

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

ROSE MARI RIBEIRO DA SILVA

**FUNDAMENTOS E PRÁTICAS DE GESTÃO COMPARTILHADA
NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

Porto Alegre

2016

Rose Mari Ribeiro da Silva

FUNDAMENTOS E PRÁTICAS DE GESTÃO COMPARTILHADA
NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.
Linha de pesquisa: Gestão Escolar e Universitária.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Beatriz P. Tilton.

Porto Alegre

2016

S586f Silva, Rose Mari Ribeiro da.
Fundamentos e práticas de gestão compartilhada na
educação profissional / Rose Mari Ribeiro da Silva. –
2016.
105 f. : il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do
Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão
Educativa, 2016.

"Orientador(a): Prof(a). Maria Beatriz P. Tilton."

1. Ensino profissional. 2. Escolas – Organização e
administração. 3. Professores – Formação. I. Título.

CDU 37

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

Rose Mari Ribeiro da Silva

FUNDAMENTOS E PRÁTICAS DE GESTÃO COMPARTILHADA
NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

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

Aprovado em 28 de abril de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Dra. Gisele Palma – Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do RS.

Dra. Mari Margarete dos Santos Forster – UNISINOS.

Dra. Maria Beatriz P. Tilton – UNISINOS (Orientadora).

*Com muita alegria e gratidão, dedico este
trabalho ao meu esposo Gustavo e meus filhos
Fabiana, Cristiane e Eduardo.*

Realize um sonho e se faça feliz!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por minha vida, saúde e disposição para superar as dificuldades.

Aos meus pais, irmão, familiares, amigos e colegas de trabalho.

Ao amigo e primo Giovane Martins da Costa, pelo apoio, diálogos e escuta sempre atenciosa.

Ao colega Cássio Cassel, pelas trocas, ideias compartilhadas e momentos de aprendizado.

À minha orientadora, Dra. Maria Beatriz P. Tilton, pelo empenho, confiança e palavras de incentivo dedicados à elaboração deste trabalho.

Sou aquilo que crio com os outros. Crio aquilo que partilhamos juntos. Partilhamos aquilo que construímos. Construímos aquilo que sonhamos juntos para a realização plena da Vida em e entre todos Nós. Sonhamos nada menos do que aquilo a que estamos destinados: a partilha da felicidade como experiência da Vida. (BRANDÃO, 2005, p. 209).

RESUMO

A pesquisa buscou conhecer, por meio de estudo de caso comparativo, processos de gestão educacional em sete unidades do Senac/RS, as quais compõem o campo empírico desta investigação, com o objetivo de identificar e analisar as práticas de gestão na perspectiva de gestão compartilhada e da inovação presentes no contexto da educação profissional. Foi definido como problema de pesquisa: quais conceitos e práticas caracterizam uma gestão compartilhada no contexto da educação profissional? A partir do problema apresentado, a pesquisa teve como objetivo a análise de dados com base na Análise de Conteúdo, sendo estabelecidas seis categorias: autonomia e compromisso, interação, tomada de decisões, papel do gestor, inovação e formação. O estudo das práticas de gestão relatadas nas entrevistas favoreceu a identificação de questões relacionadas à gestão compartilhada, implícitas na ação dos gestores, mas não referendadas por eles como um conceito específico. Foi possível observar que muitas das práticas desenvolvidas para a construção da autonomia estão relacionadas mais ao comprometimento com resultados (produto) do que com a tomada de decisões coletivas (processo), revelando certa fragmentação nas ações. Em relação à interação, um número significativo de gestores apresenta práticas sistematizadas que viabilizam a interatividade a partir da escuta, do diálogo e da partilha, assim como assumem efetivamente o acompanhamento do processo educacional como um todo, enquanto outro mantém práticas fragmentadas e hierarquizadas. Está expresso, nos depoimentos, o desejo de inovar, porém não há clareza sobre a forma de realizar a inovação para além das melhorias que já são aplicadas. Os gestores apontam a necessidade de programas mais específicos, voltados às necessidades que interferem na melhoria dos processos de gestão, o que o presente estudo pode oferecer em termos de elementos importantes para a problematização e ressignificação de espaços de formação continuada de gestores, tanto na perspectiva do compartilhamento de decisões como na direção da formação dos alunos enquanto sujeitos de direitos e não clientes ou mão de obra para o mercado. Autores como Heloísa Lück, Paulo Freire, Carlos Rodrigues Brandão, Vitor Paro, Terezinha Rios, Celso Vasconcelos e Monica Thurler, contribuíram para a construção do corpus teórico da pesquisa, a partir da revisão bibliográfica.

Palavras-chave: Gestão educacional. Gestão compartilhada. Inovação. Educação profissional. Formação continuada.

ABSTRACT

The research sought to know, through a comparative case study, educational management processes in seven units of Senac RS. These units compound the empirical field of the research, with the goal of identify and analyze the management practices in the context of shared management and innovation present in the context of professional education. It was defined as research problem: what concepts and practices characterize a shared management in the context of professional education? From the presented problem , the research aimed the data analysis (based on the content analysis). Were established six categories: autonomy and commitment, interaction, decision-making, role manager, innovation and training. The study of the management practices reported in interviews favored the identification of issues related to shared management, implicit in the actions of managers, but not endorsed by them as a specific concept. It was possible to observe that many of the practices developed for the construction of autonomy are more related to the commitment to results (product) than with the collective decision-making (process), revealing some fragmentation in the actions. About the interaction, a significant number of managers show systematized practices that enable the interactivity from listening, dialogue and sharing. At the same time, these managers effectively assume the monitoring of the educational process as a whole, while another remains fragmented and hierarchical practices. It is exposed in the statements the desire to innovate, but there is no clarity about which form to use to achieve innovation beyond the improvements that are already applied. Managers point out the necessity for more specific programs geared to the needs that interfere in the improving management processes, which this study can offer in terms of important elements for problematization and resignification of continuing education spaces managers, from the perspective of the sharing of decisions and in the direction of the development of students as subjects of rights, and not customers or labor to the market. Authors such as Heloísa Lück, Paulo Freire, Carlos Rodrigues Brandão, Vitor Paro, Terezinha Rios, Celso Vasconcelos and Monica Thurler, contributed to the construction of theoretical research corpus, from the literature review.

Keywords: Educational management. Shared management. Innovation. Professional education. Continuing education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ecograma Senac-RS	17
Figura 2 - Ecograma Modelo A.....	18
Figura 3 - Ecograma Modelos B e C	19
Figura 4 - Categoria Autonomia e Compromisso	48
Figura 5 - Categoria Interação.....	53
Figura 6 - Categoria Tomada de Decisões.....	57
Figura 7 - Categoria Papel do Gestor.....	63
Figura 8 - Categoria Inovação	68
Figura 9 - Categoria Formação	72

LISTA DE SIGLAS

CCERGS	Centro do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Rio Grande do Sul
CGU	Controladoria Geral da União
CNC	Confederação Nacional do Comércio
Fecomércio - RS	Federação do Comércio de Bens e Serviços do Rio Grande do Sul
FIC	Formação Inicial e Continuada
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
ICG	Índice do Contrato de Gestão
IFEP	Instituto Fecomércio de Pesquisa
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
PDL	Programa de Desenvolvimento de Líderes
PNE	Plano Nacional de Educação
POP	Planejamento Orçamentário e de Produção
PSG	Programa Senac de Gratuidade
SENAC DN	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Departamento Nacional
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 CONHECENDO O SENAC-RS	15
2.1 Finalidades e Competências do Senac-RS	15
2.2 Gestores no Senac-RS.....	20
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	24
3.1 Gestão Compartilhada na Educação Profissional.....	24
4 PERCURSOS METODOLÓGICOS	37
4.1 Metodologia de Estudo	38
4.2 Instrumentos de Investigação.....	39
4.4 Procedimentos de Coleta de Informações	43
4.5 Análise de Dados	45
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
5.1 “Todos Quem? Todos é Ninguém!!!”	47
5.2 “A Gente não Perde Força Quando a Gente Ouve e Ouve de Verdade”	52
5.3 “É Muito Ruim não Estar lá em Cima (no Ranking), mas Eu Tenho Certeza que a Gente vai Chegar lá e com Qualidade”	57
5.4 “Tem Muitas Escolas que não são Assim, que têm ‘Chefes’ Mesmo”	62
5.5 “Estimulo Sempre a Pensar que se Pode Fazer as Coisas de um Jeito Melhor”	67
5.6 “Para ser Gestor é Fundamental Gostar de Gente. São as Pessoas e não os Processos que Fazem os Resultados Acontecerem”	71
5.7 Retomando as Categorias de Análise: Um Olhar Sobre a Pesquisa	75
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO	88
APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS	89
APÊNDICE C – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS.....	91

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista que os desafios educacionais contemporâneos e os novos paradigmas organizacionais têm exigido um exercício competente de liderança dos gestores, busco desenvolver neste estudo uma reflexão voltada às práticas de gestão compartilhada, identificando características e competências - estas relacionadas à capacidade de saber fazer bem (RIOS, 2007, p. 46) - que produzem tais práticas, assim como seus efeitos no cotidiano escolar.

O foco dessa pesquisa é investigar fundamentos e práticas de gestão compartilhada na educação profissional. O interesse pela investigação de tal temática é decorrente das inquietações e questionamentos que foram se constituindo no decorrer de minha trajetória de vida, especialmente atuando na gestão educacional.

Em minhas experiências profissionais na área da gestão pedagógica, como coordenadora pedagógica, e na gestão de instituições educacionais, como Diretora, tenho percebido a importância do compromisso com a consolidação de processos democráticos nos espaços educativos com ênfase na coletividade, na abrangência, na transparência, no desenvolvimento de processos de trabalho e no pensamento estratégico dos gestores.

Na atividade como pedagoga e como gestora de uma escola de educação profissional, tenho convivido com questões que envolvem tal temática, ancoradas nos conceitos de gestão democrática e gestão participativa. Observando os resultados da perspectiva de gestão de pessoas e da gestão financeira de algumas instituições, fiquei instigada a estudar a relação entre esses resultados e a existência de práticas de compartilhamento nos processos de gestão.

Assim, decidi aprofundar o conceito de gestão compartilhada, sem perder de vista os demais conceitos que serão desenvolvidos no decorrer dessa dissertação. Com a ideia de figura-fundo, escolhi dar destaque – tornar figura – à gestão compartilhada e colocar como contexto mais amplo, como fundo, a gestão democrática e a gestão participativa, entendendo, é claro, que seus princípios e muitas das suas práticas se assemelham, complementam-se e até mesmo se fundem, porquanto inerentes ao próprio conceito de gestão aqui defendido. Conforme explicita Lück (2008, p. 96):

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação dos seus alunos e promoção de aprendizagens significativas.

Nesse sentido, algumas questões ganharam relevância e suscitaram indagações: como desenvolver uma gestão compartilhada e quais as suas características? Qual a relação entre gestão compartilhada e resultados institucionais? O processo de gestão precisa ter ênfase em técnicas administrativas? Como envolver continuamente as pessoas na tomada de decisões? Como mobilizar e engajar as equipes na busca por melhorias? Que estrutura e dinâmicas são necessárias para desenvolver um processo de compartilhamento na gestão da instituição educativa? Os gestores estão preparados para a assunção dessa perspectiva de gestão?

O estudo desenvolvido e aqui sendo apresentado envolveu uma investigação junto a gestores educacionais e líderes intermediários de instituições de educação profissional do SENAC-RS, com o objetivo de identificar e analisar as práticas de gestão na perspectiva da gestão compartilhada e da inovação presentes no contexto da educação profissional. Para Brandão, o conceito de gestão compartilhada está presente na construção de uma vida de qualidade:

“A qualidade de vida não é uma conquista pessoal que se alcança por meio de atos de competência e de competição. Ela é uma construção social que se edifica por meio de gestos solidários de livre corresponsabilidade e de amorosa partilha.” (BRANDÃO, 2005, p. 37).

A respeito da inovação, Thurler (2001) coloca que as escolas que produzem efeitos notáveis sobre as aprendizagens dos alunos apoiam-se mais nas mudanças que o sistema educativo introduz em larga escala, em vez de combatê-las.

“Esses estabelecimentos escolares aproveitam-se das reformas do sistema educativo ou das incitações a se comprometerem em inovações para desenvolver um projeto ou se revitalizarem e modificarem [...]” (THURLER, 2001, p. 115).

Tendo em vista a abrangência do estudo, envolvendo sete (7) Unidades educacionais, a análise contemplou o levantamento de semelhanças e diferenças passíveis de comparação, com o intuito de identificar aspectos que possam ser determinantes no exercício de uma gestão compartilhada e inovadora. O mapeamento desses aspectos ofereceu subsídios para a construção de uma proposta de formação

de gestores na perspectiva da gestão compartilhada, porquanto também objeto do estudo e de seu compromisso, no contexto de um mestrado profissional, com a transformação da realidade educacional.

A dissertação está organizada em seis capítulos, sendo este o primeiro, onde destaco a finalidade do trabalho, a origem da proposta de escuta dos gestores, discorrendo também sobre os objetivos que se definiram no decorrer deste percurso e que foram construindo sentidos e significados a partir das leituras realizadas, a realização das entrevistas e as orientações recebidas.

No segundo capítulo, apresento o Sistema Fecomércio-RS e o Senac-RS, suas finalidades e competências e as unidades educacionais pesquisadas.

No terceiro capítulo, apresento a revisão bibliográfica, desenvolvendo os pressupostos teóricos da gestão compartilhada e da inovação, com a seleção de autores e ideias para a construção de um referencial para a pesquisa em todas as suas etapas. Autores como, Heloísa Lück, Paulo Freire, Carlos Rodrigues Brandão, Vítor Paro, Terezinha Rios, Celso Vasconcellos e Monica Thurler ofereceram relevantes contribuições para o estudo.

No quarto capítulo, enfatizo os percursos da pesquisa e explico a metodologia e instrumentos que foram utilizados no seu desenvolvimento. Neste momento, são apontadas teses e dissertações brasileiras realizadas nos últimos anos (2000 - 2014) e que de alguma forma abordam um ou mais elementos da temática dessa dissertação.

O quinto capítulo contém a análise dos dados, realizada com base nos pressupostos da análise de conteúdo proposto por Bardin (2011) e do estabelecimento de algumas categorias que favoreceram a organização e interpretação dos dados, bem como um estudo comparativo das instituições e o diálogo com os referenciais teóricos.

No sexto e último capítulo, apresento as considerações finais, resgatando os objetivos deste estudo, as principais constatações da pesquisa e também as suas contribuições para a área da educação, apresentando uma proposição de temáticas de formação de gestores na perspectiva da gestão compartilhada e inovação.

Acredito na possibilidade de uma gestão compartilhada em que os princípios fundantes sejam a palavra dada a todos, a tomada de decisão comprometida com a coletividade e a promoção de uma educação humana e humanizadora.

2 CONHECENDO O SENAC-RS

2.1 Finalidades e Competências do Senac-RS

O Senac-RS é uma organização de educação profissional, de direito privado, sem fins lucrativos, que faz parte do Sistema Fecomércio-RS¹. O Sistema Fecomércio-RS representa mais de 570 mil estabelecimentos do comércio de bens, serviços e turismo no Rio Grande do Sul, reunindo 112 sindicatos patronais, e agrega o Serviço Social do Comércio (Sesc-RS), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac-RS), o Instituto Fecomércio de Pesquisa (IFEP) e o Centro do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Rio Grande do Sul (CCERGS).

O Senac-RS caracteriza-se como uma entidade paraestatal (serviço social autônomo) composta pelo Conselho Regional, Administração Regional e Unidades Educacionais e está vinculado à Administração Nacional (Senac-DN), entidade com jurisdição nacional dirigida pela Confederação Nacional do Comércio. É auditado anualmente pelo Conselho Fiscal (órgão de fiscalização financeira) e pela Controladoria Geral da União (CGU). Foi criado em 10 de janeiro de 1946 pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), por meio do Decreto-Lei nº 8.621 (BRASIL, 1946a), e regulamentado pelo Decreto nº 61.843/67 (BRASIL, 1967), que “Aprova o Regulamento do Senac”.

Iniciou suas atividades no RS em 13 de setembro de 1946 e, na mesma data da sua criação, foi promulgado o Decreto 8.622 (BRASIL, 1946b), que dispõe sobre a aprendizagem dos comerciários, estabelece deveres dos empregadores e dos trabalhadores menores relativamente a essa aprendizagem, entre outras providências.

Possui 43 Unidades Educacionais, distribuídas em 33 municípios do interior do Estado, além de Porto Alegre. Destas, duas Unidades são Faculdades, sendo uma em Porto Alegre e outra em Pelotas. Além disso, a estrutura de atendimento compreende mais 23 Balcões de Atendimento, que são operados em parceria com o Sesc-RS, no interior do Estado. O atendimento a todos os 497 municípios do Estado é garantido pela distribuição de áreas de abrangência entre as Unidades, que se responsabilizam diretamente pela sua jurisdição.

¹ Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul

A Administração Regional localiza-se em Porto Alegre, de onde administra, regulamenta e apoia a ação das Unidades Educacionais. Possui 2.620 colaboradores, sendo 250 na Administração Regional. Atendeu, no ano de 2014², 310.451 alunos, sendo 120.598 em cursos FIC (Formação Inicial e Continuada), Técnico e Educação Superior, e o restante em ações extensivas, tais como palestras, workshops e congressos.

Com relação ao escopo de atuação, o Senac-RS se diferencia no mercado por disponibilizar também o Programa Senac de Gratuidade - PSG, criado a partir do acordo firmado entre o Ministério da Educação e entidades do Sistema S em 2008. O objetivo principal do programa é promover a inserção dos jovens no mundo do trabalho pela educação profissional. Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Social do Comércio (Sesc); Serviço Social da Indústria (Sesi) e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), entre outros.

O Senac-RS, desde a sua criação em 1946, cumpre a missão de educar para o trabalho em atividades de comércio de bens, serviços e turismo. O objetivo das atividades do Senac é oferecer educação profissional a toda a sociedade por meio de serviços de aprendizagem comercial e de formação profissional, bem como, promover diversas modalidades de cursos e atividades especializadas relacionadas ao comércio.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial é o principal agente da educação profissional e, em seu portfólio de cursos, atua na educação presencial e à distância nos seguintes segmentos: Ambiente e Saúde, Desenvolvimento Educacional e Social, Gestão e Negócios, Informação e Comunicação, Infraestrutura, Produção Cultural e Design, Segurança e Turismo, Hospitalidade e Lazer.

A estruturação do Senac-RS, para executar seu planejamento estratégico, foi definida a partir do foco do cliente e do mercado, seguindo as diretrizes que possui. Como base de sua estrutura funcional, a gestão biológica, derivada da teoria dos sistemas vivos. Tal princípio pressupõe que a estrutura ideal para o exercício da liderança não é a hierarquia, mas a estrutura em rede, que possibilita que as partes se auto-organizem com o objetivo da consecução de suas ações. Sendo assim, a representação da estrutura funcional do Senac-RS é composta por Núcleos e

² Dados do último levantamento realizado em 2014.

Unidades que se inter-relacionam com o objetivo de atender ao foco do cliente. O sistema de trabalho é representado pelo Ecograma do Senac-RS (Figura 1), e pelos Ecogramas dos modelos de negócio (Modelos A, B e C).

Figura 1 - Ecograma Senac-RS



Fonte: Senac-RS (2015a).

As unidades de educação, a partir do planejamento estratégico da instituição, estão subordinadas ao diretor regional e caracterizadas como modelos de negócio (A, B e C), de acordo com os critérios de receita, produção e número de colaboradores (Figuras 2 e 3). Essa categorização permite uma gestão por modelo, considerando características e desafios específicos para cada realidade, com vistas à otimização de resultados.

Figura 2 - Ecograma Modelo A



Fonte: Senac-RS (2015a).

Figura 3 - Ecograma Modelos B e C



Fonte: Senac-RS (2015a).

Os conceitos e expressões de gestão compartilhada, gestão democrática e participativa não são encontrados nos documentos da instituição, o que não significa que não existam práticas que correspondam a estes conceitos, tendo em vista o sistema de trabalho e o modelo de gestão adotado, por isso a importância do estudo a ser realizado.

O Senac-RS adota como referência o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), buscando a sustentabilidade e a competitividade. O MEG surgiu da experiência, do conhecimento e da pesquisa de organizações envolvendo especialistas do Brasil e do exterior. É uma importante

ferramenta de gestão baseada em fundamentos e critérios que interagem entre si de forma cíclica e constante.

No Modelo de Excelência em Gestão (MEG) tudo começa pela **liderança**, que formula **estratégias e planos** da organização, observando as necessidades e expectativas de **clientes** e da **sociedade**, captando informações relevantes que norteiam a tomada de decisão e a revisão constante das estratégias.

O modelo se completa com o envolvimento das **pessoas** e dos **processos** na execução dessas estratégias; alimentados pela rede de **informações e conhecimento**, os critérios formam um organismo dinâmico que só tem razão de existir quando apresenta **resultados**. O MEG tem por objetivo a construção de um legado de melhoria contínua e aprendizado na busca pela excelência em gestão.

A avaliação da gestão por meio do MEG permite identificar as práticas de gestão inexistentes ou distantes do modelo, isto é, as oportunidades reais para melhoria da gestão, e reconhecer as práticas que já aderem ao modelo, motivando as unidades a prosseguir nessa direção. Em um processo de aprendizado contínuo, uma vez diagnosticado o estágio em que se encontra o sistema de gestão, é necessário planejar sua melhoria tendo em vista que o valor da avaliação está nas ações de melhoria decorrentes dela.

As unidades educacionais do Senac-RS estruturam suas práticas de gestão por meio de modelos sistêmicos. O MEG foi concebido com o propósito de ser utilizado como ferramenta de avaliação e diagnóstico, pois possui um sistema estruturado de pontuação permitindo que as unidades identifiquem em que grau se encontra o seu sistema de gestão, se estão evoluindo e a que ritmo.

2.2 Gestores no Senac-RS

No Senac – RS as competências necessárias para o desenvolvimento da função dos gestores educacionais são definidas pelo núcleo de recursos humanos da instituição, essa definição é baseada no modelo de excelência em gestão. As competências são trabalhadas nos espaços de formação continuada e analisadas no momento de análise de desempenho dos colaboradores. A partir da análise de desempenho dos colaboradores, avalia-se e identifica-se futuros diretores de unidades educacionais, indicando-os para o Programa de Backups de Diretores. Os selecionados para avaliação passam por rodadas de entrevistas com gestores

corporativos e também com equipe de consultores dos recursos humanos. É aplicado um instrumento de inventário de perfil comportamental, gerando, assim, um laudo psicológico que é entregue aos participantes a partir de devolutiva individual.

O programa de formação consiste em desenvolver as competências necessárias para a gestão de pessoas e processos organizacionais através de aulas com vivências teóricas, comportamentais e práticas. Os critérios utilizados para análise são fundamentados nas competências esperadas para a função e alinhadas aos princípios da organização. É utilizado o mapeamento de talentos para identificar tanto as competências de futuros gestores educacionais como pessoas com potencial para assumir lideranças intermediárias. À medida que surgem novas vagas para a direção das unidades, os participantes do programa assumem a gestão da unidade e contam com acompanhamento do departamento regional no desenvolvimento das funções.

Em 2011, quando desenvolvia a função de pedagoga no Senac Canoas, fui indicada pela minha gestora para participar da seleção que seria realizada para formação de futuros gestores. Sendo assim, fui selecionada e participei do programa de backups de diretores em 2012. Em 2013, assumi a direção da Unidade Senac Taquara, onde tive oportunidade de exercer a função ao mesmo tempo em que iniciava o mestrado em gestão educacional. O curso contribuiu em todos os aspectos para o desempenho da gestão, onde obtive excelentes resultados. No final de 2015, recebi o convite para assumir a Unidade Senac Novo Hamburgo, iniciando as atividades em fevereiro do ano corrente.

Os diretores das unidades também participam de um programa de desenvolvimento de líderes (PDL) que acontece trimestralmente e tem seus objetivos desenvolvidos nas dimensões comportamentais, técnicas e estratégicas. Os principais pressupostos do programa são: difusão dos fundamentos de gestão organizacional e competências essenciais para a liderança. Também são trabalhados os fundamentos e conceitos de gestão estratégica, gestão da qualidade, do conhecimento e da inteligência organizacional, com ênfase na ética, empreendedorismo, resultados desafiadores e o fortalecimento de uma postura reflexiva e crítica, a fim de criar ambientes que estimulem a inovação.

O estudo desenvolvido poderá oferecer subsídios para a inclusão de novos conceitos ou a problematização dos já adotados pelo Senac-RS, à luz de novos

paradigmas relacionados à gestão educacional, pela mobilização de recursos de toda natureza.

A metodologia do sistema de análise crítica e reuniões de equipe têm por objetivo permitir que as decisões sejam tomadas de forma participativa. O desempenho operacional e estratégico das unidades é realizado através da análise crítica de indicadores, a fim de monitorá-los. Essa metodologia é utilizada nas reuniões trimestrais de análise crítica e envolve toda a equipe da unidade.

A estrutura dos núcleos que compõem o sistema de trabalho das unidades conta com um líder intermediário que participa do grupo gestor, juntamente com a direção. Os núcleos são divididos em núcleo de vendas, núcleo administrativo e núcleo pedagógico e cada um representado por uma liderança intermediária. Esses líderes intermediários conduzem com suas equipes os processos decisórios mediante criação de plano de ação específico. As equipes são formadas de acordo com a formação e perfil exigidos para o cargo, conforme modelo de arquitetura organizacional da instituição.

As principais decisões são tomadas e implementadas em diferentes espaços de reuniões: reuniões de análise trimestral com toda equipe da unidade, reuniões semanais/quinzenais do grupo gestor, reuniões de núcleos, reuniões pedagógicas e reuniões por eixo tecnológico.

O Planejamento Orçamentário e de Produção (POP) é realizado anualmente, sendo uma etapa da revisão de estratégias. Nesse planejamento, devem estar previstos todos os tipos de recursos para o ano seguinte: humanos, financeiros, materiais e equipamentos. As metas e os resultados projetados são consolidados no plano de ação, que é distribuído para toda a equipe e trabalhado durante as reuniões.

O monitoramento da performance das unidades se dá através de uma ferramenta, o Índice do Contrato de Gestão (ICG)³, que avalia o atingimento das metas estabelecidas durante o ciclo de planejamento e estabelece um ranking comparativo entre as unidades. O contrato de gestão tem por objetivo a pactuação dos resultados a serem alcançados pelas unidades em cada ano. Esse contrato permite a avaliação objetiva do desempenho da gestão.

