

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS - ICEAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EM REDE NACIONAL- PROFIAP

**PONTOS POSITIVOS E DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA
COMPARTILHADA: O CASO DA ESCOLA MUNICIPAL DE
ENSINO FUNDAMENTAL CIDADE DO RIO GRANDE**

PRISCILA THIEL GABE

RIO GRANDE - RS

2023

Priscila Thiel Gabe

**PONTOS POSITIVOS E DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA
COMPARTILHADA: O CASO DA ESCOLA MUNICIPAL DE
ENSINO FUNDAMENTAL CIDADE DO RIO GRANDE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração pública.

Orientadora: Prof.^a Dra. Pâmela Amado Tristão

RIO GRANDE – RS

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS - ICEAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EM REDE NACIONAL- PROFIAP

A Comissão Examinadora, abaixo assinada aprova a Dissertação de Mestrado:

**PONTOS POSITIVOS E DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA
COMPARTILHADA: O CASO DA ESCOLA MUNICIPAL DE
ENSINO FUNDAMENTAL CIDADE DO RIO GRANDE**

Elaborada por
Priscila Thiel Gabe

Comissão Examinadora:

Pâmela Amado Tristão, Dra.
(Presidente/Orientadora) – PROFIAP- FURG

Rômulo Carvalho Cristaldo, Dr.
(Membro Interno) – PROFIAP -UFGD

Cristiane Gularte Quintana, Dra.
(Membro Externo) – PPGCont- FURG

RESUMO

Com base na possibilidade trazida pela CF/88, de gestão associada na prestação de serviços públicos, visando uma maior eficiência na utilização de recursos dos entes envolvidos na gestão associada, o presente estudo objetivou discutir os pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, exploratória e explicativa, com abordagem qualitativa para o caso estudado, tendo-se realizado, inicialmente, uma análise aprofundada dos documentos oficiais e, após, a aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturadas ao grupo da gestão da Escola estudada. A análise aprofundada dos documentos oficiais possibilitou a identificação de algumas divergências entre eles, as quais podem acarretar falta de clareza acerca de qual conveniente seria responsável por prover determinados recursos humanos; também, foram evidenciadas divergências e dúvidas vinculadas ao entendimento e delimitações dos espaços do CAIC, tendo-se, por vezes, analisado, que a área da saúde é confundida com a da educação e vice-versa. A análise dos documentos mostrou, também, que, embora a extensão seja o objetivo principal da Universidade na Escola, o detalhamento de como as ações extensionistas seriam providas não está evidenciado. A comparação dos documentos oficiais com o que se efetiva na prática, possibilitou a compreensão de que, mesmo que careçam de atualizações, os convenientes continuam gerindo a Escola no formato de compartilhamento bipartite. Em um segundo momento, o conteúdo, obtido por meio da aplicação do roteiro de entrevistas, foi organizado com o auxílio do *software* Iramuteq e, após, utilizou-se do método de Análise de Conteúdo de Bardin, para categorizá-lo. Os resultados foram agrupados em quatro categorias finais e ratificaram como pontos positivos a proximidade com a academia como fator que possibilita maior acesso às atividades de extensão e a uma estrutura física diferenciada das demais escolas da rede. Como fatores positivos, foram, ainda, evidenciados o entendimento sobre o formato de gestão da Escola, bem como sobre os cargos e atribuições; a existência de mecanismos de transparência e de coletividade entre a gestão; e, os aspectos positivos da extensão universitária. Em contrapartida, os desafios encontrados estão vinculados à necessidade de reescrita dos documentos oficiais; à pouca participação do segmento de pais e/ou responsáveis na gestão; e, à necessidade de capacitação para gestão. Diante dos resultados obtidos, foram elaboradas recomendações de melhorias para a prática da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande, sendo o desenvolvimento de ações de incentivo à gestão participativa, atualização dos documentos oficiais com a qualificação da escrita e conteúdos abordados, institucionalização da extensão universitária na Escola, capacitação para os membros da gestão e ações que promovam a ampliação do entendimento da comunidade escolar acerca do formato de gestão compartilhada.

Palavras-chave: Documentos Oficiais; Extensão Universitária; Gestão Compartilhada.

ABSTRACT:

Based on the possibility brought by CF/88, of associated management in the provision of public services, aiming at greater efficiency in the use of resources of the entities involved in the associated management, the present study aimed to discuss the strengths and challenges of the shared public management of the EMEF City of Rio Grande based on the analysis of official documents and management vision. For this purpose, a descriptive, exploratory and explanatory research was carried out, with a qualitative approach for the case studied, initially carrying out an in-depth analysis of the official documents and, afterwards, the application of a script of semi-structured interviews to the management group of the school studied. The in-depth analysis of official documents made it possible to identify some differences between them, which may lead to a lack of clarity about which contracting party would be responsible for providing certain human resources; also, divergences and doubts related to the understanding and delimitations of the spaces of the CAIC were evidenced, having sometimes been analyzed that the area of health is confused with that of education and vice versa. The analysis of the documents also showed that, although the extension is the main objective of the University at the School, the details of how the extensionist actions would be provided is not evidenced. The comparison of official documents with what is effective in practice, made it possible to understand that, even if they lack updates, the contracting parties continue to manage the School in the bipartite sharing format. In a second moment, the content, obtained through the application of the interview script, was organized with the help of the Iramuteq software and, afterwards, Bardin's Content Analysis method was used to categorize it. The results were grouped into four final categories and confirmed as positive points the proximity to the gym as a factor that allows greater access to extension activities and a different physical structure from other schools in the network. As positive factors, it was also evidenced the understanding of the School's management format, as well as the positions and attributions; the existence of mechanisms of transparency and collectivity among management; and, the positive aspects of university extension. On the other hand, the challenges encountered are linked to the need to rewrite official documents; the little participation of the segment of parents and/or guardians in management; and the need for management training. In view of the results obtained, proposals were prepared for improvements to the practice of shared public management at EMEF Cidade do Rio Grande, with the development of actions to encourage participatory management, updating of official documents with the qualification of writing and contents addressed, institutionalization of university extension at the School, training for management members and actions that promote the expansion of the school community's understanding of the shared management format.

