estão ingressando em uma nova etapa de ensino. A discussão abordou a importância desses momentos para a fidelização dos estudantes e como eles ocorreriam.

Como observadora, percebi que essa reunião apresentou um caráter mais organizacional, mas ao mesmo tempo criativo, pois cada coordenadora expressou sua opinião sobre as atividades selecionadas e os respectivos acontecimentos. Foi possível perceber que as diferentes lideranças se articularam, respeitando a especificidade de cada etapa. Em alguns momentos, foram mais reflexivas, buscando olhar, principalmente, para os processos em que estavam envolvidas, sempre trazendo para reflexão a identidade da escola. Elas asseguraram que toda ação ou projeto apontado preservasse os princípios norteadores da proposta institucional.

Para que as organizações de alto desempenho desenvolvam-se, os líderes têm de estender seu foco de atenção nos processos para a utilização das dimensões da “tela em branco” da liderança. Elas devem ajudar as pessoas a acessarem suas fontes da inspiração, intuição e imaginação. (SCHARMER, 2019, p. 57)

Ainda na esteira das reflexões descritas na Observação IV, agregamos a resposta da coordenadora B à questão número 3 do questionário, nas perguntas dissertativas, enfatizando que uma liderança necessita apresentar "Um perfil de líder que tenha uma escuta ativa, que se permita receber feedbacks e repensar a sua prática. Alguém que seja proativo, que saiba trabalhar em equipe e que tenha empatia". As duas narrativas, tanto da observação quanto da resposta da coordenadora B, se relacionam ao destacar a importância de inspirar, incentivar e proporcionar que o outro contribua com sua profissionalidade. Isso promove um ambiente criativo e de confiança mútua, onde a participação faz parte do cotidiano, fortalecendo equipes participativas e, conseqüentemente, comprometidas com as metas e objetivos da instituição.

A liderança agregadora, portanto, deve proporcionar a constante criação e recriação, num movimento espiralado que permite o ir e vir, construindo novas tentativas, possibilidades e significados. Essa abordagem destaca a sensibilidade e a assertividade necessárias para liderar de maneira eficaz.

Scharmer (2019) traz a leveza como característica importante para a arte da liderança, em que é necessário e hábil preocupar-se em compor nas práticas de liderar os aspectos subjetivos que engajam por meio da sensibilidade e criatividade, numa perspectiva sistêmica que amplia, problematiza, pensa e potencializa o diálogo entre reflexões e abordagens diferentes.

Na Observação VI, durante a reunião para reorganização dos horários dos professores por área, convocada pela instituição, a intenção era analisar o horário das aulas de maneira abrangente, solicitando uma maior disponibilidade dos profissionais em relação aos dias destinados à escola. Após a apresentação da proposta pela instituição, todos os presentes tiveram a oportunidade de expressar suas ponderações. Os profissionais compartilharam suas disponibilidades, refletiram sobre as possibilidades e expressaram suas opiniões sobre o que estava sendo proposto. A partir desse diálogo, foram acolhidas as alterações sugeridas pelos profissionais, e as orientações foram fornecidas para a elaboração do novo horário.

A direção comprometeu-se em enviar os horários de forma ágil, permitindo que todos pudessem organizar suas atividades em outras instituições de trabalho, se necessário.

Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos. Nesse viés, a referida reunião apresentou liderança assertiva que vislumbrava atingir objetivos. A liderança aconteceu de forma receptiva e articulada à medida em que ponderou o objetivo de forma clara, trazendo a necessidade de melhorias para todos os envolvidos a partir do manejo dos horários de forma mais equilibrada para todos. Foi identificada a liderança agregadora, pois procuraram pensar no bem comum, buscando alternativas de soluções entre os envolvidos nesse processo. É preciso que se consiga da equipe o compartilhamento de intenções, valores, práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos [...] (LIBÂNEO, 2018, p. 82).

O autor ainda enfatiza que uma liderança impregnada pelo propósito coletivo funciona atravessando teias discursivas, se posiciona de forma agregadora quanto à pluralidade e diferenças, produzindo na equipe relações de significado e comprometimento. Esse movimento oportuniza organizar e reorganizar itinerários, estabelecendo conexões sólidas para o percurso, orientando a rota por meio de ações e processos em que todos atuam de maneira compartilhada. E sobre isso daremos sequência a seguir.

6.2. GESTÃO COMPARTILHADA

Conforme SAPIRO, DALPOZZO e BARBOSA (2008, p.15), um processo de comunicação transparente e acolhedor proporciona um ambiente saudável, em que as pessoas se articulam e interagem de forma colaborativa, oportunizando trocas e tomadas de decisões compartilhadas e pautadas pela responsabilidade coletiva.

[...] é preciso expandir o crescente engajamento, com um processo de comunicação transparente, integrado e consistente entre todos os públicos de interesse, numa abordagem interativa. É esse processo que dará “lga” e validará os comprometeros assumidos, a partir da consolidação de vínculos confiáveis e valiosos. (SAPIRO; DALPOZZO; BARBOSA, 2008, p.15)

Nesse sentido, trazemos novamente a Observação I, agora com foco na análise da gestão compartilhada. Na reunião, a pauta foi apresentada a todos os professores, proporcionando a escuta da coletividade para que pudessem se perceber como parte integrante da instituição. Em seguida, foi dedicado tempo para a análise por etapa, contribuindo para a construção cuidadosa do evento. Cada grupo pôde examinar pontualmente o seu contexto, identificando as temáticas mais relevantes. Essa abordagem permitiu compreender o trabalho desenvolvido em cada etapa e ano, destacando o caráter interdisciplinar que a instituição procura promover, conforme delineado em seu projeto político pedagógico.

Na perspectiva de construção coletiva, as contribuições de Cabral e Seminotti (2011, p. 211) corroboram com o encaminhamento que a referida reunião apresentou em seu percurso, proporcionando uma gestão compartilhada, perpassando o processo, garantindo o protagonismo e comprometimento de cada indivíduo envolvido nessa proposta.

[...] entendemos que o grupo é tomado, pois, como um método de transformação, onde o movimento constante de revelar-se e encobrir-se, de sentir-se isolado e perceber o outro, de diferenciar-se e confundir-se na relação com os semelhantes, de falar ou calar, utilizando-se de toda e qualquer linguagem como forma de expressão, permite o crescimento dos indivíduos e da coletividade na qual interagem. Sendo um espaço onde se estabelece o diálogo entre diferentes pessoas, com suas diferentes lógicas, o grupo é um lugar de produção dos sujeitos e modo de convivência humana[...]. (CABRAL; SEMIOTTI, 2011, p. 211)

Ainda na perspectiva de Cabral e Seminotti (2009, p. 21), o convívio em grupo possibilita o desenvolvimento individual na construção de uma identidade coletiva, tendo em vista que aprender em grupo passa pela afetividade e pela dinâmica de contradições que esse vive, sendo por elas atravessado e, ao mesmo tempo, sustentado.

A gestão escolar tem papel fundamental na articulação e inserção significativa dos atores que compõem este espaço, oportunizando um ambiente participativo com uma atmosfera de sinergia nas relações que se estabelecem, evidenciando o compartilhar das práticas e decisões. Uma das principais funções do gestor escolar, dentro de uma perspectiva de gestão participativa na escola, é unir e coordenar a ação dos atores envolvidos no processo administrativo-pedagógico. (BRITO; CARNIELLI, 2011, p. 32). Nessa perspectiva, se fundamenta a importância de um

dos objetivos da pesquisa em conhecer os aspectos da liderança agregadora que são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada.

A percepção da gestão compartilhada a partir da reunião sob a Observação I, fica evidenciada quando da preocupação com a interlocução entre todos os participantes, por meio da escuta, do compartilhar das ideias e das deliberações colegiadas. Nesse sentido, fica potencializado que as interações entre as pessoas fazem surgir propriedades criativas que, às vezes, não surgem individualmente. (CABRAL e SEMINOTTI, 2009).

Para intensificar ainda mais a nossa reflexão sobre gerir de forma compartilhada, trazemos a pergunta número 2 do questionário realizado com as gestoras do colégio Utopia conforme segue.

A partir da sua experiência o que você entende por gestão compartilhada?

Em resposta, a gestora B apresentou consonância com as reflexões até aqui apontadas, dizendo que em sua opinião “a gestão compartilhada é realizada de forma processual, onde o líder compartilha todo o processo de trabalho, saberes e experiências com a equipe, de forma que se possa chegar a um senso comum. Desta maneira, a assertividade vai ocorrer em um nível mais elevado”. O entendimento quanto a gestão se relaciona com a ideia de que o gestor trabalha como um mediador das relações de poder que ocorrem na organização, buscando definir consensos, evitando e gerindo conflitos, com o objetivo de que ocorra a prevalência da transparência e da democracia no processo participativo, conforme (BRITO; CARNELLI, 2011, p. 34).

A partir da relação entre a observação I realizada e a resposta da gestora B apresentamos a importância de identificarmos a efetividade do objetivo da referida pesquisa em “investigar junto aos gestores as potencialidades e limites da gestão compartilhada no colégio Utopia”. Percebemos que as falas dos professores em reunião convergem com a resposta da gestora “B”, a medida em que os sujeitos demonstram compartilharem suas ideias, opiniões e responsabilidades, procurando encontrar as melhores estratégias para garantir a efetividade e comprometimento com o projeto pedagógico da instituição, por meio das discussões e tomada de decisões de forma coletiva.

Seguindo a análise identificamos, também, consonância com a resposta da coordenadora F, tendo em vista a mesma linha de reflexão sobre a observação I com a percepção da gestora B, em que diz: “É a gestão em que todos os

componentes se sentem valorizados, como responsáveis pelos processos, vibrando com os êxitos e analisando as dificuldades coletivas. Gestão compartilhada prioriza a construção coletiva, compartilha avanços e conquistas, assim como, as necessidades de melhorias e fragilidades. O senso comum necessita estar presente com sentimento de transparência em todos as construções”. Na perspectiva da gestora F, verificamos o entendimento que a qualificação dos processos da instituição passa pela responsabilização de todos os envolvidos, ou seja, pela responsabilidade coletiva, que consolida a identidade institucional, que neste caso evidenciasse pela busca da gestão compartilhada por meio de uma liderança agregadora.

Consideramos que a gestão compartilhada pautada pela construção coletiva potencializa que todos os papéis têm significado importante nesta engrenagem. Libâneo (2018, p. 117) contribui apresentando o processo de “direção”, que na referida pesquisa queremos vincular como “gestor”, pois para o autor este vai para além da postura de mobilizador, mas sim:

[...] que implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição frente a objetivos sociais e políticos da escola, em uma sociedade concreta. A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana. (LIBÂNEO, 2018, p. 117)

Essa peculiaridade de analisar a ação gestora com um viés formativo, conforme apontado pelo autor, nas instituições educacionais, decorre do caráter da intencionalidade, com o significado de realizar algo 'entre nós', onde o coletivo é o propósito.

A seguir analisamos a Observação V da reunião em que foi abordado o Plano de estudos da área de Linguagem. A reunião iniciou com uma breve introdução realizada pela coordenadora A como recepção aos colegas, enfatizando a importância daquele momento para análise do fazer pedagógico da instituição à luz daquela área. Em seguida, a responsável da área iniciou a sua fala retomando a importância do trabalho realizado pelas colegas na formação dos estudantes. Nesse sentido, solicitou que pudessem trazer suas contribuições e questionamentos para a discussão, assim a pauta da reunião seria ainda mais efetiva. Alguns colegas iniciaram apontando que se tornava muito difícil desenvolver as habilidades de

maneira bem sistematizada por conta do número exacerbado. Enfatizaram que os gêneros textuais deveriam ser apontados de forma específica para cada ano quanto ao aprofundamento. Nesse sentido, seria possível garantir maior êxito quanto às aprendizagens construídas pelos estudantes. Todos puderam se manifestar e foi sendo construído um esquema a partir dos gêneros que cada ano teria sob sua responsabilidade para aprofundar. Contudo, colegas resgataram que o enorme número de habilidades a serem avaliadas e expressas no documento avaliativo era difícil. Sugeriam rever a questão para a avaliação. A colega da área retomou que poderia ser analisada a possibilidade de compor algumas habilidades de forma resumida para constar no documento avaliativo, embora devesses ser desenvolvidas ao longo do semestre.

Como observadora percebi que esta reunião foi intensa, com muitas discussões e apontamentos por parte dos professores. Foram apontados aspectos importantes quanto ao trabalho efetivamente realizado em sala de aula. Professoras enfatizaram algumas questões que as deixavam desconfortáveis. A responsável pela área propôs que pudessem colocar suas sugestões a respeito. A percepção dessa reunião foi de certa apreensão no início, pois alguns argumentos apresentados foram “incisivos”, trazendo certa tensão, porém na maior parte do tempo a intencionalidade era encontrar uma nova possibilidade de qualificar o trabalho. Esse momento evidenciou a importância da participação de cada sujeito, contudo, também apresentou como é necessário e desafiador a diversidade de reflexões e posicionamentos, tendo em vista que o “confrontar de ideias”, traz o “desacomodar”, tira os indivíduos da zona de conforto e faz buscar novas possibilidades e estratégias. Nesse sentido, podemos observar que o espaço oportunizou a apresentação de ideias, “o sacudir do tapete” para se trazer à tona aspectos que eram considerados entraves. Foi uma reflexão sob diferentes pontos de vista, argumentações, retóricas e a contraposições, enfatizando um movimento fundamental de escuta e de oportunidade de se colocar, como ressalta Libâneo.