Os processos de avaliação dos resultados da gestão podem gerar conflitos e tensões para o atingimento das metas, afetando negativamente o clima

³ O Índice do Contrato de Gestão é o conjunto de indicadores de desempenho da gestão. O ICG auxilia no processo de tomada de decisões a partir da análise dos objetivos.

organizacional. Um clima tenso na busca por resultados exerce influência no comportamento das pessoas, o que pode interferir no desempenho. Neste caso, o papel do gestor é fundamental no sentido de articular ações compartilhadas junto à equipe.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Gestão Compartilhada na Educação Profissional

A necessidade de rever a concepção de gestão e as práticas desenvolvidas na escola surgem do compromisso com um processo de mudança e da busca por práticas participativas e democráticas construídas no coletivo, como forma de superação dos problemas que enfrentamos para qualificar a educação. O desenvolvimento de uma gestão que envolva tais práticas na escola está associado a uma ruptura de paradigmas, o que implica em novas propostas de gestão educacional, intimamente ligadas a novos referenciais de construção da autonomia, compartilhamento do poder, novas formas de participação e competências técnicas apropriadas, fortalecendo a instituição e o sistema educacional como um todo.

As instituições educacionais conquistaram ao longo do tempo diferentes espaços de participação: realizam reuniões, debates, seminários e organizam conselhos representativos, associações de pais e mestres e equipes gestoras. No entanto, é importante problematizar se as questões tratadas têm assumido um compromisso com o coletivo e se realmente contemplam o acompanhamento do processo, garantindo o alcance dos objetivos, ou se os participantes do contexto educacional, como sugere Lück (2006, p. 24), “são convidados a apenas envolver-se numa participação elementar e formal de verbalização e discussão superficial sobre questões já definidas anteriormente e que passam a ser legitimadas [...]”.

Defendo o exercício da gestão, onde os sujeitos tenham vez e voz, comprometendo-se assim com mudanças efetivas na educação profissional, contexto dessa dissertação, possibilitando a formação do sujeito crítico-reflexivo sobre o mundo do trabalho e comprometido com a sua transformação. Uma gestão em que as decisões são tomadas de cima para baixo, verticalmente, pode apresentar um bom resultado por um período de tempo, mas, por caracterizar-se por práticas autoritárias, não garante a sustentação de seus encaminhamentos, a não ser pela relação entre ameaça e medo.

Marina (2006 apud QUERO, 2008) fala que o medo é a emoção que desencadeia mecanismo de defesa instintiva e que induz comportamentos de sobrevivência.

La autoridad prototípica es la patriarcal que da origen a una estructura de miedo de especial complejidad: el temor reverencial a la autoridad. La construcción del concepto de autoridad es un mecanismo inductor de obediencia y, por lo tanto, es un mecanismo de poder. (MARINA, 2006 apud QUERO, 2008, s/p).

O desafio de gerir uma escola de educação profissional, a partir de 2013, instigou-me a pesquisar sobre como os gestores educacionais podem criar condições para promover uma gestão sustentada por decisões coletivas que, por sua vez, decorrem da participação, engajamento e comprometimento com os resultados.

A necessidade de tomar decisões em conjunto implica compartilhar responsabilidades, buscando o envolvimento e comprometimento na efetivação das decisões tomadas. A respeito desta ideia, Lück (2006, p. 47) aponta a participação por engajamento como representante do nível mais pleno de participação. “[...] implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidades por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados”.

No decorrer da pesquisa, em vários momentos me peguei pensando sobre a grande responsabilidade, ou melhor, na satisfação de poder contribuir com meu estudo, oferecendo elementos que possam problematizar e qualificar práticas de gestão na direção de uma educação de qualidade para todos. Escolher ser melhor do que se foi no dia anterior e ter o propósito de evoluir a partir do compartilhamento de ideias com os diferentes profissionais do nosso cotidiano; trocar informações, pensar de uma forma diferente as questões que envolvem a educação com um grupo de pessoas que têm o mesmo objetivo, mas que podem criar novas formas de pensar e agir, são iniciativas importantes para a promoção de uma gestão que se pretende compartilhar.

Conforme afirma Brandão (2005, p. 40), “vivemos a partilha da democracia ativa quando, em vez de delegarmos a outros o dever de construir para nós os termos de nosso mundo e os dos direitos humanos de nossa vida social, assumimos nós mesmos a tarefa de fazê-lo”.

Por vezes, o resultado do que queremos não é o mais importante, mas sim o *como* vamos fazer para alcançar os resultados, a caminhada, as possibilidades de aprendizado que podemos ter em cada passo dado em direção àquilo que queremos, com cada situação vivenciada, com o significado que damos ao que vivemos. Isso é

único, a caminhada e a forma como vamos chegar lá, que pode ter um valor maior ou tão grande como o próprio resultado.

Lück (2006) refere-se à gestão 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 conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não consideradas pelo conceito de administração, e, portanto, superando-a. (LÜCK, 2006, p. 55).

O presente estudo e as reflexões acerca da gestão compartilhada têm a intenção de estabelecer mudanças do enfoque da administração para o de gestão na medida em que busca construir práticas abrangentes e interativas, desenvolvendo ações articuladas, superando uma ação fragmentada do ponto de vista da administração, contribuindo assim para a construção de conhecimentos do próprio gestor envolvido nessa proposta. A opção pela gestão compartilhada está intimamente ligada à promoção de uma gestão participativa, onde as responsabilidades são compartilhadas no processo de tomada de decisão por todos os envolvidos, a fim de buscar soluções mais adequadas as suas necessidades, daí a importância da escuta, vinculada a planos de ação e acompanhamento sistemático do gestor com a equipe envolvida.

Conforme explicita Warschauer (2001, p. 178), “a concepção de partilha que traz a ideia de *retorno* à pessoa, quando o que importa são os significados e os aprendizados que eles fazem, insere-se numa nova ética, que implica uma reciprocidade não mercantil.”.

Para Maturana (1997), a conduta social está fundida na cooperação, não na competição. A competição é constitutivamente antissocial porque, como fenômeno, consiste na negação do outro.

A partir desse entendimento, é importante que os gestores reflitam sobre as bases da gestão, responsável por direcionar esforços objetivando a melhoria da qualidade do ensino como compromisso social. Precisamos reconhecer que a realidade é dinâmica e os desafios são imensos, portanto, a gestão educacional demanda a organização das pessoas em busca de uma atuação coletiva e

comprometida com a transformação social. No entanto, a descentralização da tomada de decisões está diretamente associada à capacidade de assumir responsabilidades, exercício que exige a construção da autonomia dos sujeitos envolvidos, conforme proposto por Lück (2006, p. 98):

[...] a intensidade da autonomia está diretamente relacionada à intensidade dessa responsabilização que, por sua vez, demanda competência, pois é na medida em que as pessoas e instituições assumem responsabilidades com competência que constroem sua autonomia.

A fim de buscar o entendimento na construção do conceito de *gestão compartilhada*, recorreremos ao Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (HOUAISS; VILLAR, 2009) e ao Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (FERREIRA, 2007), onde encontramos o registro de que *gestão* significa ato ou efeito de gerir; administração; gerência; ação de administrar, de dirigir; produzir; criar; executar. Na busca pelo significado da palavra *compartilhar*, nos mesmos referenciais, encontramos: ter ou tomar parte em; arcar juntamente; compartilhar com; partilhar com; participar de. A proposta de *gestão compartilhada* aqui pesquisada tem significado porque busca tomar parte, criar, arcar juntamente, participar, no sentido de ser parte do processo educacional como um todo, portanto comprometido com a mudança de princípios, valores, concepções e posturas diante da educação.

O termo “*repartir com*” e “*partilhar*”, aliado à *gestão*, sugere comprometimento, envolvimento, participação. Como características da *gestão participativa*, Lück (2007, p. 30) apresenta:

[...] o compartilhamento de autoridade e de poder, as responsabilidades assumidas em conjunto, valorização e mobilização da sinergia de equipe, canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização, compartilhamento constante e aberto de informações e comunicação aberta e ampla disseminação de informações.

É comum observar que a participação nas escolas ocorre assim: alguns falam mais, posicionam-se, portanto, decidem; uns se omitem e, por isso, as decisões mais importantes são analisadas superficialmente, muitas vezes sem dados e sem aprofundamento, e todos saem das reuniões atuando como sempre, sem implementar possíveis melhorias. A esse respeito, Vasconcellos (2002, p. 52) refere que “o autoritário se configura como sendo o do dono de um lugar de poder privilegiado, de

um saber inquestionável. Já o infantil, pode apresentar-se como o enquadrado, o certinho, mas que tem o outro lado de artiloso, dissimulado, ‘esperto’” Afirma que:

[...] no ambiente acadêmico ou escolar, que deveria ser, por excelência, o espaço de debate, do confronto de ideias e posições, de cooperação e decisões coletivas. Parece que se instalou uma espécie de ciclo vicioso entre o autoritarismo e o infantilismo: a postura dogmática de alguns acaba alimentando a atitude infantil de muitos. (VASCONCELLOS, 2002, p. 51).

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares. Enquanto lei complementar da educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9.394/96 (BRASIL, 1996) estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, ela dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º), resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática.

Conforme a referência legal citada, a gestão democrática é assegurada na legislação com o objetivo de garantir o exercício da democracia a partir da participação em processos coletivos de tomada de decisão, propondo a criação de instâncias colegiadas de caráter deliberativo, escolha dos dirigentes escolares e a participação dos segmentos que fazem parte da comunidade escolar, além da definição da aplicação dos recursos recebidos pelas escolas.

No entanto, conforme afirma Lück (2006, p. 95), “[...] não se implanta autonomia e gestão democrática por decreto [...]”, todos esses recursos colocados na lei não asseguram que as pessoas estejam preparadas para lidar com as exigências e desafios da gestão democrática, isso porque, ressalta Lück (2006, p. 95), “[...] como processo social de construção compartilhada, a autonomia envolve pessoas com interesses vários, de que resulta uma certa tensão e até mesmo situações de conflito.”

A partir do desenvolvimento de uma política educacional com vistas à gestão democrática, podemos identificar diversas formas de participação no contexto escolar. Vale destacar a ideia de gestão participativa presente no conceito de gestão democrática, que refere a busca de um compromisso social e organizacional voltado para a realização conjunta de objetivos. Nesse sentido, Lück (2006, p. 91) aponta a autonomia como elemento importante das práticas de gestão:

[...] autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola e melhoria da qualidade do ensino que oferece, e da aprendizagem que promove pelo desenvolvimento de sujeitos ativos e participativos.

Compete ao gestor educacional promover formas de romper com o paradigma positivista, fragmentador e utilitarista orientador da administração capitalista, como anuncia Paro (2012), propondo uma gestão democrática e a construção da autonomia dos sujeitos, estabelecendo vínculos de liderança e tomada de decisão compartilhada. Conforme indicado por Paro (2012), a administração capitalista, ao mediar a exploração do trabalho pelo capital, coloca-se a serviço da classe interessada na manutenção da ordem social vigente, exercendo, com isso, função nitidamente conservadora. Afirma que essa função não é, porém, inerente à administração em si, mas sim produto dos condicionantes socioeconômicos que configuram a administração especificamente capitalista. Conforme Vasconcellos (2002, p. 61), “a grande tarefa de direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo.”.

Sendo assim, a administração pode estar comprometida com a transformação social se a busca pelos objetivos estiver articulada com essa transformação. As experiências que tive com a educação popular e a formação que busquei durante minha trajetória fizeram-me acreditar que a educação seja uma forma, não a única, mas um instrumento que possibilita romper com a lógica estabelecida, especialmente na educação profissional, onde a administração pode tanto conservar a ordem social estabelecida como superar a proposta de educação profissional que prepara mão-de-obra qualificada, atendendo às necessidades do mercado, onde a educação é vista como negócio e o aluno como cliente.

É preciso criar espaços efetivos de escuta onde a tomada de decisão seja proposta a partir do coletivo, e não do individual, buscando organizar planos e metas com real compromisso no rumo da transformação social. “O isolamento é um mecanismo de defesa que, afinal, se volta contra quem o pratica, impedindo o desenvolvimento profissional” (THURLER, 2001, p. 65).

A estrutura administrativa criada dentro de uma lógica burocrática, essencialmente técnica, onde as decisões ficam na mão do diretor, cria, de acordo com Lück (2006, p. 92), “uma perspectiva estática, burocratizada e hierarquizada do sistema de ensino e das escolas.”.

Como também aponta Thurler (2001, p. 69):

[...] em face das mudanças em curso, tanto as autoridades escolares quanto os professores têm dificuldade em abandonar suas representações e seus hábitos do passado. Não conseguem redefinir as regras do jogo e as relações entre atores, que são os fundadores de uma organização fragmentada ao máximo e que reforçam a cultura do individualismo: é o cada um por si, se não for a oposição de uns aos outros.

Inspirada com o que vinha lendo e estudando, e com o objetivo de criar um espaço de escuta, tomei a iniciativa de realizar uma experiência na instituição que dirigia. Dessa forma, organizamos em 2015 um projeto intitulado “Hora da Cuca”. O projeto recebeu esse nome por ser a “cuca” um pãozinho doce tradicionalmente consumido na região e por ser um momento para, juntos, colocarmos a “cuca” para funcionar.

Os encontros aconteceram uma vez por mês e todos os docentes e colaboradores da unidade puderam participar. A cada mês, seis (06) pessoas eram sorteadas até que todos tivessem participado. Nessa primeira edição, o objetivo era avaliar o clima organizacional e, a partir das questões trazidas, realizar uma síntese dos pontos favoráveis ao clima e dos pontos que precisávamos melhorar. Os resultados das discussões foram apresentados em reunião, onde os aspectos que precisavam de ações corretivas, na opinião do grupo, geraram planos de ação que vinham sendo⁴ implementados pela equipe em 2016.

Mesmo afastada da escola, a proposta é que os encontros se mantenham - compromisso assumido pela nova equipe gestora da escola -, pois foram bem avaliados, além de que essas reuniões foram muito significativas para que as pessoas pudessem exercitar a participação, mesmo aquelas que durante os espaços formais quase não participam ou nunca participam tiveram a possibilidade de se colocar. Essas ações parecem pequenas, mas fortalecem a confiança da equipe em se posicionar, dar ideias e fazer críticas, além de possibilitar um amadurecimento intelectual.

Warschauer (2001, p. 49-51) mostra que a experiência de partilhas no grupo apresenta um conjunto de motivos que favorecem a formação: a maneira como o grupo funciona, respeito às diferenças, idealismo, clima do grupo, prazer em estar

⁴ Em janeiro desse ano – 2016 – recebi o convite para dirigir a Unidade Educacional de Novo Hamburgo.

junto, prazer em partilhar a vida. Afirma “[...] que o significado comum está acima das individualidades”.

A gestão compartilhada é humanizadora, não é mera participação formal, pressupõe que o gestor tenha a capacidade de mobilizar as pessoas a partir da interação e de espaços de escuta para aprender e ensinar. Neste sentido, Freire (2015, p. 111) afirma que “[...] somente quem escuta paciente e criticamente o outro, fala com ele, mesmo que em certas condições, precise falar a ele”. Diante do proposto, destaco depoimentos significativos nesta pesquisa:

A gente não perde força quando a gente ouve e ouve de verdade a opinião.
(Escola A - Gestor Carlos).

Tu saber juntar o melhor de cada um e ir trabalhando. (Escola B - Gestor Marcelo).

Eu acho que a gente estuda, a gente se prepara, mas tem um jeitinho que é nosso.
(Escola E - Gestora Márcia).

Como tu te melhora sem ter pessoas melhores na tua volta? (Escola A - Gestor Carlos).

O processo de acompanhar e apoiar dá muito trabalho, mas é muito mais gratificante e tem um sabor diferente. (Escola A - Gestor Carlos).

As pessoas participam da discussão e dão sentido ao seu fazer. (Escola B - Gestor Marcelo).

Partilha sugere encontro, conversas, discussões, busca de soluções, experiência de grupo, enfrentamento dos medos e conflitos, segundo os termos utilizados por Warschauer (2001).

A partir dos depoimentos coletados, especialmente através de entrevistas, foi possível identificar elementos que problematizam os conceitos que permeiam o trabalho desenvolvido. A respeito do conceito de gestão participativa, um dos gestores entrevistados relata que:

[...] aí ele traz a decisão para mim, que muitas vezes é a que eu quero. Eu induzo ele a tomar aquela decisão, mas a decisão é dele. (Escola D - Gestora Claudia).

Essa fala sugere uma prática de gestão participativa em que, de acordo com Lück (2006), os participantes do contexto organizacional são convidados a apenas envolver-se numa participação elementar e formal de verbalização e discussão superficial sobre questões já definidas anteriormente e que passam a ser legitimadas por essa discussão.

Esse tipo de participação é muito comum nas escolas; Lück (2006), inclusive, cita a participação pela participação, nos casos em que se gasta muito tempo em debates e discussões sobre questões banais e secundárias. Lück (2006) ainda alerta que inúmeras experiências de participação são realizadas sem que tenham um verdadeiro sentido político-democrático ou sentido pedagógico de transformação. Para exemplificar, destaco a fala:

Elas têm a palavra aberta para propor e discutir e eu dou espaço para as pessoas proporem. (Escola C - Gestora Ana).

Vasconcellos (2002) descreve que o educador, aqui substituído pelo gestor, deve ter uma presença marcante, ser uma forte referência para a coletividade; não é ser tirano nem omissor: é ter proposta e dialogar. A equipe diretiva (termo utilizado por Vasconcellos) ajuda quando não impõe, mas propõe, provoca.

Outro depoimento que cabe destacar referente ao entendimento da gestão:

Eu tenho que dar poder para as pessoas, tenho que dar poder e autonomia, se eu não dou como é que eu vou cobrar alguma coisa? (Escola D – Gestora Claudia).

A respeito, Warschauer (2001) nos diz que isto não significa dar para receber, pois não se trata de troca. Esta ideia pertence a uma perspectiva quantificável, diferente do espírito de partilha, no qual é preciso saber dar sem receber imediatamente, admitindo que só terão efeitos futuramente.

Considerando a complexidade da educação, é importante compreender o significado da liderança no contexto da gestão escolar e de como o gestor pode influenciar e mobilizar as pessoas para o exercício da gestão compartilhada. Lück (2008) afirma que definir liderança é arbitrário e subjetivo e, sem querer estabelecer uma redução, mas sim identificar um ponto básico entre as várias perspectivas, é possível identificar certos elementos básicos e comuns às práticas de liderança efetiva. A partir destes componentes, é possível conceituar liderança como sendo:

[...] o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas. (LÜCK, 2008, p. 35).

É comum encontrarmos em estruturas hierarquizadas a liderança associada ao cargo, de forma que o cargo é determinante para a liderança e não os conhecimentos necessários para o desenvolvimento da função. Nesse caso, a influência do cargo não assegura o exercício da liderança.

Em contrapartida, nas estruturas democráticas, o pressuposto é que as decisões sejam tomadas de forma compartilhada, oportunizando a participação de todos os envolvidos no processo educacional a partir de uma liderança compartilhada.

Embora a estrutura possa condicionar comportamentos de liderança, não corresponde a essa atuação. Conforme Lück (2008), considerando a liderança como a capacidade de influenciar pessoas e seus comportamentos, seria necessário considerar a competência e o que fazem os dirigentes na determinação do nível de liderança e do seu impacto sobre as pessoas.

Identifica-se na literatura, atualmente, segundo a tendência e influência maior atribuída, diferentes conceitos de liderança. Interessa aprofundar nesse estudo o conceito de liderança compartilhada proposto por Lück (2008, p. 48):

A liderança compartilhada, também indicada como liderança distribuída, situa-se no contexto da gestão democrática, em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada pelos participantes da comunidade escolar, e em que as pessoas têm liberdade e sentem-se à vontade para agir criativamente, a fim de promover a realização dos objetivos da organização.

As teorias de liderança que atualmente circulam nos programas de formação podem de certa forma contribuir no processo de gestão educacional, especialmente se possibilitarem a compreensão de uma dada realidade e auxiliarem na organização da forma de atuar sobre ela. Isso porque, conforme Lück (2008), as teorias vêm a se constituir em importantes marcos de referência que criam ordenamentos em relação ao que, de outra forma, poderia ser desorganizado e desarticulado. Portanto, estudiosos da liderança identificaram três teorias que têm sido amplamente disseminadas: teoria dos traços de personalidade, que analisa a liderança a partir de características que o bom líder deve ter, teoria de estilos de liderança, que enfatiza a

distribuição do poder, e a teoria situacional, que enfoca a liderança como emergente de situações e desafios.

Lück (2008, p. 93) indica que, “para sua maior efetividade, é fundamental que fatores relacionados à ação de liderança na gestão escolar sejam promovidos de forma compartilhada, envolvendo toda a equipe escolar nesse processo.”.

Diante do exposto, qual seria o perfil exigido do gestor que tem por objetivo viabilizar a gestão compartilhada? Lück (2006) propõe algumas ações especiais, como: criar uma visão de conjunto associada a ações de cooperação, promover clima de confiança, valorizar as capacidades e aptidões dos participantes, desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

É necessário, também, criar um ambiente participativo. É comum atualmente que tanto os gestores quanto os professores se queixem da falta de participação dos pais, por exemplo. Portanto, a cultura da não-participação está muito presente no contexto educacional. É preciso ampliar o entendimento que se tem sobre a participação. Mesmo que culturalmente algumas questões precisem ser mudadas, cabe ao gestor promover a criação de espaços de participação e um ambiente propício para que ela ocorra. Conforme Teixeira (2002, p. 68) indica:

A cultura organizacional pode ser considerada uma forma que facilita a compreensão do cotidiano da escola, do modo como as coisas nela são feitas, preservadas e construídas. [...] as crenças, concepções, as visões de mundo, os valores, a simbologia, os códigos utilizados pela comunidade escolar são, na verdade, respostas por ela apreendidas, que a peculiarizam e formam seu ethos institucional que, embora construído internamente, é muito influenciado pelo contexto sociopolítico e econômico.

Considerando que a cultura é produzida socialmente, é possível criar e recriar o ambiente escolar mesmo que haja resistências às mudanças, desde que se considere a necessidade de envolver a comunidade escolar na análise e proposta de resolução de problemas.

Contudo, é importante abordar a necessidade de construir espaços que sejam também propícios à inovação. O gestor tem papel fundamental no sentido de estimular a criatividade no ambiente de trabalho. Muitas vezes, a padronização dos processos pode limitar a busca de formas alternativas de realização das atividades. Junto a essa questão, também esbarramos na falta de tempo, no ambiente conservador e no medo de errar. O desafio da inovação está no envolvimento da equipe, na capacidade de

assumir riscos e na necessidade de criar uma cultura de inovação. Conforme indicado por Bautzer (2009, p. 11):

Desenvolver uma cultura e um ambiente inovador será o “pano de fundo” para que qualquer estratégia inovadora aconteça. Mudar o quadro tradicional das organizações, assim como das pessoas, é um trabalho que impacta em ações diretas para a mudança. (BAUTZER, 2009, p. 11)

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 486-487), “visão compartilhada, liderança e desejo de inovar são componentes importantes para que o senso de propósito esteja articulado”. Também afirmam que é necessária uma abordagem positiva a ideias criativas, desenvolvimento de equipe, compartilhamento de experiências e disseminação do conhecimento.

Como vimos anteriormente, os conceitos de gestão democrática, gestão participativa e gestão compartilhada são conceitos intimamente relacionados a construção da autonomia, espaços de escuta, engajamento, partilha, espírito de troca e reciprocidade, tomada coletiva de decisões, planos e metas. De acordo com Lück (2006), ao se examinar a gestão democrática todos os demais aspectos a ela relacionados, aponta-se para a necessidade de rompimento de estruturas de poder vigentes, de modo a propor uma expressão condizente com a nova orientação pretendida. A esse respeito, Freitas (1991) expressa que o exercício de poder se expressa continuamente na construção da cultura escolar como um poderoso mecanismo que visa conformar condutas e homogeneizar maneiras de pensar.

As relações de poder assumem um papel muito importante no interior da escola, especialmente ao propor uma gestão compartilhada onde se privilegia a tomada de decisão no coletivo. É preciso que as práticas implementadas a partir das discussões sejam coerentes com os objetivos que não devem privilegiar interesses individuais. A respeito, Lück (2006) indica como orientação aos gestores atuarem de modo a maximizar o desenvolvimento do poder por competência e a prática dessas relações, tendo por objetivo a melhoria do trabalho educacional.

Brandão (2005) diz que tudo é o diálogo e tudo o que nega ou distorce o diálogo é uma forma de negação da Vida e do Humano. Todo o aprendizado solidário provém de momentos de diálogo e serve ao aprofundamento de nossa capacidade de viver diálogos e conviver entre diálogos.

Novos tempos requerem novas atitudes, que provocam mudanças na educação. A educação hoje precisa rever, apontar de outro modo e alterar o modo como pensamos e fazemos as coisas, como refletimos sobre a nossa prática na educação. Precisamos revisar os modelos mentais e romper paradigmas, e a inovação está intimamente ligada a essas questões.

Kelley E Littman (2007, p. 3) detalham essa questão quando descrevem a inovação como instrumento de transformação de culturas organizacionais inteiras, afirmando que a inovação pressupõe novos insights, novos pontos de vista e novos papéis. Também apresentam um conceito de rede de inovação: “pessoas criando valor por meio de implementação de novas ideias”. Caracterizando a importância das pessoas para fazer acontecer por meio da imaginação, da força de vontade e da perseverança: “Sozinho não se chega a lugar algum.”.

Scherer e Carlomagno (2009) apontam que a liderança tem papel fundamental ao traçar direcionamentos, estabelecer prioridades e visão em longo prazo, além de apontar que:

[...] uma empresa inovadora encoraja seus membros a operar com autonomia, recompensa as pessoas por suas ideias, valoriza talentos individuais, demonstra resiliência face aos obstáculos, prospera em ambientes turbulentos e em situações ambíguas e reforça um ambiente de valorização das pessoas. (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, p. 122).

Compreendendo a relevância e necessidade a partir das questões apresentadas, a gestão compartilhada contribui para criar um ambiente que estimule a inovação a partir da descentralização da gestão, ampliando a inovação com a diversidade de pontos de vista, considerando os erros que trazem como parte do processo de inovação.

Neste contexto, o gestor que pretende inovar precisa compreender que é preciso servir sua equipe de informações e recursos, reconhecendo forças e fraquezas e permitindo que a equipe se reconheça como profissionais capazes de pensar, ser e agir de forma diferente, num ambiente propício à cooperação, ao engajamento e, conseqüentemente, ao comprometimento.

4 PERCURSOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa explorou a realidade da gestão educacional de sete unidades educacionais do Senac-RS, as quais compõem o campo empírico desta investigação, a partir de estudo de caso comparativo, com apoio em Yin, com a utilização de entrevista semiestruturada, questionário e pesquisa documental, além do referencial teórico que embasa e sustenta a argumentação. Para o tratamento e a análise dos dados coletados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, apoiada principalmente nas ideias de Bardin.

O método de estudo de caso, que segundo Yin (2015) consiste em uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O método torna-se adequado a este estudo, uma vez que a análise das condições contextuais é necessária para que se tenha um maior aprofundamento acerca das concepções dos gestores entrevistados sobre a gestão compartilhada.