Keywords: Official Documents; University Extension; Shared Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da FURG com recorte para a pesquisa.....	52
Figura 2 - Dendrograma da CHD do Bloco I - Percepções gerais.	79
Figura 3 - Dendrograma da CHD do Bloco II - Percepções sobre estrutura física e sobre os serviços de limpeza e conservação da EMEF Cidade do Rio Grande.....	80
Figura 4 - Dendrograma da CHD do Bloco III - Percepções sobre ações extensionistas	81
Figura 5 - Dendrograma da CHD do Bloco IV - Percepções sobre os documentos oficiais e suas aplicações.....	82
Figura 6 - Dendrograma CHD do Bloco V - Percepções sobre a gestão compartilhada.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de gestão compartilhada	27
Quadro 2 - Estudos anteriores relacionados ao tema (base: BDTD).....	44
Quadro 3 - Estudos anteriores relacionados ao tema (base: Portal de Periódicos CAPES)	46
Quadro 4 - Dos objetivos e da metodologia utilizada	70
Quadro 5 - Classificação de categorias iniciais em categorias intermediárias	84
Quadro 6 - Classificação de categorias intermediárias em categorias finais.....	85
Quadro 7 - Relação de cargos e funções existentes na atual organização de pessoal e nos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande.....	92
Quadro 8 - STs objetivos e/ou responsabilidades dos convenentes	97
Quadro 9 - Proposições de melhoria na gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande	133
Quadro 10 - Pontos positivos, desafios e contribuições do estudo.....	140

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM'S	Associações de Pais e Mestres
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAIC/FURG	Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente da Universidade Federal do Rio Grande
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF/88	Constituição Federal do Brasil
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
CIAC's	Centros Integrados de Apoio à Criança
CIR	Comissão Intergestores Regional
COEPEA	Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração
CONCAIC	Congresso do CAIC
CONSUN	Conselho Universitário
CPM	Círculo de Pais e Mestres
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMEF	Escola Municipal de Ensino Fundamental
EUA	Estados Unidos da América
FLIRC	Festa Literária do CAIC
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
LDBEN/96	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional N° 9.394, de 20 de dezembro de 1996
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
NAE	Núcleo de Alimentação Escolar
NAPEX	Núcleo de Ações Pedagógicas e Extensionistas
NGP	Nova Gestão Pública
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PNEPS	Política Nacional de Educação Popular em Saúde

PPCs	Projetos Políticos Pedagógicos
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROEXC	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROEXT	Programa de Fomento à Extensão Universitária
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PROPLAD	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento
PSO	<i>Public Service Orientation</i>
PTT	Produto Técnico Tecnológico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RME/BH	Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte
SIGProj	Sistema de Informação e Gestão de Projetos
SisProj	Sistema de Cadastro de Projetos
SMEd	Secretaria de Município da Educação do Rio Grande - RS
STs	Segmento (s) de Textos do Iramuteq
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UBSF	Unidade Básica de Saúde da Família
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 A GESTÃO COMPARTILHADA NO CONTEXTO DA NOVA GESTÃO PÚBLICA	23
2.2 A GESTÃO ESCOLAR	29
2.3 ESTUDOS ANTERIORES	42
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	49
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	49
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: A EMEF CIDADE DO RIO GRANDE	50
3.2.1 Estrutura organizacional da EMEF Cidade do Rio Grande e seus documentos oficiais.	52
3.2.2 A atuação dos órgãos participativos da EMEF Cidade do Rio Grande de acordo com os documentos oficiais.	58
3.2.3 A EMEF Cidade do Rio Grande e o papel da extensão universitária	60
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA	64
3.4 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA COLETA DE DADOS	66
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	71
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	86
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DOCUMENTOS OFICIAIS E A EFETIVA GESTÃO	86
4.1.1 A inter-relação entre os documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande	86
4.1.2 A comparação entre os documentos oficiais e a efetiva gestão na EMEF Cidade do Rio Grande.	90

4.1.3 A atuação dos órgãos participativos da EMEF Cidade do Rio Grande na prática	95
4.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS FINAIS	96
4.2.1 O entendimento sobre a gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande	.97
4.2.2 Limitações da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande	104
4.2.3 Benefícios do compartilhamento da gestão da EMEF Cidade do Rio Grande116
4.2.4 A prática da extensão universitária na EMEF Cidade do Rio Grande124
5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA NA PRÁTICA DA GESTÃO COMPARTILHADA133
6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO136
REFERÊNCIAS143
APÊNDICE A - Proposta de Convite aos participantes da pesquisa150
APÊNDICE B - Proposta de roteiro para entrevistas semiestruturadas152
APÊNDICE C – Relatório Técnico Conclusivo - Recomendações155

1 INTRODUÇÃO

Com vistas à profissionalização do serviço público e conseqüente redução da rigidez burocrática, o Decreto-Lei 200 de 1967 estabeleceu os princípios da administração pública federal (BRASIL, 1967). Dentre os princípios constantes nesta norma jurídica, é possível identificar o princípio fundamental da descentralização - origem da administração direta e indireta - possibilitando a execução de atividades, antes cabíveis apenas à União, pelas entidades descentralizadas. Segundo Melo (2004, p. 139) “o Estado tanto pode prestar por si mesmo as atividades administrativas, como pode desempenhá-las por via de outros sujeitos, caso em que estará perante a descentralização”.

