



# Gestão escolar e participação a gênese de uma experiência vivida no contexto escola/família

**Olzeni Leite Costa Ribeiro**

*Universidad Católica de Brasília, Brasil (olzribeiro@gmail.com)*

**Renato de Oliveira Brito R.**

*Universidad Católica de Brasília, Brasil (renatoorios@gmail.com)*

**Magali de Fátima Evangelista Machado**

*Universidad Católica de Brasília, Brasil (magaliemachado@hotmail.com)*

## INTRODUÇÃO

A finalidade do presente artigo consiste em socializar uma experiência bem sucedida, que teve como mediação a gestão compartilhada. O estudo foi realizado numa escola pública brasileira, a qual vem apresentando expressivos avanços no IDEB<sup>1</sup>. Pretende, ainda, instigar a discussão acerca das concepções de um referencial de gestão que se pauta em princípios democráticos e sua relação indissociável com a participação. Cabe esclarecer que, embora a experiência desta escola tenha propiciado avanços nos índices do IDEB, e, conseqüentemente, promovido o sucesso escolar, este não será o foco do estudo, o qual estará centrado na investigação dos fatores que levaram toda a comunidade a se envolver nesse processo.

A efetiva participação da comunidade escolar tem sido preocupação recorrente por parte de estudiosos e instâncias governamentais, por constituir um dos princípios mais legítimos da democracia. Grande parte dos estudiosos da área concebe a gestão democrática como um espaço que permite ao cidadão exercer seus direitos políticos, tornando-se a ótica vigente na sociedade contemporânea. O movimento de contestação ao Regime Militar, bem como a ampla mobilização da população, impeliu mudanças profundas desde o século passado,

---

<sup>1</sup> O IDEB, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, foi criado em 2007 com o fim de realizar um diagnóstico da qualidade do ensino brasileiro, cujos resultados orientam a criação das políticas de distribuição dos recursos oriundos do MEC – Ministério da Educação. IDEB é a “nota” do ensino básico no país e, numa escala de 0 a 10, o MEC fixou a média 6 como meta para ser alcançado pelo País, até 2021. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar e média de desempenho nas avaliações do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), o Saeb – para os Estados e o Distrito Federal, e a Prova Brasil – para os municípios.

originadas pela reação ao inconformismo que se instalou por um longo período na história do país.

Avanços tecnológicos, exigências advindas da globalização, competitividade cada vez mais intensa no mercado de trabalho, constituem um conjunto de elementos que têm se estabelecido como fator integrante de uma sociedade submetida a um processo constante de transformação. Dessa forma, os diversos segmentos sociais, políticos e econômicos sentem-se impelidos a adotar uma postura assertiva de enfrentamento desses novos desafios. Dentre os segmentos da sociedade, destaca-se na esfera educacional a própria instituição de ensino como uma das mais importantes nesse processo de ressignificação de posturas e concepções as quais todos são impulsionados a realizar. Por tudo isso, cabe à escola recriar sua estrutura organizacional, tornando-se locus por excelência das discussões acerca das melhores formas de conduzir a educação, tarefa cujo sucesso estará condicionado à sua integração com a comunidade escolar, conduzida, por sua vez, pela equipe gestora.

Nesse contexto, buscou-se, por meio desta pesquisa, apresentar uma experiência de gestão na área educacional cujo referencial revelou-se bem-sucedido, no sentido de mobilizar a comunidade escolar, motivando-a a se engajar. A experiência teve sua gênese na relação escola-família, articulada pela ação de um gestor que, devido ao seu perfil, obteve a participação efetiva da comunidade no cotidiano escolar. Busca, ainda, instigar a reflexão acerca da tríade ‘gestão compartilhada-participação-sucesso escolar’ ancorada na visão de que as boas práticas podem contribuir para elevar algumas escolas no ranking, enquanto outras permanecem estagnadas, embora façam parte do mesmo sistema de ensino e gozem das mesmas condições. Esta estratégia tem sido pontuada por especialistas da gestão como uma das alternativas possíveis de minimizar a flagrante discrepância entre realidades similares.

No que diz respeito aos procedimentos de realização, o estudo atende aos pressupostos metodológicos de um estudo de caso, por se tratar de um tipo de investigação que visa conhecer o “como” e os “porquês” de um fenômeno, evidenciando a sua unidade e identidade próprias (Martins, 2002). Este aspecto se adequou aos objetivos e atendeu à intenção dos pesquisadores de discutir os referenciais de gestão escolar democrática, ancorados no resultado de uma boa prática. Acredita-se que, como prática bem-sucedida, poderá constituir uma importante contribuição para o corpus teórico já consubstanciado acerca do tema.

Quanto à relevância do estudo, reside principalmente na discussão de um problema que tem ocupado o locus educacional e governamental de forma recorrente e, sobretudo, por apresentar o caso de transformação organizacional ocorrida no âmbito de uma instituição de ensino que adota um modelo de gestão recentemente lançado pelo governo, mas que ainda não foi submetido a um processo avaliativo dos seus resultados. O modelo denomina-se gestão compartilhada e, por ter obtido sucesso na escola pesquisada, propõe a disseminação e aplicação em espaços similares, os quais não conseguiram avançar. Sua relevância dá-se, igualmente, ao se analisar um segmento educacional de grande expressão para a educação, que é a pessoa do gestor, cujo resultado alcançado pode sugerir melhorias em outros segmentos e instituições, além das educacionais.