A participação é o principal meio de 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. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e da sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre, professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2018, p. 89)

A complexidade de realizar uma gestão compartilhada está relacionada ao grande desafio de mobilizar e agregar as individualidades para a construção de uma identidade coletiva, evidenciando a participação e o trabalho em equipe. Essa perspectiva nos envolve, nos preenche e nos transborda à medida que abordamos a ordem da interação, com diferentes entendimentos, tocando em acordos e desacordos, ou seja, sobre a intensa e valiosa relação com o outro. Nessa ótica, podemos afirmar que esse processo complexo consiste em construir interações sistemáticas que promovam a prática da participação cotidiana, dando lugar a um movimento significativo que garanta a gestão compartilhada dentro de uma atmosfera de efetividade e constância.

A complexidade do processo do ensino depende, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, de ações coletivas, de espírito de equipe, devendo ser este o grande desafio da gestão educacional. E é nesse sentido que se caracteriza essa gestão: na mobilização do talento humano, coletivamente organizado para a promoção de experiências significativas de aprendizagem. (LÜCK. Et al., 2012, p. 35)

Na Observação VII, analisamos como ocorreu o evento de apresentação das práticas da instituição em termos de organização e participação da comunidade. O evento era aguardado com certa ansiedade, pois sempre acontecia durante o dia, mas desta vez ocorreu à noite, proporcionando uma dinâmica diferente. Reuniu todas as etapas da escola, desde a educação infantil até o ensino médio, e foi organizado por temáticas. Os trabalhos desenvolvidos foram apresentados em espaços afins, como "ilhas", onde os visitantes interagiram com as propostas apresentadas pelos estudantes, junto com suas respectivas produções. A intenção desse evento era mostrar à comunidade como a escola desenvolve sua proposta pedagógica. A noite transcorreu de forma tranquila, destacando-se apenas algumas intercorrências tecnológicas. A comunidade participou de maneira expressiva, especialmente porque o ano anterior teve uma proposta online, que inclusive foi premiada devido ao seu caráter inovador.

Como observadora, percebi que a preparação do evento foi morosa, em virtude de identificação da melhor data para acontecer. O calendário não havia previsto esse momento presencial. O planejamento foi acontecendo de forma mais intensa, pois o evento era essencial para a instituição. A partir disso, aconteceram várias reuniões para a mobilização de toda escola. Nesse sentido, havia um ar de ansiedade e preocupação ao mesmo tempo.

Destaca-se que o trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado com o dos demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais, cabendo aos gestores escolares, em seu trabalho de gestão sobre o processo pedagógico, dar unidade aos esforços pela interação de segmentos e construção de uma ótica comum, a partir de valores e princípios educacionais sólidos e objetivos bem entendidos (LÜCK 2013, p.91)

Conforme Lück (2013), construir um projeto de gestão compartilhada significa planejar e viver em um movimento dinâmico de construção e reconstrução coletiva, em que todos os sujeitos estão implicados nesse processo, fundamentado em princípios de uma gestão participativa e democrática, garantido o direito de expressão de todos, oportunizando alternativas e resoluções compartilhadas, pautadas pelo respeito à diversidade de pensamento. Nessa perspectiva, apresentamos as contribuições de (BRIGHOUSE E WOODS 2010, p. 138), em que trazem a importância de organização para o trabalho em equipe no ambiente escolar, oportunizando ações bem-sucedidas que reverberam em aprendizagens significativas como o caso desse grande evento sendo planejado em tempo menor, mas assumido com responsabilidade por toda a equipe.

As boas escolas têm a capacidade organizacional de trabalhar produtivamente tanto como grupos quanto como subgrupos para garantir um ensino de alta qualidade para todos os alunos. A colaboração não é deixada ao acaso ou à boa-vontade, mas estruturada através do desenvolvimento das equipes e do trabalho em equipe, de grupos de estudo, grupos de referência e planejamento, ensino e avaliação cooperativos. A escola bem-sucedida terá um compromisso de compartilhar e projetar o planejamento para a aprendizagem [...]. (BRIGHOUSE; WOODS 2010, p. 138)

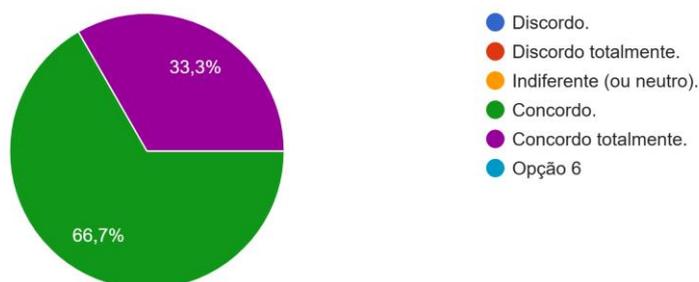
A análise das observações contou com o olhar atento quanto às fragilidades e potencialidades na forma de fazer a gestão compartilhada por meio da liderança agregadora. Contudo, para ampliar ainda mais nossa reflexão, trazemos o questionário realizado com as coordenadoras pedagógicas na escola Utopia. Passamos a abordar as questões norteadoras a partir da apresentação em quadros para analisarmos os dados coletados.

Apresentamos, a seguir, o gráfico 3 com a questão número 5 do questionário, em que a percepção da equipe da escola sobre a gestão compartilhada, é de que há o reconhecimento e que acontece totalmente, por parte de dois participantes e os demais (quatro participantes) concordam. Nesse sentido, identificamos que ainda

existe a suspeita que haja situações que necessitem ser melhor abordadas ou discutidas na equipe.

Gráfico 03: Questão 5 do questionário

5. Percebo que a gestão educacional acontece de forma compartilhada na instituição.
6 respostas

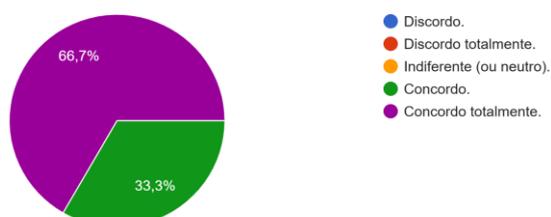


Fonte: elaborado pela autora

Verificamos a partir do gráfico resultante das respostas à questão 5 do questionário que a gestão da escola acontece de forma que a equipe de coordenadoras, de modo expressivo, valida a gestão realizada na instituição. Traz com percentual preponderante (4 participantes) que percebem a vivência da gestão de forma compartilhada, se sentindo autônomas para tomar decisões de maneira conjunta. Contudo, reiteramos o que já foi dito anteriormente, que ainda devem existir situações a serem vistas com maior alcance do gerir de maneira compartilhada, tendo em vista duas coordenadoras ainda perceberem essa necessidade.

Gráfico 04: Questão 8 do questionário

8. A gestão educacional do colégio Utopia compartilha entre os gestores situações diversas para troca de ideias e decisões.
6 respostas

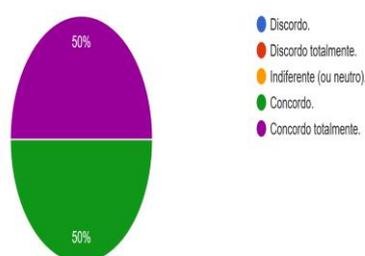


Fonte: elaborado pela autora

Na esteira da questão número 5 do questionário trazemos a questão 8 para compor mais dados que conversam entre si. Conforme as respostas à pergunta 5 a gestão acontece de forma compartilhada. Nas respostas à pergunta 8, há gestão compartilhada entre seus gestores, a troca de ideias e as decisões de diferentes situações. Nesse sentido, identificamos congruência entre o sentimento e a efetiva participação de toda a equipe no processo de gerir da instituição.

Gráfico 05: Questão 6 do questionário

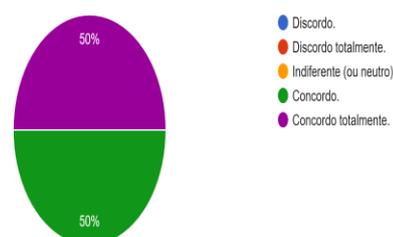
6. Participo, efetivamente, do processo de planejamento e decisões da gestão.
6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 06: Questão 17 do questionário

17. As resoluções da gestão educacional podem ser consideradas de forma compartilhada no colégio Utopia.
6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

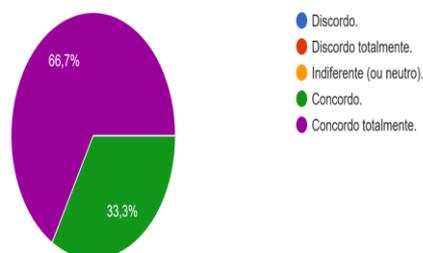
Os gráficos 5 e 6 trazem a perspectiva da tomada de resoluções. Neste campo decisório identificamos que a gestão compartilhada está em desenvolvimento, tendo em vista que o nível de concordância em ambas as respostas em relação ao sentimento e a efetividade das resoluções declinou quando relacionamos com a questão 5. Embora haja diferença de percentual entre as respostas da questão 8, 6 e 17, o movimento decisório compartilhado demonstra estar em processo, o que evidencia a intencionalidade de buscarem a participação da equipe de forma efetiva.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento dos profissionais e usuários no processo de tomada de decisões no funcionamento da organização escolar. Além disso proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a sua comunidade. (LIBANEO, 2018, p. 89)

Gráfico 07: Questão 9 do questionário

9. A gestão educacional discute coletivamente seus projetos, proporcionando o protagonismo de todos os envolvidos.

6 respostas

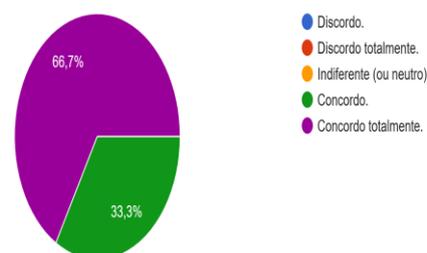


Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 08: Questão 10 do questionário

10. Os projetos são construídos de forma colaborativa entre gestores e professores a fim de qualificar os processos do colégio Utopia.

6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

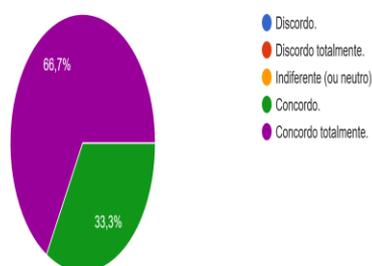
Os gráficos 7 e 8 com as questões 9 e 10, respectivamente, estendem a análise da gestão compartilhada para além da interação entre as coordenadoras pedagógicas e direção, ampliando para pensar sobre a interlocução, também, com o grupo de professores. As respostas nos dois referidos quadros corroboram com a mesma perspectiva de participação, troca de ideias e decisões colegiadas, criando um espaço participativo e democrático de pensar e decidir, conforme nos diz Libâneo (2018, p. 89), tão importante para as relações no ambiente escolar:

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem a própria vida. Portanto, um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processo de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho. (LIBÂNEO, 2018, p. 89)

O autor refere que a equipe para andar na perspectiva da gestão democrática-participativa, necessita de propósitos e metas identificados, compreendidos e desejados por todos, considerando o envolvimento efetivo e necessário de cada um. Também considera que a clareza das autoridades e responsabilidades definidas trazem organização e fluidez para os processos, estabelecendo uma comunicação clara. Nesse sentido, a gestão traduz em seus processos do dia a dia o pleno desenvolvimento das potencialidades de todos, possibilitando a capacidade criadora emergir, unindo e agregando saberes que tornam o espaço necessário de “diferenças” dentro de um espaço de respeito às divergências, que contribuem para a riqueza das reflexões, discussões e resoluções.