Com o advento da Constituição Federal do Brasil de 1988 (CF/88), a descentralização tomou maior proporção, trazendo, além da descentralização e da participação popular de forma explícita, a autorização para realização de convênio entre os entes. De acordo com o artigo 241 dessa, os entes da administração direta disciplinarão por lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos e a transferência de recursos essenciais à continuidade desses. (BRASIL, 1988).

O convênio determina que os convenientes tenham interesse recíproco e regime de mútua cooperação na realização do serviço público. (BRASIL, 2007). Para Durão (2002), o convênio representa interesses públicos convergentes entre os partícipes, que visam o atendimento do bem comum e a existência de resultados também comuns entre eles, bem como objetiva o cumprimento dos princípios norteadores da administração pública, constantes na Carta Constitucional, quais sejam, “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.” (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, percebe-se um movimento de adequação do Estado, ao longo do tempo, justificado pela busca em melhor atender às demandas da sociedade. Durão (2002, p. 139) afirma que “Conforme o Estado evolui, passa por transformações visando atender as demandas coletivas e obter maior eficiência na prestação de serviços públicos”, o que gera a necessidade de ajustes.

Outro importante movimento de adequação do Estado, com vistas à desburocratização do serviço público, envolvendo transformações administrativas em busca de um modelo gerencial que melhor atendesse às demandas sociais, foi a elaboração e implantação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995; segundo Abrucio (1997), o PDRAE foi um avanço direcionado à necessidade de se construir uma administração pública condizente com as mudanças ocorridas no mundo.

Em contrapartida, há autores que percebem a implementação do PDRAE, apenas, como um movimento em cumprimento às orientações de órgãos mundiais, à época, vinculados a princípios neoliberais, que apostavam na recuperação dos países por meio da inclusão das organizações civis na prestação dos serviços públicos antes prestados e custeados em sua totalidade pelo Estado. Moreira (2019) afirma que o discurso de que a transferência da responsabilidade de prestação de serviços públicos às organizações civis, através de parcerias público-privadas, acarretaria maior eficiência, flexibilidade e competitividade, vinha sendo reforçado por órgãos internacionais, tais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e pelo Banco Mundial (BM).

Há, ainda, autores que se posicionam de forma negativa em relação a esse movimento de reforma do Estado. Hachen (2000), em seu estudo, elaborado no período de implementação do PDRAE, afirma que, à época, o capitalismo estava em fase de reestruturação produtiva, ressaltando o ideário neoliberal assentado na desregulamentação, privatização e abertura comercial; fato que estava implicando alterações na sociedade e no papel do Estado; complementa afirmando que o ideário neoliberal imita intencionalmente uma participação da população na sociedade política, que passa a ter sua participação marcada, apenas, como representativa e, não participativa, processo esse, intitulado pelo autor como “cidadania apática”. Nesse mesmo sentido, Gianfelice (2020) afirma que o neoliberalismo prega o Estado mínimo isentando-se de cumprir com a responsabilidade social, prejudicando o atendimento das demandas sociais dos cidadãos devido à redução de investimentos, fato percebido também na área da educação.

Assim, entende-se que, apesar de posicionamentos controversos a respeito da implementação da Reforma do Estado, o PDRAE, estruturado pelo modelo gerencialista, acabou por propulsionar a realização de contratos de gestão e acordos de cooperação, bem como ratificar o processo de descentralização na prestação dos serviços públicos que visavam a melhoria do atendimento dos direitos sociais trazidos pela CF/88.

Nesse sentido, com base no princípio da eficiência, na possibilidade trazida pela CF/88, de gestão associada na prestação de serviços públicos e na ratificação desse processo de descentralização, através do PDRAE, têm-se a formalização das parcerias voluntárias, sejam elas estabelecidas conforme a Lei 13.204 de 2015, através de parceria entre administração pública e organizações da sociedade civil, através de termos de colaboração, termos de fomento ou de acordos de cooperação; sejam ainda, estabelecidas, entre órgãos e entidades da administração pública federal com órgãos ou entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos, por meio de convênios, de acordo com o Decreto Federal N° 6.170 de 2007.

Assim, de acordo com o Decreto Federal Nº 6.170 de 2007, tem-se a formalização da gestão associada, estabelecida por meio de convênio, como forma legal de constituição do Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente (CAIC/FURG). A parceria pública foi estabelecida de forma voluntária entre dois entes públicos, a Universidade Federal do Rio Grande (FURG) e o Município do Rio Grande. Além da gestão ser realizada pela Universidade e pelo Município, também ocorre a participação da sociedade, e assim, conforme os documentos oficiais¹, diante das características de uma gestão democrática, participativa e partilhada, tem-se, então, no CAIC, a gestão compartilhada².

Nesse contexto, cabe destacar que apesar da gestão compartilhada, geralmente, apresentar-se, em estudos acadêmicos, vinculada aos termos gestão democrática e participativa, por conta da reestruturação da educação ocorrida ao longo do tempo, neste estudo, pretende-se contemplar uma abordagem da gestão compartilhada em um formato mais amplo, considerando tanto aspectos da gestão participativa e democrática, tão presentes nas organizações escolares – abordados no referencial teórico através da literatura selecionada; quanto particularidades do compartilhamento da gestão entre a FURG e Município – apresentadas no subcapítulo 3.2.3 através dos documentos oficiais próprios da Instituição.