O estudo contemplou a investigação de práticas de gestores de sete (07) escolas de educação profissional do Senac-RS, considerando os espaços de tomada de decisão e identificando os tensionamentos diários e as alternativas para o seu enfrentamento, de modo a atingir os objetivos institucionais de forma compartilhada e inovadora. Tendo em vista as questões apontadas, defini como problema de pesquisa: quais conceitos e práticas caracterizam uma gestão compartilhada no contexto da educação profissional? A partir do problema apresentado, foram elaborados os seguintes objetivos:

- a) estabelecer relações entre práticas de gestão na perspectiva de gestão compartilhada, buscando identificar semelhanças e diferenças;
- b) identificar práticas inovadoras de gestão compartilhada no contexto da pesquisa; e
- c) propor princípios para a formação de gestores na perspectiva de fundamentos e práticas de gestão compartilhada.

Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo, de cunho exploratório, concentrando-se em experiências e percepções dos gestores educacionais que

participaram das entrevistas. O campo de estudo abrangeu dois grupos, o grupo formado por gestores de sete unidades educacionais e o grupo formado pelos líderes intermediários das mesmas unidades, sendo que quatro unidades estão localizadas na região metropolitana de Porto Alegre e três unidades localizadas no interior do RS.

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho.

4.1 Metodologia de Estudo

A opção pela pesquisa qualitativa surgiu da necessidade de buscar maior aproximação com os sujeitos pesquisados, a fim de compreender e interpretar comportamentos, opiniões e expectativas acerca do objeto de estudo, estimulando os entrevistados a pensar e falar mais livremente. Diferencia-se da pesquisa quantitativa ao priorizar e apontar numericamente a frequência e intensidade dos comportamentos dos indivíduos ou grupos pesquisados.

No paradigma da pesquisa qualitativa, o subjetivo constitui o foco; busca-se a perspectiva de dentro para fora; é orientado ao processo; os dados se caracterizam por serem reais, ricos, profundos e não generalizáveis; a realidade é dinâmica (ROMERO, 2000). “A finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas, pelo contrário, explorar o espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão, através do emprego de entrevistas individuais e grupais.” (GASKELL, 2002, p. 65).

Entendendo a peculiaridade da pesquisa, o procedimento metodológico adotado é de cunho exploratório, pois permite maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado. Por ser uma pesquisa bastante específica, ela assume a forma de estudo de caso que facilita a compreensão sobre as organizações através da investigação empírica. O estudo de caso é centrado em estudar semelhanças e diferenças e realiza comparações com o objetivo de verificar semelhanças e explicar divergências.

De um modo geral, há momentos em que a comparação enfatiza as semelhanças e momentos em que são enfatizadas as diferenças. Casos muito semelhantes requerem a verificação das diferenças e, em casos muito diferentes, busca-se encontrar as analogias (SARTORI, 1994).

Yin (2015) salienta que a decisão sobre a coleta de dados exerce grande impacto na qualidade da pesquisa. O autor apresenta seis fontes de evidências de informações que podem ser utilizadas para a coleta de dados em estudo de caso: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Dentre estas fontes, escolhemos para a presente pesquisa a análise de documentos, entrevistas semiestruturadas e questionários.

4.2 Instrumentos de Investigação

Tendo presente que as práticas educativas desenvolvidas em instituições educacionais formais e/ou não formais são implementadas e, portanto, podem ser analisadas, a entrevista na pesquisa qualitativa privilegia a fala dos atores sociais, permitindo um nível de compreensão da realidade que se torna acessível a partir dos depoimentos, sendo favorável quando o objetivo é conhecer como as pessoas percebem a realidade em que estão inseridas e, conseqüentemente, como intervêm nessa realidade. A forma de conversação que se estabelece na entrevista favorece o acesso às opiniões, às crenças, aos valores e aos significados que as pessoas atribuem a si, aos outros e ao contexto no qual estão inseridas. Para Lüdke e André (1986, p. 34), a grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que “[...] a entrevista permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

Entrevista é trabalho, alerta Zaia Brandão (2000, p. 8) e, como tal, “[...] reclama uma atenção permanente do pesquisador aos seus objetivos, obrigando-o a colocar-se intensamente à escuta do que é dito, a refletir sobre a forma e conteúdo da fala do entrevistado” – além, é claro, dos tons, ritmos e expressões gestuais que acompanham ou mesmo substituem essa fala – e isso exige tempo e esforço.

Para o trabalho de campo, primeiramente compus a distribuição da pesquisa nas instituições de educação profissional que estavam em primeiro, segundo e terceiro lugar no índice dos contratos de gestão (ICG) do Senac-RS, através da análise dos relatórios de gestão, utilizando esse critério apenas como forma de selecionar instituições. De posse desses dados, foi possível perceber que a investigação junto a apenas três instituições poderia restringir a análise dos dados que pretendíamos realizar, então se decidiu optar pela a ampliação do estudo, numa escolha aleatória, de modo a contemplar o conjunto de Unidades que têm seu sistema

de trabalho organizado de acordo com o modelo A da estrutura do Senac-RS, conforme ecograma do sistema de trabalho.

A utilização da entrevista semiestruturada permitiu, ao longo do percurso, correções e adaptações para que a obtenção de informações fosse mais produtiva. É possível identificar como as falas se produzem à medida que se inicia o diálogo. Conforme indicado por Lüdke e André (1986, p. 34), “a entrevista semiestruturada se desenrola a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações.”.

A opção de aplicação de entrevista semiestruturada foi realizada por entender que a técnica possibilita uma maior qualidade de interação entre o entrevistado e o entrevistador, tendo em vista que não há uma preocupação na ordem em que as questões serão tratadas, permitindo assim que a conversa se desenvolva mais livremente. Na oportunidade, foi adotada a entrevista baseada em roteiro (tópico guia, apêndice B, p. 89).

Segundo Gaskell (2002), o tópico guia constitui-se, como sugere o título, em um guia, contudo, não nos devemos tornar escravos dele, como se o sucesso da pesquisa dependesse disso. Sendo assim, ao longo das entrevistas, procurou-se não interromper os entrevistados, de forma a deixá-los à vontade, no intuito de obter uma descrição detalhada.

As entrevistas foram previamente combinadas com os gestores por e-mail, onde foram enviados os termos de consentimento, bem como autorização para que as mesmas fossem gravadas. Optou-se pelo uso do gravador por entender que fazer os registros durante as entrevistas poderia comprometer o resultado, e que o uso do gravador deixaria o pesquisador mais livre para conduzir as questões. Algumas entrevistas foram realizadas nas escolas e outras em espaços previamente agendados. Tanto na escola como em salas de reuniões não houve problemas de interrupções ou ruídos que pudessem interferir ou prejudicar o trabalho. Houve entrevistas mais longas, ricas em detalhes, e outras em que os gestores foram bem objetivos nas respostas, fazendo com que o entrevistador tivesse que abordar a mesma questão de forma diferente, buscando relacionar as respostas curtas e objetivas com exemplos de situações que houvessem ocorrido.

Essa foi uma das vantagens observadas ao utilizar a entrevista semiestruturada que, além da conexão com a temática proposta, associa-se com a minha trajetória profissional. Trajetória esta que possibilitou o estudo sobre pesquisa participativa,

aplicação da técnica de entrevistas e construção de redes temáticas com objetivo de reorientar o currículo escolar no município de Esteio. Concordo com Freire (2015, p. 30), que afirma que:

Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses quefazer se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar e anunciar a novidade.

Com os líderes intermediários foi utilizada a aplicação de questionário, com perguntas fixas. A opção por essa técnica se deu pela localização das escolas e pelo número de pessoas que participariam. Os questionários foram enviados e devolvidos por e-mail a todos os líderes intermediários das escolas pesquisadas, totalizando 21 (vinte e uma) pessoas. O objetivo foi estabelecer comparações buscando semelhanças e diferenças entre o que os gestores responderam e as respostas dos líderes intermediários.

De acordo com Minayo et al. (2012, p. 61):

[...] 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.

Desta forma, a construção do conhecimento em uma investigação será, também, resultado das escolhas relacionadas ao campo empírico e, assim, parte-se para a explanação dos encaminhamentos feitos neste estudo e das motivações que, até agora, conduziram a tomada de decisões.

Gestão Compartilhada, Práticas de Gestão e Educação Profissional são as três dimensões que operacionalizam esta pesquisa. A primeira decisão tomada foi de investigar as práticas de gestão compartilhada em escolas de educação profissional que desenvolvem cursos técnicos de nível médio. Assim, faculdades e centros de referência não foram considerados para esta investigação. Outro elemento importante que conduziu a escolha das sete escolas investigadas foi o modelo de negócio que elas adotam, no caso unidades de educação profissional do modelo A, modelo este organizado com base na receita anual, produção e número de colaboradores obedecendo a um critério do Senac-RS.

Após a decisão dos critérios que norteariam a definição das instituições que seriam investigadas, foi também pensado no foco que seria dado para a investigação durante a pesquisa. Assim, considerando as dimensões de gestão compartilhada e práticas de gestão, decidiu-se por investigar convergências e contradições entre o posicionamento institucional, em relação à gestão compartilhada, a percepção de seus atores sociais, a forma como os gestores lidam com os tensionamentos presentes no cotidiano escolar e os instrumentos da gestão que apoiam o gestor no planejamento, acompanhamento a execução das práticas implementadas.

Com a proposta de investigação minimamente estruturada, foi realizado contato, por e-mail, com os gestores das unidades. Neste e-mail, o objetivo e a metodologia do estudo foram apresentados, assim como explicitada a intenção de contato posterior com as lideranças intermediárias. Formalizado o convite e o aceite dos gestores, mediante Termo de Consentimento Livre e Informado, foi solicitado o índice do contrato de gestão (ICG) e o indicador de satisfação dos colaboradores de cada unidade, a fim de comparação de dados. A análise destes documentos serviu para comparar se o grau de satisfação dos colaboradores interfere nos resultados da gestão pois tais documentos são utilizados no planejamento estratégico da instituição, bem como na análise crítica de indicadores de gestão.

Das sete unidades pesquisadas, uma é situada em Porto Alegre, três na região metropolitana e três situadas no interior do RS. Os gestores das unidades possuem formação em áreas bem variadas: Jornalismo, Administração de Empresas, Marketing, Direito, Ciências da Computação, Farmácia e Bioquímica. Três gestores possuem mestrado em Política Social, Administração e Economia Aplicada.

Os sete gestores têm de sete a onze anos no exercício da gestão na mesma rede educacional, três estão na gestão da mesma unidade e quatro já atuaram em outras unidades. Os sete gestores foram admitidos por processo seletivo externo e receberam capacitação antes de assumir a função.

Percebeu-se, assim, que os gestores admitidos há mais de sete anos quando, ainda não existia um programa específico de preparo dos gestores, como existe atualmente, assumem hoje uma posição estratégica atuando nas maiores unidades.

Para análise documental, foram utilizados relatórios de gestão das escolas investigadas, índice do contrato de gestão, planejamento estratégico do Senac-RS, resultados da pesquisa de clima organizacional (SENAC-RS, 2014) e projeto político-pedagógico do Senac-RS (2015b).

Transitar pelas esferas acadêmicas que estão discutindo a implementação de propostas de gestão compartilhada e relacionar os trabalhos que enfocaram em discussões semelhantes às desta pesquisa, possibilitou, além de identificar os elementos que diferenciam este estudo, obter maior entendimento dos caminhos e argumentos que outros autores vêm estabelecendo ao longo da evolução dos debates acerca da gestão educacional.

O levantamento de dissertações e teses, tendo como fontes as bases de dados da Capes e Scielo, buscou pelas discussões que, de alguma forma, têm tratado da gestão compartilhada, suas implicações na gestão, e que identificam, nas propostas, meios de intensificar a democratização da gestão educacional. Neste propósito, consultou-se o período de 2000 a 2014.

Verificou-se neste período que foram publicados 146 estudos, em formato de artigo, sobre o tema gestão democrática, 18 estudos relacionados à gestão escolar e gestão educacional e 05 estudos relacionados à gestão compartilhada. Nas pesquisas realizadas, não foram encontrados estudos que relacionassem a gestão compartilhada com educação profissional.

Essas pesquisas convergem no que tange à relevância da gestão compartilhada e às dificuldades encontradas no exercício da gestão, especialmente na educação profissional, bem como à necessidade de formação continuada dos gestores educacionais.

4.4 Procedimentos de Coleta de Informações

De acordo com Bodgan e Biklen (1994, p. 61):

[...] as boas entrevistas caracterizam-se pelo fato de os sujeitos estarem à vontade e falarem livremente sobre seus pontos de vista... A entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.

Nesse caso, é importante estar atento às falas que expressem visões de mundo dos sujeitos entrevistados, falas que possibilitem perceber o conflito, a contradição e, sobretudo, sejam situações significativas acerca da temática a ser investigada. Foram consideradas mais representativas as falas explicativas, abrangentes, que opinam sobre dada realidade e que envolvam de alguma forma a coletividade.

Para definição da quantidade de entrevistas, foi levado em conta o modelo de negócio no qual a unidade está inserida. As entrevistas foram realizadas com os gestores das unidades de modelo A do Senac-RS. Como já anunciado anteriormente, o critério de classificação das unidades em modelos A, B ou C é o número de colaboradores e a receita anual realizada. No caso, as unidades de modelo A são as que possuem mais de 50 colaboradores e uma receita de aproximadamente R\$ 1.500.000,00. De acordo com essa classificação, as unidades do modelo A foram escolhidas por apresentar desafios específicos para atingimento dos resultados, o que favoreceu o estudo comparativo.

Como forma de organização das entrevistas, foram elaborados tópicos-guia, contemplando aspectos fundamentais acerca da temática. As questões colocadas estavam relacionadas às percepções que o entrevistado tinha a respeito: da escola, da equipe de trabalho e dos resultados obtidos no exercício da gestão; dos diferenciais da sua escola em relação às outras escolas; das alternativas adotadas na resolução de conflitos; da característica inovadora em suas práticas de gestão; da forma como eram vistas as metas estabelecidas, e dos conhecimentos necessários para o exercício da gestão de uma instituição educacional.

No decorrer do processo das entrevistas, a partir dos depoimentos dos participantes, foram sendo incluídas novas questões, com o intuito de esclarecer, complementar e confirmar as respostas obtidas: em relação à tomada de decisões, em que medida a equipe participa e de que forma também a sua operacionalização é compartilhada? Como deve ser a formação para os gestores do Senac?

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, os registros foram transcritos, buscando a tradução dos relatos de forma mais fidedigna possível. Recorreu-se, também, à utilização de questionários que foram enviados por e-mail para os líderes intermediários das escolas pesquisadas. No total, 12 (doze) profissionais, representantes das sete escolas envolvidas, enviaram as respostas. As questões que envolviam o questionário proposto eram pertinentes à relação que os líderes estabeleciam entre o atingimento dos resultados e a forma de fazer gestão na sua escola: se percebiam diferenças entre o papel do líder e o papel do gestor; se participavam da tomada de decisões e em que circunstâncias; como resolviam os conflitos no cotidiano; que conhecimentos consideravam importantes para ser um gestor; se avaliavam que as práticas desenvolvidas na sua escola eram inovadoras e,

por fim, se a gestão da sua escola era democrática, participativa ou compartilhada, ilustrando com exemplos do cotidiano escolar.

4.5 Análise de Dados

Tendo em vista que a análise de discurso se caracteriza por uma mudança de postura do pesquisador em face ao objeto de pesquisa e de que o pesquisador não busca desvelar as questões que permeiam a realidade, e sim participar de uma intervenção sobre o social, optou-se, no presente estudo, pela análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é uma das técnicas de tratamento de dados em pesquisa qualitativa que permite, a partir dos dados coletados, descobrir o verdadeiro significado do que foi pesquisado, não limitando as análises ao ponto de vista do pesquisador. Na análise de conteúdo, constitui-se uma prática que se pretende neutra na tentativa de alcançar diretamente o que há por trás do que se diz.

Bardin (2011) descreve a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para tratar os dados coletados nas entrevistas, foram seguidos procedimentos de análise de conteúdo, sugeridas por Bardin, seguindo a ordem descrita a seguir.

- **Pré-análise:** segundo Bardin, esta etapa tem o objetivo de selecionar os documentos que serão submetidos à análise. Como foram aplicadas entrevistas orientadas por tópico guia com aproximadamente dez questões, podendo variar de acordo com o decorrer da mesma, os documentos submetidos à análise foram as transcrições das entrevistas. Em relação aos questionários propostos aos líderes intermediários, realizou-se uma síntese das questões;
- **Exploração do material:** nesta fase, procedeu-se a leitura das entrevistas transcritas e das sínteses dos questionários, destacando os depoimentos que correspondiam a semelhanças e diferenças e à categorização da pesquisa. Esse procedimento foi realizado em cinco fases. Na fase 1, foi realizada a sistematização de todas as perguntas, seguidas dos depoimentos dados, que

resultaram na compreensão de 57 conceitos; na fase 2, as perguntas foram retiradas e foi realizada a aproximação de conceitos iguais ou semelhantes; na fase 3, foram estabelecidas as 06 categorias: autonomia e compromisso, interação, tomada de decisões, papel do gestor, inovação e formação além dos conceitos relacionados a elas; na fase 4, evidenciou-se os fragmentos dos depoimentos relacionados às categorias e aos conceitos; na fase 5, foram construídas as figuras com as categorias e os conceitos relacionados (que estão apresentados no capítulo 5).

- **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação dos dados:** os depoimentos foram agrupados por categorias, bem como as sínteses dos questionários e as análises realizadas, que apresentam os conceitos a partir dos autores que fundamentaram este estudo, e as relações encontradas a respeito do que se entende por gestão compartilhada. Por se tratar de um estudo de caso comparativo, destacam-se as semelhanças e diferenças entre os depoimentos dos gestores e líderes intermediários.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de análise dos dados em busca de concepções e práticas de gestores que podem caracterizar a gestão compartilhada possibilitou identificar elementos, ainda que muitos dos gestores, em seus depoimentos, não a expressem de forma específica, até mesmo por não ser a expressão utilizada sistematicamente.

Com base nos depoimentos coletados por meio de entrevistas com os gestores e as respostas enviadas pelos líderes intermediários, através de questionário online, o estudo comparativo permite estabelecer relações, destacando ora as semelhanças, ora as diferenças encontradas na pesquisa.

Inicialmente, foram identificados cinquenta e sete conceitos, conforme já descrito. Após essa etapa, realizou-se um movimento de agrupamento destes conceitos, resultando na definição de seis categorias, considerando o referencial teórico construído no diálogo com diversos autores e que fundamenta essa pesquisa. As seis categorias definidas foram: autonomia e compromisso, interação, tomada de decisões, papel do gestor, inovação e formação. Os resultados desta análise estão organizados em seis partes, cada uma abordando uma determinada categoria, bem como os conceitos relacionados. O resultado dessas ações encontra-se no Apêndice C no final deste trabalho.

5.1 “Todos Quem? Todos é Ninguém!!!”

A categoria autonomia e compromisso foi selecionada por se tratar de um ponto muito importante para a gestão compartilhada. A autonomia é complexa, como afirma o depoimento que intitula esse subtítulo; ela tanto pode estar presente muito mais nos discursos quanto pode ser utilizada para “[...] escamotear a falta de intenção em agir e omissão.” (LÜCK, 2006, p. 89). É muito comum, especialmente em reuniões que acontecem nas escolas, que, ao se propor um planejamento de ações participativas, os registros acabem apontando “todos” como responsáveis, ao invés de identificar os necessários responsáveis pela ação, o que pode resultar em ação não efetivada. *Todos é ninguém!!!*⁵(Gestora Márcia, Unidade E)⁶. Neste caso, a autonomia que

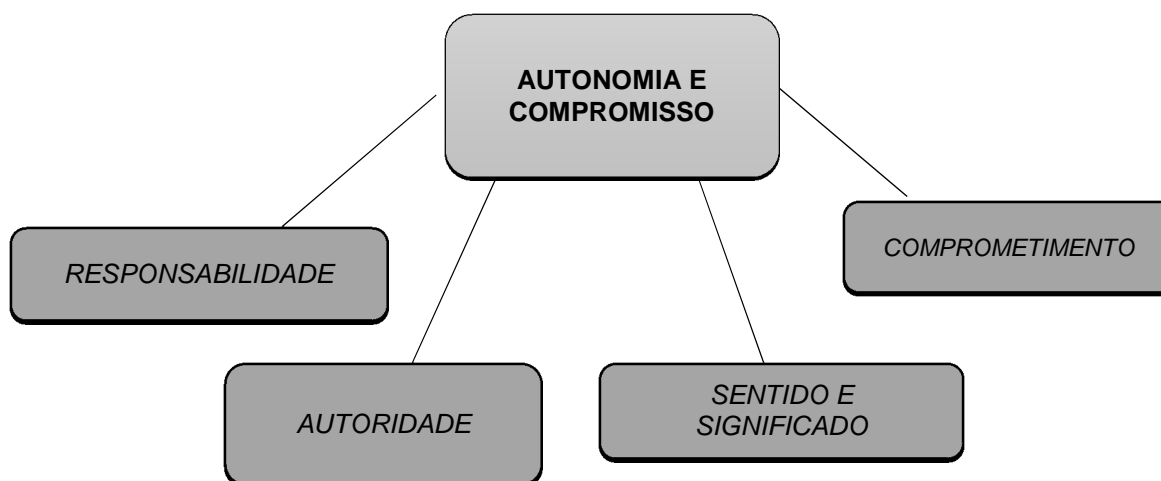
⁵ As falas diretas dos sujeitos da pesquisa serão apresentadas em itálico, sem aspas.

⁶ Os nomes são fictícios, a fim de garantir o anonimato dos sujeitos.

parece contida nessa proposta se restringe ao discurso, pois não garante a relação com compromisso e responsabilidade.

A partir das questões apontadas, a categoria autonomia e compromisso será aprofundada e relacionada a conceitos decorrentes das análises (Figura 4).

Figura 4 - Categoria Autonomia e Compromisso



Fonte: elaborada pela autora.

A construção da autonomia em nível meso, isto é, na escola, está relacionada à formação de órgãos colegiados, eleição de diretores e descentralização de recursos financeiros, mecanismos que certamente facilitam, mas não garantem a construção de práticas relacionadas à melhoria do projeto político-pedagógico das escolas, por exemplo.

A autonomia construída, conforme define Rios (2007, p. 66), é “[...] sempre relativa, isto é, dá-se em relação com os outros [...] implica liberdade, que não é algo que isola os indivíduos, mas, ao contrário, aponta para o que se chama de interdependência” e está intimamente ligada ao compromisso, devendo estar a serviço de um projeto e, conseqüentemente, da melhoria da qualidade da educação que é oferecida. Portanto, a autonomia da gestão escolar consiste na ampliação do espaço de tomadas de decisões voltadas para a melhoria do ensino que oferece e da aprendizagem que promove. A esse respeito, Lück (2006, p. 91) nos mostra que autonomia de gestão escolar, mais do que um conceito, é:

[...] a característica de um processo de gestão que se expressa, quando se assume, com competência, a responsabilidade social de promover a formação de crianças, jovens e adultos, adequadas às demandas de vida em

uma sociedade em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas, a partir de decisões consistentes e coerentes, pelos agentes, levando em consideração, objetivamente, as condições e necessidades expressas desses jovens e crianças, devidamente compreendidas, no contexto de sua sociedade.

A partir do proposto, trata-se de um compromisso social que temos com a educação, e só se constrói realmente a autonomia quando a dimensão político-pedagógica ganha significado e quando se assume o compromisso pela tomada de decisões coletivas e a responsabilidade pelos resultados.

A esse respeito, apresento na íntegra o depoimento que gerou o subtítulo anterior:

Eles têm dificuldade de assumir as responsabilidades. Nas reuniões avaliamos indicadores de produção e satisfação que é algo que todos podem propor ações individuais e coletivas e se envolver com aquele compromisso. É possível observar que quando tomamos algumas ações de decisão e detalhamos os planos de ação os responsáveis por dar certo são nomeados de “todos” ou delegamos para alguém uma ação desde que não seja eu a me envolver. Todos quem? Todos é ninguém!!! (Escola E – Gestora Márcia).

A autonomia, assim como o compromisso, não acontece por decreto, é preciso um exercício constante de ir e vir, e em alguns momentos parecem que não fazem efeito e que estamos sempre no mesmo lugar, pois esse processo envolve pessoas com diversos interesses e crenças. Sendo um processo de construção contínua, é importante propor diferentes iniciativas coletivas, onde os envolvidos possam cada vez mais resolver problemas que realmente fazem sentido, sentindo-se implicados e estimulados a comprometerem-se.

Em contrapartida, foi possível identificar nos depoimentos algumas práticas que têm trazido melhores resultados nesse processo de construção:

Eu envolvo as pessoas para a responsabilidade, senso social, significado do nosso trabalho, então vai além da meta física, vai envolvendo as pessoas por uma causa e isso é o que dá significado para a vida das pessoas. (Escola F – Gestora Carina).

Eu dou muita autonomia para as pessoas trabalharem com responsabilidade. O modelo que temos hoje de lideranças intermediárias facilita muito o trabalho do gestor e permite que a gente atue de uma forma mais estratégica, e eu atuo muito nessa linha. Tenho os líderes intermediários e eu trabalho muito com eles, mas quando eles não estão tendo um desempenho legal eu assumo junto com eles a equipe para que eu possa dar para eles um exemplo de atuação e também para a equipe como um líder deve atuar. (Escola B – Gestor Marcelo).

Lück (2006, p. 98) defende a proposta de que autonomia implica em responsabilização: “[...] não existe autonomia quando não existe a capacidade de assumir responsabilidades, de responder pelas suas ações, de prestar conta de seus atos, de realizar seus compromissos e estar comprometido com eles [...]”. A partir da fala da gestora Carina, pode-se perceber iniciativas para envolver as pessoas, relacionando o envolvimento com o significado do trabalho e com a vida das pessoas, apontando diretamente para “*uma causa*” e “*senso social*”, estabelecendo o caráter de compromisso social.

Diante da importância da capacidade de envolver e mobilizar as pessoas para o compromisso e a construção da autonomia, cabe ressaltar a necessidade de valorizar cada passo dado em relação a essa proposta. Destaco o depoimento das líderes intermediárias que dão significado à questão:

À medida que os colaboradores são cobrados, porém também são valorizados pelos seus esforços, os resultados ocorrem de forma mais natural. Todos se sentem parte do resultado e procuram fazer o seu melhor. (Escola F – Líder Lídia).

Somos incentivados e estimulados a participar sempre da gestão da unidade, e em contrapartida em arcar com as decisões tomadas. (Escola E – Líder Júlia).

A análise dos depoimentos também revelou a presença do conceito de autoridade “às avessas” em práticas que apresentam características de autoritarismo. Como aborda Lück (2006, p. 111):

Autoridade todos devemos construir e constitui a capacidade de ser autor dos próprios atos, isto é, consciente dos mesmos, dos seus significados, das suas implicações e do seu alcance e resultados. O autoritarismo corresponde a uma ação centralizada em pessoas e não em ideias e na competência para implementá-las.

Vejamos a seguir alguns depoimentos que problematizam a ideia de autoridade que os gestores ou os líderes entrevistados revelam e que podem remeter a práticas autoritárias, mesmo que assim não as reconheçam:

Aí ele traz a decisão para mim, que muitas vezes é a que eu quero. Eu induzo ele a tomar aquela decisão, mas a decisão é dele. Então o que acontece? Ele se compromete com aquela decisão e vai fazer de tudo para que aquele resultado dê certo. Se eu dou a decisão, depois ele pode dizer, “ah se fosse eu não tinha feito”. (Escola D - Gestora Claudia, grifo meu).