Na perspectiva de contribuir com a área educacional, sugerindo alternativas práticas para uma gestão eficaz, delinea-se a relevância da pesquisa em pauta, a qual buscou responder às seguintes questões: quais são os fatores, no ambiente escolar, capazes de propiciar um espaço de promoção da gestão compartilhada? O perfil do gestor influencia e contribui para o sucesso da escola? Em que medida isso ocorre?

O desafio está posto. Os dados aqui apresentados sugerem uma provocação aos gestores para a implantação de um modelo de gestão eficaz, capaz de trabalhar a questão da desigualdade entre escolas. O processo de redemocratização do país não pode retroceder e, no que diz respeito aos direitos dos estudantes, a oferta de uma educação de qualidade é exigência para todos e para cada um daqueles que se matriculam na rede pública de ensino.

## REVISÃO DA LITERATURA

O cenário que emerge da sociedade contemporânea sugere mudanças profundas no que diz respeito à eficácia das ações e estratégias aplicadas em todos os níveis, desde os pequenos grupos de trabalho às grandes organizações. O enfrentamento dessas questões, se considerado o nível de complexidade que carregam, exigirá alta competência dos sujeitos envolvidos nos diferentes contextos. Nesse campo de discussão não há como desconsiderar o papel primordial da educação, com foco na escola, especialmente quanto a espaço de construção dos saberes e, por conseguinte, do desenvolvimento das competências necessárias à concretização desses saberes em ação. É na escola, pois, onde a gestão se assenta como eixo mobilizador para o alcance dos objetivos educacionais em seu sentido mais amplo. Como o maior responsável pela articulação interna, caberá ao gestor o direcionamento adequado da energia que emerge das relações interpessoais para se materializar no empenho coletivo da realização do Projeto Político-Pedagógico da escola.

Em que pese aos atuais índices de desempenho escolar sinalizarem avanços e superação de metas pré-estabelecidas, ao comparar a desigualdade na educação oferecida pelas redes estaduais em 2005 e 2009 em algumas séries, observa-se o flagrante aumento da discrepância do ensino entre as escolas de 14 estados (MEC/IDEB, 2009). Os resultados desses estudos sinalizam ações de desigualdade e exclusão uma vez que não se pode dar oportunidade e futuros diferentes para alunos de uma mesma rede de ensino, de acordo com Mozart Neves Ramos, presidente do movimento Todos Pela Educação. Ele adverte, ainda, para o risco de se “criar um ‘apartheid’ educacional”, o que poderia acusar a falência de um sistema público fundamentado em princípios democráticos.

Dentre os fatores apontados como responsáveis pela divergência dos resultados de escolas de uma mesma rede estadual, está a gestão. Para o presidente do movimento “uma direção participativa pode definir os rumos de uma escola [...] e não apenas que os diretores

sejam eleitos”. Faz-se necessário considerar, entretanto, que, ainda que a gestão democrática tome como base a escolha dos dirigentes, para se alcançar o ideal de igualdade almejado, urge a redefinição das relações de poder e de organização escolar que habita as escolas e que precisam superar o modelo vigente. É de consenso, ainda, que o trabalho educacional consiste em uma ação de caráter coletivo, cujo sucesso pressupõe a “participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar” (Lück, Freitas, Girling, Keith, 2002).

O pensamento desses autores é corroborado pelos resultados encontrados neste estudo, uma vez que as relações internas percebidas na escola demonstram avanços expressivos em relação às concepções vigentes acerca do papel de cada segmento. Nota-se, ainda, a capacidade de cada um, em sua dimensão individual, de pensar e agir naquele ambiente como se dele fosse parte integrante e de igual importância para que o coletivo prospere. Na instituição pesquisada, toda a sinergia alcançada, de onde transcorreu o sucesso nos índices institucionais, deveu-se à participação efetiva da comunidade escolar. Conforme pronunciamento do próprio gestor, o envolvimento conjunto entre comunidade interna e externa, fez com que a escola olhasse para dentro de si, provocando mudanças significativamente positivas, de modo que, já em 2009 foram superadas no Ensino Fundamental, as metas estabelecidas para 2017 e, dando saltos ainda mais largos, foi alcançada a meta projetada pelo país para 2019.

Lück (2002) avalia que declarar que gestão implica participação a uma das mais importantes dimensões da gestão escolar parece representar um ‘pleonasma de reforço’, visto que o envolvimento de todos e de cada um em todos os momentos e espaços escolares, é condição inerente à democracia. Nessa direção, desponta como figura articuladora do processo, o diretor da escola (Carneiro, 2010). Somente uma ação integradora e dinâmica por parte da liderança pode promover a participação e permitir os diversos segmentos da escola a se sentirem parte orgânica da realidade e corresponsáveis pelos seus resultados. Lück é, mais uma vez, corroborada pela realidade da escola pesquisada, ao afirmar que somente a prática participativa é capaz de suplantar o “exercício do poder individual e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo” (Lück, 2002).