Diante da estrutura de gestão diferenciada abordada nesta pesquisa, optou-se pela utilização dos documentos oficiais da Instituição como complemento às pesquisas realizadas nas bases de dados, devido à dificuldade em se extrair da literatura a conceituação de gestão compartilhada especificamente para a descrição de um compartilhamento de gestão entre duas ou mais instituições públicas.

Assim, considerando que a gestão compartilhada, a participativa e a democrática possuem conceitos voltados à construção da autonomia, espaços de escuta, engajamento, partilha, espírito de troca e reciprocidade (SILVA, 2016), e, ainda, que a intenção deste estudo não é diferenciar esses conceitos, tomar-se-á como sinônimos ao decorrer do trabalho, respeitando a intenção dos autores referenciados. De qualquer forma, apresenta-se a seguir uma breve conceituação individual desses termos.

¹ Os documentos oficiais analisados nesta pesquisa podem ser acessados no sítio eletrônico do CAIC por meio dos seguintes endereços:

Regimento Interno (https://caic.furg.br/images/documentos/REGIMENTO_INTERNO_CAIC-1_1_.pdf);

Projeto Político Pedagógico (<https://caic.furg.br/images/pdf/PPP.pdf>);

Termo de Convênio (https://caic.furg.br/images/pdf/convenio_do_Caic.pdf).

² “Gestão compartilhada” é o termo adotado pela FURG e pelo Município do Rio Grande para a gestão realizada no CAIC através do Termo de Convênio assinado entre esses entes; tratando-se da partilha de responsabilidades entre eles, bem como, dividindo a gestão com a Comunidade Caiqueira.

Entende-se como uma gestão democrática aquela distante do autoritarismo, em que é dada voz às maiorias envolvidas nos processos decisórios, possibilitando que as decisões sejam tomadas de maneira coletiva. Segundo Fantini (2003), democracia é o oposto a todos os formatos autocráticos de governo; tendo por regra fundamental a regra da maioria, ou seja, àquela criada por meio de decisões coletivas. Nessa mesma ótica, Santos (2013) afirma que a gestão democrática é um formato de gerir uma instituição, de modo a facilitar a participação, a transparência e a democracia, sob os princípios de descentralização, participação e transparência.

Já como gestão participativa entende-se aquela em que os participantes possuem tanto o direito de decidir, quanto o dever de responsabilizar-se pelos resultados, estando, assim, engajados no processo de participação na gestão. De acordo com Silva (2016), a gestão participativa é aquela que visa o compromisso social e organizacional voltado para o cumprimento, em conjunto, de objetivos. Lück (2007) apresenta uma conceituação interessante e completa para o conceito de gestão participativa, no qual se percebe o ato de compartilhar como ação predominante, sendo:

[...] 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. (LÜCK, 2007, p. 30).

Nesse sentido, para Lück (2007), além das questões relacionadas a direitos e aos deveres na gestão participativa, há, também, fatores relevantes que levam a este formato de gestão, tais como a valorização das pessoas, o incentivo ao desenvolvimento e a fluidez de informações.

Ainda, sobre o compartilhar da gestão, Silva (2016) descreve tal processo como diretamente ligado ao incentivo para uma gestão participativa, por meio do compartilhamento de responsabilidades nas tomadas de decisão, incluindo todos envolvidos, com vistas a melhores soluções, sendo de fundamental importância nesse processo da gestão compartilhada, a escuta, os planos de ação e o acompanhamento sistemático da equipe envolvida, realizado pelo gestor.

Assim, sob o formato de gestão compartilhada, tem-se o CAIC/FURG, localizado no Campus Carreiros, cujo objetivo é garantir o atendimento básico em saúde, educação, assistência e promoção social, de forma integrada, através da Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) Cidade do Rio Grande e da Unidade Básica de Saúde da Família (UBSF)

Romeu Selistre Sobrinho, à Comunidade Caiqueira³. O espaço foi construído dentro da Universidade e teve as atividades iniciadas em 1994, possuindo estrutura de funcionamento, propósitos e ideais que o diferenciava dos demais CAIC's. (FURG, 2021). Na estrutura organizacional da FURG, o Centro encontra-se vinculado à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC), compondo uma de suas diretorias e desenvolvendo ações extensionistas em consonância com a Política de Extensão da Universidade.

A educação no CAIC/FURG é prestada pela EMEF Cidade do Rio Grande e, como citado anteriormente, possui gestão compartilhada, formalizada pelo Termo de Convênio, o qual traz como objeto o desenvolvimento de atividades pedagógicas e administrativas, considerando-se, além da necessidade do Município, os objetivos extensionistas da FURG. (RIO GRANDE, 2011).

Vinculado ao contexto do objeto de estudo, sobre a gestão compartilhada presente na Escola, tem-se como relevante a conceituação apresentada por Teixeira (2016, p.71), qual seja, “a gestão compartilhada tem como pontos fortes a interação entre as forças sociais, políticas e culturais de uma determinada região, onde as diversas instâncias, agentes, programas e projetos formam um sistema integrado e compartilhado”. Nesse conceito apresentado, é possível identificar as relações que se dão na comunidade escolar, as ações políticas dos entes envolvidos, bem como, a representação da extensão universitária por meio de programas e projetos desenvolvidos no CAIC/FURG.

Após esse delineamento inicial, adentra-se à problemática de pesquisa com vistas a detalhar a opção pelo objeto de estudo.