Comecei a contratar pessoas que já vinham com um perfil mais parecido com o meu, mais resolutivo. É inevitável que a gente contrate pessoas com perfil parecido com a gente porque a gente quer que tenham o mesmo objetivo. (Escola E - Gestora Márcia).

Geralmente as pessoas participam quando solicitadas ou de forma individual ou em reuniões. (Escola B - Líder Joana, grifo meu).

A autoridade é necessária para a construção da autonomia e para o exercício de suas responsabilidades, pois traz o sentido de autoria. Conforme apresentado por Lück (2006), trata-se de uma autoridade intelectual (capacidade conceitual), política (capacidade de compartilhar poder), social (capacidade de liderar e orientar-se por liderança) e técnica (capacidade de produzir resultados e monitorá-los). O autoritarismo é constituído pela determinação e obrigação no cumprimento das tarefas, sem se preocupar com que os envolvidos conheçam os processos e com quais as implicações no desenvolvimento do seu fazer.

Situações referentes ao comprometimento também foram encontradas:

Eu noto ainda hoje em algumas escolas que ainda há muita centralização das decisões, o poder muito centralizado. Eu acho que isso tira a garra, o comprometimento dos colaboradores, acho que principalmente isso. (Escola D – Gestora Claudia).

Possibilita [o gestor] a criação de espaço e oportunidades para que os colaboradores participem do desenvolvimento da empresa através de reuniões e ações diferenciadas para fortalecer o comprometimento dos colaboradores. (Escola F – Líder Pedro).

Este conceito está relacionado à construção da autonomia, no sentido de que não se trata pura e simplesmente em se comprometer com as atribuições que lhe são

colocadas, mas sim em ter uma atitude de maior responsabilidade pelo projeto da escola, pelos seus resultados e pela educação como um todo.

5.2 “A Gente não Perde Força Quando a Gente Ouve e Ouve de Verdade”

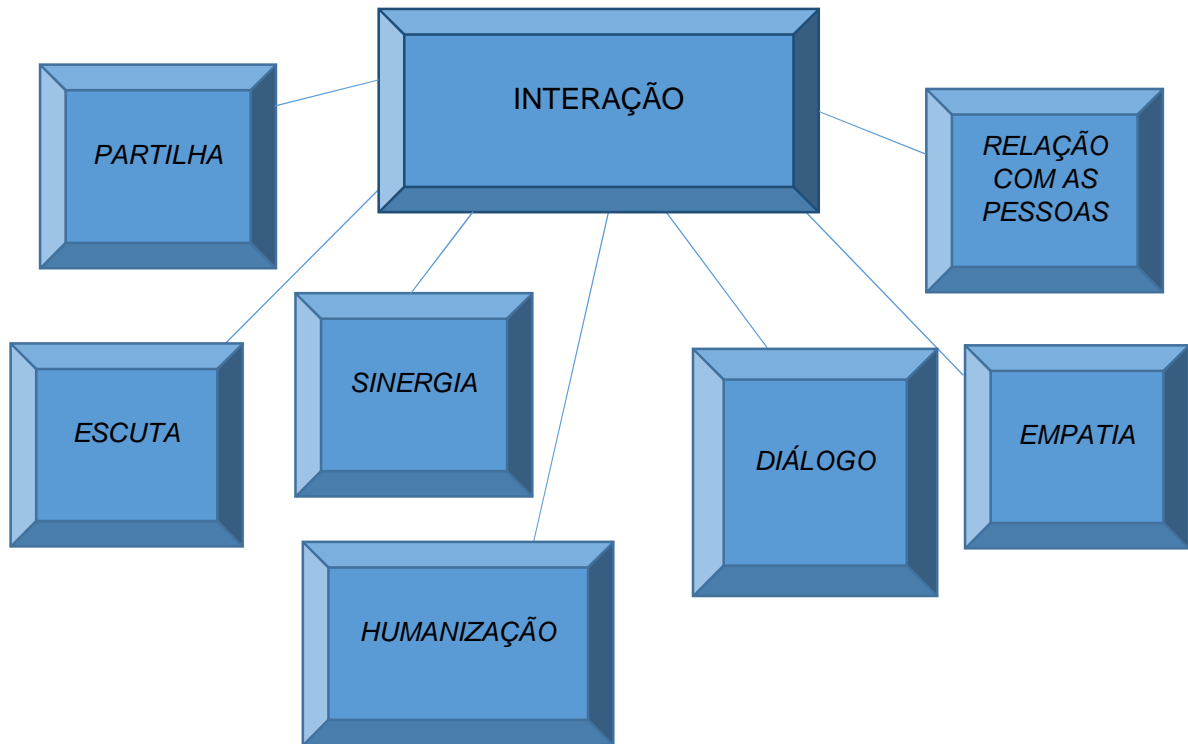
Conforme afirma Freire, este depoimento está relacionado à postura de verdadeiro diálogo, escuta e abertura à fala do outro, abrindo espaço para que a gestão compartilhada se efetive:

Escutar é obviamente algo que vai mais além da possibilidade auditiva de cada um. Escutar, no sentido aqui discutido, significa a possibilidade permanente por parte do sujeito que escuta para a abertura à fala do outro, ao gesto do outro, às diferenças do outro. Isso não quer dizer, evidentemente, que escutar exija de quem realmente escuta sua redução ao outro que fala. Isso não seria escuta, mas autoanulação. A verdadeira escuta não diminui em mim, em nada, a capacidade de exercer o direito de discordar, de me opor, de me posicionar. Pelo contrário, é escutando bem que me preparo para melhor me colocar ou melhor me situar do ponto de vista das ideias. (FREIRE, 2015, p. 117).

A opção pelo estudo sobre a gestão compartilhada teve a intenção de dar destaque às ideias de “partilha” e de “partilhar com”. Esse elemento pode estar presente tanto na gestão democrática quanto na gestão participativa, mas os conceitos aí imbricados apresentam uma proposta maior do que simplesmente uma formalização de etapas prescritas que devem ser cumpridas. A gestão democrática, conforme vimos anteriormente, está prevista na LDB, mas o quanto conseguimos fazer de gestão democrática? A proposta aqui desenvolvida não é trazer algo pronto e formatado, mas sim trazer um caráter de compartilhamento, e que isso é mais do que a representatividade e a democracia participativa que ocorrem em espaços às vezes extremamente formais. Mesmo que a gestão compartilhada implique necessariamente numa gestão democrática, pois as duas estão imbricadas, a ideia é dar destaque para esse componente da partilha e da interação que envolve a participação, o engajamento, o compartilhamento, a tomada de decisões coletivas, as relações interpessoais, o encontro e o diálogo.

A análise realizada revelou a interação como importante ingrediente do conceito de gestão compartilhada, pois a partilha envolve fundamentalmente a interação (Figura 5).

Figura 5 - Categoria Interação



Fonte: elaborada pela autora.

Segundo Lück (2006), a hierarquia pressupõe um poder de influência unilateral, de cima para baixo e de fora para dentro. No entanto, as mudanças advindas pela tecnologia da comunicação trouxeram rupturas, pois produziram novas posturas e até mesmo novos valores, criando e estabelecendo novas formas de poder de influência que atuam ao mesmo tempo, horizontalmente e verticalmente, assim como de baixo para cima e de cima para baixo, quebrando linearidades e estabelecendo circularidades e reciprocidades. Giddens (2002), ao escrever sobre os dilemas da identidade na modernidade, lembra que a vida cotidiana só é possível, suportável e até mesmo gratificante e agradável porque vivemos entrelaçados em redes de interações com os outros.

Nesse contexto, destaco o depoimento que segue:

É muito melhor quando se trata [os outros] com respeito e como líder. Pensando por outro lado o “chefe” acha que está conseguindo algo mais rápido por que está impondo pela força, só que ele não está formando pessoas. E como tu te melhora sem ter pessoas melhores na tua volta? Tu só te melhora no processo no momento que tu vêes aqueles olhinhos daquelas pessoas te dizendo coisas muito melhores do que tu dirias. Então eu fico pensando: que bom que eu consegui ser um instrumento, eu não fui nada mais do que isso, um instrumento que estimei que aquela pessoa que entrou daquele jeito chega para mim e diz: “Eu não concordo”, por isso e por isso. Desenvolvendo todo um raciocínio. Isso me faz feliz, esse eu acho que é o meu papel principal e o resultado de tudo isso é um resultado melhor, é lógico que é. (Escola A - Gestor Carlos).

O depoimento acima retrata a importância da postura do gestor que, dando sentido ao trabalho da sua equipe, consegue fazer com que as pessoas se sintam parte e que há espaço tanto para contribuir quanto para tirar dúvidas. Desta forma, o gestor imprime marca às relações interpessoais, valorizando as pessoas, criando um ambiente de discussões objetivas e focadas no trabalho, coordenando os processos decisórios e propiciando a construção de consensos e de que ideias diferentes podem se complementar.

Essa habilidade de relacionamento, de saber o tom. Eu estudo bem a pessoa para saber qual é o jeito que eu consigo fazer com que ela se desenvolva melhor. Eu não posso partir do princípio que todos são iguais e têm as mesmas competências, eu estudo muito isso e isso dá muito trabalho. Então acho que isso de se preocupar e estudar cada um e em que cada um pode ser melhor, desenvolver o melhor trabalho no lugar que está e tentar um aproveitamento interno. (Escola A – Gestor Carlos).

A primeira questão é conhecer pessoas, entender, gostar de pessoas por que a gente só faz isso, seja professores, seja partes interessadas, clientes, alunos principalmente essa habilidade de tentar se colocar no lugar do outro, tentar resolver as situações. Eu me coloco no lugar do outro, esse jogo de cintura tem que ter. (Escola B – Gestor Marcelo).

Brandão (2005) aponta que a finalidade da educação é o desenvolvimento humano, e que a pessoa humana é o seu destinatário, a razão do seu exercício, e que teríamos chegado ao momento de deixarmos de ser quem somos para sermos quem devemos ser em função dos saberes que aprendemos e seguimos aprendendo a criar, multiplicar e difundir, portanto:

A cultura da comunicação, fundamento de um espírito de formação dialógica e de cooperação – portanto de culturas da paz, da vida – compatível com os imaginários e valores do mundo da vida, “conhecimento” deve ser lido como “consciência”. Como a criação não-centralizada e fundada na troca, na partilha e no diálogo entre saberes e valores provenientes do campo de sentidos e significados de diferentes culturas, de diferentes tradições dentro de uma mesma cultura e de diferentes pessoas e estilos de ser e de viver dentro de uma mesma tradição. (BRANDÃO, 2005, p. 177).

Lück (2006, p. 44) diz que “[...] participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto [...]”. Para tanto, destaco nos depoimentos a importância do diálogo, da transparência, da escuta e do respeito ao outro nas práticas de gestão:

A tomada de decisão com a participação das pessoas e não unilateral, quando percebemos que a equipe estava muito ansiosa fizemos um momento todo pensado numa reunião de desabafo mesmo das pessoas falarem o que estavam sentindo, inclusive a direção também falar do que estava sentindo e por que as ações haviam sido tomadas. Então a transparência na comunicação, no diálogo deixando muito claro o porquê tem minimizado muito no sentido de não deixar acontecer. (Escola C – Gestora Ana).

A gente não perde força quando a gente ouve e ouve de verdade a opinião, eu não sou fraca por isso, bem pelo contrário é isso que eu venho mostrando sempre para eles a maturidade na gestão não tem a ver com tu ter frases prontas desde o início e sim tu saber juntar o melhor de cada um. (Escola A - Gestor Carlos).

Trabalho a equipe, a gente trabalha por uma causa, a nossa causa é a educação. A gente trabalha em prol da educação e trabalha com a esperança das pessoas, então cada pessoa que entra na escola, é tratada da melhor forma possível e trabalho também que as pessoas mais humildes (a gestora usou um exemplo de alunos mais humildes que vêm em busca de um curso que possibilite uma mudança na sua condição social) tem que ser muito bem tratadas pois as vezes elas tem muita dificuldade de enfrentar toda a barreira social que elas tem e atravessar a porta, as vezes elas tem tanta dificuldade social que atravessar a porta e entrar numa instituição com os nossos ambientes já é uma grande vitória. Então de que forma eu posso atender essa pessoa que chegou, como eu posso contribuir para que ela de fato mude a sua vida, então a gente trabalha por uma causa. (Escola F – Gestora Carina).

O diálogo e a transparência na comunicação fundados na escuta verdadeira do outro são elementos presentes na gestão compartilhada, no interesse em tomar decisões de forma transparente e clara, “*não ter frases prontas*” e “*saber juntar o melhor de cada um*” são exemplos possíveis dentro do fazer do gestor educacional, conforme depoimento do gestor Carlos. Destaco também, do depoimento da gestora Carina, que o exercício de se colocar no lugar do outro dá exemplo de solidariedade

e amorosidade, como indicado por Freire, abrindo espaço para humanização, especialmente na educação profissional.

É possível perceber, em alguns relatos dos gestores, que a rotatividade na equipe interfere negativamente no processo de democratização, especialmente no aspecto da tomada de decisões. Exemplificando, seguem abaixo os depoimentos:

Nessa Unidade a pessoa mais velha (em tempo de serviço na instituição) na equipe não tinha ainda um ano na instituição que era a pedagoga, em compensação na nossa Unidade a pessoa mais nova tinha mais de um ano, então essa rotatividade contribui para que as pessoas não saibam os processos, as pessoas não tenham comprometimento. (Escola B – Gestor Marcelo).

De certa forma eu altero a equipe, mas não tenho alta rotatividade, mudo eventualmente as lideranças, às vezes não por minha vontade pois as pessoas são convidadas a trabalhar em outras escolas, mas mesmo trocando as pessoas eles têm uma sintonia fantástica, tudo vai se encaixando. (Escola A - Gestor Carlos).

Temos uma sinergia forte entre os setores, temos líderes do mesmo lado do que eu penso. (Escola G – Gestor Leandro).

A estabilidade da equipe facilita por que tu consegues investir mais em capacitação, as pessoas começam a conhecer cada vez mais as suas práticas e aí as coisas funcionam naturalmente. (Escola C – Gestora Ana).

Um ambiente educacional propício à participação, com vistas à promoção da qualidade da educação, deve ser capaz de promover a sinergia pedagógica. Conforme aponta Lück (2006), essa sinergia promovida pelo grupo gestor da escola é voltada à dinamização de um processo co-participativo para atender às demandas da sociedade atual.

Com base nessa categoria, é possível perceber que a promoção de uma gestão compartilhada está associada a práticas de diálogo, escuta, desenvolvimento da equipe a partir do acompanhamento sistemático do gestor, subsidiando e auxiliando no processo de tomada de decisões e, conseqüentemente, no comprometimento e responsabilidade dos envolvidos.

5.3 “É Muito Ruim não Estar lá em Cima (no Ranking), mas Eu Tenho Certeza que a Gente vai Chegar lá e com Qualidade”

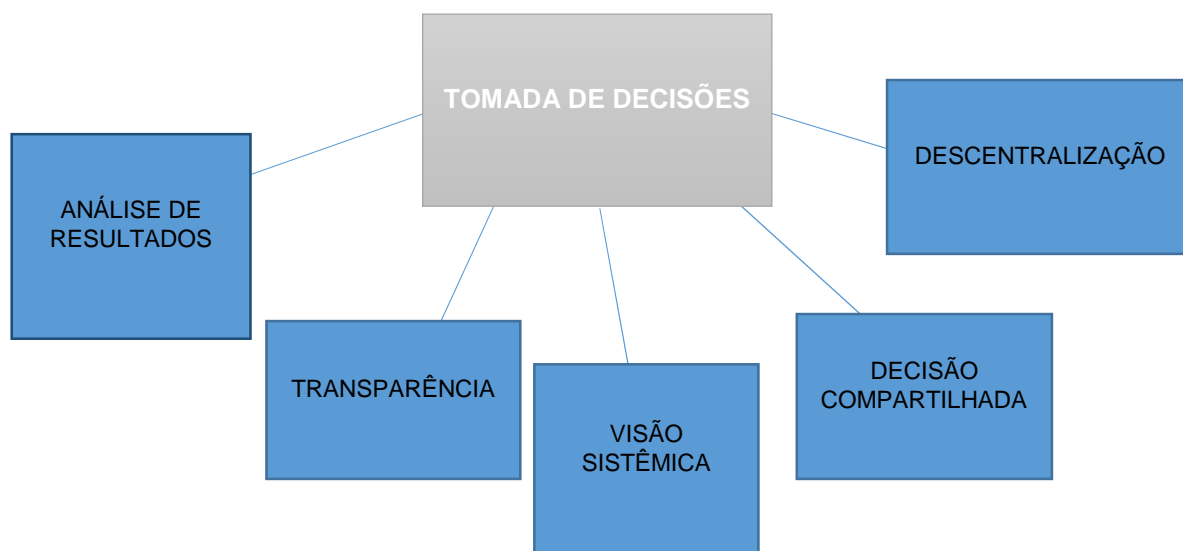
Em relação ao depoimento acima, Lück (2006, p. 40) expressa que:

[...] a educação e a questão do desenvolvimento da qualidade de ensino, em decorrência de sua complexidade, e pela multiplicidade de fatores e processos nelas intercorrentes, demandam uma orientação global, abrangente e interativa, a educação com visão de longo prazo, em superação à localizada, descontextualizada e imediatista, identificada nas ações situacionais e de caráter ativista.

A categoria tomada de decisões foi selecionada por se tratar de um importante elemento a ser analisado, tendo em vista que a forma como as decisões são tomadas no cotidiano escolar interferem em grande parte na obtenção de resultados.

A seguir, apresento a Figura 6, que representa a categoria tomada de decisões e os conceitos a ela relacionados:

Figura 6 - Categoria Tomada de Decisões



Fonte: elaborada pela autora.

Os gestores das unidades educacionais, assim como os líderes intermediários do Senac-RS participantes da pesquisa, demonstraram em seus depoimentos que a tomada de decisões coletiva faz parte das práticas de gestão realizadas, muito embora seja importante salientar que já existe um procedimento formal da instituição, que tem como norma a análise de resultados e o planejamento de ações conjuntas.

Sendo assim, as unidades realizam reuniões trimestrais para fazer análise crítica dos resultados que compõem o índice dos contratos de gestão, que por sua vez produzem um ranking de resultados entre as escolas. Diante dessa questão, o depoimento abaixo demonstra o ponto de vista da gestora, que faz relação dos resultados com a qualidade do trabalho que é desenvolvido, e outros depoimentos que demonstram a análise trimestral dos resultados.

Eu prefiro ter um resultado, eu digo para eles, é muito ruim não estar lá em cima (no ranking), mas eu tenho certeza que a gente vai chegar lá e com qualidade. (Escola E - Gestora Márcia).

As decisões são tomadas nas reuniões do grupo gestor e reuniões de análise crítica trimestral. Na reunião geral escolhemos temas que estão com resultados mais baixos para debater com o grupo as ideias. Como se fossem temas geradores. (Escola C – Gestora Ana).

E ainda no Senac tem duas questões que são bem fortes que é o foco em resultado, nós trabalhamos com resultado então o diretor tem que ser orientado pelos resultados. (Escola C – Gestora Ana).

A tomada de decisão ocorre de forma coletiva onde os colaboradores contribuem nas reuniões e as principais decisões e definições são realizadas pela direção e líderes. (Escola F - Líder Pedro).

A participação das pessoas nos processos de tomada de decisão ocorre principalmente nas reuniões de acompanhamento de resultados, onde temos a oportunidade de definir questões relacionadas com projetos ou planos de ação em andamento. Pesquisa de clima, sugestões informais, avaliações, reuniões. (Escola G - Líder Eduardo).

Em contrapartida, é possível observar, a partir dos depoimentos de alguns gestores e líderes, que há propostas que se aproximam das ideias de uma gestão compartilhada, pois nelas estão presentes elementos importantes que qualificam a tomada de decisões, na medida em que possibilitam um ambiente favorável ao trabalho educacional. A transparência está diretamente relacionada à apresentação clara às pessoas sobre o que vai ser feito, o que não será feito e o porquê de tais decisões, diferente da prática muitas vezes burocrática de prestação de contas porque essa é uma determinação legal. A diferença se encontra na possibilidade dos sujeitos de se verem efetivamente implicados e responsáveis.

A respeito, seguem os depoimentos de gestores e líderes:

Tu tens que te mostrar aberto, aberto a receber as ideias e ser bem transparente, em que sentido, em dizer o que vai ser feito e o que não vai ser feito em relação às demandas que trazem. Essa transparência serve para tudo, na avaliação de desempenho costumo colocar claramente os fatos que vem acontecendo e ir trabalhando com a pessoa, eu penso que jogando limpo fica mais fácil, sempre lidando com dados e com fatos. (Escola B – Gestor Marcelo).

Temos uma característica de poder discutir abertamente, um ambiente de poder falar, ter momentos de questionar, receber feedback, ter discernimento do que é possível fazer e do que não é possível fazer, facilita muito. É fundamental para o trabalho as lideranças intermediárias pois são o teu apoio, são nossos olhos e ajudam a disseminar a política que tu trazes. Então fazer um bom plano de ação, dar feedback para as pessoas, ser transparente. (Escola G – Gestor Leandro).

O alcance dos resultados tem como princípio a transparência da gestão e a forma de conduzir a gestão. (Escola B – Líder Joseane).

Acredito que a gestão realizada na nossa unidade é a democrática, pois trabalhamos de forma participativa, com transparência e democracia. (Escola G – Líder Márcio).

Em nosso grupo os conflitos são enfrentados de forma madura e transparente, buscando sempre resolvê-lo de forma justa para todos os envolvidos. (Escola E – Líder Julia).

A participação das pessoas nos processos decisórios, com o objetivo de construir a autonomia dos sujeitos, a responsabilização pelas ações e, por consequência, a melhoria dos resultados educacionais, passa pela capacidade do gestor em mobilizar as equipes e a comunidade em geral. Historicamente, na educação, participamos de espaços onde as pessoas são chamadas a participar, sendo comum observarmos que as demandas apresentadas e planejadas nem sempre são consideradas e colocadas em prática da forma como foram pensadas, esvaziando, assim, o sentido da participação. Lück (2006) sugere que muitas reuniões realizadas para tomada de decisões perdem seu real valor por serem práticas de pseudodemocracia promovidas pela falta de uma gestão articuladora competente, orientação do senso comum, resistência à mudança, dentre outros aspectos. O depoimento abaixo demonstra claramente o nível de participação que ocorre atualmente:

Percebo que a participação varia muito de acordo com as crenças e pró-atividade de cada colaborador. Alguns se limitam a fazer o seu trabalho e optam por não dar opiniões. Outros se sentem à vontade para trazer ideias, sugestões de melhorias a até mesmo críticas. Esses que participam possuem um importante papel nas decisões – as sugestões são analisadas e em muitos casos adotadas. (Escola F - Líder Lidia).

Para Lück (2006, p. 96), “[...] a descentralização dos processos e tomada de decisões em educação e a conseqüente construção da autonomia da escola demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis.”.

Como contraponto à centralização da autoridade, conseqüentemente a responsabilidade pela tomada de decisão está associada ao paradigma da administração, caracterizada pelo distanciamento entre os que organizam, pensam e criam as ações e os que as executam. Os depoimentos abaixo ilustram as concepções aqui expostas:

Difícilmente eu como diretor vou interferir, eu acompanho, mas são os líderes que resolvem as situações, não me atravesso nas questões para não tirar a autoridade deles. O líder é quem tem que ser o responsável pelo seu núcleo, é ele que tem que dar as diretrizes e atuar. Foi toda uma construção, não foi fácil criar a figura do líder, não foi de uma hora para outra e quem não aceitou saiu ou foi desligado. Hoje esses pilares são bem fortes, eu sou o diretor, mas quando o colaborador tem uma situação ele tem que tratar é com o líder pois eles têm essa responsabilidade. (Escola G - Gestor Leandro).

Quando eu cheguei na Unidade eu notei que as decisões estavam todas centralizadas única e exclusivamente no diretor da Unidade, o que me surpreendeu porque até os indicadores da época eles eram “alimentados” (atualização de indicadores de gestão), pelo próprio diretor e ninguém respondia por isso entendeu? Na época citei o exemplo do guarda-chuva, como eu não tenho condições de acompanhar tudo de perto então cada um vai ter as suas ramificações e fechar o total para me trazer. (Escola D - Gestora Claudia).

Como temos um ambiente propício a opinar, percebo que participamos em todos os momentos, sempre que é solicitado. A gestora sempre leva em conta as visões diferentes de determinados assuntos para a tomada de decisão. (Escola E – Líder Julia).

Devido à complexidade que envolve o processo educacional como um todo, é necessário ampliar a visão a respeito das dimensões que compõem a realidade, construindo, assim, o que chamamos de visão sistêmica para a tomada de decisões. Lück (2006) nomeia a passagem da ótica fragmentada para a ótica organizada pela

“visão de conjunto”, destacando como importantes: o estabelecimento de interdependência de partes entre si e destas com seu conjunto, a ação interativa e processual sobre o conjunto e a percepção da realidade como é, em sua condição concreta e substantiva.

*A gente divide as responsabilidades e torna as pessoas mais importantes, é o famoso “empowermeint” (descentralização do poder), eu tenho que **dar poder** para as pessoas, eu tenho que dar poder e autonomia e poder para cada um. Não ficar simplesmente tudo centralizado na minha pessoa, porque eu vou cobrar o resultado é dela, é da líder. Se eu não dou poder para ela como é que eu vou cobrar alguma coisa dela? Então, dá esse poder e cobra o resultado, é o que eu procuro sempre fazer, é uma das coisas que eu modifiquei muito na gestão da Unidade. (Escola D – Gestora Claudia, grifo meu).*

O depoimento acima tanto apresenta uma proposta voltada à gestão compartilhada quando propõe que a divisão da gestão torna as pessoas importantes e que o gestor não deve centralizar as decisões. No mesmo texto, aparece a ideia de que o poder é “dado” e que, assim como ele é “dado”, será “cobrado”, como se fosse possível fazer uma simples troca, desconsiderando as questões subjetivas que estão envolvidas no contexto em que se encontram. Assim, retrata a transição entre dois modelos distintos de gestão, ora reproduzindo um modelo mais conservador enquanto exercita a ideia da gestão compartilhada.

A proposição de compartilhar as decisões pode ser tarefa árdua para os gestores, especialmente quando se tem uma concepção mais voltada à administração, pois é recorrente nas escolas de educação profissional do Senac-RS a opção por gestores que têm essa formação inicial. Os termos utilizados, bem como as ferramentas de gestão, tais como: análise crítica de resultados, acompanhamento de indicadores, espaços de reunião podem estar a serviço tanto de práticas conservadoras como de práticas associadas à gestão democrática e à participativa.