Nesse contexto, pesquisas têm ratificado o papel preponderante da liderança no alcance das metas projetadas por organizações responsáveis pela avaliação do desempenho das escolas, no que diz respeito à qualidade do ensino oferecido. Muitas vezes os avanços alcançados são atribuídos à ação eficaz de uma equipe gestora, podendo também refletir aspectos sugestivos de eficácia do modelo de gestão vigente.

Os resultados apresentados em testes internacionais de aprendizagem como o Pisa<sup>2</sup>, por exemplo, apontam que o Brasil lidera o *ranking* nas últimas posições com uma diferença gritante entre as notas de estudantes brasileiros e a média da OCDE<sup>3</sup>. Um olhar positivo sobre

<sup>2</sup> Sigla em inglês para o Programa Internacional de Avaliação Comparada, aplicado em 57 países.

<sup>3</sup> Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico/Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). É uma organização internacional de 31 países que aceitam os princípios da democracia

esses resultados seria a percepção de que é possível avançar se as instâncias devidas envidarem esforços para compreender os fatores ou fenômenos que possibilitaram aos campeões dos *rankings* superiores chegarem ao topo da Educação. e, assim, transformarem os indicadores levantados em referência para a construção de uma trajetória que contribua para o sucesso do próprio desempenho.

Em matéria recente da revista *Escola*, intitulada “O caminho para a Educação de qualidade”, Rodrigo Ratier (2008) divulga os resultados de um estudo realizado pela consultoria americana McKinsey, denominado *Como os Sistemas Escolares de Melhor Desempenho do Mundo Chegaram ao Topo*, que revelam pistas consistentes nessa direção. O relatório compendia mais de 200 entrevistas e visitas a 120 escolas de 20 países realizadas com a finalidade de identificar as razões do sucesso dos países mais bem posicionados no Pisa e destacando aqueles que ascenderam rapidamente no *ranking*. Uma das estratégias apontadas, e que se constitui em uma importante dimensão abordada no escopo desse estudo, foi “capacitar equipes de gestores”.

Recomendações do estudo realizado pela consultoria McKinsey (2008) definem, no que denominam de quarto mandamento, que “toda escola precisa de um grande dirigente”, além de destacar o seu importante papel na gestão de um conjunto de recursos capazes de criar um ambiente propício de aprendizagem para todos os alunos. De acordo com o relatório apresentado, depois da qualidade do professor, a gestão escolar é a segunda característica que mais influencia a aprendizagem.

Os estudos advertem, ainda, para a ineficácia de uma visão recorrente no Brasil acerca da atuação do gestor escolar, de modo geral, que é a de aprender no dia-a-dia com base na tentativa e erro. Sistemas de alto desempenho, em países mais desenvolvidos, já perceberam que “bons gestores conjugam características pessoais como a liderança e competências técnicas” (Ratier, 2008). Vale enfatizar que, segundo Mona Mourshed, coordenadora do estudo, sempre que se inicia uma reforma, torna-se imprescindível assegurar que as pessoas certas estejam nos lugares certos. Caberá também ao gestor garantir que isso ocorra.

A visão apreendida da fala do gestor da escola investigada parece similar ao pensamento da coordenadora do estudo, Mona Mourshed, quando ele afirma que, ao assumir a escola o maior problema encontrado foi o grau importante de falta de motivação presente nos funcionários e alunos, agravado pela flagrante depredação do ambiente físico. Ao ponderar sobre sua primeira ação no que diz respeito à implementação de mudanças expressivas naquele ambiente humano e físico, afirmou que “o trabalho começa da premissa de buscar as pessoas que querem que a escola dê certo, e, depois disso, colocar essas pessoas nos lugares certos”.

No que diz respeito ao conceito de participação aliado à gestão escolar, este é abordado por Dalberio (2002) que, numa visão peculiar, faz referência ao segmento família, lugar de onde

---

representativa e da economia de livre mercado, onde seus membros são de economia de alta renda com um alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e são considerados países desenvolvidos.

os apelos por parte da equipe gestora são reiteradamente mais contundentes. Para a autora, a participação, neste caso, pode favorecer a inércia do Estado incorrendo em comodismo diante da responsabilidade de suprir as necessidades básicas da escola, numa perspectiva utilitarista. Em contrapartida, o que ocorreu na escola investigada, a partir do envolvimento da família, foi o desenvolvimento do espírito de comunidade e união em torno de ações concretas, dentre elas, a redução dos índices de violência em seu entorno.

Todavia, cabe destacar que a existência de uma cultura autoritária no Brasil corrobora a visão recorrente de que há barreiras expressivas que dificultam a pais e educadores sentirem-se e trabalharem do “mesmo lado”. O que se observa é certa incoerência por parte das escolas que, ao mesmo tempo em que conclamam a participação dos pais/responsáveis, restringem o espaço em que estes possam atuar. A consequência provável, seguramente, será a aflição diante de um clima desfavorável ao desejo de comparecer às reuniões para as quais são convidados (Silva, 2006). Direcionar a pauta das reuniões bimestrais à conscientização da situação da escola em todos os setores e abrir um espaço de efetiva participação na construção de alternativas de solução para os problemas, tem sido uma prática que ampliou em 90% a frequência dos pais, conforme declara o diretor da unidade escolar pesquisada.