1.1 PROBLEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA

Inicialmente, torna-se relevante destacar que a estrutura educacional brasileira tem passado por modificações significativas, com vistas a acompanhar as aspirações de um Estado democrático de direito. Lima (2014) sintetiza esse cenário de reestruturação baseado nos principais normativos relativos à área, quais sejam a CF/88 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional N° 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDBEN/96):

³ O termo “Comunidade Caiqueira” é originário do sentimento de pertencimento das pessoas que fazem parte dessa Comunidade, as quais costumam se utilizar dessa identificação ao se referirem ao grupo constituído por alunos, suas respectivas famílias, professores, demais profissionais do Centro e comunidade do entorno que se beneficia de alguma ação do CAIC.

A LDBEN (1996) reorganiza substantivamente a educação, fixando e instituindo as suas diretrizes e bases, norteadoras da educação no país, assegurando a universalidade, melhoria da qualidade, qualificação e valorização dos profissionais da educação. Legitima a descentralização política na administração dos sistemas e correta aplicação dos recursos financeiros, em prol de um sistema educacional mais eficaz, moderno e adequado às aspirações do povo brasileiro em consonância com os desafios e as demandas da sociedade contemporânea. Esses dois documentos legais instituem-se como esteio da atual legislação educacional, dando-lhe abertura a um processo de descentralização e municipalização, com autonomia aos Estados e Municípios, até então negada pelos longos anos de ditadura militar. Em seu marco diretivo, favorece uma organização democrática do ensino em busca da igualdade e da justiça, promotoras da equidade e da inclusão social. (LIMA, 2014, p.20).

Nesse contexto, pode-se identificar a EMEF Cidade do Rio Grande, municipalizada desde o início de suas atividades, bem como descentralizada, no sentido de possuir uma gestão associada na prestação dos serviços por dois entes, assumindo, assim, em relação a esse último quesito, características diferenciadas em suas estruturas organizacionais e físicas.

Ao considerar a peculiaridade da EMEF Cidade do Rio Grande, devido à proximidade com a academia e o conseqüente acesso à extensão que alunos e suas respectivas famílias possuem, participando de ações desenvolvidas através de projetos e programas de extensão e cultura, entende-se que essa comunidade escolar teria maior acesso a ações extensionistas do que às demais escolas municipais do Rio Grande, evidenciando-se, assim, um benefício originado deste formato de gestão associada.

Outro diferencial da Escola está relacionado a sua estrutura organizacional que, por ser gerida por dois entes, acaba apresentando um organograma específico e diferente das demais escolas do Município. Entretanto, os documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande, que oficializam esse formato de gestão diferenciado, as responsabilidades cabíveis a cada ente e as atribuições dos atores envolvidos, não vêm sendo atualizados, o que pode despertar o interesse de alguns servidores por um melhor entendimento da gestão e da divisão de atribuições trazidas por essa. Sendo assim, apresenta-se um campo fértil para avaliação da percepção desses indivíduos e para medição do quanto esses fatores podem ser benéficos à comunidade escolar ou mesmo trazerem limitações vinculadas a esse formato de gestão.

Nesse sentido, sobre o interesse e o entendimento das pessoas a respeito de suas atribuições, Scott (2016) afirma que para um bom desempenho quanto às funções de cada profissional, torna-se necessário que as pessoas conheçam claramente suas atribuições, que essas sejam explicitadas e divulgadas para equipe, pois são os próprios membros que definem as competência e habilidades necessárias para o exercício da função.

Tratando-se da divisão de atribuições, constata-se que desde o estabelecimento da gestão compartilhada na prestação dos serviços na Escola, houve trocas das coordenações

pedagógicas, hora sendo cargos ocupados por servidores municipais, hora por servidores da FURG e hora sendo em formato misto, percebendo-se assim, uma intenção de ajustes nessa estrutura organizacional (apresentada em seção posterior deste estudo).

Percebe-se ainda, sobre a divisão das atribuições, constantes nos documentos oficiais, descritas à cada ente, que ela não se encontra em total acordo com a organização de cargos atualmente seguida na gestão da Escola; além disso, evidencia-se algumas divergências entre os documentos oficiais. A exemplo disso, o Termo de Convênio cita que as funções serão exercidas conforme Regimento da Escola (RIO GRANDE, 2011), entretanto, ambos os documentos estão desatualizados, não tendo sido alterados conforme se dão efetivamente as mudanças na estrutura organizacional.

O primeiro Termo de Convênio assinado entre FURG e Município foi em 1994, a partir de então, outras duas renovações foram realizadas, e atualmente o convênio encontra-se vencido desde 2016. Apesar disso, ambas as partes seguem cumprindo com suas responsabilidades referentes aos recursos destinados à prestação de serviços públicos do CAIC/FURG. À vista disso, Gianfelice (2020) diz ser fundamental a colaboração articulada dos entes federados, traduzindo-se num regime de colaboração recíproca, respeitando-se a legislação vigente, além da disponibilização de recursos financeiros suficientes às necessidades da escola, de apoio pedagógico e de apoio administrativo.

Nesse sentido, considerando-se a proximidade do CAIC/FURG com a academia, as questões referentes à não padronização quanto à ocupação de cargos de gestão, o interesse dos envolvidos em compreender o atual formato de gestão, bem como o fato dos documentos oficiais estarem desatualizados ou mesmo não trazerem referências suficientes ao entendimento de parte da comunidade escolar, vislumbra-se diferentes questões à serem respondidas, no intuito de conhecer as peculiaridades dessa gestão, de forma a obter dados que atendam ao objetivo deste estudo e que respondam ao problema de pesquisa.

Por fim, de acordo com Silva (2016, p.80) “A gestão compartilhada constitui-se, por certo, em uma dimensão fundamental da gestão educacional”, a qual envolve toda a comunidade escolar, por meio da representação em órgãos colegiados, tais como conselho escolar, Círculo de Pais e Mestres (CPM), entre outros. Na presente pesquisa, no entanto, a gestão compartilhada será analisada sob a ótica da gestão, convencionando-se como gestão, especificamente neste estudo, os atores que efetivamente ocupam cargos de direção e função gratificada e coordenação na EMEF Cidade do Rio Grande.