Vejamos alguns depoimentos que se destacam pela aproximação com a gestão aqui defendida:

Quando eu trago uma pessoa aqui (na sua sala), ela tem que me ajudar, nós vamos construir juntos a solução para o problema e não eu dar a solução. Por que se eu dou a solução, a minha solução, não é a que ela vai incorporar, no momento que ela constrói aquela resolução juntamente comigo, incorpora nela, ela acredita naquela resolução e aí ela se empenha para resolver realmente. Eu acho que isso modifica bastante e faz com que as pessoas se sintam importantes dentro do sistema. (Escola D – Gestora Claudia).

Para manter a satisfação da equipe alta eu costumo tratar as questões de forma transparente. Uma gestão aberta e participativa, isso é muito bonito de se falar, mas, por exemplo, se tu fores na Unidade tu vais ver a porta da sala vai estar sempre, sempre sem exceção aberta, aberta para que, para que as pessoas entrem, que as pessoas tragam as suas demandas. (Escola B - Gestor Marcelo).

Ir trabalhando e sempre dizendo o porquê, eu jamais ligo uma tarefa sem explicar a importância e o objetivo, então qualquer coisa que eu entregue eu tento, claro que sempre que possível, para que as pessoas comecem a ser pensantes, por que eu acho que é isso que falta para começar a criar uma visão sistêmica na medida em que se vai trabalhando com eles e explicando e aí tu vai formando pessoas e aí tu vai envolvendo e quando tu te dá conta tu tá com uma equipe como está na escola hoje, dito por eles mesmos (o pessoal que realizou a visita na escola), que o nível intelectual de todos é muito bom, quase todo mundo se percebe que andam para o mesmo norte, não é nada forçado, é natural pelo processo de trabalho que está organizado e o reflexo disso são os próprios resultados. (Escola A – Gestor Carlos).

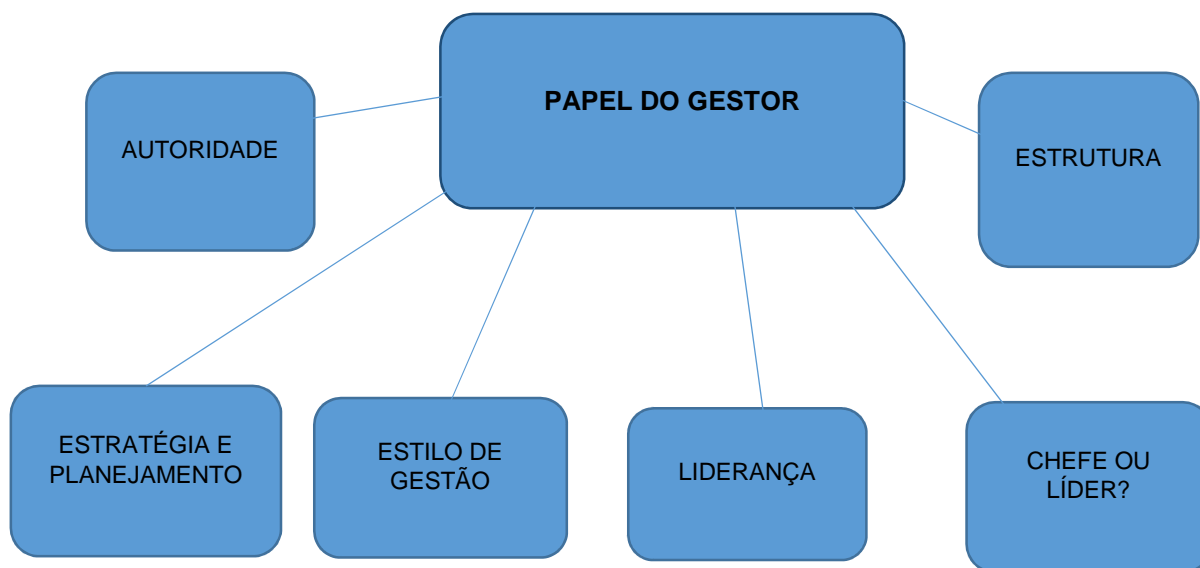
O depoimento do gestor Carlos chama a atenção à medida que ele defende uma proposta de gestão compartilhada quando se propõe a valorizar os diferentes talentos, fazendo com que todos compreendam seu papel na instituição, assumindo novas responsabilidades e desenvolvendo uma visão de conjunto.

5.4 “Tem Muitas Escolas que não são Assim, que têm ‘Chefes’ Mesmo”

A categoria papel do gestor foi identificada a partir dos depoimentos, que apresentaram uma série de atribuições que são entendidas como primordiais no exercício da função, além do surgimento dos diferentes estilos de gestão que compõem o seu papel.

A Figura 7 representa a categoria em questão e os conceitos identificados nas análises:

Figura 7 - Categoria Papel do Gestor



Fonte: elaborada pela autora.

Depoimento que expressa o conceito de autoridade:

Às vezes o que pode acontecer se tu não fizeres isso, tu também não podes ser liberal, que todo mundo decide e paz e amor, tem a minha responsabilidade, então eu deixo claro, a gente vai decidir juntos, mas a responsabilidade desse processo é minha, a validação, a responsabilidade final é minha. (Escola A – Gestor Carlos).

Ao afirmar que “a responsabilidade final é minha” o gestor assume seu papel de autoridade diante do processo, não no sentido de fazer valer a sua opinião como exercício do poder, mas de autoria diante das decisões que são compartilhadas, considerando o acompanhamento e a coordenação do gestor do processo educacional como um todo.

De acordo com Lück (2006, p. 56), “[...] o exercício do poder centrado no atendimento a interesses pessoais dos gestores legitima a manipulação, é limitado e controlado de forma competitiva”. Ao contrário do depoimento anterior, o mesmo gestor exemplifica como vê essa situação em outras escolas:

Eu acho que o diretor regional tenta colocar pessoas que sejam assim, com estilo de gestão não de chefe ou mandão, mas conforme o estilo que a gente percebe que ele tem, alguém que combine mais com estilo dele, mas eu acho que tem muitas escolas que não são assim, que tem “chefes” mesmo. Mesmo que todos os diretores participem das mesmas capacitações cada um tem seu jeito. (Escola A – Gestor Carlos).

O exemplo citado desperta a curiosidade em relação à formação dos gestores, que também foi identificada como categoria e será comentada mais adiante, pois, mesmo que “*cada um tenha o seu jeito*”, é preciso dar-se conta que existem princípios que orientam as ações educacionais da instituição.

Os depoimentos dos gestores e líderes intermediários revelam diferentes estilos de gestão presentes nas escolas, evidenciando que alguns têm seu estilo voltado ao compartilhamento, conforme descrito:

Eu acho que a gente precisa do conhecimento técnico, mas a habilidade de lidar com as pessoas, a inteligência emocional são habilidades fundamentais e a habilidade de lidar com as pessoas não igual com todo mundo, mas situacional e de acordo com o perfil daquela pessoa por que as pessoas não escutam o que tu dizes da mesma maneira, elas têm uma capacidade de absorver que é diferente uma das outras e tu tem que entender a pessoa que está ali. (Escola F – Gestora Carina).

O que precisava aqui foi um choque de gestão [exemplo usado para definir uma mudança radical de como a gestão estava sendo conduzida] mesmo, uma modificação da maneira como se levava a gestão da Unidade. O que foi feito é que hoje temos uma escola organizada onde cada um sabe exatamente a sua tarefa e a sua importância para o resultado do todo. (Escola D – Gestora Claudia).

A gestora da escola D afirma que: *o diretor tem que descer do pedestal, temos que ficar no mesmo nível deles*, limitando, assim, a visão da equipe, ao afirmar que: *o diretor tem que ter uma visão estratégica, a visão operacional tem que ser com eles*. Em comparação, os depoimentos abaixo apresentam estilos de gestão diferentes, onde a gestora da escola E dá a impressão de que, ao delegar as funções operacionais para a equipe, exime-me da responsabilidade e autoria do processo de gestão.

Outra coisa é preparar para ti ser gestor que é única e exclusivamente se comunicar, hoje o meu trabalho é 80% falar. Não me envolvo no operacional, fujo e faço as gurias resolverem as coisas. (Escola E – Gestora Marcia).

Depende muito do perfil do diretor, temos que descer do pedestal, temos que trabalhar no mesmo nível que eles, para ter a mesma visão, pelo menos neste momento. Que nem eu sempre digo para eles, as questões internas, eles têm que cuidar, o diretor tem que ter uma visão estratégica a visão operacional tem que ser com eles, fica muito mais fácil de se fazer a gestão. Se eu tenho uma visão estratégica tenho que enxergar a minha Unidade e tenho que enxergar o entorno dela. (Escola D – Gestora Claudia).

No decorrer da pesquisa, foi possível identificar, a partir dos depoimentos de gestores e líderes intermediários, uma divisão de papéis que parece muito presente na realidade da instituição. Os gestores possuem uma ação mais estratégica e não se envolvem nas operações do dia a dia. Os líderes intermediários, por sua vez, têm a atribuição, então, de dar conta junto com suas equipes das ações que envolvem o operacional (no caso, as tarefas). Diante do exposto, é necessário que esse seja um exercício consciente, pois, ao mesmo tempo em que o gestor não desenvolve as tarefas, isto é, não “coloca a mão na massa”, é seu compromisso subsidiar e acompanhar este processo. Em comparação, as equipes que têm como atribuição as tarefas relacionadas à operação devem ser desenvolvidas para atuar também nas decisões estratégicas e que envolvem o todo, para não correrem o risco de fragmentar o pensar e o fazer do processo educacional, o que é muito comum nas escolas.

Outro conceito revelado na categoria do papel do gestor é a responsabilidade pela estrutura da escola.

Começando pelo aspecto estrutural a escola não tinha uma atualização em equipamentos e não tinha uma estrutura adequada, então nesses anos todos foi um processo permanente de reforma e modernização, aquisição de equipamentos o que transformou nosso ambiente de trabalho pensando nos colaboradores e nos clientes melhorando também nossos recursos didáticos. (Escola C – Gestora Ana).

Cuidado com as coisas, dificilmente tu vais chegar aqui e ver uma planta morta, uma cadeira para arrumar, uma parede com infiltração, porque são coisas que eu dou muita atenção e desenvolvo isso com a equipe também. Tudo isso que eu estou te falando quando eu falo de mim é do grupo gestor junto. Eu tento desenvolvê-las. (Escola E – Gestora Marcia).

O gestor tem que buscar transformar os recursos disponíveis, os conhecimentos específicos de sua equipe em uma forma de atingir os resultados esperados. (Escola E – Líder Julia).

O gestor é o que mantém tudo sob controle e para garantir as suas entregas, estabelece metas e critérios. (Escola F – Líder Pedro).

Em Lück et al. (2006, p. 33), liderança é descrita como sendo:

[...] um conjunto de fatores associados, como por exemplo a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos e se traduz na capacidade de influenciar positivamente os grupos e inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas.

Portanto, ao definir gestão educacional, Lück (2006, p. 55) afirma que este conceito “pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não consideradas pelo conceito de administração, e, portanto, superando-o.” Superando o enfoque administrativo, mas não o substituindo, destaca-se a importância do papel do gestor em prover os recursos necessários, bem como a infraestrutura para o bom funcionamento da instituição. A diferença pode estar na forma de fazer, que pode ser a partir do diálogo e da escuta, organizando ações conjuntas na tomada de decisões referentes à aplicação dos recursos e agindo com transparência, conforme já exposto no decorrer do trabalho.

Para tanto, é importante considerar o conceito de estratégia e planejamento, conforme depoimentos:

Ao invés de tomar ações imediatistas nós fizemos um plano de médio prazo para ter como consequência o resultado esperado e essa estratégia deu certo. Hoje tem um equilíbrio no resultado da gestão, então como experiência para mim ficou que não adianta focar somente em uma estratégia, é preciso manter um equilíbrio nos resultados. (Escola C – Gestora Ana).

Quando se fala em gestão penso mais em atividades, meios de atingimento de metas, processos e métodos. Já pensando em liderança relaciono o envolvimento com a equipe, cultura, pessoas e autoconhecimento. (Escola A – Líder Sandra).

Gestor é quem gerencia e líder é aquele que dá sentido às coisas. O gestor pode gerenciar um processo ou um projeto. Liderar está relacionado com estabelecer um sentido entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais. (Escola G – Líder Eduardo).

O planejamento participativo, como estratégia de gestão compartilhada, não se resume a um conjunto de ações colocadas em uma planilha que pode tranquilamente ser esquecida em algum arquivo sem nunca ter sido aplicada. Pelo contrário, é um

exercício necessário na busca pela resolução de problemas e na construção da autonomia, que apresenta como requisito básico para promover a participação dos sujeitos que eles estejam convencidos da relevância e necessidade dessa participação.

A partir desta questão, Lück (2006, p. 47) aponta a participação por engajamento como o nível mais pleno de participação:

[...] sua prática envolve o estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para a efetivação das decisões tomadas.

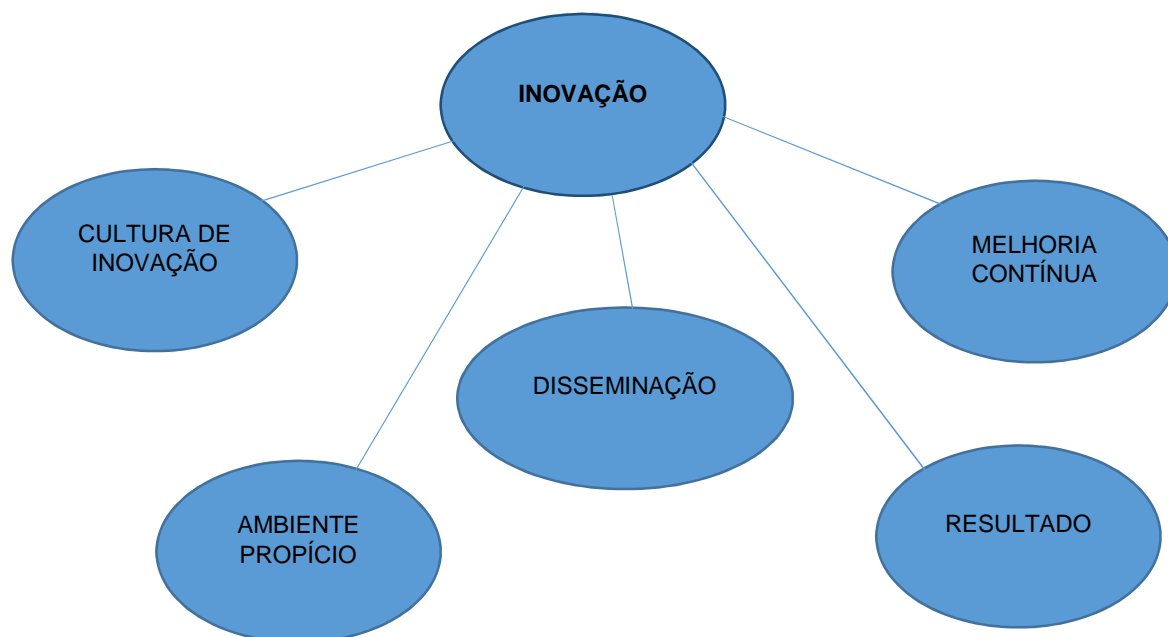
Em vista dessas questões, cabe ao gestor escolar assumir a responsabilidade tanto pela dimensão técnico-pedagógica como pela dimensão político-social para a qualidade de seu processo educacional e para o sentido de autonomia e desenvolvimento de seus profissionais.

5.5 “Estímulo Sempre a Pensar que se Pode Fazer as Coisas de um Jeito Melhor”

Para Bautzer (2009, p. 2), “[...] inovar significa ‘fazer o novo’, diferenciar, surpreender. A inovação passou do conceito aplicado no foco tecnológico para fazer parte do gerenciamento do conhecimento e em novas formas de produzir bens e serviços.”.

O conceito apontado por Bautzer se traduz nas práticas encontradas no contexto da pesquisa. Os gestores apontaram em seus depoimentos, na categoria Inovação, o *estímulo a pensar que se pode fazer as coisas de um jeito melhor*, conceitos que remetem ao entendimento de inovação, bem como de cultura de inovação, ambiente propício, disseminação, melhoria contínua e resultados, foram identificados nos depoimentos desta pesquisa. Abaixo, a Figura 8 ilustra a categoria.

Figura 8 - Categoria Inovação



Fonte: elaborada pela autora.

Com base em Kelley e Littman (2007, p. 13), pode-se apontar a importância do processo criativo no desenvolvimento de energia e promoção de sinergia entre os colaboradores de uma organização, uma vez que pode propiciar a inspiração mútua e a atitude colaborativa.

De acordo com Bautzer (2009, p. 3):

[...] a luta por um lugar de destaque no mundo da inovação vem trazendo investimentos e fomentando perspectivas. Assim, podemos afirmar a complexidade do mecanismo da inovação e quanto esse fator se torna determinante para o sucesso empresarial em tempos de globalização e mundialização.

Os conceitos identificados na pesquisa apresentam coerência com esse entendimento de inovação, que está em busca do novo e da melhoria contínua para encaminhar projetos, perpassando a ideia de se propor a experimentar. A busca por alternativas de ações diferentes, de alguma forma, reflete-se nos depoimentos de gestores e líderes. As ideias favorecem a relação de inovação, provocando uma articulação da teoria com a prática.

Acerca dessa construção, é interessante destacar a abordagem de um dos entrevistados ao focar o envolvimento dos alunos nas propostas de inovação:

A outra questão que vai no mesmo sentido é incentivar aos alunos a participação em feiras na questão da iniciação científica. Isso é diferente, é inovador, porque buscamos muitas parcerias e os alunos estão sempre em evidência, já temos essa cultura. (Escola B – Gestor Marcelo).

O depoimento do gestor Carlos traz contribuições para essa discussão ao referir a importância do gestor para a criação de um ambiente propício para a inovação, no sentido de promover essa cultura a partir da abertura de espaços que possibilitem que ela ocorra. Também se refere às formações recebidas que ficam no campo conceitual, muitas vezes sem abrir espaços para discussão de como se dá na prática.

Falando primeiro da palavra inovação eu achava que sabia muito sobre inovação, a partir dos treinamentos que recebemos, só que são conceitos fragmentados, hoje eu vejo que estamos mais próximos pois acredito que a inovação não é uma coisa que esteja longe, tu tens que tornar isso um processo contínuo e de uma forma que as pessoas realmente sintam aquela teoria toda que fala do ambiente propício. Só que se tu só lês e fala sobre não adianta, tu tens que realmente criar possibilidades para que a inovação ocorra. (Escola A – Gestor Carlos).

Percebeu-se que há experiências mais macros e outras de abrangência micro, envolvendo apenas um professor:

Tenho um coordenador que é focado em pesquisas e projetos de inovação. Ele é muito criativo então ele foi designado para essa função. (Escola F – Gestora Carina).

A proposta de inovação no ambiente educacional pode estar relacionada a uma ruptura de paradigmas, pensando que toma corpo no exercício da gestão compartilhada, superando o enfoque limitado e fragmentador típico de uma gestão de caráter meramente administrativo. A respeito, seguem outros depoimentos:

A outra questão é de estimular, estimular as pessoas a serem propositivas, a criarem projetos, temos algumas ações nos grupos de trabalho que a partir de propostas apresentadas de forma estruturada e aprovada, ela tem um espaço multidisciplinar para trabalhar em busca de um resultado. (Escola C – Gestora Ana).

A questão de gestão inovadora eu fico pensando, eu acho que no momento em que tu se dedica as pessoas, aquilo que eu te falei das competências, tu vais automaticamente vai fazendo sempre algo novo. No momento em que tu descobre o melhor de cada pessoa que está contigo essa troca vai fazendo que tu também inovas, tu reavalias conceitos, formas de fazer, tu formas e te forma no processo o tempo inteiro, te renova. A percepção de uma gestão mais humana é algo que cada vez mais será perseguido, tudo mostra que quanto mais tu consegue ser líder e manter essas características que falamos que são importantes mais tu consegue resultado. (Escola A – Gestor Carlos).

O que dialoga mais com os princípios da inovação que eu acredito é primeiro o estímulo sempre a pensar que se pode fazer as coisas de um jeito melhor, isso está muito na nossa cultura, nem sei se as pessoas gostam muito disso. A gente usa muitos fóruns, espaços de reunião para pensar em como melhorar, como fazer diferente e daí surgem ideias bacanas que talvez não sejam inovações disruptivas mas são aperfeiçoamentos que melhoram e que repercutem também no envolvimento das pessoas, na qualidade percebida pelo cliente e acho que tudo que gera valor para o cliente é inovação, uma premissa da inovação e as nossas melhorias tem essa preocupação de gerar valor para o cliente. (Escola C – Gestora Ana).

O depoimento abaixo se destaca pois o gestor, durante a entrevista, relatou que a proposta de inovação teve origem em uma situação-problema, ou seja, partiu de um desconforto vivido, para o qual haviam feito várias tentativas de resolução. Então, lançou-se um desafio para a equipe, na busca por uma solução que realmente trouxesse resultado. Destaco a importância do envolvimento dos alunos nesse caso.

Começamos a criar várias práticas para conseguir entender esse universo. Criamos uma prática de conversar com os alunos nos três turnos através de grupos focais tentando entender as demandas dos alunos o que gerou bastante resultado no que tínhamos que melhorar. Um programa de acompanhamento aos alunos para avaliar se as expectativas dele foram atendidas e vem nos dando resultados diferentes. (Escola G – Gestor Leandro).

Acrescenta-se os depoimentos dos líderes intermediários:

Estamos sempre buscando inovar com o foco do cliente. Como por exemplo o Projeto MEL que avalia o mercado, a expectativa é a laboralidade dos nossos alunos. (Escola A – Líder Marisa).

É inovadora pois permite e desenvolve a equipe para criar, correr riscos calculados e existe respeito, colaboração e trabalho em equipe. (Escola B - Líder Joana).

Nossa unidade é comprometida com as mudanças contínuas e com o desenvolvimento de atividades geradoras das mudanças. (Escola B - Líder Lucia).

A gestora sempre busca formas de inovar em nossas práticas, para que tenhamos um diferencial até mesmo em relação as outras escolas da instituição. (Escola E - Líder Julia).

Em alguns casos sim e em outros não. Como trabalhamos com regras, sempre seguimos as mesmas (o que não permite muita inovação). Porém no dia-a-dia percebo novas formas de fazer, que trazem inovação e resultado. (Escola F – Líder Lídia).

Sim, pois a gestão realizada na unidade permite que as pessoas participem de várias formas das decisões tomadas pela gestão. Acredito que criar reuniões com dinâmicas para “coletar” material para buscar melhorias para unidade utilizando-se da criatividade, ideias dos colaboradores, como realizamos é uma forma inovadora de realizar a gestão. (Escola G - Líder Márcio).

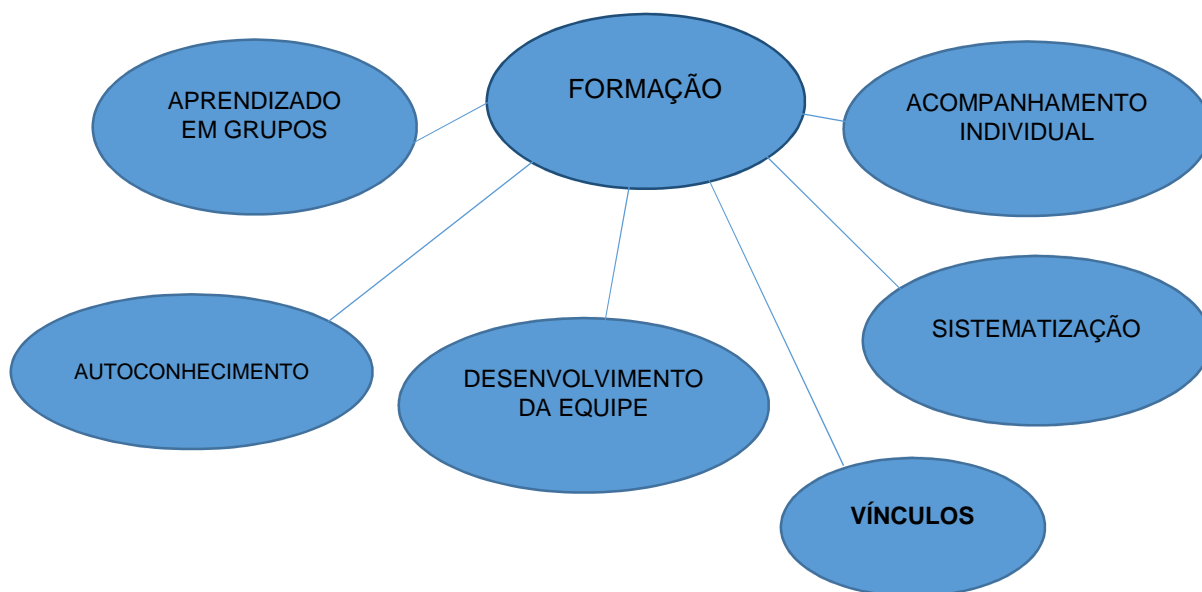
Sim, pois temos oportunidade de criar/desenvolver coisas novas. Temos um ambiente que estimula a participação e a criatividade. (Escola G – Líder Sandra).

A análise das experiências relatadas pelos gestores e líderes intermediários favoreceu a localização de distintas compreensões de inovação e da natureza de cada uma delas. Destaco a importância de um ambiente propício e da necessidade de criar uma cultura de inovação. Alguns gestores e líderes mencionam a ideia de melhoria contínua e, em alguns momentos, não têm certeza se esse movimento é inovador ou se seriam mudanças que não abrangem esse significado. Há aquelas que se referem às formas de gestão e trabalho coletivo, enquanto outras testam novas metodologias; há as que se limitam a inovar pela burocratização dos processos; há as que experimentam novas alternativas de gestão, a fim de inovar; há ações que estimulam a autoria e o protagonismo dos alunos.

5.6 “Para ser Gestor é Fundamental Gostar de Gente. São as Pessoas e não os Processos que Fazem os Resultados Acontecerem”

Na categoria Formação, localizei nos depoimentos alguns conceitos que serão trabalhados neste item da pesquisa. Foi possível evidenciar a necessidade de formação dos gestores e também da equipe de líderes intermediários, tendo em vista que assumem muitas vezes práticas importantes no contexto da educação profissional. Apresento a Figura 9, que representa esta categoria e os conceitos relacionados:

Figura 9 - Categoria Formação



Fonte: elaborada pela autora

Para Warschauer (2001), a formação contínua no campo educacional repete a tradição da lógica escolar com os modelos pedagógicos concebidos e praticados na educação de crianças, cujo modelo se mantém a mais de um século, e que também já deu mostras de fragilidade para os desafios do século XXI, no que se refere à educação das novas gerações.

Os termos “treinamento”, “atualização” e “reciclagem” de professores são demonstrativos dessa concepção de formação, que se realiza através de um modelo fortemente escolarizado, com a organização em disciplinas, cursos ou módulos que pressupõem a dicotomia entre espaços e tempos de formação e espaços e tempos de ação. (AMIGUINHO, 1993).

A proposta que eu pensava era fazer um trabalho de desenvolvimento de equipe. Das pessoas se cumprimentarem, se respeitarem, o básico para ter um bom clima mas vi que um curso não mudaria, só tem uma forma de fazer as pessoas interagirem que é tu criar vínculo entre elas. (Escola E – Gestora Marcia).