Gráfico 09: Questão 4 do questionário

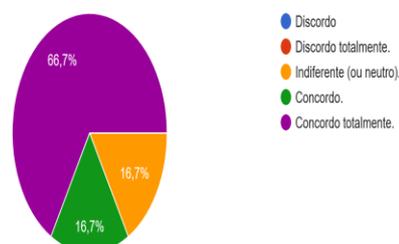
4. A gestão educacional se preocupa com a comunicação entre os diversos segmentos da escola.
6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 10: Questão 2 do questionário

2. A gestão educacional proporciona ações de engajamento aos profissionais que atuam na instituição.
6 respostas



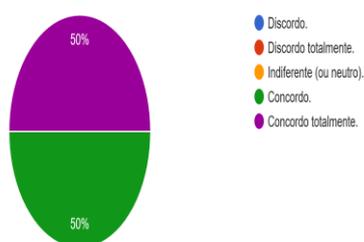
Fonte: elaborado pela autora

Nos gráficos 9 e 10 a partir das perguntas números 4 e 2, respectivamente, do questionário, identificamos certa tensão quanto aos aspectos da comunicação entre as etapas da escola e as ações de engajamento proporcionadas pela gestão. Estes dois aspectos se relacionam a medida em que para incentivarmos e estimularmos o engajamento, conseqüentemente, passamos pela necessidade de comunicação entre as diferentes frentes da escola. A comunicação fluida estabelece conexões e interações entre os sujeitos, alimentando a dinâmica de criação e recriação das práticas da escola, que conta com um número expressivo de papéis, institucionalmente assumidos por diferentes sujeitos. Na dimensão da comunicação, estão inseridos facilitadores ou entraves dos processos educacionais, dada a sua importância no movimento diário de uma instituição de ensino. Desta forma, a gestão compartilhada necessita identificar em que momento as trocas e reflexões não estão acontecendo de maneira efetiva.

Para auxiliar a enxergarmos com maior clareza a necessidade de compreender a falta de efetividade de comunicação, passaremos a analisar os gráficos 11 e 12, e neles podemos encontrar algumas possibilidades quanto ao processo comunicativo da instituição.

Gráfico 11: Questão 11 do questionário

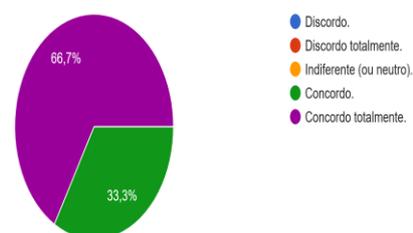
11. No colégio Utopia a gestão educacional considera e realiza uma formação continuada para os funcionários e professores (encontros de formação...ndo a liderança agregadora de seus profissionais.
6 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 12: Questão 12 do questionário

12. A gestão educacional do colégio Utopia oportuniza reuniões pedagógicas periódicas com a participação de professores.
6 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

Nos gráficos 11 e 12 são conferidas as questões 11 e 12 do questionário, em que se verifica a necessidade de maior reflexão e investimento quanto a formação continuada e as reuniões periódicas ofertadas. Percebemos a partir do olhar da gestão pedagógica das coordenadoras a relevância e desejo de dedicar maior tempo e atenção aos aspectos da formação. Na seara da formação continuada, Brighouse e Woods (2010) acrescentam que para o crescimento profissional contínuo dos professores e dos profissionais da escola é fundamental a criação de oportunidades, para que esses aprendam juntos, pois torna o desempenho ainda mais consistente em toda a instituição.

As boas escolas melhoram sua competência interna criando e ampliando comunidades de aprendizagem profissional. Elas são organizações de aprendizagem em que todos estão engajados no entendimento e no desenvolvimento da prática eficaz. (BRIGHOUSE; WOODS, 2010, p. 116)

Na visão de Libâneo (2018, p. 69), a profissionalização refere-se às condições ideais que venham a garantir o e exercício profissional de qualidade. Essas duas condições são: a formação inicial e a formação continuada, nas quais um professor aprende e desenvolve competências, habilidades e atitudes profissionais. Uma nova concepção de formação continuada, como trata o autor é importante e necessária.

A formação em o que sujeito é instigado a ser autônomo, refletindo sobre a sua prática, a investigar e construir teorias sobre o seu trabalho, sendo capaz de ser um profissional crítico, reflexivo, pesquisador e elaborador de conhecimentos como participante qualificado na organização e gestão da escola. (LIBÂNEO, 2018, p. 71)

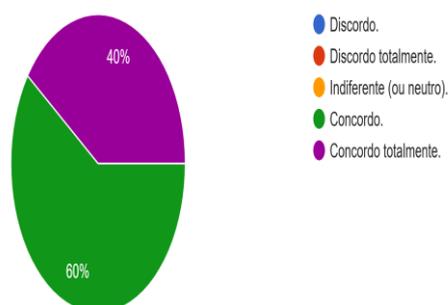
Nessa perspectiva, as reuniões sistemáticas ao longo ano letivo possibilitam e viabilizam a formação continuada, intrinsecamente necessária ao processo de construção de conhecimento. Nelas as discussões, reflexões e decisões acontecem para além das trocas, se sustentando em aportes teóricos, tão fundamentais para a proposta institucional seguir se consolidando de forma consistente.

A partir das reflexões acima quanto profissionalização e formação continuada, resgatamos os gráficos 9 e 10 em que enfatizaram a comunicação como um fator importante a ser analisado no que tange a falta de maior conexão entre as etapas de ensino da escola. No ambiente educacional essa comunicação se efetiva entre os sujeitos quando os encontros são favorecidos e fomentados de maneira sistêmica, levando em conta, principalmente, a peculiaridade de “espaço/tempo” da escola, com sua diferenciada dinâmica. Sendo assim, a comunicação facilitada em encontros e/ou reuniões, favorecerá a profissionalização por meio da formação continuada, tendo em vista que quanto mais coesa é uma equipe, maior é a coerência e consonância em suas ações, proporcionando de fato a efetividade do projeto político pedagógico da instituição.

Gráfico 13: Questão 7 do questionário

7. Os processos são acompanhados de forma sistemática pela gestão educacional e compartilhados quanto às potencialidades e fragilidades no colégio Utopia.

5 respostas

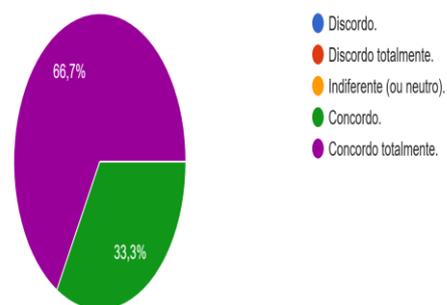


Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 14: Questão 8 do questionário

8. A gestão educacional do colégio Utopia compartilha entre os gestores situações diversas para troca de ideias e decisões.

6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

Os gráficos 13 e 14, com as questões 7 e 8, respectivamente, apresentam dados que se relacionam a partir da ideia de compartilhar e de acompanhar tanto os processos de forma sistêmica como a troca de ideias e de decisões. Percebemos

que mais da metade das coordenadoras (quatro) entendem que a escola ainda precisa promover avanços quanto ao acompanhamento dos processos da instituição de forma compartilhada. Contudo, o restante delas (duas) não compreende totalmente dessa maneira. Desta forma, fica evidente a necessidade de implementação de ações planejadas, com propósitos claros e definidos quanto à participação e envolvimento, implicados em vivências, com reflexões coletivas, que permitam atitudes permanentes de avaliação das práticas institucionais, levando em conta o dinamismo do espaço escolar. Esse dinamismo, as trocas e as tomadas de decisões perpassam por atitudes pautadas pela capacidade de gestar das lideranças, agregando a atuação de todos os sujeitos, incluindo planejamento, execução e avaliação constante de seus processos, conforme evidencia Demo (2015, p. 82), que pressupõe o princípio da gestão compartilhada por meio da importância do trabalho em equipe

Trabalho em equipe: sem desfazer a importância da competência individual, em particular da especialização que tem tonalidade pessoal, uma realidade multifacetada exige abordagem multidisciplinar; colabora muito com a recuperação constante da competência, o ambiente diversificado, aberto a visões e práticas alternativas, a outras origens formativas, ao debate sadio entre paradigmas científicos concorrentes, complementares e mesmo antagônicos; ademais, é óbvio que um trabalho de equipe pode garantir muito mais o questionamento reconstrutivo, pois potencializa a capacidade crítica e reconstrutiva. (DEMO, 2015, p. 82)

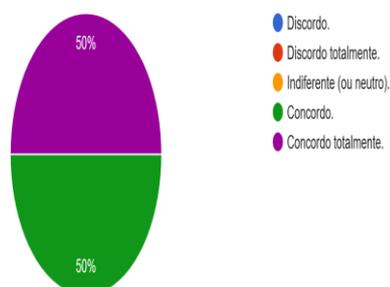
O trabalho em equipe acompanha a ideia da gestão compartilhada, pois compreende que a ação coletiva traz engajamento e comprometimento de todos.

Na esteira desse pensamento, a seguir analisamos efetivamente a categoria da liderança agregadora, apresentamos as questões 13 e 24, respectivamente, entendendo como a liderança é exercida entre os sujeitos e o clima organizacional da escola Utopia.

Gráfico 15: Questão 13 do questionário

13. No colégio Utopia percebe-se a liderança sendo exercida entre todas as pessoas, tendo em vista o contexto deste ambiente, que requer atitude...cipar de maneira responsável e comprometida.

6 respostas

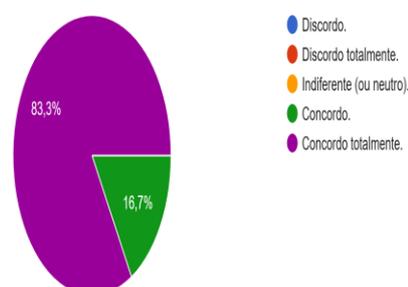


Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 16: Questão 24 do questionário

24. O clima organizacional da instituição do colégio Utopia é agregador e inspira uma relação saudável e respeitosa entre seus profissionais, op...envolvimento pleno de suas diferentes lideranças.

6 respostas



Fonte: elaborado pela autora.

As questões 13 e 24 trazem para o centro da reflexão um dos objetivos da referida pesquisa: conhecer aspectos da liderança agregadora que são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada. Os questionamentos levam em conta a intencionalidade do objetivo, tendo em vista que abordam sobre o clima institucional e sua influência na atuação de seus profissionais, ou seja, convergem quanto ao entendimento de que existem aspectos importantes e necessários para uma gestão ser compartilhada e acontecer efetivamente. As gestoras entendem de forma potente que a gestão vem se colocando de maneira compartilhada, considerando que mais de três coordenadoras de um total de seis estão de acordo que a gestão apresenta uma liderança agregadora. Sendo assim, compreendemos que os aspectos perpassam pelo trabalho em equipe da gestão da escola Utopia, pela atuação focada nas relações e pela construção diária de um espaço constituído pelo sentimento de pertença e corresponsabilidade. Nesse contexto, cabe a reflexão de Lück (2013, p. 54), quanto aos processos democráticos que podem se estabelecer no ambiente escolar.

A democracia, como processo e não como ideário estabelecido a priori, aparece e se desenvolve incessantemente (re)construída, mediante o dinamismo específico da estrutura e funcionamento organizacional da comunidade escolar/educacional que se efetiva a partir das pessoas e do espírito humano da cultura organizacional da comunidade, mobilizando-os e sendo por estes elementos mobilizada. (LÜCK, 2013, p. 54)

Ainda na perspectiva democrática de entender o espaço escolar, as contribuições de Demo (2015, p. 22) reafirmam o objetivo de conhecer os aspectos da liderança agregadora que são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada, evidenciando reflexões acerca do trabalho em equipe, como uma habilidade fundamental e cada vez mais necessária em tempos modernos.

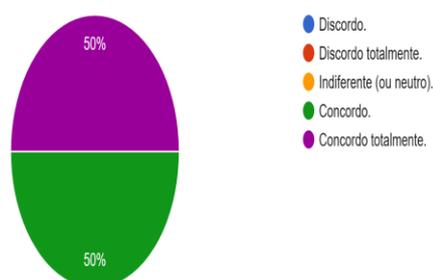
[...] o trabalho em equipe, além de ressaltar o repto da competência formal, coloca a necessidade de exercitar a cidadania coletiva e organizada, à medida que se torna crucial argumentar na direção dos consensos possíveis. [...] Não se reduz à socialização, por mais importante que seja, mas desdobra-se principalmente na capacidade de contribuir dinamicamente com fins comuns, conjugando lógica com democracia. Enquanto o processo de socialização aponta para a necessidade de convivência adaptada e normatizada, a educação reclama participação ativa, crítica e criativa. (DEMO, 2015, p. 22)

O autor destaca em seus estudos sobre pesquisa a iminente necessidade de um convívio coletivo mais consistente e a serviço da sociedade, evitando a superficialidade. Nesse contexto, torna-se evidente a importância de outros aspectos ao liderar de maneira agregadora, como as individualidades ao longo da jornada profissional. Essas individualidades são fundamentais e assertivas quando direcionadas ao propósito de compartilhar e agregar para o bem comum. Vale ressaltar que, nesse contexto, o individual e o coletivo não são instâncias excludentes, mas, pelo contrário, são extremamente interdependentes.