Cabe destacar que a escolha não se vincula a questões de relevância de participação na gestão escolar, mas sim, pela necessidade de recorte para alcance dos objetivos dentro do prazo

proposto para conclusão da pós-graduação, admitindo-se, assim, como convenção para esta pesquisa, que os termos “visão da gestão” refere-se à percepção dos seguintes membros da comunidade Caiqueira: diretor, vice-diretores, coordenador administrativo e coordenadores pedagógicos.

Sendo assim, o foco deste estudo consiste em buscar respostas para o seguinte problema de pesquisa: **Quais os pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão?**

1.2 OBJETIVOS

Neste subcapítulo são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral discutir os pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Têm-se como objetivos específicos:

- a) identificar as responsabilidades dos convenientes e as atribuições dos envolvidos com base nos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande, realizando um comparativo acerca do que dispõem os documentos oficiais com o que se efetiva na atual gestão;
- b) verificar a perspectiva da gestão acerca da estrutura física e organizacional diferenciada da EMEF Cidade do Rio Grande;
- c) recomendar melhorias com base nos desafios identificados a partir do exposto nas entrevistas, observação e análise crítica mediante a base teórica apresentada neste estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando o princípio constitucional da eficiência, a possibilidade de convênio entre entes, trazida pela CF de 1988, e a posterior normatização das transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse (BRASIL, 2007), torna-se possível a existência de espaços como a EMEF Cidade do Rio Grande, que através da gestão associada na prestação dos serviços públicos, visa atender às demandas da sociedade, buscando a utilização eficiente dos recursos públicos de dois ou mais entes, com vistas a garantir igualdade de condições humanas, conforme prevê a CF/88.

A estrutura de gestão associada da EMEF Cidade do Rio Grande, pode ser considerada peculiar pelo fato de compartilhar, entre Universidade e Município, não apenas, a gestão pedagógica, mas também a social (realizada por meio das ações extensionistas) e a administrativa, as quais se interligam com objetivo de melhor atender às demandas socioeducacionais da Comunidade Caiqueira. (RIO GRANDE, 2011). Assim, diante dessa singularidade e considerando a educação como um direito constitucional, torna-se relevante o desenvolvimento deste estudo, no sentido de obter-se um melhor entendimento sobre as limitações advindas dessa estrutura de gestão, bem como de seus pontos positivos trazidos pelo modelo diferenciado - em relação às demais escolas - de estrutura física e organizacional que possui; visando, assim, contribuir, de certa forma, para a melhoria da qualidade da educação pública.

Com vistas à justificativa acadêmica do presente estudo, realizou-se uma busca por literatura, relacionada ao objeto de estudo, ainda na etapa de projeto desta dissertação, a qual foi transposta para o item 2.3 como a apresentação de estudos anteriores, encontrados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Na busca realizada na BDTD, percebe-se que os estudos existentes estão voltados especificamente para gestão compartilhada enquanto área pedagógica, sendo a maioria dos estudos desenvolvidos por mestrados em educação ou gestão educacional. A exemplo, dentre outros, o estudo de Lenzi (2014), intitulado “Framework para o compartilhamento do conhecimento na gestão de tutoria de cursos de educação a distância”, que aborda a Gestão do Conhecimento, em específico, a utilização do compartilhamento do conhecimento entre os atores do processo como forma de impulsionar o desempenho coletivo.

Sendo assim, abre-se campo, portanto, para pesquisas cujo foco esteja voltado, para além do compartilhamento apenas da gestão pedagógica, para uma abordagem mais ampla do

termo, que no caso do presente estudo, traduz-se no compartilhamento da gestão das atividades pedagógicas, das administrativas e das de extensão, bem como na participação social, presentes na EMEF Cidade do Rio Grande. Esse formato de gestão escolar é ratificado pelo que traz o artigo 227 da CF/88, cabendo tanto ao Estado – neste objeto de estudo, representado pela FURG e pelo Município – quanto às famílias e à sociedade, garantir, dentre outros direitos, a permanência da criança e do adolescente na escola, possibilitando o acesso à educação.

É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. (BRASIL, 1988).

Percebe-se, ainda, na revisão de estudos anteriores, pesquisas com enfoque na gestão democrática e participativa, as quais trazem sua contribuição para este estudo, considerando o fato de que o CAIC/FURG possui ferramentas de participação social que também compõem a gestão compartilhada. A participação social na Escola, efetiva-se, por meio dos pais e servidores, através do Colegiado Gestor, Conselho do CAIC, CPM e Congresso do CAIC (CONCAIC). Nessa linha de pensamento, ao encontro da proposta de estrutura de participação social da EMEF Cidade do Rio Grande, Silva (2016) diz ser possível uma gestão compartilhada, desde que tenha como princípio fundamental, dar a palavra a todos, decisões tomadas com comprometimento à coletividade e a promoção de uma educação humana e humanizadora.

A partir das consultas efetuadas, percebe-se a inexistência de estudos nas bases sobre a gestão compartilhada escolar com uma amplitude para além do compartilhamento pedagógico, o que se entende estar relacionado ao caráter democrático e participativo da gestão escolar, exigido pela legislação relativa à educação brasileira. Nesse sentido e considerando-se a relevância de mais estudos sobre o tema proposto, objetiva-se contribuir com o campo acadêmico, preenchendo uma lacuna de pesquisa relacionada a gestão compartilhada, considerando a inter-relação das áreas pedagógicas, administrativa e extensionista, estabelecida entre dois entes públicos, como se dá na EMEF Cidade do Rio Grande.