Eu tenho que fazer um trabalho contigo e com as tuas lideranças diretas e isso depois vai se multiplicar. Então fechamos uma proposta apresentada por ela [uma consultora que trabalhou com a equipe] foram de 6 a 8 encontros de coaching com ela e pelo menos mais uns 6 encontros das líderes eu e ela. Então ela nos desenvolveu. (Escola E – Gestora Marcia).

O Senac realmente ele desenvolve ao longo da trajetória mas teria que ter um investimento forte que agora de certa forma pelo programa de backups de diretores já é feito, mas dar uma base de arrancada para o diretor, ele teria que passar por uma formação intensiva. Depois disso acho que teria que ter um trabalho mais individual mesmo, acho que o PDL (Programa de Desenvolvimento de Líderes) ele não faz um olhar por necessidade e o diretor não tem isso. Quem faz coaching com o diretor. O diretor faz coaching com sua equipe e quem faz com o diretor. Ele só recebe o feedback quando ele faz alguma coisa errada, acho que tinha que ter um trabalho de desenvolvimento com o diretor trabalhando os seus GAP's (comparação entre as competências exigidas para uma função com as competências que o sujeito precisa desenvolver) de competência de forma individual e direcionada, acho que isso poderia dar um salto no desenvolvimento dessas pessoas. (Escola C – Gestora Ana).

Os vários depoimentos indicam que os gestores têm uma preocupação com o caráter das formações que são desenvolvidas. Assim como a gestora da escola E tinha um entendimento que um curso daria conta das necessidades que identificava na sua equipe, ao conversar com um profissional que desenvolveria a formação, percebeu que, para tanto, era preciso criar vínculos entre as pessoas, e que a formação acontecesse de forma mais sistemática. Por outro lado, a gestora da escola C traz uma série de problematizações quando diz ser necessária uma boa base inicial para desenvolver a gestão, especialmente para quem está começando. Fala também do aspecto da avaliação da gestão através de feedbacks como uma forma de reorientar suas ações e da necessidade de uma formação mais focada nas questões individuais.

Warschauer (2001) aponta que se trata não só de reverter a concepção de formação segundo o modelo da racionalidade técnica que dicotomiza o lugar da formação e o lugar de sua aplicação, fazendo com que a formação se dê num vazio, mas também propor dispositivos de formação contínua na escola.

Acho que poderia criar métodos de aprendizado em grupo, de trocas de experiências que seriam muito mais úteis do que muita capacitação que a gente faz hoje. Poderíamos fazer grupos e pensar melhor sobre o que fizemos e como melhorar. (Escola E – Gestora Marcia).

Como eu sou poeta as pessoas me viam ou como pedagoga ou como alguém que vive no mundo da poesia, e que uma coisa não tem nada a ver com a outra então era assim que eu era percebida e eu comecei a observar que eu precisava mostrar mais o resultado do meu trabalho e dar mais visibilidade para como eu atuo. Não penso que a formação deve ser igual para todos, não acredito que tenha um perfil ideal de gestor, acho que cada gestor tem o seu estilo e ele acaba desenvolvendo aquelas habilidades naquelas equipes. Acho que tínhamos que ser capacitados

para trabalhar o que temos de melhor no nosso perfil, não tentar criar uma forma igual para todos. (Escola F – Gestora Carina).

De certa forma, os gestores das escolas pesquisadas também desenvolvem internamente a equipe de líderes intermediários que compõem o grupo gestor, a fim de que a tomada de decisões compartilhadas, a condução dos processos e a responsabilização pelos resultados sejam qualificadas.

A capacitação é feita com pessoal do administrativo, secretaria, setor de vendas, pedagógico, todos os núcleos que tem interação com os clientes. Essa capacitação é planejada na escola com docentes dos cursos técnicos que são os mais qualificados. Essa é uma das ações que auxiliam na melhoria do resultado, principalmente no que se refere aos clientes. (Escola E – Gestora Marcia).

Já tem muitas pessoas que agem dessa forma na gestão e têm resultados positivos assim como também tem os que não e conseguem os mesmos resultados, as vezes por uma equipe não preparada para uma tomada de decisão. Eu sinto que nosso fator de sucesso principalmente é por causa da equipe. A minha equipe é uma equipe que eu posso dizer que está preparada. Quanto menor o número de intervenção que eu tenho de ter melhor é a qualidade e a confiabilidade que eu tenho sobre a minha equipe. (Escola D – Gestora Claudia).

Tento trabalhar primeiro com o líder, tento fortalecer o trabalho com ele para ele tentar resolver, fortaleço e subsidio com orientações se deve fazer uma reunião, etc. e depois cobro no sentido de perguntar e acompanho e acontece muito do próprio líder as vezes tem esse passo dele conversar com o colaborador liderado dele e depois a gente conversa com os três juntos de uma forma natural, então a gente tem o conflito a gente resolve. (Escola A – Gestor Carlos).

Às vezes no Senac a gente é muito assim: toma e começa amanhã e as vezes a gente esquece que aquela pessoinha está entrando naquele dia, que ela não sabe o que é NAD (Núcleo Administrativo), NEP (Núcleo de Educação Profissional). Então eu tenho muito esse trabalho com o líder. Está, mas será que tu dissesse, assim como eu faço contigo, tu sabes o que eu espero de ti, a tua entrega, será que tu fizeste isso com a pessoa? Ai muitas vezes o líder me diz: não, eu acho que faltou, então vamos lá, vamos oportunizar. (Escola A – Gestor Carlos).

Já os líderes intermediários trouxeram questões relacionadas aos conhecimentos que eles consideravam importantes para ser um gestor. Seguem os depoimentos a respeito:

Para ser gestor o principal conhecimento que deve se ter é o conhecimento técnico da área em que atuará. É necessário ter desenvolvida as relações interpessoais, pro atividade e responsabilidade pelo todo. (Escola A – Líder Marisa).

Conhecer sobre a área da educação, leis, regimentos, lidar com desafios, ponderação, gerir equipes, interatividade. (Escola B - Líder Joana).

Conhecimento técnico, estratégia, boa comunicação, boa percepção, sensibilidade e liderança. (Escola B - Líder Lucia).

Relacionar-se bem com toda equipe, conhecer as habilidades e capacidades de cada pessoa da equipe, ser de fácil adaptação a qualquer ambiente ou empresa, saber lidar com problemas e em ambientes sob pressão. (Escola E – Líder Júlia).

Para ser um líder-gestor considero fundamental: inteligência emocional, relacionamento interpessoal, senso de justiça, imparcialidade, boa comunicação, pró-atividade, conhecimento técnico da área (ou motivação para aprender) e, conforme já mencionado capacidade de liderança. (Escola F – Líder Lídia).

Planejamento e organização, controle administrativo, delegação de tarefas, resiliência, prontidão decisória, comunicação escrita, liderança, aceitação de riscos, iniciativa, flexibilidade, polivalência e adaptabilidade. (Escola F – Líder Pedro).

Para ser gestor é fundamental gostar de gente. São as pessoas e não os processos que fazem os resultados acontecerem. Em função disto o gestor precisa ter grande habilidade de relacionamento interpessoal para buscar o engajamento da equipe no atingimento dos objetivos da organização. (Escola G – Líder Eduardo).

Capacidade de planejamento, relacionamento, capacidade de adaptação, capacidade de influenciar pessoas, mediação, organizacional e técnico. (Escola G – Líder Sandra).

É possível perceber que os líderes apresentam uma série de aspectos que devem ser considerados: alguns apontam mais para as questões relacionadas ao conhecimento técnico, conhecimentos de leis relacionados ao âmbito administrativo, enquanto outros trazem o aspecto mais humano da gestão, abordando conceito de interatividade, engajamento da equipe e bom relacionamento.

5.7 Retomando as Categorias de Análise: Um Olhar Sobre a Pesquisa

O mapeamento das práticas de gestão, da visão dos gestores e líderes intermediários sobre essas práticas e a análise das categorias aqui apresentadas, baseadas nos referenciais teóricos anteriormente descritos, foram fundamentalmente alicerçados no conceito de gestão compartilhada.

Na busca por elementos na ação dos gestores que representavam a gestão compartilhada, cabe destacar os conceitos que permearam o objeto de estudo.

- **Autonomia e Compromisso:** por meio do qual os sujeitos assumem suas responsabilidades, dão sentido e significado as suas ações, envolvendo o comprometimento e buscando compreender a diferença entre autoridade e autoritarismo;
- **Interação:** categoria principal diante da gestão compartilhada, associando conceitos de partilha, relação com as pessoas, escuta, sinergia, humanização, empatia e diálogo;
- **Tomada de decisões:** compreendida a partir da descentralização, transparência, decisão compartilhada, visão sistêmica e análise de resultados;
- **Papel do gestor:** atribuições necessárias ao exercício da gestão, a liderança, autoridade, estratégia e planejamento, estilo de gestão, estrutura e o conceito de chefe ou líder;
- **Inovação:** um olhar sobre as experiências e sobre a cultura de inovação, ambiente propício, disseminação, melhoria contínua e resultados;
- **Formação:** ruptura com os princípios positivistas, aprendizado em grupos, autoconhecimento, desenvolvimento da equipe, vínculos, sistematização e acompanhamento individual.

A análise das práticas de gestão relatadas nas entrevistas favoreceu a localização de questões relacionadas à gestão compartilhada que estão implícitas na ação, mas que não aparece como conceito nos depoimentos e fogem do entendimento dos conceitos pelos gestores e líderes. A autonomia está presente, mas é muito mais relacionada à responsabilização pelos resultados do que voltada à defesa do projeto político-pedagógico ou de um compromisso social. Com exceção de alguns gestores que têm mais clareza, a maioria não evidenciou práticas de gestão voltadas ao desenvolvimento da autonomia dos sujeitos.

O autoritarismo está presente nos depoimentos de alguns gestores, enquanto que outros atuam com autoridade, no sentido de autoria, conforme já apresentado anteriormente. Um dos gestores busca selecionar as pessoas que tenham

semelhança com seu perfil, entendendo que desta forma os objetivos seriam comuns, demonstrando um perfil mais autoritário.

Já os líderes intermediários apontam que os gestores que valorizam seus esforços estimulam que tenham maior empenho no exercício das funções e, conseqüentemente, melhores resultados, tanto pessoais como profissionais. Referem a centralização do poder como um elemento que tira a responsabilidade e a vontade de fazer melhor.

Alguns depoimentos apresentam de forma mais clara o entendimento da gestão compartilhada, onde buscam estabelecer o diálogo e alguns mecanismos de escuta, procurando tratar a todos com respeito, bem como a busca por um bom relacionamento interpessoal. Alguns gestores têm bem definidos os conceitos de partilha, humanização, empatia e sinergia perceptível em suas práticas e que já fazem parte da cultura escolar.

Na categoria interação foi possível observar que nem sempre as escolas possuem práticas de escuta dos alunos e comunidade escolar, a não ser pelas práticas corporativas, tais como a pesquisa de satisfação do cliente, que é procedimento legal, e os canais de comunicação e escuta aos alunos via online. Somente um gestor relatou que atuam junto aos alunos, realizando grupos focais, a fim de buscar soluções enfrentadas no cotidiano escolar.

A análise apontou que há gestores que limitam a tomada de decisões às práticas corporativas de análise de resultados, apenas cumprindo procedimentos. Há outros que trazem elementos importantes da gestão compartilhada a partir da criação de ambiente favorável à tomada de decisões conjunta. Outro conceito que cabe destacar é a transparência no sentido de explicar para a equipe envolvida os motivos de determinadas decisões e permitir que se expresse.

O papel do gestor analisado identifica dois pontos centrais: alguns gestores se apropriam da autoria dos processos, isso é, têm autoridade na condução das práticas de gestão, têm facilidade na delegação de tarefas e não deixam de acompanhar, subsidiar e orientar a equipe nessa questão. Há outros que fragmentam a gestão, separando a questão operacional da estratégica e não intervêm na operação, correndo o risco de só intervir quando acontecem problemas, portanto com uma postura mais reativa. Um dos gestores limita a visão da equipe somente relacionando suas atribuições aos aspectos operacionais, enquanto que ele deve ter uma visão

mais estratégica, deixando de construir com a equipe visão de conjunto, elemento importante para a tomada de decisões coletivas.

Essas representações oscilam entre os conceitos de gestão administrativa e de gestão educacional que compreende a gestão compartilhada.

O planejamento participativo está presente nas práticas analisadas, porém alguns gestores têm mais clareza de sua importância e outros realizam por ser atualmente um movimento que se tornou comum nas reuniões das escolas, mas sem ter clareza da intenção das suas ações. Observou-se que há um movimento para engajamento das equipes, mas não necessariamente com ações objetivas para isso, na perspectiva do que se defende como participação por engajamento.

Quanto à inovação, pode-se perceber que os depoimentos denotam a busca pelo novo e pela melhoria contínua. Há alguns gestores que procuram criar ambientes favoráveis para que a inovação ocorra a partir de uma cultura da organização que mais se aproxime do conceito de gestão compartilhada.

Destaco a escola C, que, a partir de grupos de trabalho, organiza propostas de forma estruturada a fim de disseminar essa cultura. Em comparação, a escola F entende que uma pessoa pode se responsabilizar pela inovação por ter um perfil mais criativo.

Os líderes intermediários assumem a posição de que há movimentos de inovação em suas escolas, alguns mais tímidos e outros mais consistentes, e a líder da escola F aborda a burocracia como limitadora da inovação, mesmo que em alguns momentos se arrisquem a criar algo novo.

Junto à categoria da formação, verificou-se a importância de apresentar propostas que considerem as funções específicas que o profissional deve desempenhar, apresentando uma proposta com temas pertinentes ao contexto da educação profissional.

Há gestores que apontam a necessidade de um programa de formação mais específico, buscando atender, no seu entendimento, necessidades individuais de lacunas que implicam na dificuldade de implementar as mudanças na prática. Em comparação, outros gestores têm um entendimento de que as formações mais imediatistas, programadas para resolver algum problema pontual, é que deveriam ser disponibilizadas.

É comum observarmos, nos espaços de formação, que os gestores busquem respostas e prescrições de como fazer, desconsiderando elementos fundamentais da

gestão compartilhada, tais como: a interação, a partilha, o diálogo, a visão conjunta e a rede de relações que está presente no contexto de cada realidade escolar.

Em comparação, há gestores que sugerem metodologias focadas em necessidades práticas, a ideia de grupos de aprendizado e partilha de experiências que se aproximam da proposta de gestão compartilhada aqui defendida.

Os líderes intermediários têm um posicionamento mais crítico em relação às competências necessárias aos gestores, apontando a necessidade de um perfil que dê conta tanto da dimensão técnica-pedagógica quanto da dimensão político-social, mesmo que essa posição esteja implícita nos próprios depoimentos e ações.

As propostas aqui apresentadas merecem uma análise mais aprofundada, tendo em vista que este estudo pretende apresentar uma proposta de princípios para formação para gestores educacionais da instituição Senac-RS. É importante considerar que diante das análises observou-se a necessidade de uma proposta construída em conjunto com gestores e líderes das diferentes Unidades, tendo em vista a responsabilidade do processo educacional como um todo, já que se pretende uma proposta de gestão compartilhada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão compartilhada constitui-se, por certo, em uma dimensão fundamental da gestão educacional. Sem o seu exercício, as ações dos gestores escolares na educação profissional se reduzem à dimensão administrativa de seu trabalho, orientada para a ótica fragmentada, limitando as responsabilidades, centralizando as ações, burocratizando e fortalecendo as hierarquias.

Neste estudo, procurou-se apresentar os conceitos e práticas que caracterizam uma gestão compartilhada na educação profissional e, para tanto, fez-se necessário compreender e conceituar partilha, entendida aqui como: “concepção de partilha que traz a ideia de retorno à pessoa, na qual o que importa são os significados e os aprendizados que elas fazem, insere-se numa nova ética, que implica uma reciprocidade não mercantil. (Warschauer, 2001, p. 178).

Warschauer (2001) traz a ideia de dar e receber, de maneira que, para receber, é preciso dar e, dando, cria-se a oportunidade de receber. Entretanto, isto não significa dar para receber, pois não se trata de troca.

Aí nesse momento como tem toda uma empatia, uma sintonia e todo mundo quer que todo mundo dê certo, tem aquela coisa assim, eu vou pensar bem na contribuição pois ela deve contribuir com o todo mesmo, todo mundo contribui. Todo esse processo de acompanhar e apoiar dá bastante trabalho, é muito mais fácil bater na mesa pois o cansaço mental que te dá esse trabalho desgasta mais, mas no final é muito mais gratificante e tem um sabor diferente, tem afeto, tem que construir aproximação e afeto além de se colocar no lugar do outro. (Escola A – Gestor Carlos).

Essa reflexão nos mostra que todo o processo da gestão educacional em si é “desgastante”, mas “muito mais gratificante”, tanto que o gestor faz uma relação com o *sabor* que este trabalho dá utilizando os conceitos de afeto, aproximação e empatia, que são conceitos intimamente relacionados à gestão compartilhada.

O resultado destas reflexões apresenta alguns consensos entre gestores e líderes que refletem a importância de desenvolver práticas de gestão compartilhada, mesmo que não as nomeiem, no contexto escolar: o diálogo, a participação na tomada de decisões, o comprometimento, a transparência e a inovação. Porém, também revelam que algumas práticas resultam de comportamentos cristalizados e reativos, tendo em vista que, de acordo com Lück (2010), os gestores tomam medidas sobre a

escola e não com a escola, desconsiderando qualquer elemento de gestão compartilhada.

Ao analisar as práticas de gestão, na perspectiva da gestão compartilhada e da inovação, percebe-se um consenso de fragilidade no entendimento da categoria inovação. Além de não terem clareza sobre o conceito de inovação que a instituição defende, as práticas apresentadas não apresentam consistência, de forma que haja um planejamento com ações organizadas e sistematizadas, não dando ideia de continuidade, com vistas à construção de ambientes que favoreçam a inovação e sem relação com o projeto político-pedagógico da instituição.

Na análise de documentos da instituição, foi identificada a política de inovação que compõe seu planejamento estratégico. Percebeu-se que tanto os gestores quanto os líderes não fazem referência ao documento, demonstrando que ele não está vinculado à experiência da inovação; um dos motivos pode ser pela aplicação recente de tal documento, que foi implantado em 2015, e outro motivo poderia ser por não terem participado desta construção.

Tendo em vista que um dos objetivos deste estudo é propor princípios para um programa de formação de gestores, na perspectiva de práticas de gestão compartilhada, é importante ressaltar que, a partir dos depoimentos e documentos do Senac – RS, o enfoque dado aos processos de gestão ora contemplam características do que antes se denominava administração educacional, ora características que remetem ao que hoje definimos como gestão educacional.

O limite entre essas duas perspectivas de análise se apresenta de forma tênue, pois lida com uma categoria analítica complexa, a gestão compartilhada, difícil de se efetivar mesmo em espaços institucionais cujas finalidades sejam essencialmente educativas. Sente-se a necessidade de fortalecer as práticas dos gestores educacionais, a fim de desenvolver uma cultura de compartilhamento a partir de uma coerência com os princípios da gestão compartilhada, que por sua vez estão imbricados com a dimensão da gestão educacional, que pretende a superação do enfoque da administração, sem substituí-lo. Lück (2006) fala que uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significado de ações, mediante uma postura e atuação diferentes.

Com base na experiência realizada, propõe-se uma formação que, de acordo com Warschauer (2001), considere a formação experiencial, em contraposição à lógica de formação aditiva de saberes descontextualizados e fragmentários. A

formação aqui proposta pode ser favorecida pela criação de espaços para o trabalho coletivo dos gestores, a partir de grupos de aprendizado, como foi sugerido por um dos gestores envolvidos na pesquisa. Ou seja, espaços de partilha do saber, nos quais os gestores teriam simultaneamente o papel de ensinar e de aprender, transformando efetivamente suas condições de trabalho.

Maturana (1997) aponta que conversar caracteriza o humano, e Warschauer (2001) diz que a escrita da própria experiência é oportunidade com grande potencial formativo. Apresenta como possibilidades os diários, em textos narrativos, das experiências, sobretudo quando se trata de estratégia coletiva de análise de práticas. Tanto a oralidade como a escrita alargam as possibilidades de partilha.

Não se pretende aqui prescrever um programa de formação continuada para gestores, mas oferecer elementos que surgiram no decorrer deste estudo e que podem provocar um pensamento mais reflexivo a respeito. Sendo assim, é importante destacar quais elementos produziram sentido a ponto de organizar alguns princípios que podem perpassar pela formação dos gestores que se pretende.

- Ruptura com os princípios positivistas e modelo de formação escolarizada.
- Autonomia com vistas à defesa do projeto político-pedagógico, assumindo um compromisso social.
- Autoridade e autoria no movimento de engajamento da equipe com vistas à participação e no papel do gestor no desenvolvimento da equipe.
- Análise e mapeamento da cultura escolar, buscando práticas que sustentam a gestão compartilhada, a fim de fortalecê-las.
- Ampliação da participação e envolvimento da comunidade escolar no planejamento das escolas.
- Compartilhamento de práticas que favorecem o exercício da gestão compartilhada, a fim de disseminá-las.
- Metodologia dos encontros a partir de uma rede de partilhas.
- Inovação, como ruptura paradigmática, dos modelos de gestão administrativa e gestão educacional.

As categorias utilizadas para a análise de conteúdo subsidiaram o elenco de sugestões acima apresentadas e podem oferecer outros tantos elementos para a

construção de programas de formação continuada de gestores de todos os níveis, no contexto da educação profissional, problematizando e ressignificando esse lugar para além do mercado e do cliente.

Trata-se de considerar o espaço como uma instituição social, educativa, voltada primordialmente para a formação de cidadãos, que se constroem pela efetiva interação e participação na tomada de decisões que dizem respeito a sua vida e às escolhas profissionais que realizam.

Os dados obtidos pelo estudo podem ainda ser analisados em outras direções e níveis de aprofundamento, uma vez que carregam um potencial de sentidos e significados que o tempo exíguo do Mestrado não possibilitou explorar.

REFERÊNCIAS

AMIGUINHO, Abílio. Formação: da lógica escolarizante à articulação com os processos de mudança. **Aprender**, Portalegre – (Portugal), n. 15, pp.31-9, 1993.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 7. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BAUTZER, Deise. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BODGAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**. Porto Editora, 1994.

BRANDÃO, Rodrigues Carlos. **A canção das sete cores educando para a paz**. São Paulo: Contexto, 2005.

BRANDÃO, Z. Entre questionários e entrevistas. In: NOGUEIRA, M. A.; ROMANELLI, G.; ZAGO, N. (Orgs.). **Família & escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 30 mar. 2016.

_____. **Decreto nº 61.843, de 5 de dezembro de 1967**. Aprova o Regulamento do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D61843.htm>. Acesso em: 30 mar. 2016.

_____. **Decreto-Lei nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946**. Dispõe sobre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del8621.htm>. Acesso em: 30 mar. 2016.

_____. **Decreto-Lei nº 8.622, de 10 de janeiro de 1946**. Dispõe sobre a aprendizagem dos comerciários, estabelece e deveres dos empregadores e dos trabalhadores menores relativamente a essa aprendizagem e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del8622.htm>. Acesso em: 30 mar. 2016.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Positivo, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 2015.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron, Mc Graw Hill, 1991.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, p. 57-63, São Paulo, 1995.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. **AS 10 faces da inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LÜCK, Heloísa (Org.). **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Petrópolis: Vozes, 2007.

LUCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** São Paulo: Vozes, 2006.

_____. **Gestão da cultura e do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

_____. **Liderança em gestão escolar.** Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MATURANA, Humberto, Ontologia do conversar In: MAGRO, C. et al. (Orgs.). **A ontologia da realidade.** Belo Horizonte: UFMG, 1997.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2012.

QUERO, Julián Fernández de. "Anatomía del Miedo", Un tratado sobre la Valentía. **Hombres Iguais**, Barcelona, 22 september, 2008, 18:41. Disponível em: <http://www.lazoblanco.org/wp-content/uploads/2013/08manual/bibliog/material_masculinidades_0078.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2016.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Ética e competência**. São Paulo: Cortez, 2007.

ROMERO, Sonia Mara. A utilização da metodologia dos grupos focais na pesquisa em psicologia. In: SCARPARO, Helena (org.). **Psicologia e pesquisa: perspectivas metodológicas**. Porto Alegre: Sulina, 2000.

SARTORI, G. **Compare why and how in comparing nations**. Oxford Blackwell Publishers, 1994.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL DO RIO GRANDE DO SUL (SENAC-RS). **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Senac Administração Regional, 2015a.

_____. **Projeto Político-Pedagógico**. Porto Alegre: Senac Administração Regional, 2015b.

_____. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Porto Alegre: Senac Administração Regional, 2014.

TEIXEIRA, Lúcia Helena Gonçalves. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. São Paulo: ANPAE, 2002.

THURLER, Monica. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Liberdade, 2002.

WARSCHAUER, Cecília. **Rodas em rede**: oportunidades formativas na escola e fora dela. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos São Paulo: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Sob o título “**FUNDAMENTOS E PRÁTICAS DE GESTÃO COMPARTILHADA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**” (título provisório), o estudo, que culminará na elaboração de uma dissertação de Mestrado, tem por objetivo analisar a prática de sete gestores de escolas de Educação Profissional, enquanto espaço de tomada de decisões, identificando os tensionamentos diários, buscando atingir seus objetivos de forma equilibrada.

Os dados e resultados individuais da pesquisa estarão sempre sob sigilo ético, não sendo mencionados os nomes dos participantes em nenhuma apresentação oral ou trabalho escrito que venha a ser publicado, a não ser que o/a autor/a do depoimento manifeste expressamente seu desejo de ser identificado/a. A participação nesta pesquisa não oferece risco ou prejuízo à pessoa entrevistada.

Os pesquisadores responsáveis pela pesquisa são o **Professor Dra. Maria Beatriz Titton**, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, orientador, e a **Mestranda Rose Mari Ribeiro da Silva**, do referido Programa de Pós-Graduação. Ambos se comprometem a esclarecer devida e adequadamente a qualquer dúvida ou necessidade de informações que o/a participante venha a ter no momento da pesquisa, ou posteriormente, através dos telefones (051) 30333283 e 97012593.

Após ter sido devidamente informado/a de todos os aspectos da pesquisa, eu _____, Identidade n.º _____ concordo em dela participar, prestando depoimento em entrevistas individuais e/ou coletivas, que serão registradas e analisadas.

Quanto à identificação da autoria de meu depoimento opto:

() pela não identificação de meu nome. _____

() pela identificação de meu nome. _____

Participante da pesquisa

Pesquisadora

Porto Alegre, _____, de _____ de 20__.

APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS

Gestores

Como você percebe a sua escola atualmente?

Que aspectos da sua gestão vêm contribuindo para o alcance de bons resultados?

Você percebe alguma diferença da sua unidade em relação às outras?

Em relação à tomada de decisões, em que medida a equipe participa e as questões são compartilhadas?

As questões relacionadas à resolução de conflitos, como são tratadas no dia a dia?
Como você procura resolver?