## VALORES QUE SUSTENTAM A AÇÃO PARTICIPATIVA

O termo gestão tem ocupado lugar de destaque no discurso coletivo que habita o contexto educacional. Heloísa Lück a concebe como “uma expressão que ganhou corpo acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área” (LÜCK, 1997). Pensamentos distintos se convergem, entretanto, ao compreenderem que não há como pensar na gestão em novos tempos sem associá-la de imediato a outra expressão que, de forma igualmente recorrente, a acompanha em todos os discursos e conceituações: participação. Lück (1997) adverte, contudo, que se refere a uma participação “consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho”.

A constatação de que “problemas globais demandam ação conjunta” (Lück, 1997) nos alertam para o cuidado em discernir entre a real participação e o mero ajuntamento de pessoas e ideias. A ação isolada remete à ação paliativa aplicada aos problemas enfrentados pela escola, conforme destaca a autora. Fato incontestado é verificado na flagrante desarticulação que emerge dos resultados atualmente apresentados: grande parte das equipes gestoras, mesmo sob o pretexto de agirem de forma participativa, não têm alcançado sucesso em ações que efetivamente promovam os avanços necessários na educação.

É Lück (2002) que sinaliza para uma ação verdadeiramente participativa ao defender que a prática seja fundamentada na deferência a certos valores que aponta como substanciais. A **ética**, que traz em si uma ação participativa “orientada pelo cuidado e atenção aos interesses humanos e sociais como valor”. A **solidariedade**, manifestada no reconhecimento de que “os seres humanos se desenvolvem em condições de troca e reciprocidade”, sendo imprescindível

para tanto, vislumbrar redes abertas de apoio mútuo. A equidade, valor que se caracteriza pela igualdade como medida subjacente ao tamanho de cada um e sugere o reconhecimento das condições especiais inerentes a cada ser humano, as quais precisam ser consideradas em suas especificidades. E, por fim, o **compromisso**, que, neste caso, se refere à capacidade e ao empenho de cada um em entender plenamente o seu papel na concretização dos objetivos e metas propostos pelo coletivo.

A ação participativa emerge, portanto, da promoção solidária que mobiliza todos os segmentos escolares a se engajarem na construção de uma organização plenamente competente na função para a qual foi destinada: aprendizagem para todos, aceitando e convivendo com a diversidade.

### **O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO (PPP) COMO FERRAMENTA PARA UMA GESTÃO EFICAZ**

A concepção do projeto político-pedagógico tomada pela gestão relaciona-se, muitas vezes, com a visão do gestor e de sua equipe, visão esta que influi de forma importante na eficiência e na eficácia de sua elaboração e, *a posteriori*, na efetividade de sua execução. Pimenta (1995), por exemplo, destaca três dimensões que, de forma corrente, são mencionadas por outros autores; estas versam sobre o trabalho, a participação e a reflexão coletiva que decorrem do processo de construção do PPP. Trata-se de uma visão humanizadora que valoriza o indivíduo como parte integrante de uma coletividade. Permite, além disso, avançar da leitura de uma escola reprodutora de relações sociais para uma instituição viva que desempenha o seu papel na produção e na transformação da sociedade (Monfredin e Russo, 2003). Lück (2003) contribui conferindo ao projeto da escola o *status* de “ferramenta de gestão e de planejamento” (p. 21), uma vez que este delinea os rumos do trabalho coletivo, delimitando o foco e indicando uma direção capaz de arrematar ações efetivas.

A respeito do PPP da escola pesquisada, trata-se de uma ferramenta que, de modo importante, contribuiu para os avanços em suas estratégias pedagógicas. À luz do pensamento de estudiosos que abordam as vantagens e estrutura do PPP, foi possível constatar algumas das importantes dimensões que emergiram de um intenso trabalho coletivo. Dentre outras, destacou-se a dimensão política como um processo que demandou articulação, envolvimento intenso das pessoas e superação de resistências e radicalismos, tendo a mediação e a negociação como estratégias recorrentes de ação.

Cabe ressaltar que, naquele ambiente, analisar a aplicação do PPP sob a ótica da dimensão política fez revelar, sobretudo, a capacidade de o gestor demonstrar uma postura que refletiu segurança e firmeza de propósitos perante os agentes da escola. Observou-se que abrir para a comunidade um espaço de reflexão, discussão, elaboração e posicionamento para uma tomada de decisão que envolvesse não só os aspectos físicos comumente tratados, mas os demais aspectos relativos à prática da escola, de forma mais ampla, contribuíram para a

construção gradativa de uma relação de confiança e credibilidade entre pais, alunos, professores, servidores e corpo gestor.

Nesse contexto, foi criada uma ambiência favorável à interação escola-família e, em consequência, favorável à transformação de uma realidade não satisfatória, a qual prevaleceu por longo tempo. Conforme declarado no PPP da referida escola, “para cumprir de forma eficiente seu papel, a escola precisa estar em sintonia com os anseios do grupo social no qual está inserida e conhecer a realidade que a cerca, para ajudar na construção de uma sociedade mais igualitária [...]”. Este trecho, construído de forma conjunta com a participação de todos os segmentos, expressa a essência da dimensão política do projeto da escola e a forma positiva como esta dimensão vem sendo aplicada.