Ao se discutir os pontos positivos e os desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande, com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão, tem-se uma estrutura singular a ser observada na busca da melhoria contínua das atividades meio e à entrega da educação de qualidade, enquanto atividade fim, aos mais de setecentos e cinquenta alunos atendidos, anualmente, na Escola, ao se recomendar ações de melhoria, diante dos gargalos evidenciados nesta pesquisa

Nesse sentido, a compreensão e discussão do tema deste estudo, vem ao encontro dos princípios básicos do ensino, trazidos pela CF/88 em seu artigo 206, principalmente em seus Incisos III, VI e VII: “[...] III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; [...] VII - garantia de padrão de qualidade”. (BRASIL, 1988). Assim, torna-se relevante levantar quais os pontos positivos e os desafios que o compartilhamento da gestão traz à Escola na visão da gestão, debatendo-os junto à base teórica, e a depender dos resultados obtidos, servir como aporte à avaliação da constituição de parcerias entre outras instituições e/ou, ainda, de base para atualização dos documentos oficiais da Escola

Por fim, a motivação do estudo para a pesquisadora dá-se pela oportunidade de ingresso no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP) pela Instituição de Ensino – FURG – na qual exerce papel de servidora pública. Avaliando temas para estudo, dentre as diretorias que compõem a unidade administrativa de atuação – PROEXC - o espaço do CAIC/FURG é indescritivelmente fascinante, sendo um espaço privilegiado para alcançar às famílias que enfrentam situações de vulnerabilidade social, ambiental, política e econômica. (Projeto Político Pedagógico - PPP, 2016); nesse contexto social, o serviço público adquire função importante para tal comunidade; uma vez que para Schmidt, Gabe e Czarneski (2021) seu papel está atrelado ao funcionamento de uma país democrático, no qual a sociedade tenha atendidas as suas necessidades”

Assim, diante de cada desafio, de cada possibilidade, de cada vivência e a cada ação social realizada em prol daquela comunidade, faz-se pensar como indivíduos integrantes de uma sociedade, responsáveis pelo bem social comum. Nesse sentido, entende-se este estudo, como uma contribuição, mesmo que singela, para um Brasil melhor, com melhores oportunidades dadas às crianças e aos adolescentes por meio da pesquisa, do ensino e da extensão de uma Universidade Pública, gratuita e de qualidade.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa está estruturada em seis capítulos. Após o capítulo introdutório, no capítulo dois, é apresentado o referencial teórico do estudo, com o intuito de aprofundar o entendimento sobre os temas que fundamentam a pesquisa, sendo a Nova Gestão Pública (NGP), a Gestão Escolar, e a Gestão Compartilhada.

O capítulo três compreende a metodologia da pesquisa, sendo composto pela classificação da pesquisa; caracterização do campo de estudo por meio do método de

observação e de pesquisa documental; ainda, nesse capítulo, são apresentados o universo da pesquisa, os procedimentos para composição da amostra e coleta de dados, e, os procedimentos para tratamento e análise dos dados.

No capítulo quatro, são apresentados e discutidos os resultados encontrados; no capítulo cinco, são apresentadas recomendações voltadas à melhoria na prática da gestão compartilhada presente na EMEF Cidade do Rio Grande. Por fim, no capítulo seis, têm-se as conclusões e contribuições do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo constitui-se de subcapítulos que visam aprofundar a literatura sobre a Nova Gestão Pública (NGP⁴), Gestão Escolar e Gestão Compartilhada. Assim, no subcapítulo 2.1, são abordados conceitos relacionados à NGP e aos modelos de gestão introduzidos por essa no contexto nacional; no subcapítulo 2.2, mesmo considerando o fato de a gestão pedagógica não ser o foco deste estudo, são tratados aspectos relevantes da gestão escolar que contribuem para análise da gestão compartilhada presente na EMEF Cidade do Rio Grande; e, por fim, no subcapítulo 2.3, são apresentados os estudos anteriores localizados.

2.1 A GESTÃO COMPARTILHADA NO CONTEXTO DA NOVA GESTÃO PÚBLICA

Os movimentos da NGP, surgiram em 1970, nos Estados Unidos da América (EUA) e no Reino Unido. Segundo Toledo (2018), a difusão desse novo modelo de gestão para o mundo se deu por meio das reformas ocorridas nesses países. Essas reformas foram coletivamente descritas e caracterizadas como Nova Gestão Pública, com o objetivo central de tornar a atividade governamental mais empresarial, através da aplicação de técnicas de gestão e da cultura e valores do setor privado, no serviço público. (CLARKE; NEWMAN, 1997).

A NGP inglesa foi delineada por três principais teorias, quais sejam – Gerencialismo Puro, *Consumerism*, *Public Service Orientation* (PSO) - havendo, em certo ponto, um intercâmbio entre elas, principalmente entre as duas últimas. O movimento inicial foi o chamado modelo gerencial puro, cujo foco principal era na eficiência através da produtividade e redução de custos, no qual as pessoas eram consideradas como meros contribuintes – *Taxpayers*; a segunda teoria, denominada *Consumerism*, teve como foco a efetividade, voltada à qualidade, com as pessoas sendo consideradas consumidores ou mesmo clientes; já na terceira teoria, a PSO, o foco passou a ser os conceitos de *Accountability* e equidade, onde as pessoas passaram a ser consideradas como cidadãos (ABRUCIO, 1997).