Você considera que a sua forma de gestão é inovadora? O que vocês fazem é inovador?

Que conhecimentos e habilidades você considera importante para fazer a gestão da unidade?

Que tipo de formação e capacitações são importantes para os gestores do Senac?

Líderes Intermediários

1. Qual a relação entre o atingimento dos resultados com a forma de fazer gestão da sua unidade?

.....
.....
.....
.....

2. Você percebe diferença entre o papel de líder e papel de gestor? Explique.

.....
.....
.....
.....

3. Em relação à tomada de decisões, como você percebe a participação das pessoas? Em quais circunstâncias elas participam? Dê exemplos.

.....
.....
.....
.....

4. Como são enfrentados os conflitos no grupo gestor? Que tipos de conflitos aparecem mais e como são resolvidos?

.....
.....
.....
.....

5. Que conhecimentos você considera importantes para ser gestor?

.....
.....
.....

6. Você considera a gestão na tua unidade inovadora? Dê exemplos.

.....
.....
.....

7. Como você define a gestão na sua unidade?

() DEMOCRÁTICA () COMPARTILHADA () PARTICIPATIVA

Por que? Dê exemplos.

.....
.....
.....

APÊNDICE C – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS

Gestores

ESCOLA F GESTORA: CARINA	<i>Eu envolvo as pessoas para a responsabilidade, senso social, significado do nosso trabalho, então vai além da meta física, vai envolvendo as pessoas por uma causa e isso é o que dá significado para a vida das pessoas.</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	RESPONSABILIDADE
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>Coloco muito amor em tudo que eu faço por eles, eu acho que é o contraponto para tu poder cobrar as coisas.</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	AUTORITARISMO
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>Ao conversar com outros colegas percebi que o pessoal estava apreensivo pois realmente era muito trabalho, mas as coisas funcionaram, eu não precisei ficar na Unidade olhando, cobrando, as coisas funcionam naturalmente e a figura do diretor é para dar diretriz, para dar orientação, fazer o acompanhamento</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	AUTOGESTÃO
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>A primeira vez que saí de férias chamei os líderes e disse: estou saindo de férias, confio no trabalho de vocês e ficarei muito chateado se eu voltar de férias e as coisas não tiverem sido resolvidas e vou ficar muito feliz se vocês tiverem resolvido, mesmo que não seja da maneira como eu acharia correto.</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	AUTOGESTÃO
ESCOLA F GESTORA: CARINA	<i>Eu dou muita autonomia para as pessoas trabalharem com responsabilidade. O modelo que temos hoje de lideranças intermediárias facilita muito o trabalho do gestor e permite que a gente atue de uma forma mais estratégica, e eu atuo muito nessa linha. Tenho os líderes intermediários e eu trabalho muito com eles, mas quando eles não estão tendo um desempenho legal eu assumo junto com eles a equipe para que eu possa dar para eles um exemplo de atuação e também para a equipe como um líder deve atuar.</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	RESPONSABILIDADE
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>Pelo que converso com os colegas eu vejo que é o comprometimento, de querer fazer dar certo e de ver o resultado por que todos se sentem parte daquele resultado, essa é a minha visão.</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	COMPROMETIMENTO
ESCOLA F GESTORA: CARINA	<i>Eu dava muita autonomia para a minha equipe de coordenadores e eu percebi que eles estavam muito desorganizados então precisava estabelecer um controle e algumas questões, precisava conseguir enxergar melhor. Essa forma de trabalho não foi bem vista pois se sentiram perdendo a autonomia, se sentiram controlados, ficou um clima ruim até eu conseguir reverter.</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	HETERONOMIA
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>Eles têm dificuldade de assumir as responsabilidades. Nas reuniões avaliamos indicadores de produção e satisfação que é algo que todos podem propor ações individuais e coletivas e se envolver com aquele compromisso. É possível observar que quando tomamos algumas ações de decisão e detalhamos os planos de ação os responsáveis por dar certo são nomeados de “todos” ou delegamos para alguém uma ação desde que não seja eu a me envolver. Todos quem? Todos é ninguém!!!</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	RESPONSABILIDADE
ESCOLA D GESTORA: CLAUDIA	<i>Eu noto ainda hoje em algumas escolas que ainda há muita centralização das decisões, o poder muito centralizado. Eu acho que isso tira a garra, o comprometimento dos colaboradores, acho que principalmente isso.</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	COMPROMETIMENTO
ESCOLA D GESTORA: CLAUDIA	<i>Aí ele traz a decisão para mim, que muitas vezes é a que eu quero. Eu induzo ele a tomar aquela decisão, mas a decisão é dele. Então o que acontece? Ele se compromete com aquela decisão, ele se compromete com aquela decisão e vai fazer de tudo para que aquele resultado dê certo. Se eu dou a decisão, depois ele pode dizer, “ah se fosse eu não tinha feito”</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	AUTORITARISMO

ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>Chamei a líder e dei um prazo para ela resolver, ou tu resolves ou eu vou ter que resolver e se eu tiver que resolver tu vais junto. (Em relação a demissão).</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	AUTORITARISMO
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>Comecei a contratar pessoas que já vinham com um perfil mais parecido com o meu, mais resolutivo. É inevitável que a gente contrate pessoas com perfil parecido com a gente por que a gente quer que tenham o mesmo objetivo.</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	AUTORITARISMO
ESCOLA D GESTORA: CLAUDIA	<i>Tanto pedagógico quanto secretária procuram tratar antes, resolver sem chegar a mim, mas se chegar eu vou tomar a resolução, sempre procurando não ser arbitrário na decisão, sempre buscando uma decisão conjunta através do coaching (ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional), tomar uma decisão conjunta, forçar uma decisão, mas que ela seja construída e não arbitrária.</i>	AUTONOMIA E COMPROMISSO	AUTORITARISMO
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>Acho que poderia criar métodos de aprendizado em grupo, de trocas de experiências que seriam muito mais úteis do que muita capacitação que a gente faz hoje. Poderíamos fazer grupos e pensar melhor sobre o que fizemos e como melhorar.</i>	FORMAÇÃO	APRENDIZADO EM GRUPOS
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>Acho que o autoconhecimento por que se tu te conheces tu sabes o tipo de reação que tu podes ter a qualquer objeção, a um feedback mal interpretado, tu sabes com quem precisa tomar um pouco mais de cuidado ou com quem tu pode falar francamente. É muito mais tu te conhecer, isso é ler, estudar. A gente nunca vai ter uma equipe perfeita, temos diversos papéis, as reuniões individuais servem para acompanhar esses papéis, a terapia me ajudou muito, por isso eu digo que é importante o autoconhecimento.</i>	FORMAÇÃO	AUTOCONHECIMENTO
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>A capacitação é feita com pessoal do administrativo, secretária, setor de vendas, pedagógico, todos os núcleos que tem interação com os clientes. Essa capacitação é planejada na escola com docentes dos cursos técnicos que são os mais qualificados. Essa é uma das ações que auxiliam na melhoria do resultado, principalmente no que se refere aos clientes.</i>	FORMAÇÃO	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>A proposta que eu pensava era fazer um trabalho de desenvolvimento de equipe. Das pessoas se cumprimentarem, se respeitarem, o básico para ter um bom clima mas vi que um curso não mudaria, só tem uma forma de fazer as pessoas interagirem que é tu criar vínculo entre elas.</i>	FORMAÇÃO	VÍNCULOS
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>A estabilidade da equipe facilita por que tu consegues investir mais em capacitação, as pessoas começam a conhecer cada vez mais as suas práticas e aí as coisas funcionam naturalmente.</i>	FORMAÇÃO	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>Eu tenho que fazer um trabalho contigo e com as tuas lideranças diretas e isso depois vai se multiplicar. Então fechamos uma proposta apresentada por ela, foram de 6 a 8 encontros de coaching com ela e pelo menos mais uns 6 encontros das líderes eu e ela. Então ela nos desenvolveu.</i>	FORMAÇÃO	SISTEMATIZAÇÃO
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>O Senac realmente ele desenvolve ao longo da trajetória mas teria que ter um investimento forte que agora de certa forma pelo programa de backups de diretores já é feito, mas dar uma base de arrancada para o diretor, ele teria que passar por uma formação intensiva. Depois disso acho que teria que ter um trabalho mais individual mesmo, acho que o PDL (Programa de Desenvolvimento de Líderes) ele não faz um olhar por necessidade e o diretor não tem isso. Quem faz coaching com o diretor. O diretor faz coaching com sua equipe e quem faz com o diretor. Ele só recebe o feedback quando ele faz alguma coisa errada, acho que tinha que ter um trabalho de desenvolvimento com o diretor trabalhando os seus GAP's (comparação entre as competências exigidas para uma função com as competências que o sujeito precisa desenvolver) de competência de forma individual e direcionada, acho que isso poderia dar um salto no desenvolvimento dessas pessoas.</i>	FORMAÇÃO	ACOMPANHAMENTO INDIVIDUAL
ESCOLA F GESTORA: CARINA	<i>Como eu sou poeta as pessoas me viam ou como pedagoga ou como alguém que vive no mundo da poesia, e que uma coisa não tem nada a ver com a outra então</i>	FORMAÇÃO	ACOMPANHAMENTO INDIVIDUAL

	<i>era assim que eu era percebida e eu comecei a observar que eu precisava mostrar mais o resultado do meu trabalho e dar mais visibilidade para como eu atuo. Não penso que a formação deve ser igual para todos, não acredito que tenha um perfil ideal de gestor, acho que cada gestor tem o seu estilo e ele acaba desenvolvendo aquelas habilidades naquelas equipes. Acho que tínhamos que ser capacitados para trabalhar o que temos de melhor no nosso perfil, não tentar criar uma forma igual para todos.</i>		
ESCOLA D GESTORA: CLAUDIA	<i>Já tem muitas pessoas que agem dessa forma na gestão e tem resultados positivos assim como também tem os que não e conseguem os mesmos resultados, as vezes por uma equipe não preparada para uma tomada de decisão. Eu sinto que nosso fator de sucesso principalmente é por causa da equipe. A minha equipe é uma equipe que eu posso dizer que está preparada. Quanto menor o número de intervenção que eu tenho de ter melhor é a qualidade e a confiabilidade que eu tenho sobre a minha equipe.</i>	FORMAÇÃO	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE
ESCOLA A GESTOR: CARLOS	<i>Tento trabalhar primeiro com o líder, tento fortalecer o trabalho com ele para ele tentar resolver, fortaleço e subsidio com orientações se deve fazer uma reunião, etc e depois cobro no sentido de perguntar e acompanho e acontece muito do próprio líder as vezes tem esse passo dele conversar com o colaborador liderado dele e depois a gente conversa com os três juntos de uma forma natural, então a gente tem o conflito a gente resolve. As vezes no Senac a gente é muito assim: toma e começa amanhã e as vezes a gente esquece que aquela pessoinha está entrando naquele dia, que ela não sabe o que é NAD (Núcleo Administrativo), NEP (Núcleo de Educação Profissional), então eu tenho muito esse trabalho com o líder. Tá, mas será que tu disse, assim como eu faço contigo, tu sabe o que eu espero de ti, a tua entrega, será que tu fez isso com a pessoa? Ai muitas vezes o líder me diz: não, eu acho que faltou, então vamos lá, vamos oportunizar.</i>	FORMAÇÃO	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE
ESCOLA F GESTORA: CARINA	<i>Tenho um coordenador que é focado em pesquisas e projetos de inovação. Ele é muito criativo então ele foi designado para essa função.</i>	INOVAÇÃO	CULTURA DE INOVAÇÃO
ESCOLA A GESTOR: CARLOS	<i>Falando primeiro da palavra inovação eu achava que sabia muito sobre inovação, a partir dos treinamentos que recebemos, só que são conceitos fragmentados, hoje eu vejo que estamos mais próximos pois acredito que a inovação não é uma coisa que esteja longe, tu tens que tornar isso um processo contínuo e de uma forma que as pessoas realmente sintam aquela teoria toda que fala do ambiente propício. Só que se tu só lês e fala sobre não adianta, tu tens que realmente criar possibilidades para que a inovação ocorra.</i>	INOVAÇÃO	AMBIENTE PROPÍCIO
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>A outra questão que vai no mesmo sentido é incentivar aos alunos a participação em feiras na questão da iniciação científica. Isso é diferente, é inovador, por que buscamos muitas parcerias e os alunos estão sempre em evidência, já temos essa cultura.</i>	INOVAÇÃO	CULTURA DE INOVAÇÃO
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>A outra questão é de estimular, estimular as pessoas a serem propositivas, a criarem projetos, temos algumas ações nos grupos de trabalho que a partir de propostas apresentadas de forma estruturada e aprovada, ela tem um espaço multidisciplinar para trabalhar em busca de um resultado.</i>	INOVAÇÃO	DISSEMINAÇÃO
ESCOLA A GESTOR: CARLOS	<i>A questão de gestão inovadora eu fico pensando, eu acho que no momento em que tu se dedica as pessoas, aquilo que eu te falei das competências, tu vais automaticamente vai fazendo sempre algo novo. No momento em que tu descobre o melhor de cada pessoa que está contigo essa troca vai fazendo que tu também inovas, tu reavalias conceitos, formas de fazer, tu formas e te forma no processo o tempo inteiro, te renova. A percepção de uma gestão mais humana é algo que cada vez mais será perseguido, tudo mostra que quanto mais tu consegue ser líder e manter essas características que falamos que são importantes mais tu consegue resultado.</i>	INOVAÇÃO	MELHORIA CONTÍNUA

ESCOLA G GESTOR: LEANDRO	<i>Começamos a criar várias práticas para conseguir entender esse universo. Criamos uma prática de conversar com os alunos nos três turnos através de grupos focais tentando entender as demandas dos alunos o que gerou bastante resultado no que tínhamos que melhorar. Um programa de acompanhamento aos alunos para avaliar se as expectativas dele foram atendidas e vem nos dando resultados diferentes.</i>	INOVAÇÃO	RESULTADOS
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>O que dialoga mais com os princípios da inovação que eu acredito é primeiro o estímulo sempre a pensar que se pode fazer as coisas de um jeito melhor, isso está muito na nossa cultura, nem sei se as pessoas gostam muito disso. A gente usa muitos fóruns, espaços de reunião para pensar em como melhorar, como fazer diferente e daí surgem ideias bacanas que talvez não sejam inovações disruptivas mas são aperfeiçoamentos que melhoram e que repercutem também no envolvimento das pessoas, na qualidade percebida pelo cliente e acho que tudo que gera valor para o cliente é inovação, uma premissa da inovação e as nossas melhorias tem essa preocupação de gerar valor para o cliente.</i>	INOVAÇÃO	MELHORIA CONTÍNUA
ESCOLA A GESTOR: CARLOS	<i>É muito melhor quando se trata com respeito e como líder, pensando por outro lado o chefe acha que está conseguindo algo mais rápido que está impondo pela força e tal só que ele não está formando pessoas e como tu te melhora sem ter pessoas melhores na tua volta? Tu só te melhora no processo no momento que tu vês aqueles olhinhos daquelas pessoas te dizendo coisas muito melhores do que tu dirias, então eu fico pensando, que bom que eu consegui ser um instrumento, eu não fui nada mais do que isso, um instrumento que estimei que aquela pessoa que entrou daquele jeito chega para mim e diz, "eu não concordo", por isso e por isso. Desenvolvendo todo um raciocínio. Isso me faz feliz, isso eu acho que é o meu papel principal e o resultado de tudo isso é um resultado melhor, é lógico que é.</i>	INTERAÇÃO	PARTILHA
ESCOLA F GESTORA: CARINA	<i>O clima organizacional é diferente, a confiança entre as pessoas, o respeito que eu adquiri dos meus colegas sem precisar ser ríspida, tendo uma postura mais humana. As pessoas passaram com o tempo a escutar as coisas que eu digo, as orientações que são passadas. Chego todo dia e cumprimento todo mundo, as vezes antes de chegar já estou mandando uma música pelo whats app (aplicativo que envia mensagens), chego cantando e então todos ficam com esse compromisso também de cumprimentar as pessoas, de respeitar as diferenças.</i>	INTERAÇÃO	RELAÇÃO COM AS PESSOAS
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>A primeira questão é conhecer pessoas, entender, gostar de pessoas por que a gente só faz isso, seja professores, seja partes interessadas, clientes, alunos principalmente essa habilidade de tentar se colocar no lugar do outro, tentar resolver as situações. Eu me coloco no lugar do outro, esse jogo de cintura tem que ter.</i>	INTERAÇÃO	EMPATIA
ESCOLA G GESTOR: LEANDRO	<i>Nos últimos três anos os resultados têm sido bons, meu grupo gestor é bastante forte, as ações são bem compartilhadas, estamos conseguindo mobilizar a equipe principalmente as principais lideranças para atingir os indicadores. A satisfação dos colaboradores também está com um bom resultado, favorável. Acredito que esse resultado vem de tu ter um plano de ação e saber atacar os pontos certos, definir prioridades.</i>	INTERAÇÃO	COMPARTILHAMENTO
ESCOLA F GESTORA: CARINA	<i>Geralmente eu nunca tomo partido, pode ser de uma líder ou outro colega eu sempre converso com as duas pessoas juntas, coloco meu posicionamento sobre os fatos e mostro, procuro fazer com que essas pessoas se entendam conversando.</i>	INTERAÇÃO	RELAÇÃO COM AS PESSOAS
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>Tu tens que gostar de gente por que tu lida com gente o tempo todo, tu ouves, tu tens que praticar a escuta que é uma habilidade que tu tens que desenvolver, não pode querer sair só falando, tu tens que escutar as pessoas, tem que escutar com atenção as situações antes de tomar decisão, tem que desenvolver a habilidade da escuta também</i>	INTERAÇÃO	ESCUTA
ESCOLA A GESTOR: CARLOS	<i>A gente não perde força quando a gente ouve e ouve de verdade a opinião, eu não sou fraca por isso, bem pelo contrário é isso que eu venho mostrando sempre para</i>	INTERAÇÃO	ESCUTA

	<i>eles a maturidade na gestão não tem a ver com tu ter frases prontas desde o início e sim tu saber juntar o melhor de cada um</i>		
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>Então é estar junto, é dar apoio, é escutá-los, é usar esses momentos para escutar as pessoas, reservar os momentos de intervalo para estar junto na sala dos professores pois as vezes os vejo pouco, naquela correria. Essa proximidade faz com que eles fiquem mais satisfeitos e tenham essa proximidade de conversar também contigo, não basta ter a porta da sala aberta e dizer que tem uma gestão aberta.</i>	INTERAÇÃO	ESCUTA
ESCOLA A GESTOR: CARLOS	<i>A gente conversa muito, tenta alinhar e chegar num consenso mas sabe aquela coisa de que a última palavra é minha? Não no sentido de bater na mesa e sim no sentido de ouvi-los, eu já tenho o meu pensamento, o meu propósito, escuto e vejo se a minha proposta pode ser enriquecida ou melhorada, exponho para eles e sempre digo, realmente eu não tinha me dado conta, vamos acrescentar isso, vamos tirar aquilo, mas quem faz o resumo da decisão, quem define, embora não tenha sido criação minha, sempre sou eu, para mim isso é importante.</i>	INTERAÇÃO	ESCUTA
ESCOLA A GESTOR: CARLOS	<i>Acredito que é por que temos os processos bem definidos, processos bem alinhados, sempre tentando alinhar com o que temos, com o nosso ecograma (Sistema de Trabalho da Instituição), nossa arquitetura organizacional, tentando relacionar, com as pessoas sempre entendendo o que estão fazendo e por que estão fazendo e fazendo o que é mais importante, que elas se relacionem. O meu trabalho é muito em prol disso, é fazer com que as pessoas percebam que cada coisa que tu fazes tem relação com a outra né? O que me amadureceu muito e amadureceu a equipe foi ter tentado ganhar o prêmio de Excelência em Gestão na categoria Ouro por três vezes e só ganhar na terceira vez. Isso fez um bem incrível para nós por que a gente apanhou muito para chegar nesse prêmio, agora a gente cresceu tanto, a gente está tão forte no sentido de qualidade mesmo pois um grupo cobra do outro. A gente mantém o comitê de excelência, tem os grupos e a gente sente falta quando não tem uma reunião de um grupo e foi por que a gente não conseguiu o prêmio logo de primeira. Tem uma coisa na gestão que eu acho que é pessoal, que é o jeito que a gente tem, eu acho que a gente tem um jeitinho sabe? Eu acho que a gente estuda, a gente se prepara mas tem um jeitinho que é nosso.</i>	INTERAÇÃO	RELAÇÃO COM AS PESSOAS
ESCOLA F GESTORA: CARINA	<i>Trabalho a equipe, a gente trabalha por uma causa, a nossa causa é a educação. A gente trabalha em prol da educação e trabalha com a esperança das pessoas, então cada pessoa que entra na escola, é tratada da melhor forma possível e trabalho também que as pessoas mais humildes tem que ser muito bem tratadas pois as vezes elas tem muita dificuldade de enfrentar toda a barreira social que elas tem e atravessar a porta, as vezes elas tem tanta dificuldade social que atravessar a porta e entrar numa instituição com os nossos ambientes já é uma grande vitória, então de que forma eu posso atender essa pessoa que chegou, como eu posso contribuir para que ela de fato mude a sua vida, então a gente trabalha por causa.</i>	INTERAÇÃO	HUMANIZAÇÃO OBJETIVOS COMUNS
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>No aspecto das pessoas que era um dos grandes gargalos dessa equipe, elas vinham de perfil de gestores que me antecederam mais duros com gestão mais hierárquica e com a implementação de um processo de gestão como reuniões, capacitação das pessoas sobre processos, disseminação do papel de cada um com uma política de auto responsabilização e prestação de resultados. Estruturamos um processo de gestão de pessoas participativo, democrático e posso dizer hoje que está muito disseminado, por isso, os valores da instituição.</i>	INTERAÇÃO	COMPARTILHAMENTO
ESCOLA A GESTOR: CARLOS	<i>De certa forma eu altero a equipe, mas não tenho alta rotatividade, mudo eventualmente as lideranças, às vezes não por minha vontade pois as pessoas são convidadas a trabalhar em outras escolas, mas mesmo trocando as</i>	INTERAÇÃO	SINERGIA

	<i>peessoas eles têm uma sintonia fantástica, tudo vai se encaixando.</i>		
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>Fora isso nas reuniões gerais quando estamos discutindo temas as pessoas propõe, elas têm a palavra aberta para propor e para discutir.</i>	INTERAÇÃO	PARTILHA
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>A tomada de decisão com a participação das pessoas e não unilateral e quando percebemos que a equipe estava muito ansiosa fizemos um momento todo pensado numa reunião de desabafo mesmo das pessoas falarem o que estavam sentindo, inclusive a direção também falar do que estava sentindo e por que as ações haviam sido tomadas. Então a transparência na comunicação, no diálogo deixando muito claro o porquê tem minimizado muito no sentido de não deixar acontecer</i>	INTERAÇÃO	DIÁLOGO
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>A satisfação é consequência de alguma coisa, primeiro: o turnover (rotatividade de pessoal), como eu já disse, as pessoas terem uma certa estabilidade não no sentido pejorativo da palavra de conforto, mas de saber que fazem parte, segundo: se as pessoas têm pouca carga horária de aula por exemplo, isso gera insatisfação e a insatisfação gera descomprometimento e isso interfere nos resultados, tudo é consequência.</i>	INTERAÇÃO	PERTENCIMENTO
ESCOLA A GESTOR: CARLOS	<i>Essa habilidade de relacionamento, de saber o tom, eu estudo bem a pessoa para saber qual é o jeito que eu consigo fazer com que ela se desenvolva melhor. Eu não posso partir do princípio que todos são iguais e tem as mesmas competências, eu estudo muito isso e isso dá muito trabalho. Então acho que isso de se preocupar e estudar cada um e em que cada um pode ser melhor, desenvolver o melhor trabalho no lugar que está e tentar um aproveitamento interno.</i>	INTERAÇÃO	RELAÇÃO COM AS PESSOAS
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>As decisões têm fóruns diferentes, o grupo gestor é o que mais tem poder de decisão, são representantes de cada núcleo. Esse grupo faz o principal momento de decisão da escola que é todo o planejamento orçamentário e de produção que é feito por esse grupo e ainda é ampliado aos coordenadores de área que são os representantes dos professores então a gente faz várias reuniões para fazer análise de ambiente, para olhar portfólio, para olhar tendência e aí define toda a programação do ano com base no processo de planejamento estratégico. Esse é o momento mais representativo que temos.</i>	INTERAÇÃO	REPRESENTATIVIDADE
ESCOLA G GESTOR: LEANDRO	<i>Temos uma sinergia forte entre os setores, temos líderes do mesmo lado do que eu penso.</i>	INTERAÇÃO	SINERGIA
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>Esse ano tivemos um episódio muito crítico de conflitos que resultou na saída de seis pessoas de uma vez, o que não é o meu perfil de gestão, só que o jeito que trabalhamos com isso foi diferente que foi com transparência, diálogo claro com a equipe tanto da base como da alta direção.</i>	INTERAÇÃO	DIÁLOGO
ESCOLA A GESTOR: CARLOS	<i>As vezes o que pode acontecer se tu não fizeres isso, tu também não podes ser liberal, que todo mundo decide e paz e amor, tem a minha responsabilidade, então eu deixo claro, a gente vai decidir juntos, mas a responsabilidade desse processo é minha, a validação, a responsabilidade final é minha.</i>	PAPEL DO GESTOR	AUTORIDADE
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>Ao invés de tomar ações imediatistas nós fizemos um plano de médio prazo para ter como consequência o resultado esperado e essa estratégia deu certo. Hoje tem um equilíbrio no resultado da gestão, então como experiência para mim ficou que não adianta focar somente em uma estratégia, é preciso manter um equilíbrio nos resultados.</i>	PAPEL DO GESTOR	ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO
ESCOLA A GESTOR: CARLOS	<i>Eu acho que o diretor regional tenta colocar pessoas que sejam assim, com estilo de gestão não de chefe ou mandão, mas conforme o estilo que a gente percebe que ele tem, alguém que combine mais com estilo dele, mas eu acho que tem muitas escolas que não são assim, que tem “chefes” mesmo. Mesmo que todos os diretores participem das mesmas capacitações cada um tem seu jeito.</i>	PAPEL DO GESTOR	ESTILO DE GESTÃO

ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>Começando pelo aspecto estrutural a escola não tinha uma atualização em equipamentos e não tinha uma estrutura adequada então nesses anos todos foi um processo permanente de reforma e modernização, aquisição de equipamentos o que transformou nosso ambiente de trabalho pensando nos colaboradores e nos clientes melhorando também nossos recursos didáticos.</i>	PAPEL DO GESTOR	ESTRUTURA
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>Cuidado com as coisas, dificilmente tu vais chegar aqui e ver uma planta morta, uma cadeira para arrumar, uma parede com infiltração, por que são coisas que eu dou muita atenção e desenvolvo isso com a equipe também. Tudo isso que eu estou te falando quando eu falo de mim é do grupo gestor junto. Eu tento desenvolvê-las.</i>	PAPEL DO GESTOR	ESTRUTURA
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>Outra coisa é preparar para ti ser gestor que é única e exclusivamente se comunicar, hoje o meu trabalho é 80% falar. Não me envolvo no operacional, fujo e faço as gurias resolverem as coisas</i>	PAPEL DO GESTOR	ESTILO DE GESTÃO
ESCOLA D GESTORA: CLAUDIA	<i>O que precisava aqui foi um choque de gestão mesmo, uma modificação da maneira como se levava a gestão da Unidade. O que foi feito é que hoje temos uma escola organizada onde cada um sabe exatamente a sua tarefa e a sua importância para o resultado do todo.</i>	PAPEL DO GESTOR	ESTILO DE GESTÃO
ESCOLA D GESTORA: CLAUDIA	<i>Depende muito do perfil do diretor, temos que descer do pedestal, temos que trabalhar no mesmo nível que eles, para ter a mesma visão, pelo menos neste momento. Que nem eu sempre digo para eles, as questões internas, eles têm que cuidar, o diretor tem que ter uma visão estratégica a visão operacional tem que ser com eles, fica muito mais fácil de se fazer a gestão. Se eu tenho uma visão estratégica tenho que enxergar a minha Unidade e tenho que enxergar o entorno dela.</i>	PAPEL DO GESTOR	ESTILO DE GESTÃO
ESCOLA F GESTORA: CARINA	<i>Eu acho que a gente precisa do conhecimento técnico, mas a habilidade de lidar com as pessoas, a inteligência emocional são habilidades fundamentais e a habilidade de lidar com as pessoas não igual com todo mundo, mas situacional e de acordo com o perfil daquela pessoa por que as pessoas não escutam o que tu dizes da mesma maneira, elas têm uma capacidade de absorver que é diferente uma das outras e tu tem que entender a pessoa que está ali.</i>	PAPEL DO GESTOR	ESTILO DE GESTÃO
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>Nessa situação feriu princípios então demiti. Essa combinação eu tenho com as líderes, se feriu os princípios demite.</i>	PAPEL DO GESTOR	ESTILO DE GESTÃO
ESCOLA D GESTORA: CLAUDIA	<i>Eu vejo que a minha escola está bem organizada, a equipe, é uma equipe muito boa, uma equipe que conseguimos formar e conseguimos manter essa equipe, organizada. Na realidade eu não fiz muita troca de pessoas quando eu assumi, fomos ampliando, crescendo de acordo com a demanda.</i>	PAPEL DO GESTOR	ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>Nessa Unidade a pessoa mais velha na equipe não tinha ainda um ano na instituição que era a pedagoga, em compensação na nossa Unidade a pessoa mais nova tinha mais de um ano, então essa rotatividade contribui para que as pessoas não saibam os processos, as pessoas não têm comprometimento.</i>	PAPEL DO GESTOR	ROTATIVIDADE
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>Temos alguns momentos que são formais, as reuniões de análise de resultado que é realizada trimestralmente, a grande maioria dessas reuniões são feitas com toda a equipe, pelo menos três no ano. Temos as reuniões mensais com o grupo gestor, quando olhamos os resultados, olhamos para nossas ações e avaliamos o que está se desenvolvendo e o que temos de melhorar.</i>	TOMADA DE DECISÕES	ANALISE DE RESULTADOS
ESCOLA G GESTOR: LEANDRO	<i>Temos uma característica de poder discutir abertamente, um ambiente de poder falar, ter momentos de questionar, receber feedback, ter discernimento do que é possível fazer e do que não é possível fazer, facilita muito. É fundamental para o trabalho as lideranças intermediárias pois são o teu apoio, são nossos olhos e ajudam a disseminar a política que tu trazes. Então fazer um bom plano de ação, dar feedback para as pessoas, ser transparente</i>	TOMADA DE DECISÕES	TRANSPARENCIA

ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>As decisões são tomadas nas reuniões do grupo gestor e reuniões de análise crítica trimestral. Na reunião geral escolhemos temas que estão com resultados mais baixos para debater com o grupo as ideias. Como se fossem temas geradores.</i>	TOMADA DE DECISÕES	ANALISE DE RESULTADOS
ESCOLA D GESTORA: CLAUDIA	<i>Quando eu cheguei na Unidade eu notei que as decisões estavam todas centralizadas única e exclusivamente no diretor da Unidade, o que me surpreendeu por que até os indicadores da época eles eram “alimentados” (atualização de indicadores de gestão), pelo próprio diretor e ninguém respondia por isso entendeu? Na época citei o exemplo do guarda-chuva, como eu não tenho condições de acompanhar tudo de perto então cada um vai ter as suas ramificações e fechar o total para me trazer.</i>	TOMADA DE DECISÕES	DESCENTRALIZAÇÃO
ESCOLA G GESTOR: LEANDRO	<i>Difícilmente eu como diretor vou interferir, eu acompanho, mas são os líderes que resolvem as situações, não me atravesso nas questões para não tirar a autoridade deles. O líder é quem tem que ser o responsável pelo seu núcleo, é ele que tem que dar as diretrizes e atuar. Foi toda uma construção, não foi fácil criar a figura do líder, não foi de uma hora para outra e quem não aceitou saiu ou foi desligado. Hoje esses pilares são bem fortes, eu sou o diretor, mas quando o colaborador tem uma situação ele tem que tratar é com o líder pois eles têm essa responsabilidade.</i>	TOMADA DE DECISÕES	DESCENTRALIZAÇÃO
ESCOLA D GESTORA: CLAUDIA	<i>A gente divide as responsabilidades e torna as pessoas mais importantes, é o famoso “empowermeint” (descentralização do poder), eu tenho que dar poder para as pessoas, eu tenho que dar poder e autonomia e poder para cada um. Não ficar simplesmente tudo centralizado na minha pessoa, por que eu vou cobrar o resultado é dela, é da líder. Se eu não dou poder para ela como é que eu vou cobrar alguma coisa dela? Então, dá esse poder e cobra o resultado, é o que eu procuro sempre fazer, é uma das coisas que eu modifiquei muito na gestão da Unidade.</i>	TOMADA DE DECISÕES	DESCENTRALIZAÇÃO
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>E ainda no Senac tem duas questões que são bem fortes que é o foco em resultado, nós trabalhamos com resultado então o diretor tem que ser orientado pelos resultados.</i>	TOMADA DE DECISÕES	ANALISE DE RESULTADOS
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>Eu prefiro ter um resultado, eu digo para eles, é muito ruim não estar lá em cima (no ranking), mas eu tenho certeza que a gente vai chegar lá e com qualidade.</i>	TOMADA DE DECISÕES	ANALISE DE RESULTADOS
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>Mas o que eu vejo, por ter uma gestão no meu ponto de vista aberta, eu vejo que tem a facilidade na tomada de decisão, as vezes uma situação que teoricamente tu precisarias esperar a reunião mensal para poder resolver, entra na sala e em dois minutos a gente resolve a situação. A comunicação assim se dá de forma mais rápida mais objetiva e por consequência a tomada de decisão ela é compartilhada, não tendo grandes dificuldades.</i>	TOMADA DE DECISÕES	DECISÃO COMPARTILHADA
ESCOLA D GESTORA: CLAUDIA	<i>Meu sistema de gestão funciona de portas abertas, ou seja, qualquer um que tenha algum problema vai poder vir aqui conversar comigo e colocar sua questão. Não precisa ser o líder, pode ser inclusive alguém que vai trazer uma queixa do seu líder.</i>	TOMADA DE DECISÕES	GESTÃO PORTAS ABERTAS
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>O que percebo de conflitos ainda são coisas mínimas que é com essa gurizada que acaba tendo os “chororôs” que também é o preço de se ter uma gestão aberta, as pessoas se sentem à vontade para falar o que pensam e as vezes se permitem se incomodar com coisas muito pequenas e perdem o foco. Então o desafio para se trabalhar com uma gestão aberta e democrática é tu manter o foco das pessoas para o resultado que aí é o outro lado, que não são só coisas boas</i>	TOMADA DE DECISÕES	TRANSPARÊNCIA

ESCOLA D GESTORA: CLAUDIA	<i>Quando eu trago uma pessoa aqui (na sua sala), ela tem que me ajudar, nós vamos construir juntos a solução para o problema e não eu dar a solução. Por que se eu dou a solução, a minha solução, não é a que ela vai incorporar, no momento que ela constrói aquela resolução juntamente comigo, incorpora nela, ela acredita naquela resolução e aí ela se empenha para resolver realmente. Eu acho que isso modifica bastante e faz com que as pessoas se sintam importantes dentro do sistema.</i>	TOMADA DE DECISÕES	DECISÃO COMPARTILHADA
ESCOLA E GESTOR: MÁRCIA	<i>O acordo que eu tenho com elas é de que elas podem resolver toda e qualquer situação que não implique em prejuízo para uma outra pessoa. Essa é a regra básica, posso tomar decisões que não vá prejudicar um colega, um docente ou um aluno. Elas analisam e se tem alguma dúvida elas podem me procurar ou resolver com coordenações do departamento regional. Quando a pessoa propõe algo que eu não concordo e é alguém que vai se responsabilizar pelo que será feito eu deixo fazer, mesmo que eu não concorde. A probabilidade de dar certo é maior por que eles compram e dá certo.</i>	TOMADA DE DECISÕES	DESCENTRALIZAÇÃO
ESCOLA F GESTORA: CARINA	<i>Eu trago o grupo para discutir e compartilhar com eles algumas informações. Depois a gente comunica nas reuniões administrativas, onde todos participam.</i>	TOMADA DE DECISÕES	DECISÃO COMPARTILHADA
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>Tu tens que te mostrar aberto, aberto a receber as ideias e ser bem transparente, em que sentido, em dizer o que vai ser feito e o que não vai ser feito em relação as demandas que trazem. Essa transparência serve para tudo, na avaliação de desempenho costumo colocar claramente os fatos que vem acontecendo e ir trabalhando com a pessoa, eu penso que jogando limpo fica mais fácil, sempre lidando com dados e com fatos.</i>	TOMADA DE DECISÕES	TRANSPARENCIA
ESCOLA B GESTOR: MARCELO	<i>Para manter a satisfação da equipe alta eu costumo tratar as questões de forma transparente. Uma gestão aberta e participativa, isso é muito bonito de se falar, mas por exemplo, se tu fores na Unidade tu vais ver a porta da sala vai estar sempre, sempre sem exceção aberta, aberta para que, para que as pessoas entrem, que as pessoas tragam as suas demandas.</i>	TOMADA DE DECISÕES	TRANSPARENCIA
ESCOLA A GESTOR: CARLOS	<i>ir trabalhando e sempre dizendo o porquê, eu jamais largo uma tarefa sem explicar a importância e o objetivo, então qualquer coisa que eu entregue eu tento, claro que sempre que possível, para que as pessoas comecem a ser pensantes, por que eu acho que é isso que falta para começar a criar uma visão sistêmica na medida em que se vai trabalhando com eles e explicando e aí tu vai formando pessoas e aí tu vai envolvendo e quando tu te dá conta tu tá com uma equipe como está na escola hoje, dito por eles mesmos (o pessoal que realizou a visita na escola), que o nível intelectual de todos é muito bom, quase todo mundo se percebe que andam para o mesmo norte, não é nada forçado, é natural pelo processo de trabalho que está organizado e o reflexo disso são os próprios resultados.</i>	TOMADA DE DECISÕES	VISÃO SISTEMICA
ESCOLA C GESTORA: ANA	<i>Um diretor de escola, seja de qual escola for, ele tem que ter uma bagagem cultural e de maturidade mesmo por que uma das principais atividades de um diretor de escola é a tomada de decisão e não tem onde buscar, cada situação é uma situação diferente, daí tu tem que usar do teu bom senso, das tuas experiências de vida, dos teus valores e da visão sistêmica da instituição. Então eu acho que visão sistêmica e maturidade emocional, sejam duas capacidades, duas qualidades bem importantes para um perfil de diretor de escola por que ele vai lidar todos os dias com situações desafiadoras e que não tem onde buscar uma referência a não ser com a tua própria experiência de direção de escola para resolver.</i>	TOMADA DE DECISÕES	VISÃO SISTEMICA

Líderes Intermediários

ESCOLA A MARISA 3A	Todos interessados se envolvem na gestão de forma participativa para o alcance dos objetivos é resultado. Dessa forma todos se engajam para buscar os resultados que é de todos.	AUTONOMIA E COMPROMISSO
ESCOLA B JOANA 13A	Para uma gestão atingir os resultados deve-se ouvir a equipe, observar o contexto social e econômico e verificar os riscos.	AUTONOMIA E COMPROMISSO
ESCOLA E JULIA 3A	Vejo que a gestora direciona os esforços de todo o grupo gestor para atingimento dos resultados. Quando os resultados não são obtidos, somos orientados a refletir e pensar em ações para que possamos atingi-lo da próxima vez.	AUTONOMIA E COMPROMISSO
ESCOLA F LIDIA 2A	À medida que os colaboradores são cobrados, porém também são valorizados pelos seus esforços, os resultados ocorrem de forma mais natural. Todos se sentem parte do resultado e procuram fazer o seu melhor.	AUTONOMIA E COMPROMISSO
ESCOLA G EDUARDO 2A	Conseguimos gerenciar apenas aquilo que conseguimos medir, temos por hábito acompanhar os indicadores com elevado nível de detalhamento. Outra questão relacionada com o modelo de gestão da unidade e que contribui para o atingimento dos resultados é a autonomia que nos é dada pelo diretor para liderar projetos e tomar as iniciativas necessárias	AUTONOMIA E COMPROMISSO
ESCOLA A MARISA 3A	Para ser gestor o principal conhecimento que deve se ter é o conhecimento técnico da área que atuará. É necessário ter desenvolvida as relações interpessoais, pró atividade e responsabilidade pelo todo.	FORMAÇÃO
ESCOLA B JOANA 13A	Conhecer sobre a área da educação, leis, regimentos, lidar com desafios, ponderação, gerir equipes, interatividade.	FORMAÇÃO
ESCOLA B JOSEANE 3A	Transparência, comunicação e inteligência emocional	FORMAÇÃO
ESCOLA B LUCIA 4A	Conhecimento técnico, estratégia, boa comunicação, boa percepção, sensibilidade e liderança.	FORMAÇÃO
ESCOLA E JULIA 3A	Relacionar-se bem com toda equipe, conhecer as habilidades e capacidades de cada pessoa da equipe, ser de fácil adaptação a qualquer ambiente ou empresa, saber lidar com problemas e em ambientes sob pressão.	FORMAÇÃO
ESCOLA F LIDIA 2A	Para ser um líder-gestor considero fundamental: inteligência emocional, relacionamento interpessoal, senso de justiça, imparcialidade, boa comunicação, pró-atividade, conhecimento técnico da área (ou motivação para aprender) e, conforme já mencionado capacidade de liderança	FORMAÇÃO
ESCOLA F PEDRO 1A	Planejamento e organização, controle administrativo, delegação de tarefas, resiliência, prontidão decisória, comunicação escrita, liderança, aceitação de riscos, iniciativa, flexibilidade, polivalência e adaptabilidade.	FORMAÇÃO
ESCOLA G EDUARDO 2A	Para ser gestor é fundamental gostar de gente. São as pessoas e não os processos que fazem os resultados acontecerem. Em função disto o gestor precisa ter grande habilidade de relacionamento interpessoal para buscar o engajamento da equipe no atingimento dos objetivos da organização.	FORMAÇÃO
ESCOLA G MARCIO 3A	Experiência, dominar o assunto, ter foco no resultado.	FORMAÇÃO
ESCOLA G SANDRA 3A	Capacidade de planejamento, relacionamento, capacidade de adaptação, capacidade de influenciar pessoas, mediação, organizacional e técnico.	FORMAÇÃO

ESCOLA A MARISA 3A	Sim, pois estamos sempre buscando inovar com a foco do cliente. Como por exemplo o Projeto MEL que avalia o mercado, expectativa e laboralidade dos nossos alunos.	INOVAÇÃO
ESCOLA B JOANA 13A	É inovadora pois permite e desenvolve a equipe para criar, correr riscos calculados e existe respeito, colaboração e trabalho em equipe.	INOVAÇÃO
ESCOLA B JOSEANE 3A	Sim, está sempre disposta a ouvir sempre com motivação a todos	INOVAÇÃO
ESCOLA B LUCIA 4A	Nossa unidade é comprometida com as mudanças contínuas e com o desenvolvimento de atividades geradoras das mudanças.	INOVAÇÃO
ESCOLA E JULIA 3A	Sim, a gestora sempre busca formas de inovar em nossas práticas, para que tenhamos um diferencial até mesmo em relação as outras escolas da instituição.	INOVAÇÃO
ESCOLA F LIDIA 2A	Em alguns casos sim e em outros não. Como trabalhamos com regras, sempre seguimos as mesmas (o que não permite muita inovação). Porém no dia-a-dia percebo novas formas de fazer, que trazem inovação e resultado.	INOVAÇÃO
ESCOLA F PEDRO 1A	Sim, pois nossas soluções estão focadas na melhoria dos resultados organizacionais e projetos inovadores na educação.	INOVAÇÃO
ESCOLA G EDUARDO 2A	Sim, considero inovadora. Um dos exemplos é o trabalho realizado na última reunião sobre o processo de criação dos centros de referência. A metodologia aplicada Canvas representou uma inovação no formato de condução das reuniões.	INOVAÇÃO
ESCOLA G MARCIO 3A	Sim, pois a gestão realizada na unidade permite que as pessoas participem de várias formas das decisões tomadas pela gestão. Acredito que criar reuniões com dinâmicas para "coletar" material para buscar melhorias para unidade utilizando-se da criatividade, ideias dos colaboradores, como realizamos é uma forma inovadora de realizar a gestão.	INOVAÇÃO
ESCOLA G SANDRA 3A	Sim, pois temos oportunidade de criar/desenvolver coisas novas. Temos um ambiente que estimula a participação e a criatividade.	INOVAÇÃO
ESCOLA A MARISA 3A	Os conflitos do grupo gestor são tratados com inteligência emocional, onde serve para desenvolver os processos e não apenas por desavenças. Os conflitos que mais aparecem são de desvios dos processos e são resolvidos com empatia e alinhamentos, definindo novos processo, ajustando-os ou definindo-os.	INTERAÇÃO
ESCOLA B JOANA 13A	Com equilíbrio emocional, ponderação e análise dos fatos. Os maiores conflitos são de descontrolo emocional e desequilíbrio.	INTERAÇÃO
ESCOLA B JOSEANE 3A	São enfrentados com transparência, as insatisfações são resolvidas em conversas visando sempre a minimização dos mesmos.	INTERAÇÃO
ESCOLA B LUCIA 4A	A maioria dos nossos conflitos são construtivos e trazem benefícios as pessoas e a escola	INTERAÇÃO
ESCOLA E JULIA 3A	Em nosso grupo os conflitos são enfrentados de forma madura e transparente, buscando sempre resolvê-lo de forma justa para todos os envolvidos.	INTERAÇÃO
ESCOLA F LIDIA 2A	Como prática levamos as situações-conflito para a reunião semanal de gestores e nela debatemos a melhor forma de resolver as mesmas. Os principais conflitos são relacionados a processos, porém afetam as pessoas. Todos são tratados de forma igual.	INTERAÇÃO

	. Conflito interpessoal quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais entre setores diferentes. São resolvidos de forma eficiente e eficaz.	
ESCOLA F PEDRO 1A	Os conflitos são resolvidos a partir de conversas entre os envolvidos. Os tipos de conflitos que surgem estão, na maioria das vezes, relacionados às falhas na comunicação.	INTERAÇÃO
ESCOLA G EDUARDO 2A	Não temos conflitos específicos no grupo gestor. Mas se houver necessidade de resolver algum conflito será através de reuniões que realizamos mensalmente ou se necessário combinamos uma reunião emergencial para resolver.	INTERAÇÃO
ESCOLA G MARCIO 3A	Não costumamos passar por muitos conflitos, mas quando existe algo procuramos resolver entre nós usando a direção apenas para o que não é possível resolver pelas lideranças.	INTERAÇÃO
ESCOLA B LUCIA 4A	O gestor tem a habilidade de mobilizar as pessoas a desenvolver ideias e construir soluções em conjunto.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA G MARCIO 3A	A forma como é feita a gestão da unidade é essencial para o atingimento dos resultados, pois o planejamento que é realizado pela gestão é o que faz que os resultados sejam alcançados.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA G SANDRA 3A	Com gestão de qualidade é possível o atingimento dos melhores resultados, utilizando processos mais eficientes.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA A MARISA 3A	O líder é aquele que inspira a equipe e é referência nas atitudes e comportamentos, é aquele em qual os demais seguem como referência. Já o gestor tem o papel de dirigir e controlar a área de sua responsabilidade.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA B JOANA 13A	Um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho da sua equipe, incentivando o crescimento, harmonia e bem-estar. O gestor planeja, define, organiza e controla o futuro e projetos de uma empresa.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA B JOSEANE 3A	São dois papéis semelhantes, porém o líder mostra o caminho e o gestor vai além visualizando o acompanhamento total do processo.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA B LUCIA 4A	Líder, independe da hierarquia ou poder, é a capacidade de mobilizar as pessoas em determinadas situações. Gestor, não apenas o talento para mobilizar as pessoas, mas também transformar conhecimentos e recursos em resultados.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA E JULIA 3A	Entendo que o líder tem o papel de liderar um grupo ou equipe em busca de um objetivo comum, influenciando as pessoas deste grupo para atingir o resultado esperado. Entendo que o gestor tem que buscar transformar os recursos disponíveis, os conhecimentos específicos de sua equipe em uma forma de atingir os resultados esperados.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA F LIDIA 2A	Líderes podemos ter em diversos setores, mais de um inclusive. São pessoas que não possuem cargo de liderança, porém influenciam os demais pelas suas atitudes e ideias. Gestores possuem funções formais. No entanto, muitos gestores são também líderes o que torna o rendimento desses muito melhor.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA F PEDRO 1A	O líder é aquele que consegue bons resultados através do desempenho da sua equipe incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem estar do grupo. O gestor é o que mantém tudo sob controle para garantir as suas entregas, estabelece metas e critérios.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA G EDUARDO 2A	Gestor é quem gerencia e líder é aquele que dá sentido às coisas. O gestor pode gerenciar um processo ou um projeto. Liderar está relacionado com estabelecer um sentido entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais.	PAPEL DO GESTOR

ESCOLA G MARCIO 3A	Líder é alguém que tem a liderança (carisma, empatia, transmite confiança) e usa dessa característica para chegar junto aos seus liderados a um resultado comum. O gestor ele vai buscar o resultado comum, mas não necessariamente é um líder. Pois isso é uma característica pessoal.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA G SANDRA 3A	Quando fala em gestão penso mais em atividades, meios de atingimento de metas, processos e métodos. Já pensando em liderança relaciono o envolvimento com a equipe, cultura, pessoas e autoconhecimento.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA A MARISA 3A	PARTICIPATIVA Porque a gestão tem a característica de envolver todos os interessados na discussão para tomada das decisões, dessa forma a equipe se sente responsável pelas ações e consecutivamente pelos resultados. Um exemplo da forma de gestão participativas que acontece na unidade é na elaboração dos objetivos táticos, onde são convidados os principais envolvidos para discutir e elaborar o mapa da unidade.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA B JOANA 13A	PARTICIPATIVA Espírito de equipe, equilíbrio e sabedoria	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA B JOSEANE 3A	PARTICIPATIVA Porque há liberdade de participação de todos na unidade.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA E JULIA 3A	PARTICIPATIVA Somos incentivados e estimulados a participar sempre da gestão da unidade, e em contrapartida em arcar com as decisões tomadas.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA F LIDIA 2A	COMPARTILHADA Porque cada gestora tem autonomia para tomar decisões, sugerir e implantar novas ideias e liderar suas equipes. Também todos são responsáveis conjuntamente pelos resultados alcançados.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA F PEDRO 1A	PARTICIPATIVA Possibilita a criação de espaço e oportunidades para que os colaboradores participem do desenvolvimento da empresa através de reuniões e ações diferenciadas para fortalecer o comprometimento dos colaboradores.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA G EDUARDO 2A	COMPARTILHADA Um dos exemplos foi o processo de elaboração do orçamento onde tive a oportunidade de atuar em diversas etapas.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA G MARCIO 3A	DEMOCRÁTICA Acredito que a gestão realizada na nossa unidade é a democrática, pois trabalhamos de forma participativa, com transparência e democracia. Como exemplo de transparência posso citar a apresentação dos resultados; participativa na realização de dinâmicas fazendo com que as pessoas colaborem expondo suas ideias e opiniões; democracia por que todos podem opinar, conversar, manifestar suas ideias nas reuniões e também na prática de portas abertas onde o diretor está sempre disponível para conversar com todos.	PAPEL DO GESTOR
ESCOLA B JOSEANE 3A	O alcance dos resultados tem princípio da transparência da gestão e a forma de conduzir a gestão.	TOMADA DE DECISÃO
ESCOLA A MARISA 3A	Para tomada das decisões sempre são envolvidas as pessoas interessadas e as mesmas se envolvem e se sentem participantes da gestão e responsáveis pelos resultados.	TOMADA DE DECISÃO
ESCOLA B JOANA 13A	Geralmente as pessoas participam quando solicitadas ou de forma individual ou em reuniões.	TOMADA DE DECISÃO

ESCOLA B JOSEANE 3A	Quando são solicitados ou quando tem algo a agregar sua participação é sempre escutada pelo gestor.	TOMADA DE DECISÃO
ESCOLA B LUCIA 4A	As decisões são tomadas no grupo gestor e todos se sentem à vontade para colaborar com ideias.	TOMADA DE DECISÃO
ESCOLA E JULIA 3A	Como temos um ambiente propício a opinar, percebo que participamos em todos os momentos, sempre que é solicitado. A gestora sempre leva em conta as visões diferentes de determinados assuntos para a tomada de decisão.	TOMADA DE DECISÃO
ESCOLA F LIDIA 2A	Percebo que a participação varia muito de acordo com as crenças e pró-atividade de cada colaborador. Alguns se limitam a fazer o seu trabalho e optam por não dar opiniões. Outros se sentem à vontade para trazer ideias, sugestões de melhorias a até mesmo críticas. Esses que participam possuem um importante papel nas decisões – as sugestões são analisadas e em muitos casos adotadas.	TOMADA DE DECISÃO
ESCOLA F PEDRO 1A	A tomada de decisão ocorre de forma coletiva onde os colaboradores contribuem nas reuniões e as principais decisões e definições são realizadas pela direção e líderes.	TOMADA DE DECISÃO
ESCOLA G EDUARDO 2A	A participação das pessoas nos processos de tomada de decisão, ocorre principalmente nas reuniões de acompanhamento de resultados, onde temos a oportunidade de definir questões relacionadas com projetos ou planos de ação em andamento. Pesquisa de clima, sugestões informais, avaliações, reuniões.	TOMADA DE DECISÃO
ESCOLA G MARCIO 3A	Logicamente não são em todas as decisões que as pessoas podem opinar/participar, mas na grande maioria é feita de forma participativa através de reuniões onde o grupo gestor auxilia nas tomadas de decisão.	TOMADA DE DECISÃO