Gráfico 17: Questão 1 do questionário

1. Existe uma gestão educacional ativa e efetiva no colégio Utopia.

6 respostas

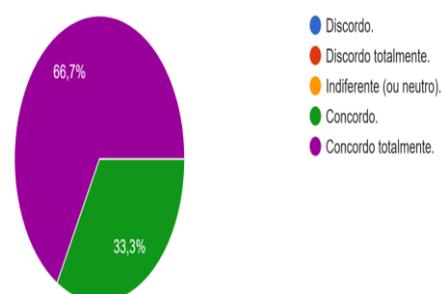


Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 18: Questão 15 do questionário

15. Participo ativamente na consolidação da Identidade Institucional.

6 respostas

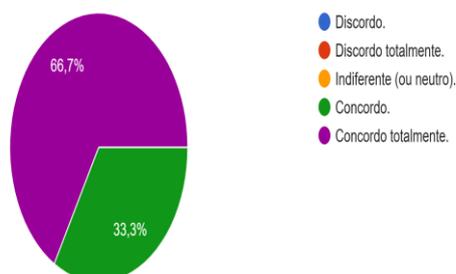


Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 19: Questão 22 do questionário

22. As decisões tomadas por uma gestão compartilhada podem ser assertivas ao enfrentamento de problemas vivenciados pela instituição.

6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

Levando em conta as reflexões de Demo (2015), analisamos a seguir as questões 1, 15 e 22 do questionário, pois nelas identificamos que existem conexões quanto ao conteúdo, tendo em vista que a identidade da instituição em ter uma gestão ativa, efetiva e com uma liderança agregadora entre os profissionais, são aspectos fundamentais e que se interrelacionam no ambiente escolar. Entendemos que a partir da métrica de percentual apresentada quanto às respostas das coordenadoras, percebemos que todas estão alinhadas com a intencionalidade de construir um espaço cooperativo, participativo e democrático, que evidencie a proposta da instituição. Sendo assim, identificamos o desejo quanto a perenidade e vitalidade da equipe de profissionais, com a intenção de compartilhar a gestão, planejar ações e estratégias que garantam os processos, potencializando o movimento de corresponsabilidade tão necessário para a dinâmica do espaço escolar.

Paro (2012) enriquece nossa reflexão contribuindo sobre a práxis humana, em que aborda que o homem procura se reinventar constantemente, o que corrobora com o movimento da “instituição escola”, que tem em seu contexto uma intensa interação social, e seus movimentos internos interagem com a comunidade, com o seu ambiente externo. Nesse sentido, fica evidente que as práticas escolares necessitam de criação e recriação de forma constante. A construção de um espaço

colaborativo a na perspectiva da liderança agregadora se potencializa uma gestão compartilhada.

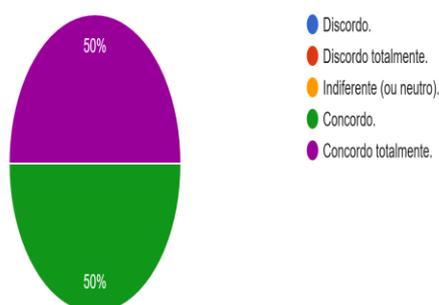
O homem é um ser que tem de estar inventando ou criando constantemente situações. Uma vez encontrada uma solução, não lhe basta repetir ou imitar o que foi resolvido; em primeiro lugar, porque ele mesmo cria necessidades que invalidam as soluções encontradas e, em segundo lugar, porque a própria vida, com as suas novas exigências, se encarrega de invalidá-las. Mas as soluções alcançadas têm sempre, no tempo, certa esfera de validade, daí a possibilidade e a necessidade de generalizá-las e estendê-las, isto é, de repeti-las enquanto essa validade se mantenha. A repetição se justifica enquanto a própria vida não reclama uma nova criação. O homem não vive num constante estado criador. Ele só cria por necessidade; cria para adaptar-se a novas situações ou para satisfazer novas necessidades. [...] Contudo, criar é para ele a primeira e mais vital necessidade humana. (PARO, 2012, p 35)

Ainda sob as contribuições de Paro (2012), perceber a essência criadora do homem como um compromisso dessa instituição “escola”, que conta com um ambiente rico e diverso, oportunizamos a apresentação, a seguir, das questões 1 e 3 do questionário, dando continuidade às reflexões. As referidas questões se dispõem analisar a efetividade da gestão educacional na escola Utopia, os aspectos da liderança entre os profissionais e a identidade da instituição.

Gráfico 20: Questão 1 do questionário

1. Existe uma gestão educacional ativa e efetiva no colégio Utopia.

6 respostas

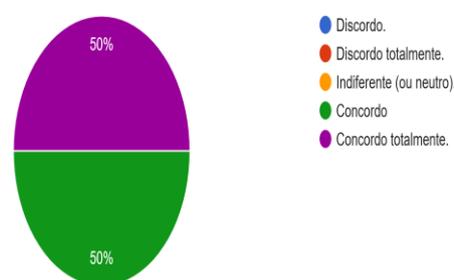


Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 21: Questão 3 do questionário

3. Percebo que os profissionais do colégio (gestores/professores) estabelecem entre si uma liderança agregadora.

6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

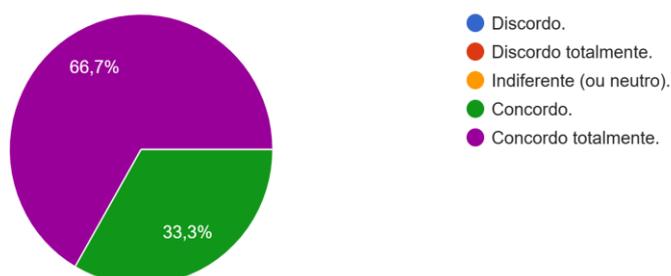
As respostas às questões 1 e 3 consideram que a gestão compartilhada promove um modelo de gestão que engloba ações, procedimentos e estratégias, implicando em participação, corresponsabilidade, diálogo e sinergia na tomada de decisões, nos processos desenvolvidos pela, na e para a comunidade escolar. Diante dessa prática o processo contínuo e coerente potencializa a caminhada reflexiva, democrática e formativa dentro da instituição, qualificando e fortalecendo os movimentos democráticos institucionalmente falando.

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. Constitui a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa a aspectos burocráticos e limitados dentro do sistema de ensino e a partir de práticas orientadas pelo sendo comum ou hábitos não avaliados. Baseada em bom senso, a delegação de autoridade àqueles que estão envolvidos na realização de serviços educacionais é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações eficazes e com alto grau de desempenho ao redor do mundo. (LÜCK 2012, p. 35)

Para a efetividade da gestão e do engajamento da equipe quanto à consolidação da liderança agregadora pode-se considerar que há a possibilidade de qualificação, à medida em que a metade (3 respostas) apontam que concordam e a outra parte (3 respostas) concordam plenamente.

Gráfico 22: Questão 15 do questionário

15. Participo ativamente na consolidação da Identidade Institucional.
6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

Na esteira da autora e conforme os gráficos relativos às questões anteriormente citadas (1 e 3), trazemos a questão 15 novamente, pois complementa que as coordenadoras buscam a efetiva participação na consolidação da identidade

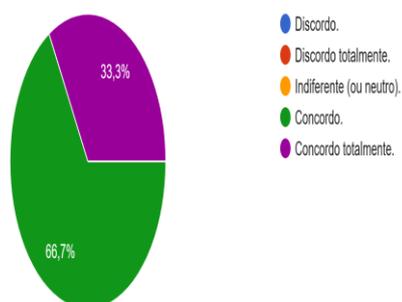
da instituição, tendo em vista que mais da metade delas (quatro), concordam plenamente com a afirmativa. Diante disso, há espaço para aperfeiçoar o desenvolvimento de práticas que fortaleçam e promovam situações em que os profissionais se envolvam e sintam-se efetivamente participantes desse movimento contínuo dos processos institucionais, contemplando como já dito a pouco, a teorização e concepções que sustentam o projeto da instituição, vinculados a ações que englobem procedimentos e estratégias, evidenciando a gestão compartilhada por meio da liderança agregadora. Com essa prática sistemática cresce a possibilidade de atender as demais coordenadoras (duas), que apenas concordaram, apontando, de certa forma, para a necessidade de maior participação nos processos, garantindo assim, maior eficiência na consolidação da identidade da instituição.

Na sequência, apresentamos a análise das questões 19, 20 e 23 em que identificamos a necessidade de processos bem definidos no âmbito dos gestores quanto à descentralização das decisões, de sistemáticos momentos de estudos e quanto a agilidade nos processos decisórios. Nesse movimento de alguma forma essas questões articulam com as questões anteriores (1, 3 e 15), enfatizando ainda mais o olhar para que a liderança seja efetivamente agregadora na construção de uma gestão compartilhada.

Gráfico 23: Questão 19 do questionário

19. Percebo a gestão compartilhada no colégio Utopia a partir da descentralização das decisões, sendo divididas as responsabilidades, facilitando a...nalização de recursos e processos da instituição.

6 respostas

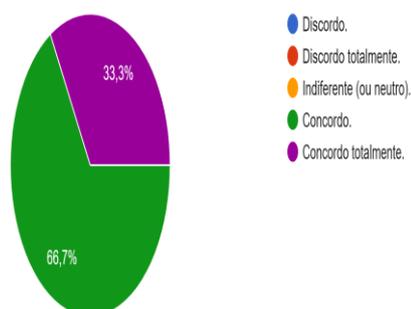


Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 24: Questão 20 do questionário

20. A atuação dos gestores é focada nas oportunidades de um planejamento compartilhado e formativo. Nesse sentido, vivenciam momentos sistemáticos de estudo e reflexões.

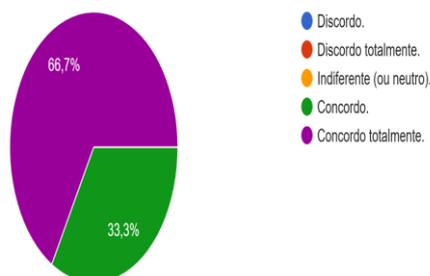
6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 25: Questão 23 do questionário

23. É possível uma gestão compartilhada ter agilidade em desenvolver seus processos decisórios.
6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

Com as questões 19, 20 e 23 do questionário, os dados demonstram que há disposição para que haja maior participação nas decisões e maior investimento quanto a momentos de estudos e reflexões. Contudo, quanto a agilidade nos processos decisórios o grupo de coordenadoras apontou a necessidade de atenção, tendo em vista que mais da metade delas concordou plenamente com a afirmativa que uma gestão compartilhada pode ser ágil em sua tomada de decisão, quando as demais apenas concordaram, o que pode revelar uma indigência de alinhamento neste aspecto, suscitando que se possa explorar ainda mais as estratégias de encaminhamentos institucionais, sendo possível maior efetividades em suas ações e resoluções.

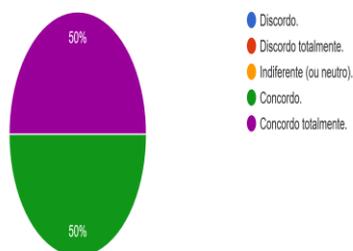
[...] Gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando melhores resultados do processo educacional. (LÜCK; FREITAS; GIRLING; KEITH, 2013, p.22)

Em seguida, nos debruçamos para analisar as questões 16 e 18 do questionário. Nelas observamos as opiniões quanto aos planos de desenvolvimento da equipe gestora e aos temas apresentados para as formações e reuniões pedagógicas e quanto ao compartilhar dessas escolhas.

Gráfico 26: Questão 16 do questionário Gráfico 27: Questão 18 do questionário

16. No colégio Utopia existe um plano de desenvolvimento para capacitação da gestão educacional.

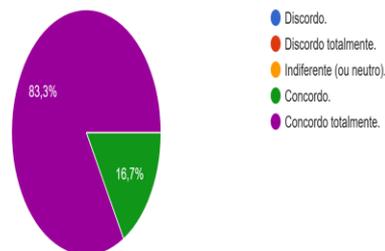
6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

18. Os temas apresentados nas formações e reuniões pedagógicas são decididos de forma compartilhada pela gestão.

6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

A partir dos gráficos apresentados nas questões 16 e 18, respectivamente, identificamos que as coordenadoras diferem quanto à percepção da capacitação da equipe de gestão educacional e quanto ao entendimento do compartilhar das escolhas no que se refere aos temas elencados para as formações e reuniões pedagógicas. Quanto à capacitação da equipe gestora as respostas apontam que metade das coordenadoras (três) concordam plenamente, que contam com um plano de desenvolvimento de capacitação e a outra parte apenas (três) concordam. Considerando estes dados, observamos a possibilidade de maior articulação nas proposições para essa capacitação, contribuindo ainda mais com uma visão sistêmica e abrangente desses profissionais, fortalecendo a construção de sentidos e significados fundamentais para a instituição.

No que se refere aos temas escolhidos para a formação continuada e para as reuniões pedagógicas com os professores, entendemos que é oportunizado envolvimento de todas as gestoras de forma consistente, porém fica evidenciada a possibilidade de continuidade de investimento quanto as proposições, proporcionando agilidade nesses processos, na direção de agregar e valorizar ainda mais cada momento vivido coletivamente.