A respeito da dimensão pedagógica do PPP, Osowski (2000) a define como o resultado da reflexão crítica e da construção participativa dos saberes pertinentes ao desenvolvimento do currículo, bem como das práticas pedagógicas ancoradas em um referencial teórico prático. Subjaz a este referencial a intencionalidade formativa, que se manifesta na forma de uma proposta educativa à qual se vincula a concepção de ser humano e a visão de mundo, uma vez que compreende a ideia de desenvolvimento, respeito, promoção e valorização da pessoa. Na escola investigada foi possível verificar a existência de uma proposta comprometida com a formação integral do aluno, concebida à luz do pensamento de Osowski (2000). Em seus princípios norteadores, declara que “o trabalho a ser desenvolvido é norteado por princípios que foram elaborados e construídos a partir de marcos referenciais e que têm como base o levantamento das necessidades e potencialidades da comunidade escolar”.

Entende-se que a construção conjunta de uma proposta de trabalho político e pedagógico, aplicada em um contexto que vem evoluindo de forma positiva a cada ano, contribuiu, sobremaneira, para os resultados que se vivenciam como realidade presente. Vale destacar que as dimensões políticas e pedagógicas do projeto são indissociáveis, característica que potencializa os efeitos positivos de sua aplicação.

## **COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GESTOR NO CONTEXTO ABORDADO NA PESQUISA**

Dentre os pressupostos mais sólidos que dão suporte ao processo de democratização encontra-se a capacidade de conviver com a diferença e dialogar com aqueles que pensam de modo diverso e evidenciam desejos igualmente distintos. Penin e Vieira (2002, In: Vieira, 2002) advertem para a necessidade de a escola permanecer atenta e flexível às mudanças que são inerentes aos próprios momentos históricos. Segundo as autoras, “sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola” (Ibid., p. 13). Estes são considerados os grandes desafios para o trabalho do gestor escolar, trabalho este que se assenta em princípios democráticos.

Vale destacar que assumir a liderança na gestão compartilhada exige o aprendizado e a aplicação de múltiplas competências. Muitas são as concepções que discutem acerca de um perfil ideal para o gestor, o qual toma para si o desafiante encargo de gerir pessoas em espaços que têm, por missão, promover o desenvolvimento do ser humano em toda a sua plenitude. Bordignon (1996), sinalizando para a extensão dessa responsabilidade, alerta para a percepção de que imergir nesse novo paradigma exige superar o “reducionismo da escolha eletiva dos gestores” e incorporar uma nova percepção do poder, que vai além da qualidade do sujeito para alcançar a sua ação comunicativa (Ibid., p. 5).

Avançando nessa direção, Bordignon (1996) corrobora concepções arroladas no presente artigo quando afirma que “na nova escola cidadã, o poder está no todo e é feito de processos dinâmicos construídos coletivamente pelo conhecimento e pela afetividade”. Situa, assim, a discussão no papel do gestor que atua em um espaço que se pretende ocupar pela cidadania e que, para tanto, demanda também o perfil de um novo líder. Nesse novo perfil, não cabe ser senhor do fazer e sim instigador dos processos, mediador das vontades e apaziguador dos conflitos que a elas são inerentes (Bordignon, 1996), atitudes identificadas no gestor da escola pesquisada.

Ser gestor no contexto da pesquisa em pauta consiste, pois, em ser mediador das relações intersubjetivas que ocorrem no ambiente escolar, compartilhando decisões e mobilizando pessoas para que, com o mesmo entusiasmo, partilhem a criação de um projeto pedagógico com base nos princípios de convivência democrática. Nota-se, portanto, no ambiente dessa escola, sinais que corroboram a existência de um perfil ajustado à estrutura de gestão que desenvolve: negociação de propósitos e metas de forma clara e compartilhada, envolvimento de cada segmento na missão da escola, compromisso com o sucesso, coordenação e implementação de decisões pactuadas, identificação de necessidades de forma imediata e valorização de seu atendimento em tempo hábil e de forma plena, capacidade de adaptação e flexibilidade frente às mudanças.

Algumas respostas às entrevistas realizadas legitimam as considerações supracitadas e instigam a disseminar traços identificados no gestor em questão, na possibilidade de serem agregados ao repertório existente, elencado por diferentes pesquisadores. Dessa forma, cabe um recorte nas características citadas por um número expressivo de membros de diferentes segmentos da escola. Tais respostas, compendiadas na sequência, afirmam que o gestor: valoriza o trabalho em equipe e da equipe e leva a sério suas ideias para a melhoria da escola; estimula a equipe a pensar novas demandas, sempre instigando a superação de metas preestabelecidas; promove o debate sistematicamente com estímulo à participação de todos os envolvidos no processo educacional; compartilha o processo de tomada de decisões com todos os membros da comunidade escolar, sem cair no “democratismo”; demonstra interesse genuíno pelo trabalho de todos, incluindo as produções e avanços dos alunos; é um entusiasta diante das conquistas individuais e coletivas; demonstra serenidade e discernimento para lidar com os conflitos e adversidades no cotidiano da escola.