O exercício da lucidez profissional não é necessariamente um “prazer solitário”. Nenhuma, cooperação digna desse nome pode desenvolver-se se os professores não sabem ou não ousam descrever, explicar e justificar o que fazem. Eles se limitam, então, a troca de ideias. As equipes pedagógicas que progridem criaram o clima de confiança necessário para que cada um conte fragmentos de sua prática [...]. (PERRENOUD, 2000, p. 161)

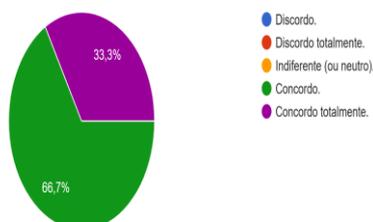
Conforme Perrenoud (2000), é fundamental que a profissionalidade individual vá ao encontro da profissionalização, que neste momento corrobora com a referida pesquisa à medida em que as questões referendadas no questionário auxiliam a pensar em como a liderança agregadora e a gestão compartilhada podem compor uma prática reflexiva. Essa forma de gerir impulsiona como uma alavanca para a autoformação e formação coletiva, por conseguinte, de construção de novas competências e de novas práticas.

Nesse contexto formador de competências, como valoriza Perrenoud (2000), analisaremos as questões 14 e 22 do questionário. Com elas procuramos entender como acontece o posicionamento da escola Utopia frente aos problemas e à possibilidade de pensar se uma gestão compartilhada pode ser assertiva em seus encaminhamentos frente a situações difíceis.

Gráfico 28: Questão 14 do questionário

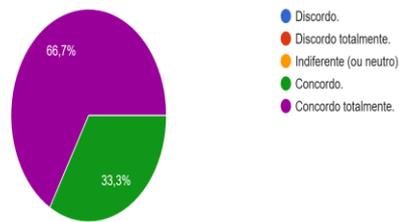
Gráfico 29: Questão 22 do questionário

14. No colégio Utopia a gestão realizada é assertiva frente aos problemas vivenciados pela instituição.
6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

22. As decisões tomadas por uma gestão compartilhada podem ser assertivas ao enfrentamento de problemas vivenciados pela instituição.
6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

As questões revelam certa semelhança em seu contexto de interesse, mas com inserção em universos de análise diferentes. Na análise efetiva da gestão da escola Utopia, as coordenadoras expressam uma percepção positiva, visto que mais da metade (quatro) concorda com a assertividade da gestão diante dos problemas vivenciados. No entanto, as demais (duas) consideram que é necessário repensar ou visitar os processos de enfrentamento das problemáticas institucionais. Quanto à questão sobre a capacidade da gestão compartilhada ser assertiva em suas resoluções, as coordenadoras apresentaram opiniões divergentes. A maioria do grupo (quatro) concorda plenamente que uma gestão compartilhada pode ser ágil em seus encaminhamentos diante de possíveis problemas. Nesse sentido,

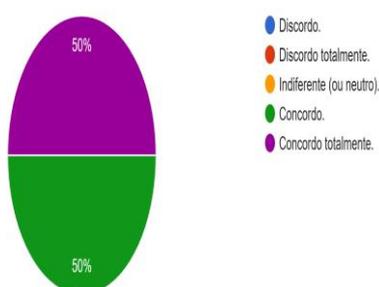
observamos que a maioria acredita na eficácia da gestão compartilhada, destacando a importância de persistir em estudos e reflexões, diagnosticando e construindo estratégias para estabelecer uma relação de confiança dentro desse processo colaborativo, superando eficientemente os obstáculos.

Resta aprender a analisar, a explicar, a tomar consciência do que se faz. Participar de um grupo de análise das práticas constitui uma forma de treinamento, a qual permite interiorizar posturas, procedimentos, questionamentos, que se poderão transferir no dia em que nos encontrarmos sós em nossa classe ou melhor, ativos em uma equipe ou um grupo de trocas. (PERRENOUD 2000, p. 160)

A seguir, apresentamos as questões 21 e 24, respectivamente. As abordagens dos referidos questionamentos trazem o acolhimento às críticas, se o clima organizacional é agregador, as relações existentes, as lideranças na escola Utopia e como tudo isso acontece.

Gráfico 30: Questão 21 do questionário

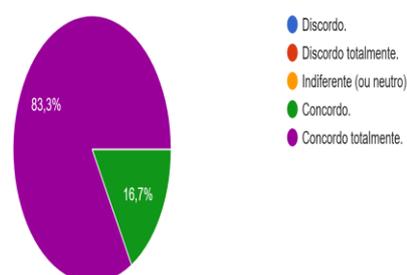
21. São acolhidas pela gestão do colégio Utopia as críticas relativas aos processos da instituição.
6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 31: Questão 24 do questionário

24. O clima organizacional da instituição do colégio Utopia é agregador e inspira uma relação saudável e respeitosa entre seus profissionais, op...envolvimento pleno de suas diferentes lideranças.
6 respostas

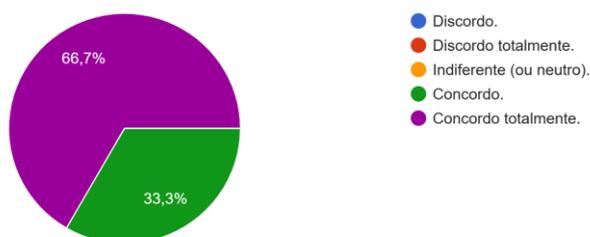


Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 32: Questão 25 do questionário

25. A gestão do colégio Utopia proporciona um ambiente em que haja sinergia entre os diferentes segmentos da instituição.

6 respostas



Fonte: elaborado pela autora

A partir das respostas apresentadas pelas coordenadoras, é possível identificar que metade (três) delas concorda plenamente com o acolhimento às críticas quanto aos processos da instituição. As demais (três) apenas concordam com essa afirmativa. Então, a questão 21 aponta, a partir do resultado das respostas, que o processo pode continuar sendo aprimorado. Nas questões 24 e 25, que se relacionam em seu contexto de questionamentos, o entendimento é que há o desenvolvimento de lideranças e um clima agregador na instituição. Olhando de maneira específica para a questão 24, por volta de cinco coordenadoras concordam totalmente com a afirmativa da questão, que acontece de forma efetiva. O restante delas, uma coordenadora, apresenta a possibilidade de que é importante seguir investindo no clima organizacional, desenvolvendo as lideranças. Já a questão 25 demonstra que ainda é importante continuar aprimorando o envolvimento entre os segmentos da escola. Para contribuir com a análise desses dados, apontamos a contribuição de Lück (2013, p. 22) em que a autora nos ilumina com suas ponderações sobre a gestão participativa, conceito que se imbrica diretamente com a liderança agregadora e a gestão compartilhada abordadas pela referida pesquisa.

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do empenho adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização. (LÜCK, 2013, p. 12)

Sendo assim, faz todo sentido investir numa relação próxima e sistemática, pois potencializa conexões, engajamento e envolvimento pelo mesmo propósito, levando de forma coesa e consistente a proposta pedagógica da instituição.

A seguir, passamos às reflexões realizadas a partir dos dados coletados e apresentação do Plano de Estudos, como forma de proposta interventiva para aplicabilidade na escola Utopia, evidenciando o processo de consolidação da liderança agregadora numa gestão compartilhada.

7. NA CONTINUIDADE DA REFLEXÃO SOBRE OS DADOS À PROPOSTA INTERVENTIVA

A análise de dados por meio da aplicação da técnica da observação objetivou fazer a escuta e descrever de forma fidedigna os dados, mas entendendo que o observador é alguém que se implica com o objeto observado, envolvendo impressões e reflexões, impregnados de sua visão de mundo. Também contamos com a técnica do questionário, utilizando a Escala de Likert, que procurou responder ao objetivo geral da pesquisa de investigar e analisar os aspectos da liderança agregadora para a promoção da gestão compartilhada em uma escola privada do Rio Grande do Sul.

Nesse movimento de olhar para os processos da liderança e da gestão na instituição Utopia, elencamos duas categorias para a análise dos dados: liderança agregadora e gestão compartilhada, como já mencionado anteriormente. As categorias foram referendadas por meio das observações e questões do questionário, proporcionando uma análise significativa.

Ao analisarmos os dados levantados, percebemos que há intencionalidade clara desse grupo de gestoras em tornar o ambiente da escola acolhedor e identificado com uma gestão compartilhada, sob uma atmosfera de liderança agregadora. Desde as observações até a análise do questionário, foi sendo possível comparar e ponderar que as duas técnicas aplicadas para o levantamento de dados se relacionaram de forma muito intensa, tendo em vista que ambas colaboraram de forma eficaz, levando em conta o contexto de maneira muito assertiva.

Durante a análise das categorias, por meio das observações e do questionário, os dados foram comparados e relacionados de forma que pudéssemos verificar com maior nitidez as interrelações existentes ou não entre eles. As

comparações e relações se deram a partir de algumas dinâmicas. Analisamos de maneira individual alguns dados, relacionados entre si, na mesma categoria, entre categorias e até mesmo associados por mais de uma vez, tendo em vista proporcionarem distintas reflexões em diferentes momentos. A análise transcorreu de forma operacional olhando individualmente para as observações e questões, somente entre questões e com observações/questões. Essa modalidade diversificada de compor os diferentes instrumentos colaborou para abriremos variáveis importantes ao analisarmos os dados coletados, da forma mais fidedigna possível ao contexto da liderança e da gestão na instituição Utopia. Foi possível identificar a partir dos dados as convergências e divergências entre as percepções das coordenadoras. O aspecto da divergência entendemos de forma construtiva, pois ficou evidente a facilidade em estarem à vontade para participarem da pesquisa, de maneira espontânea e disponível nas duas formas de coleta.

A partir da análise das observações, podemos ponderar que a maioria das coordenadoras apresentaram percepções articuladas quanto às fragilidades e potencialidades em relação à liderança agregadora e à gestão compartilhada na escola Utopia. As respostas convergiram em direção ao entendimento de que a escola vem construindo uma caminhada pautada pela intencionalidade de liderar e gerir na perspectiva de agregar e compartilhar. Por isso, também apresentaram que há a necessidade de seguir aperfeiçoando as duas categorias, promovendo sistematicamente a efetividade delas no contexto da instituição, sendo de suma importância a garantia de momentos de práticas reflexivas constantes. Como nos revela Libâneo (2018, p. 191), o ambiente escolar é diferenciado de outras instituições, sendo de total prática educativa.

Vimos que as escolas têm traços próprios a partir dos significados pessoais, valores, práticas e comportamentos das pessoas que nela trabalham e convivem. Entender a organização escolar como cultura, significa dizer que ela é construída pelos seus próprios membros que tanto podem criar um espaço de trabalho produtivo e até prazeroso ou um espaço hostil e estressante. Não estamos afirmando que na escola não devam existir conflitos, diferenças, interesses pessoais, interesses de poder. Eles existem e, por isso mesmo, convém instalar uma prática de participação, de negociação dos significados e valores, de debate, de discussão pública dos compromissos e dificuldades. (LIBÂNEO, 2018, p. 191)

Já por meio do questionário, os gráficos apontaram para uma prática de gestão que procura construir um espaço democrático e participativo para todos. Elas

entendem, como já dito anteriormente, quando da análise das observações, ser fundamental seguir viabilizando a prática engajada na gestão democrática, por meio de ações pensadas e planejadas de maneira sistêmica e contínua. Nesse sentido, levando em conta a performance dos dados apurados, de forma equilibrada se apresentaram utilizando “concordo” e “concordo totalmente”. Demonstraram que desejam este formato de gestão e liderança, primando pelo acolhimento e compromisso com a partilha de práticas e decisões, considerando a importância de um clima organizacional que estabelece confiança, transparência e respeito às pessoas Libâneo (2018).

Ainda na perspectiva de constituir-se espaços de interação e formação, as considerações de Libâneo (2018, p. 89) aprofundam ainda mais a reflexão sobre as categorias analisadas, abordando o conceito de participação, aspecto necessário e fundamental para as relações estabelecidas dentro do trabalho em equipe que busca agregar e compartilhar ideias, ações e resoluções.

A participação é o principal meio de 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. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetos e metas., da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais. Nas empresas, a participação nas decisões é quase sempre uma estratégia que visa o aumento de produtividade. Nas escolas, esse objetivo não precisa ser descartado, pois elas também buscam bons resultados. Entretanto, há aí um sentido mais forte de prática de democracia, de experimentar formas não autoritárias de exercício do poder, de intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos. (LIBÂNEO, 2018, p. 89)

Entendemos que tanto durante as observações como por meio das respostas encontradas no questionário, identificamos um ambiente receptivo para o exercício da liderança agregadora e para gestão compartilhada no colégio Utopia. No entanto, também ficou visível a importância do aprofundamento dos estudos relativo às duas categorias, como já dito.

Deste modo, promover a liderança agregadora e a gestão compartilhada a partir de reflexões e discussões por meio de encontros de formação sistemáticos ao longo do ano letivo é fundamental para o desempenho eficaz da gestão educacional da escola. Para isso, investir em um espaço de estudo sistemático que ofereça subsídios para aprimorar o trabalho dos gestores, tangenciando as práticas da

instituição, dando suporte para reflexões que viabilizem consolidar o “jeito de liderar e gerir” na instituição, ou seja, um espaço construído a partir do Projeto Político Pedagógico, é de relevância. Um espaço de fala e escuta que ao receber novos colegas a forma de organização e gestão da escola transcorra entre todos como água que corre entre os veios da terra, de forma que ao chegar à árvore por meio das raízes vai nutrindo os indivíduos, fortalecendo o caule das relações estabelecidas, garantindo frutos robustos de engajamento, comprometimento e responsabilidade coletiva.

Com essa metáfora, acolhemos as contribuições de Libâneo (2018), quando fala sobre a importância da capacidade de interação e comunicação no ambiente escolar. Essas capacidades envolvem um conjunto de habilidades, tais como: bom relacionamento com colegas, disposição colaborativa, saber expressar-se e argumentar com propriedade, saber ouvir, compartilhar interesses e motivações. O autor evidencia que a competência interativa e comunicativa deve ir além da participação nas práticas de organização e gestão da escola, reverberando para as práticas em sala de aula. Então, acreditamos que criando estes espaços sistêmicos de formação é possível um ambiente de sinergia que se retroalimenta, proporcionando o contínuo reafirmar da concepção da instituição, que viabiliza os processos de liderar, de gestão participativa e emancipatória, instigando e potencializando a capacidade de liderança agregadora “a partir e com” uma gestão compartilhada entre todos os envolvidos.

Diante destes espaços assegurados os encontros de formação continuada aconteceriam a partir de um Plano de Estudos organizado por temáticas, previamente selecionadas por todos os envolvidos no processo. Contariam com o estabelecimento prévio do “calendário Formativo” dentro do calendário anual da escola. Os referidos encontros poderiam acontecer uma vez por mês, aos sábados, com 4 horas de duração, tendo em vista que para reflexões e discussões é necessário tempo, espaço e continuidade, caracterizando de fato “Formação Continuada”.

As temáticas contariam com um arcabouço de fundamentação teórica para os assuntos elencados, a partir de leituras sugeridas para cada situação. Com isso, as discussões e reflexões aconteceriam de forma que culminassem em dinâmicas de registros diferenciadas (mapas conceituais, atas, entre outros), que ao final do ano letivo fossem compilados em um documento e compartilhado com os participantes

como forma de materialização de todo estudo realizado naquele ano. Este seria compartilhado em um momento final para análise dos estudos realizados e a real aplicabilidade nas práticas educativas no dia a dia da escola. A gestão desses momentos poderia ser organizada por equipes, garantindo a diversidade e criatividade em cada encontro. Conforme Libâneo (2018, p. 281), organização conta com duas necessidades importantes.

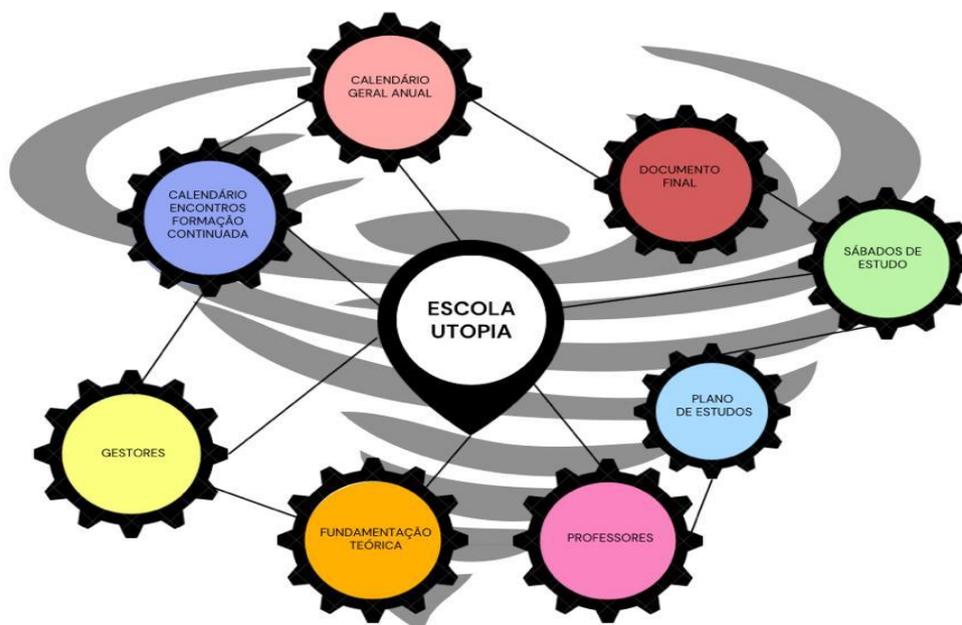
A organização da escola requer o entendimento de duas necessidades: a participação na gestão, enquanto requisito democrático, e a gestão da participação, como requisito técnico. Por um lado, as escolas precisam cultivar os processos democráticos e solidários de trabalho, convivência e tomada de decisões. Por outro lado, precisam funcionar bem tecnicamente, a fim de poder atingir eficazmente seus objetivos, o que implica a gestão da participação. (LIBÂNEO, 2018, p. 281)

O autor ainda enfatiza que a gestão da participação implica em práticas com relações interativas e democráticas, favorecendo o funcionamento mais eficaz da escola. Essa prática participativa de gestão abarca também ao professor-pesquisador, característica fundamental, pois pesquisar é uma forma colaborativa para solucionar situações-problema. Consequentemente, o resultado é um profissional que produz conhecimento, aspecto relevante para articular a prática e a reflexão sobre ela, possibilitando a qualificação dos processos educacionais da escola.

[...] a prática reflexiva é uma fonte de aprendizagem e de regulação. A diferença é que nossa maior inclinação é pôr esses mecanismos a serviço de uma adaptação às circunstâncias, de um aumento de conforto e de segurança, ao passo que o exercício metódico de uma prática reflexiva poderia tornar-se uma alavanca essencial de autoformação e de inovação e, por conseguinte, de construção de novas competências e de novas práticas. (PERRENOUD, 2000, p. 160)

A seguir, exibimos um fluxograma que representa a proposta interventiva para o colégio Utopia. Com ele queremos visualmente apresentar os aspectos fundamentais dessa proposta a ser aplicada e efetivamente evidenciar o processo de consolidação da liderança agregadora numa gestão compartilhada.

Figura 01 - FLUXOGRAMA ANUAL PARA FORMAÇÃO CONTINUADA



Fonte: elaborado pela autora

A seguir, abordaremos os elementos relacionados à efetividade da proposta interventiva apresentada na figura 01.

7.1 ELEMENTOS E DINÂMICAS RELACIONADOS À PROPOSTA INTERVENTIVA

Apontamos aqui a dimensão conceitual e organizacional apresentadas na figura 01 que consideramos importante enxergarmos visualmente, como forma de acrescentar ao desenvolvimento da proposta interventiva, visto que são conceitos e dinâmicas que podem conduzir o planejamento com um olhar para o tempo/espaço da escola, promovendo diálogos consistentes e oportunos “na e para” prática educativa emancipatória, viabilizada pela liderança agregadora numa gestão compartilhada.

A figura 01 traz a escola no centro por estar conectando os elementos, dinâmicas e os sujeitos nesse processo de gerir e compartilhar, oportunizando espaço e tempo. Demonstra por meio das “esferas” que é fundamental estarmos em sintonia, porém, metaforicamente falando, não necessariamente no mesmo movimento de funcionamento como “engrenagens”, pois se alguma esfera estiver funcionando diferente também é importante, tendo em vista nossa “humanidade”, em que precisamos ir e vir, nos movimentarmos em diferentes direções para nos lançarmos ao desconhecido ou voltarmos ao movimento anterior, mas com novas possibilidades de ressignificar, trazendo frescor às relações com novas perspectivas. A diversidade de cores das esferas também potencializa o sentido de pensarmos nas “diferenças”, e não em antagonismos.

Nesse movimento intenso e contínuo das esferas, encontramos as “setas” que indicam que mesmo fora da engrenagem podemos continuar conectados, buscando diferentes reflexões para o mesmo contexto. O espiral tem a simbologia do permanente movimento das relações e da complexidade que é interagir e construir conhecimento individual e coletivamente. Porém, por essa movimentação nunca cessar, acreditamos que a liderança e a gestão podem se imbricar de forma exponencial nesse “espiralar”, proporcionando movimentos “com e entre as pessoas”, envolvendo a todos a partir de ações agregadoras e compartilhadas, em que os sujeitos se movimentam para dentro de si, mas com a perspectiva de compor com o outro.

Conforme Libâneo (2018), o aprendizado cotidiano da escola necessita ser reforçado por meio da formação continuada, pois é um importante instrumento de aprimoramento do trabalho realizado.

Na perspectiva de Lück (2021, p. 78), é de responsabilidade dos gestores competentes promoverem um espaço criativo e sustentável para a efetiva participação de todos no ambiente escolar, conferindo oportunidade para diferentes opiniões, estando atentos e sabendo lidar com elas.

Daí a importante dimensão da gestão participativa seja o trabalho com comportamentos de resistência, tensões e conflitos, que demandem do dirigente o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes específicos.

Para compor a proposta interventiva de forma operacional, usamos a denominação “Plano de Estudos”, buscando a ideia de planejamento na perspectiva

de esboçar um esquema, uma ideia, uma meta, um objetivo ou uma sequência de ações que norteiem e orientem a prática efetivamente, garantindo a aplicabilidade do referido plano. O planejamento nunca é apenas individual, é uma prática de elaboração conjunta dos planos e sua discussão pública (LIBÂNEO, 2018, p. 125).

O referido plano de estudos busca a fundamentação teórica, olhando para a relação entre conhecimento vivido, experienciado e conhecimento teórico. A relação entre esses dois saberes é requerida para o exercício profissional, ou seja, associar o fazer e o estudo sobre ele permite um profissional exercer de maneira competente sua profissão. Libâneo (2018).

Dessa forma, a proposta interventiva aqui apresentada tem a intencionalidade de oferecer subsídios para que os gestores e professores possam vivenciar momentos de problematizações com discussões e reflexões, que reverberem em práticas efetivas, alcançadas conjuntamente, para a qualificação do processo educativo da instituição. Nesse sentido, fizemos a opção por trazer todos os elementos intercambiados, mas de forma efetivamente relacional. Cada um apresentando papel específico, mas fundamental para que todos interajam, construindo sinergia significativa, oportunizando efetividade à proposta desenvolvida.

Um dos objetivos de qualquer bom profissional consiste em ser cada vez mais competente em seu ofício. Geralmente se consegue esta melhora profissional mediante o conhecimento e a experiência: o conhecimento das variáveis que intervêm na prática e a experiência para dominá-las. Provavelmente a melhoria de nossa atividade profissional, como todas as demais, passa pela análise do que fazemos, de nossa prática e do contraste com outras práticas (ZABALA, 1998, p. 13).

Conforme o autor, a qualificação profissional passa pelo conhecimento e pela experiência vivida, sendo assim, acreditamos que a referida proposta interventiva vai ao encontro da profissionalidade de cada sujeito envolvido no processo educativo, construindo saberes que agregam e que quando compartilhados se tornam ainda mais potentes, aperfeiçoando as práticas cotidianas de forma dinâmica e consistente.

Dando continuidade ao desenrolar do referido estudo de pesquisa, a seguir, apresentamos nossas conclusões acerca dos dados levantados a partir das observações e do questionário aplicado à luz do referencial teórico que entendemos

dialogar com a nossa abordagem sobre do tema. Nesse sentido, o contributo reflexivo exhibe nosso “pensar” e nossas “trocas” ao longo desse tempo de pesquisa sobre a liderança agregadora entre e com as pessoas numa gestão compartilhada.

8. CONTRIBUTOS REFLEXIVOS: LIDERANÇA AGREGADORA E GESTÃO COMPARTILHADA

Nesse momento de retomada do percurso da presente pesquisa entendemos que se trata de uma construção permeada por um ideário de interlocução, a partir de um processo reflexivo, dialógico e dinâmico, constituindo-se um artefato impulsionador ou gerador de reflexões. Sua dimensão pesquisadora é permeada pela subjetividade do tema, tendo em vista ser um assunto em processo inacabado, aberto e sempre incompleto, sendo resultado de um contínuo “vir a ser”, ou seja, não cessa de acontecer.

Desta forma, constatamos a relevância dos atos interlaçados entre o “investigar e o mergulhar nos referenciais teóricos”, na medida em que o transcorrer do “pesquisar” foi acontecendo, se intensificando a necessidade do olhar para essas duas perspectivas diante do tema. A pesquisa iniciou com uma pesquisadora e foi concluída com outra, pelo tanto que foi sendo significado e ressignificado entre reflexões, conceitos, estratégias, práticas. Com isso, uma consideração importante persistiu, de que a prática escolar tem como finalidade o diagnóstico e acompanhamento contínuo e reflexivo para além da ação pedagógica da “ensinagem”, mas para ação humana entre as pessoas que a compõem no espaço dinâmico que é a instituição “escola”.