## A GESTÃO COMPARTILHADA NO DISTRITO FEDERAL

Refere-se a um modelo de gerenciamento das escolas da rede pública instituído em 2007 pela Lei 4.036/07, sendo caracterizado *a priori* por um novo sistema de seleção das equipes dirigentes das instituições educacionais, compostas por diretor e vice-diretor com a participação da comunidade escolar. A escolha é feita com base em critérios técnicos e efetivada por meio de eleições diretas. Além disso, os candidatos a diretor e vice-diretor passam por uma avaliação inicial composta por avaliação da competência técnica, considerando titulação acadêmica e experiência na área de gestão. Por fim, os candidatos aprovados nesta primeira etapa, elaboram um plano de trabalho que será submetido à apreciação e aceitação da comunidade escolar. Este plano de trabalho servirá de base para a construção do PPP que deverá ser feita com a participação de toda a comunidade escolar.

Concluídas as etapas relativas aos critérios técnicos e ao processo democrático de escolha dos gestores, o projeto estabelece seus objetivos e estratégias de ação organizadas na perspectiva de incrementar a participação da comunidade escolar nos processos de decisão das instituições de ensino pelo fortalecimento do Conselho Escolar<sup>4</sup>, um dos colegiados instituídos, o qual desempenha um papel ativo na definição da aplicação dos recursos e no acompanhamento do PPP elaborado pela escola, também de forma participativa.

Esse novo modelo, evidentemente, expressa em sua forma e conteúdo um avanço que se consolida, gradativamente, rumo à democratização da escola, visto que esta dimensão do projeto o coloca em sintonia com os princípios democráticos da gestão e alcança sua expansão máxima no momento em que o gestor o desenvolve de forma plena. Corroborando tal constatação, a escola apresentada como objeto de estudo nesta pesquisa alcançou um índice expressivo de aprovação entre os 900 alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental quando saltou de 71% para quase 90%. De acordo com o relato do gestor, a estratégia adotada consistiu na participação efetiva da comunidade escolar, como preconiza o projeto Gestão Compartilhada.

## PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS

Posicionar-se epistemologicamente frente ao seu objeto de estudo é uma postura recomendada por Richardson (1999) aos pesquisadores. Naturalmente, o presente artigo não tem por finalidade aprofundar na análise das correntes de pensamento que ancoram

---

<sup>4</sup> O Conselho Escolar (CE) é um colegiado com membros de todos os segmentos da comunidade escolar com a função de gerir coletivamente a escola. Com suporte na LDB, lei nº 9394/96 no Artigo 14, que trata dos princípios da Gestão Democrática no inciso II – "participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes", esses conselhos devem ser implementados para se ter uma gestão democrática.

determinada metodologia; no entanto, faz-se necessário apresentar, mesmo que brevemente, os pressupostos que o referendaram. Assim sendo, o estudo atende aos princípios da metodologia qualitativa aplicada à luz da teoria de Trivinos (1987), o qual considera ser a abordagem mais eficaz na análise dos aspectos subjacentes ao desenvolvimento de práticas numa determinada organização e das relações que emergem a partir da interação entre seus integrantes. Entende-se que o *corpus* conceitual apresentado pelo autor vai ao encontro dos anseios dos pesquisadores, quanto aos resultados almejados.

No que diz respeito ao ‘design de pesquisa’, entendido na perspectiva de Yin (1984) como um guia direcionado ao investigador em seu processo de coleta, análise e interpretação, adotou-se o estudo de caso simples, tendo como unidade de análise uma instituição de ensino contemplada pelo prêmio reconhecido como um dos mais importantes instrumentos de avaliação das escolas públicas do país. A escolha do estudo de caso como procedimento de investigação, decorreu de sua finalidade, por entender ser o mais adequado para a pesquisa em pauta, uma vez que o objeto em questão se mostra abrangente e complexo devendo ser estudado, portanto, em seu *locus* de convivência, visão que atende ao pensamento de Bonoma (1985).

Para dar conta da investigação, dada a sua dimensão complexa, a coleta de dados foi realizada de forma diversificada, onde os pesquisadores utilizaram múltiplas fontes, a fim de consubstanciar a declaração dos resultados. Acredita-se ter alcançado uma análise mais densa, com base em resultados mais sólidos, na medida em que os dados estavam ancorados em múltiplas fontes, o que, segundo Yin (2003), torna a pesquisa mais valorizada em termos de qualidade e consistência.

O estudo de caso aplicado nesta pesquisa visou retratar, principalmente, os avanços expressivos que ocorreram durante o período de mandato do atual gestor, sobretudo, no que diz respeito às ações realizadas no âmbito da escola e suas competências pessoais aplicadas, as quais motivaram, de modo preponderante, a participação ampla dos segmentos da comunidade escolar e da comunidade externa, na forma de parcerias. Cabe esclarecer que o período de mandato do gestor até o momento da pesquisa era de oito anos sendo que, somente em 2007, a escola foi incorporada ao projeto de governo, denominado ‘gestão compartilhada’. Observou-se, no entanto, segundo depoimentos e com base nos dados analisados, que, embora os avanços comesçassem a emergir *a priori* em razão do seu perfil de gestão, sua ação tornou-se mais eficiente e eficaz, a partir do momento em que passou a ser fortalecida e ancorada por um projeto organizado em bases institucionais e democráticas.

Quanto aos dados, foram coletados por meio de entrevista semiestruturada realizada com a colaboração de vinte e cinco membros dos diferentes segmentos da comunidade escolar, selecionados por meio da técnica de amostragem intencional, envolvendo servidores administrativos, pais ou responsáveis, alunos e professores. A opção pela entrevista possibilitou capturar com maior profundidade aspectos relacionados à percepção dos segmentos escolares com relação à atuação do gestor, bem como características pessoais e competências que se constituem em facilitadores da ação participativa.

Cabe destacar que, além da entrevista, considerada neste caso como fonte primária, foram utilizadas como fontes secundárias, a fim de enriquecer a coleta de dados, visitas acompanhadas pelo diretor que apresentava e especificava as etapas das ações, etapa que foi nomeada 'entrevista feita em profundidade' com o gestor. Na coleta de dados, realizou-se, ainda, contato com profissionais da escola para conhecer os resultados do trabalho, chamando esta fase, de 'notas de campo', as quais continham uma parte descritiva e outra reflexiva. Para complementar os dados, consubstanciando o processo de análise, procedeu-se à leitura do Projeto Político-Pedagógico a fim de se conhecer os princípios adotados em sua elaboração e, por fim, realizou-se uma consulta a documentos internos onde constavam os resultados de avaliações da escola, bem como de documentos eletrônicos, contendo divulgação midiática de projetos e depoimentos. Faz-se necessário esclarecer que os resultados das avaliações institucionais não constituem objeto desta pesquisa, os quais foram considerados somente na perspectiva de corroborar as análises que indicavam as melhorias alcançadas pela escola.

A análise dos dados constituiu na tabulação e apreciação crítica das evidências coletadas, com a finalidade de compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo. Para tanto, baseou-se na comparação com o referencial teórico disponível, que orientou, inclusive, o próprio desenvolvimento do estudo de caso. Por fim, três aspectos fundamentaram a análise, à luz de Triviños (1987): os resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, ideias, impressões captadas nas visitas, conversas e documentos); a fundamentação teórica (articulação entre autores, cujas concepções estiveram relacionadas de forma mais direta ao contexto da pesquisa, agregadas de inserções de trechos retirados das entrevistas); e a experiência pessoal dos investigadores, uma vez que atuam na área pesquisada.

## **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo foi possível constatar que há forte influência das competências do gestor escolar como propiciadoras de um ambiente dinâmico e integrador, onde todos passaram a se sentir igualmente responsáveis pelo que ocorre na escola. Considera-se, portanto, que o objetivo principal foi alcançado, na medida em que, após a análise dos dados obtidos, se fez possível pontuar e descrever fatores que promoveram a eficácia de um modelo de gestão pautado em princípios democráticos, podendo indicar o gestor como agente mobilizador do sucesso ou fracasso da escola.

A ação do gestor, na perspectiva de alcançar participação ampla da comunidade, é destacada como item de relevância do estudo, uma vez que mobilizar a comunidade escolar não tem sido uma ação realizável na maioria das escolas que aplicam esse mesmo modelo de gestão. Assim sendo, os resultados instigam a concluir que é oportuno vislumbrar a Gestão Compartilhada como uma experiência ímpar que vem se consolidando num crescendo como

uma prática democrática na área de gestão escolar, se levado em conta os expressivos índices alcançados pela escola e as evidências da ampla participação da comunidade em todos os momentos.

Depois de superar um difícil processo histórico de avanços e retrocessos na implantação dos princípios da democracia na esfera educacional, o grande desafio que é lançado às demais escolas será encontrar mecanismos de superação da visível ausência dos segmentos que a constituem, problema que foi plenamente solucionado na escola investigada. Para tanto, investir em práticas de gestão participativa, aliado à presença de um gestor que se compromete e se envolve amplamente com as questões educacionais, torna-se um caminho eficaz para a concretização dos princípios da equidade na qualidade da educação na sociedade contemporânea.

Tomando como base os resultados das análises feitas sobre o material, de modo geral, a ênfase foi direcionada aos resultados obtidos na entrevista, enquanto fonte primária, a qual evidenciou algumas questões importantes. A escola incorporou, ao longo do período de execução do projeto de gestão compartilhada, uma cultura com base na solidariedade e colaboração mútua, onde os mutirões se tornaram uma prática constante na solução dos problemas cotidianos. A maioria dos projetos é desenvolvida com a colaboração não só de pessoas e instituições locais, mas de parceiros externos, até de outras cidades de seu entorno. As pessoas participam de forma consciente e direcionada, focadas em problemas específicos e nos resultados desses problemas; as ações são planejadas e executadas de forma articulada e integradora. O gestor, demonstrando uma postura de agente produtivo e empreendedor, ao mesmo tempo em que motiva, atribui ao professor a missão de orientar e dinamizar para alcançar os resultados esperados. Este, por sua vez, compartilha com os alunos as necessidades e a construção coletiva de alternativas de solução. Dos alunos emerge a mobilização dos pais que, de imediato, se aproximam da escola, numa atitude de abertura e colaboração.

Nesse contexto, é importante notar um traço que se destaca no perfil do gestor, que é a criatividade. É visível a habilidade de lançar um olhar observador sobre o ambiente escolar em toda a sua extensão e, de imediato, detectar as necessidades mais emergentes, propondo e discutindo possibilidades de atendê-las, não de forma temporária, mas permanente e definitiva. Intervenções são realizadas em todas as situações que afetam a rotina, os relacionamentos ou que tragam qualquer prejuízo para a escola.