Neste ambiente diversificado das relações, diferentes linguagens vão produzindo significados, construindo a identidade de uma instituição, em que as lideranças vão se constituindo e viabilizando a gestão. Dessa maneira, a liderança sendo agregadora e a gestão compartilhada o percurso do diálogo contribui para que a expertise entre os sujeitos emergja e mobilize elaborações e experiências mais complexas, promovendo e desenvolvendo a capacidade de contextualizar os significados dos fenômenos sociais que acontecem cotidianamente com maior visão de mundo.

Liderar e gerir é um desafio frente ao compromisso de cada sujeito, uma instância para além de “estar presente”. A instância de “ser” a instituição enquanto

efetividade no exercício da profissionalidade de cada um, enquanto profissionalização como responsabilidade de todos.

Sendo assim, na perspectiva desta pesquisa e estudo apresentado por meio do tema: A liderança agregadora entre e com as pessoas numa gestão compartilhada, considera que os sujeitos envolvidos com esse propósito se tornam autônomos para desenvolver os processos da instituição, sendo capazes de promover de forma cooperativa diferentes aprendizagens, entre seus pares e a comunidade estudantil. Essas condições se consolidam por meio do diálogo consistente que amplia conceitos e significados, favorecendo a criatividade e o protagonismo das individualidades de forma significativa, reverberando numa construção coletiva potente e diferenciada.

Para colaborar com essa perspectiva, foram investigados e analisados os aspectos da liderança agregadora para a promoção da gestão compartilhada em uma escola privada do Rio Grande do Sul.

Na introdução, reiteramos, a realização do discurso na primeira pessoa do singular, tendo em vista entendermos pertinente marcar esse capítulo com vivências e experiências pessoais significativas, em que apresentamos dados e fatos relevantes de vida, dando um caráter mais particular da pesquisadora.

A contextualização contou com relato significativo sobre o ambiente em que aconteceu a pesquisa, trazendo dados e informações relevantes sobre a instituição Utopia.

No estado do conhecimento no capítulo 3, buscamos nas produções acadêmicas do catálogo de teses e dissertações da Plataforma Capes leituras mais aprofundadas acerca das duas categorias elencadas, que pudessem auxiliar na compreensão destas a partir do olhar de diferentes pesquisadores.

A pesquisa possui sua sustentação teórica no capítulo 4, primeiramente, com o histórico da administração escolar, depois passando pela gestão compartilhada e por último trouxe os aspectos da liderança agregadora.

Durante a análise dos dados por meio da aplicação da técnica da observação, objetivou-se fazer a escuta e descrever de forma fidedigna os dados levantados, mas entendendo o observador como alguém que se implica com o objeto observado. Também contamos com a técnica do questionário que ajudou a compor um escopo mais robusto da coleta.

Por fim, a proposta interventiva e os contributos apresentaram oportunidade de práticas e reflexões, apontando possibilidades reais de aplicabilidade no contexto escolar.

O resgate da trajetória da pesquisa realizada acima evidencia o seu desenvolvimento de forma comprometida para responder ao objetivo geral de investigar e analisar os aspectos da liderança agregadora para a promoção da gestão compartilhada em uma escola privada do Rio Grande do Sul. Nesse movimento de olhar para os processos de liderança e de gestão na instituição, identificamos a necessidade de continuar aprimorando os aspectos relacionados às duas categorias evidenciadas: liderança agregadora e gestão compartilhada.

Quanto à liderança percebemos que ao longo das observações e da aplicação do questionário ficou visível a intencionalidade de liderar com o viés de compor os entendimentos por meio da escuta e diálogo. As discussões foram sempre norteadas por diversos olhares e opiniões, ao ponto de se estenderem por tempo prolongado, desgastando ao máximo o assunto em questão. Nas respostas obtidas por meio do questionário, identificamos a similaridade com o contexto das observações, pois apresentaram dados que evidenciam a disposição em construir um ambiente agregador e compartilhado desde as discussões, reflexões até a tomada de decisões. Essa percepção de construção de um espaço democrático que compartilha sonhos e desejos exige a disponibilidade e abertura das “mentes” com flexibilidade de pensamento, reconhecendo o desafio de assumir a responsabilidade como sujeito dessa comunidade, se implicando com suas demandas a partir do seu papel de pertencimento. Não há terra nula, não há espaço em branco no mapa mental, não há terra nem povo desconhecido, muito menos incognoscíveis como nos diz Baumann (2021).

Na esteira do autor, podemos entender que criar estruturas e fortalecer corresponsabilidades, respeitando a diversidade de pensamentos, estabelece uma cadeia de comunicação mais fluida, construindo processos de tomadas decisórias com maior identidade coletiva.

Considerando a categoria da liderança agregadora, concluímos que esta é um significativo meio de interlocução que beneficia as diferentes opiniões, valoriza o conhecimento de distintas experiências, dando maior significado a tudo que é compartilhado, construindo entre seus diversos sujeitos uma atmosfera da cultura do ouvir e ser ouvido. Torna possível a complementariedade entre as individualidades e

as ações, assegurando um espaço de interação, sintonia e de efetiva articulação dos processos da instituição.

A capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009, p. 04)

A partir da afirmativa dos autores Cabral e Seminotti (2009), a capacidade de liderar depende do contexto em que é exercida, sendo assim a liderança desenvolvida permeia todos os espaços, sendo ela democrática ou não. Nesse sentido, a análise dos resultados da referida pesquisa demonstrou que na escola Utopia há o empenho em promover a liderança agregadora, tendo em vista que suas gestoras apontaram de forma exponencial que circula no ambiente entre e com as pessoas um movimento de interação. No entanto, a pesquisa também destacou que é imperativa a necessidade de investimento em momentos articulados, planejados e organizados para consolidar esta liderança que deve agregar a todos a todo tempo.

Estabelecer liderança entre todos significa intencionalmente inspirar cada membro da instituição a exercer a sua liderança. A liderança que é corresponsável pelos processos, em que cada indivíduo entende sua função dentro de um contexto que o torna essencial, sendo assim, comprometendo-o na articulação com as trocas de ideias, no planejamento compartilhado e na tomada de decisões. Todos são instigados a ser presença ativa para integrar-se ao projeto institucional, não por imposição, mas por se enxergar ativo nesse ambiente tão plural que é a escola. Nesse sentido, a ideia de garantir espaço e tempo para promover a liderança agregadora facilita o engajamento dos envolvidos, sendo possível conectar o maior número de sujeitos, criando uma rede de interesse que viabiliza engajamento e comprometimento de todos diante do projeto educacional da instituição.

As pessoas precisam agir para descobrir o que têm diante de si; precisam falar para descobrir o que pensam e precisam sentir para descobrir o que isso significa. Esse “dizer” envolve entusiasmo e diálogo; “olhar” envolve observação dirigida; “pensar” envolve atualização do pensamento precedente e “nós”, que faz que tudo isso aconteça, assume a forma do diálogo franco que mistura confiança, probidade e autorrespeito. (WEICK, 2001, p. 113)

A partir do autor o “nós” que seria o “entre e com” na perspectiva da pesquisa, é o que faz todo o sentido para tudo acontecer. Sendo assim, a segunda categoria, a gestão compartilhada, só acontece quando os envolvidos se dispõem a interagir de maneira conjunta, estabelecendo relações que promovam o diálogo e a convivência. Essa perspectiva de gestão respeita e incentiva a diversidade de pensamento, o protagonismo e atitudes disponíveis, que permeiam interações saudáveis, que viabilizam o desenvolvimento de cada sujeito, potencializando a reciprocidade e a corresponsabilidade.

Deste modo, consideramos que as ações de estudos, discussões e tomadas de decisões são essenciais para aprimorar os processos e práticas da instituição nessa perspectiva de gestão. Para a efetividade dessas ações e estudos a mediação da equipe gestora é fundamental quanto à estruturação de espaço e tempo, com a finalidade da formação continuada, com vistas a qualificar os encaminhamentos e processos da instituição, evidenciando o movimento individual de liderança, mas engajado e comprometido com a coletividade.

Diante disso, e tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas. (PARO, 2016, p. 57)

Paro (2016), apresenta que historicamente precisamos de práticas que viabilizem a participação democrática. Diante disso a liderança agregadora e a gestão compartilhada representam a via que pode mediar a concretização da participação de toda a comunidade de forma que cada um contribua e perceba que a sua contribuição é essencial para a efetividade do projeto político pedagógico da instituição.

Em outras palavras, a participação pressupõe a necessidade de ser estimulada e vivenciada por meio das interações entre aqueles que fazem o ambiente da escola acontecer, desenvolvendo competências individuais e coletivas no exercício da função social de formação humana e acadêmica.

Assim, com essa pesquisa, evidenciamos a necessidade de pensarmos na liderança agregadora e gestão compartilhada como propostas de trabalho que fundamentam as ações dos sujeitos de forma democrática, sistêmica e engajadora, por meio de uma comunicação clara, acolhedora e eficiente entre gestores,

professores, funcionários e comunidade. Nesse sentido, a dinâmica dessas ações passa a promover a responsabilidade coletiva, qualificando os processos, efetivando melhorias no cotidiano da instituição.

Nesse sentido, entendemos que a escola Utopia integrando ao seu contexto de trabalho a possibilidade de execução da proposta interventiva apresentada pela referida pesquisa, agregará em sua sistemática cotidiana melhor fluidez nas relações e interações entre seus membros. Também acrescentará ao desenvolvimento de seus objetivos maior efetividade, com um ambiente ainda mais receptivo, oportunizando uma entrega coletiva que organiza, dinamiza e potencializa seus princípios e intencionalidades institucionais.

Diante de todas as contribuições aqui ofertadas, acreditamos ser importante ressaltar que ao longo dessa trajetória de pesquisar existem idas e vindas. Evidenciamos que a pesquisa foi permeada por muita construção e desconstrução. Ela trouxe em seu desenrolar limitações desde o processo de elaboração do texto até os dados coletados. Fomos compreendendo que este “labor” é sobre um encontro consigo, com o artefato de pesquisa, os autores e tudo que envolve de forma subjetiva esse tempo de produção acadêmica. A criação pessoal é uma superação constante em que necessitamos deixar de lado o pensamento cartesiano de imaginarmos um passo após o outro, para darmos lugar a possibilidade de construir uma escrita sem ruptura entre a emoção e a razão, deixando fluir a reflexão que considera o empírico e a teoria. Nessa reflexão apontamos a especificidade da operacionalização quanto a coleta de dados de forma significativa, pois o envolvimento da pesquisadora no cenário da referida pesquisa se mostrou exponencial. Por se tratar de uma obra de criação intrinsecamente humana, incapaz de se construir sem relacionamento entre os sujeitos envolvidos, se mostrou um desafio considerável. Embora o entendimento inicial perpassasse pela via do “distanciamento previamente deduzido” este aspecto necessitou contar com a resiliência por parte da pesquisadora de maneira atenta para que o processo de pesquisar transcorresse de forma planejada e tranquila, principalmente durante as observações realizadas. Contando com relações efetivamente constituídas neste espaço/tempo, foi indispensável, nestes momentos, “distanciamento” do lugar de gestora para compor a atividade de observadora, procurando perceber e coletar os dados da forma mais fidedigna possível, mesmo tendo a consciência que o observador também se implica com o artefato observado. A técnica do questionário

agregou imenso valor a partir da necessidade de ampliarmos o repertório de análise, proporcionando um instrumento com maior mobilidade e conforto para as gestoras interagirem, levando-se em conta o público restrito pesquisado. Um público de gestoras da mesma equipe. Pessoas que compartilham atribuições, ações e decisões de forma colegiada e não entre líderes e liderados.

Desta forma, a técnica da observação e do questionário se complementaram, dando maior consistência e suporte para a elaboração de uma análise mais minuciosa e aprofundada sobre o objeto pesquisado. Dito isso, entendemos o quanto é importante destacarmos que pesquisar é se por diante de infinitas variáveis. Contudo, o desejo de reflexão, discussão e análise colocam os desafios em um lugar que nos impulsionam frente a vontade de colaborar com mais uma possibilidade de pensarmos sobre o ambiente escolar e suas relações.

Em última análise, ressaltamos que o percurso da pesquisa, o estudo e o aprofundamento acerca da "LIDERANÇA AGREGADORA ENTRE E COM AS PESSOAS NUMA GESTÃO COMPARTILHADA" não se encerram aqui. Com a aplicabilidade da proposta interventiva, como previamente mencionado, abre-se mais uma oportunidade para enriquecer a trajetória da instituição. A análise realizada indica que, ao implementar esse trabalho de maneira intencional e planejada, a instituição poderá otimizar suas ações, criando condições para definir e redefinir rotas que facilitem a constante busca por seus objetivos. Dessa forma, construirá e reconstruirá caminhos sedimentados nos propósitos estabelecidos pelo projeto educativo sonhado e conduzido ao longo de mais de 50 anos.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

AUSUBEL, 1963, 1968, 2000; MOREIRA, 1999, 2006A, 2011A; MOREIRA E MASINI, 2006; MASINI E MOREIRA, 2008; NOVAK, 1980; NOVAK E GOWIN, 1984) - **Teoria da Aprendizagem Significativa – TAS**

ARROYO, Miguel G.; SILVA, M. R. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 1, p. 36-46, 1979.