Analisando-se especialmente o progresso da escola desde a implantação da gestão compartilhada, nota-se que os resultados positivos não ocorreram de forma imediata e tampouco podem ser delimitados de maneira precisa, uma vez que ocorrem de forma contextual e dinâmica. Muitas das ações tiveram reflexo após períodos mais longos de tempo, contudo, renderam à escola o *status* de referência nacional em gestão da educação e o mérito de representar seu Estado no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar.

O que se pode chamar de felicidade organizacional, que de certo modo age como um elemento condutor das ações intensamente participativas, pode ser constatado nas palavras de um dos entrevistados que diz: “Sou muito feliz por trabalhar aqui, porque todo mundo é tratado de igual pra igual, tem união. A escola ouve a opinião da gente, muda quando é preciso”.

## RECOMENDAÇÕES

Pesquisas futuras poderão ser realizadas na forma de estudos multicaso, a fim de que possam ser feitas comparações entre as evidências coletadas em outras escolas, no sentido de reforçar a necessidade de disseminação das boas práticas como uma estratégia eficaz de melhoria da educação, possibilitando deste modo, uma maior consistência com relação às evidências encontradas. Esta ação permitirá minimizar ou abolir a flagrante discrepância que se constata entre escolas da mesma rede de ensino, com realidade e condições similares.

Outro desafio positivo a ser lançado, a partir dos resultados encontrados, consiste na possibilidade de se dispor de referenciais consistentes para comparação e avaliação do potencial desta ferramenta qualitativa de pesquisa, associada à aplicação do conceito de *benchmarking* no contexto educacional.

Algumas questões lançadas no presente estudo evidenciaram possibilidades de serem exploradas no futuro, integrando-se evidências de natureza qualitativa e quantitativa, dentre elas, a grande influência do perfil do gestor na reformulação e avanço de paradigmas.

Em suma, esta pesquisa se propõe a servir de base para futuras análises acerca do perfil, atuação e formação do gestor, divisando a construção de um modelo de gestão inovadora, coerente com o paradigma dos novos tempos.

## REFERÊNCIAS

- Brasil. Lei de 9.394/96 de 20.12.96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília/DF. Diário Oficial da União n.248 de 23.12.96.
- Brasília. Lei da Gestão Compartilhada – Lei 4.036/2007. Brasil, Brasília/DF: Diário Oficial do Distrito Federal n.207 de 26.10.07.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: Opportunities problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, 22 ( 2), 199-208.
- Bordignon, G. (1996). Paradigmas na gestão da educação: Algumas reflexões. *Revista Linhas Críticas*, 2 (2), 14-19. In: <http://www.fe.unb.br/linhascriticas>.

- Carneiro, F. (2010). *Gestão escolar: Um cenário de mudanças*. Dissertação de mestrado. Universidade Católica de Brasília – UCB. Brasília,
- Dalberio, M. C. (2002). Gestão democrática e participação na escola pública popular. *Revista iberoamericana de Educación*. nº 47/3. 2008.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, 2006. Capturado na internet dia 10/06/10: <http://www.inep.gov.br>.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira . Resultados do IBEB 2005 a 2009.
- Lück, H. (2002). A construção do conhecimento no trabalho: Uma condição para o desenvolvimento da qualidade organizacional e profissional. *Revista da FAE*, 5, 1-14.
- Lück, H. (2000). Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus Gestores. Em *Aberto*, 17 (72), 11-33.
- Lück, H. (1997). Qualidade em gestão é tendência mundial. *Gestão em Rede*, 1, 15-18.
- Lück, H.; Freitas, K.; Girling, R. & Keith, S. (2002). *A escola participativa: O trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Martins, M. A. (2002). Estudo de caso. <http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/#Estudo%20de%20Caso>. Acesso em 29 mai 2006.
- Mckinsey (2002): Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/planejamento-e-avaliacao/avaliacao/caminho-qualidade-425291.shtml>. Acesso em 14 fev 2011.
- Monfredini, I., & Russo, M. H. (2003). Gestão, trabalho e autonomia no projeto político-pedagógico das escolas municipais paulistanas. *EccoS Revista Científica*, 5 (1), 199-214.
- Oswski, C. I. (2000). Projeto pedagógico diálogo e participação: Repensando os cursos de especialização na UNISINOS. *Estudos Leopoldenses – Série Educação, São Leopoldo/RS*, 5 (7), jul/dez.
- Pimenta, S. G. (1995). *O Pedagogo na escola pública*. 3 ed, São Paulo: Edições Loyola.
- Penin, S. & Vieira, S. L. (2002). Refletindo sobre a função social da escola. In: Vieira, S. L.(Org.). *Gestão da escola : Desafios a enfrentar* (pp. 13-43). Rio de Janeiro: DP&A.
- Ramos, M.N. Entrevista capturada na internet no dia 04/10/10. Disponível em: <http://www.educarparacrescer.abril.com.br>
- Ratier, R. Entrevista intitulada O caminho para educação de qualidade. Capturada na internet no dia 02/10/10: <http://www.revistaescola.abril.com.br>
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Silva, S. R. (2006). Gestão da educação nos anos 90: Equidade e conservadorismo. In: Ferreira, N. S. C. (org.). *Políticas públicas e gestão da educação: Polêmicas, fundamento e análises*. Brasília: Líber libro.
- Trivinos, A. N. S. (1994). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Estudos de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.