BRIGHOUSE, Tim; WOODS, David. **Como fazer uma boa escola?** Porto Alegre: Artmed, 2010.

BRITO, Renato O; CARNIELLI, B. L. **GESTÃO PARTICIPATIVA: UMA MATRIZ DE INTERAÇÕES ENTRE A ESCOLA E A COMUNIDADE ESCOLAR**. Revista Eletrônica de Educação, v. 5, n. 2, nov. 2011. Artigos. ISSN 1982-7199.

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos Líquidos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

BILL, George; SIMS, Peter; MCLEAN, Andrew N.; MAYER, Diana. **O poder da liderança autêntica**. Harvard Business Review, Brasil, 2007. Disponível em <<https://hbrbr.uol.com.br/o-poder-da-lideranca-autentica-2/>> Acesso em: 19 jul. 2022.

CABRAL, Patrícia M. F.; SEMINOTTI, Nédio A. O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. **Revista da SBDG**, Porto Alegre, n. 4, p. 18-28, set. 2009.

CABRAL, Patrícia M.F.; SEMINOTTI, Nédio A. **Competências de Liderança e Competências Gerenciais: um Olhar Dialógico**. São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009.

CABRAL, Patrícia M.F.; SEMINOTTI, Nédio A. Os Processos Grupais desde o Paradigma Sistêmico – Complexo – uma Experiência de Intervenção Recursiva em um Grupo de Gestores, *Psychologica*, n. 55, 209-227, 2011.

COSTA, D. M. Projeto Político-Pedagógico: uma possibilidade de gestão democrática. **Revista Exitus**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 200-221, 2017. Disponível em: <<http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/191>> Acesso em: 19 jul. 2022.

COSTA. D. M.; PIEROZAN, S. S. H. **Caderno de Pesquisa**. São Luís, v. 28, n. 4, out./dez. 2021.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Autores Associados, 2015.

DEMO, Pedro. **Educar pela Pesquisa**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

ESTEVIÃO, Carlos Alberto Vilar. **Política e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEÃO, A. C. **Introdução à administração escolar**. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. rev. e amp. São Paulo: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. ver. e amp. São Paulo: Editora Alternativa, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 1. ed. ver. e amp. São Paulo: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LORDEIRO, R. V.; LEÃO, S. R. C. Gestão escolar participativa e compartilhada: um desafio para o gestor público. **Revista internacional de debates da administração pública**, Osasco, v.1, n.1, p. 47-56, jan./dez. 2016.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar: curso básico**. 8. ed. Brasília: INEP/MEC, 2007.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa – O trabalho do gestor escolar**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

LÜCK, Heloisa. et al. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno saúde pública**, Rio de Janeiro, p. 239-262, jul./set. 1993.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. S.; COSTA, A. P. **Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa**, Revista Lusófona de Educação, 40, 139-153, 2018.

MINTZBERG, Henry. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MORAES, R., Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**. v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MOUSQUER L. M. E.; DRABACH P. N. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009.

NÓVOA, Antônio. Carta a um jovem investigador em educação. **Investigação em educação**. v.2, n.3, 2015.

NÓVOA, Antônio. **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

PARO, Vitor Henrique. **O trabalho do diretor no caráter político-pedagógico da escola: trabalho e educação no século XXI: experiências internacionais**. São Paulo: Xamã, 2012.

PERRENOUD, Philippe. **Desenvolver competências ou ensinar saberes? A escola que prepara para a vida**. Porto Alegre: Penso, 2013.

PERRENOUD, Philippe. **Novas Competências para Ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

QUADRADO, A. F.; CABRAL, P. M. F. Gestão do clima escolar: a formação de/em uma comunidade de liderança. In: FRITSCH; R.; VITELLI, R. F. TAVARES, A. C. **Políticas educacionais e gestão escolar no contexto de escolas públicas**. São Leopoldo: Oikos, 2019.

Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 maio 2016.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

ROMANOWSKI, Joana Paulin; ENS, Romilda Teodora. As pesquisas denominadas do tipo “Estado da Arte” em educação. **Diálogo Educação**, Curitiba, v.6, n. 19, p. 37-50, set./dez. 2006.

SAPIRO, Arão; DALPOZZO, Marco; BARBOSA, Djalma. Dinâmicas de engajamento. **Revista DOM** (Fundação Dom Cabral), p.8-17, 2008.

SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Educação brasileira**, Brasília, DF., v. 4, n. 9, p. 8-27, 1982.

SHHARMER, C. OTTO. **Teoria U – como liderar para a percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Altas Books, 2019.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista brasileira de pesquisas de marketing, opinião e mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, 2014.

STRECK, R. Danilo. **Dicionário Paulo Freire**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2018.

TEIXEIRA, A. **Educação para a democracia**: introdução à administração escolar. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1997.

TEIXEIRA, A. Natureza e função da administração escolar. **Cadernos de administração escolar**, Salvador, n. 1, 1964.

TEIXEIRA, A. Que é administração escolar? **Revista brasileira de estudos pedagógicos**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 84, p. 84-89, 1961.

THURLER, G. M. Cooperação entre professores: a formação inicial deve preceder as práticas. **Caderno de pesquisa**, v. 36, n. 128, p. 357-375, maio/ago. 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WEICK, K., A liderança como confirmação da dúvida. In: BENNIS, W. et al. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001. p. 106 – 118.

UTOPIA, **Projeto Político Pedagógico**. Porto Alegre, 2014.

ZABALA, Antoni. **A prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, Ana Cláudia Corrêa, estudante do Mestrado Profissional em Gestão Educacional 2021/1, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre/RS, sob orientação da Professora Dra. Daianny Madalena Costa estou realizando a pesquisa: “Quais aspectos da liderança agregadora são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada?”, que constituirá minha dissertação de mestrado.

O estudo tem como objetivo geral investigar e analisar como a liderança agregadora pode contribuir para uma gestão compartilhada de uma escola da rede privada de Porto Alegre e como objetivos específicos:

- a) Conhecer os aspectos da liderança agregadora que são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada.
- b) Investigar entre os gestores as potencialidades e limites da gestão compartilhada na escola Utopia.
- c) Promover a liderança agregadora e a gestão compartilhada a partir de reflexões e discussões por meio de encontros de formação sistemáticos ao longo do ano letivo.

Venho por meio desta apresentar o projeto da minha pesquisa nesta Instituição de Ensino e solicitar autorização para a realização do estudo. Ressalta-se que serão mantidos todos os procedimentos para a manutenção do sigilo dos participantes, tendo em vista que usamos nome fictício, preservando a identificação da escola.

Comprometo-me em realizar, ao término do estudo, uma devolutiva dos dados coletados e resultados obtidos para a instituição de ensino e foco desta pesquisa.

A qualquer momento, os participantes poderão solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo por meio do telefone (51) 994912112 ou do endereço eletrônico: anaclaudiacorreia1970@gmail.com.

Desde já, agradeço a contribuição para o desenvolvimento desta atividade acadêmica e coloco-me à disposição para esclarecimentos adicionais.

Ana Cláudia Correa
Pesquisadora

Frente ao que foi acima exposto, expresso a autorização para a execução da pesquisa.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2022.

COLÉGIO UTOPIA

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Ana Cláudia Corrêa, estudante do Mestrado Profissional em Gestão Educacional 2021/1, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre/RS, sob orientação da Professora Dra. Daianny Madalena Costa, estou realizando a pesquisa: “Quais aspectos da liderança agregadora são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada?”, que constituirá minha dissertação de mestrado.

O estudo tem como objetivo geral investigar e analisar como a liderança agregadora pode contribuir para uma gestão compartilhada de uma escola da rede privada de Porto Alegre e como objetivos específicos:

- a) Conhecer os aspectos da liderança agregadora que são necessários para a promoção de uma gestão compartilhada.
- b) Investigar entre os gestores as potencialidades e limites da gestão compartilhada na escola Utopia.
- c) Promover a liderança agregadora e a gestão compartilhada a partir de reflexões e discussões por meio de encontros de formação sistemáticos ao longo do ano letivo.

A participação e contribuição nessa pesquisa e estudo é voluntária e pode ser interrompida em qualquer etapa, sem nenhum prejuízo ou penalidade. Ressalta-se que serão mantidos todos os procedimentos para a manutenção do sigilo dos participantes, tendo em vista que usamos nome fictício, preservando a identificação da escola na dissertação, visto que envolve proposta de pesquisa e intervenção. Os dados dessa pesquisa serão produzidos por meio de diário de campo descritivo, envolvendo os gestores da escola e serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos e posterior publicação do estudo em revistas da área, sendo preservada a identidade dos envolvidos.

A qualquer momento, os participantes poderão solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo por meio do telefone (51) 99412112 ou do endereço eletrônico: anaclaudiacorra1970@gmail.com.

O termo de consentimento será assinado em duas vias, sendo que uma ficará em posse do participante e a outra, com o pesquisador responsável pela pesquisa.

Consinto minha participação neste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Local e data

Nome e assinatura

Ana Cláudia Corrêa

Pesquisadora

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO - GESTÃO EDUCACIONAL

Prezado Gestor Educacional, com a intenção de qualificar o processo de gestão, estou realizando uma pesquisa que faz parte do meu Mestrado Profissional intitulada: A liderança agregadora entre e com as pessoas numa gestão compartilhada. Saliento que utilizarei os dados de forma anônima, respeitando o sigilo cada um, de acordo com os princípios éticos. Portanto, antes de entrar efetivamente no questionário, no caso de aceitar respondê-lo, deverá ler o TCLE e concordar com ele, clicando sim. Somente depois desse procedimento é que o questionário está aberto para sua apreciação.

Assim gostaria da sua colaboração para responder o questionário que se divide em três perguntas abertas e 25 fechadas. A margem de tempo prevista para você respondê-lo será por volta de 30 minutos.

1. discordo totalmente;
2. discordo;
3. indiferente (ou neutro);
4. concordo;
5. concordo totalmente.

Qual é a sua função na gestão do colégio Utopia?

A partir da sua experiência o que você diria o que é gestão compartilhada?

Na sua opinião, para alcançar uma gestão compartilhada que liderança seria necessária?

Questões	1	2	3	4	5
1. Existe uma gestão educacional ativa e efetiva no colégio Utopia.					
2. A gestão educacional proporciona ações de engajamento aos profissionais que atuam na instituição.					
3. Percebo que os profissionais do colégio					

(gestores/professores) estabelecem entre si uma liderança agregadora.					
4. No colégio Utopia a gestão educacional se preocupa com a comunicação entre os diversos segmentos da escola.					
5. Percebo que a gestão educacional acontece de forma compartilhada na instituição.					
6. Participo, efetivamente, do processo de planejamento e decisões da gestão.					
7. Os processos são acompanhados de forma sistemática pela gestão educacional e compartilhados quanto às potencialidades e fragilidades no colégio Utopia.					
8. A gestão educacional do colégio Utopia compartilha situações diversas para troca de ideias e decisões.					
9. A gestão educacional discute coletivamente seus projetos, proporcionando o protagonismo de todos os envolvidos.					
10. Os projetos são construídos de forma colaborativa entre gestores e professores a fim de qualificar os processos do colégio Utopia.					
11. No colégio Utopia a gestão educacional considera e realiza formação continuada para os funcionários e educadores (encontros de formação, seminários e outros).					
12. A gestão educacional do colégio Utopia oportuniza reuniões pedagógicas periódicas com a participação de professores.					
13. No colégio Utopia percebe-se a liderança sendo exercida entre todas as pessoas, tendo em vista o contexto deste ambiente, que requer atitudes					

de liderança constante, pois a gestão compartilhada entende que todos são integrante do processo, portanto, legitimados a participar de maneira responsável e comprometida					
14.No colégio Utopia a gestão realizada é assertiva frente aos problemas vivenciados pela instituição					
15.Participo ativamente na consolidação da Identidade Institucional.					
16.No colégio Utopia existe um plano de desenvolvimento para capacitação da gestão educacional.					
17.As resoluções da gestão educacional podem ser consideradas de forma compartilhada no colégio Utopia.					
18.Os temas apresentados nas formações e reuniões pedagógicas são decididos de forma compartilhada pela gestão.					
19.Percebo a descentralização das decisões, sendo divididas as responsabilidades, facilitando a operacionalização de recursos e processos na instituição.					
20.A atuação dos gestores é focada nas oportunidades de um planejamento compartilhado e formativo. Nesse sentido, vivenciam momentos sistemáticos de estudo e reflexões.					
21.São acolhidas pela gestão do colégio Utopia as críticas relativas aos processos da instituição.					
22.As decisões tomadas por uma gestão compartilhada podem ser assertivas ao enfrentamento de problemas vivenciados pela instituição.					
23.É possível uma gestão compartilhada ter agilidade					

em desenvolver seus processos decisórios.					
24.O clima organizacional da instituição do colégio Utopia é agregador e inspira uma relação saudável e respeitosa entre funcionários.					
25.A gestão do colégio Utopia proporciona um ambiente em que haja sinergia entre os diferentes segmentos da instituição.					