Dessa forma, baseando-se na PSO, no momento em que os membros da sociedade passam a ser considerados como cidadãos, passam também a ser detentores de direitos e deveres sociais; assim, no sentido de melhor atender aos direitos sociais de forma eficiente, surgiu o formato de prestação associada de serviços públicos. Em contraponto, enquanto cidadãos, os

⁴ Também chamada de Novo Gerencialismo, Modelo Pós-Burocrático ou ainda chamada pelos próprios termos, no entanto na língua inglesa, de *New Public Management*

membros da sociedade, também, passaram a ter deveres, tal como o de fiscalizar, através da *Accountability*, se a prestação dos serviços públicos está se dando de forma efetiva e transparente. Ainda, segundo Abrucio (1997), com vistas a garantir o princípio da equidade, destaca-se na PSO a possibilidade de cooperação entre as agências, otimizando-se, assim, o resultado global da oferta de serviços públicos.

Nesse contexto da NGP, Dall'igna (2007, p.28) elenca quatro grandes objetivos centrais imbricados nas reformas de Estado, principalmente na década de 1990, sendo eles “melhoria da eficácia da atividade administrativa; melhoria da qualidade na prestação de serviços públicos; diminuição das despesas públicas; aumento da produtividade na Administração do Estado”. No Brasil, os movimentos vinculados a NGP começaram a ganhar destaque em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, com a elaboração da reforma do Estado, delineada pelo PDRAE, segundo o documento:

A reforma concreta do aparelho do Estado ocorre na dimensão-gestão. É aí que a administração pública se torna mais efetiva e eficiente. É aí que ocorrem as mudanças culturais necessárias. É aí que as práticas administrativas gerenciais de fato ocorrem. É aí que se definem os indicadores de desempenho, que se treina e motiva o pessoal, que se desenvolvem estratégias flexíveis para o atingimento das metas estabelecidas. (BRASIL, 2005, p.54).

Na reforma do Estado, a descentralização tomou grandes proporções na prestação dos serviços públicos, configurando-se como uma estratégica flexível para o atingimento de metas estabelecidas no PDRAE; nessa nova organização, a alta administração do Estado atuava como administradora gerencial, enquanto os serviços eram descentralizados passando a ser de responsabilidade de estados e de municípios. Nesse sentido, Gianfelice (2020) apresenta o exemplo da municipalização do ensino fundamental, na qual os serviços antes de responsabilidade do Estado, foram transferidos para estados e municípios; não envolvendo mais o poder do Estado, mas, apenas, sendo influenciados por ele.

Diante desse cenário, percebe-se que o PDRAE foi elaborado com base no modelo gerencialista de administração, visando melhores resultados para o cenário político e econômico vivenciado à época no Brasil. Nesse sentido, Frey (2007) apresenta as diretrizes centrais do modelo gerencialista, quais sejam, a orientação para o cidadão ou para o cliente; orientação para resultados; utilização de contratos de gestão como instrumento de controle aos gestores públicos; descentralização administrativa; incentivo à criatividade e à inovação; transferência de ampla autonomia e responsabilidade aos gestores públicos.

Desse modo, entende-se que o princípio de descentralização de serviços públicos, reafirmado na Carta de 1988, bem como a ratificação desse, através do PDRAE, foram fatores

relevantes para a remodelagem da administração pública. Naquele contexto de redemocratização do País, novos modelos de gestão começaram a se destacar. Segundo Franco (2002), os novos modelos de gestão surgiram em razão de demandas inéditas e mediante a incapacidade dos governos em atendê-las, buscando, assim, suprir as crescentes necessidades sociais.

Os principais modelos emergentes à época foram o gerencialismo e os modelos democráticos-participativos. Segundo Teixeira (2016), o gerencialismo – vinculado à ideologia neoliberal, e o modelo democrático-participativo – de cunho socialista, foram os modelos de gestão que se fortaleceram no Brasil; indo de encontro às práticas centralizadoras, até então, orientadoras da administração pública brasileira.

Ferreira (2006, p.29) ratifica o entendimento de Teixeira (2016) sobre o fortalecimento desses dois modelos, afirmando que os modelos democrático participativos são oriundos das tentativas fracassadas de recuperação dos direitos trabalhistas através das políticas de pleno emprego e universalização dos direitos sociais; o autor ainda afirma que o Brasil vem evoluindo à um estágio de gestão pública mais social com o crescimento da participação e controle da sociedade em relação às ações e políticas do Estado, isso, em função de pressões da sociedade, a qual passou a questionar a efetividade das políticas públicas tradicionais. (FERREIRA, 2006).

Dentro do modelo gerencialista, presente na Reforma do Aparelho do Estado, teve-se uma expressiva mudança que se refere a ampliação da atuação da sociedade civil na prestação dos serviços públicos por meio da realização de parcerias público-privadas, a qual, apesar de não ser o foco deste estudo, cabe uma breve exposição por evidenciar sua possibilidade também para as instituições educacionais.

As parcerias público-privadas, reguladas pela Lei nº 11.079/2004, que “Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública” (BRASIL, 2004), começaram a ser instituídas a partir do processo de Reforma do Aparelho do Estado com a justificativa de aumentar a eficiência e qualidade dos serviços prestados à sociedade, tendo permeado, dentre outras áreas, a área da educação. Moreira (2019) destaca algumas das medidas propostas pela reforma do Estado, sendo essas os processos de descentralização, privatização e flexibilização, resultando em novos campos de atuação para a iniciativa privada, que refletiram diretamente sobre o setor da educação.

Segundo Gianfelice (2020), o PDRAE tinha por objetivo descentralizar o papel do Estado, deixando aos municípios e às Parcerias Público Privadas as atribuições de prestarem serviços básicos aos cidadãos; para a autora “o Estado assume um caráter privatista, repassando a outro a gestão que deveria ser sua, transferindo os serviços sem o repasse de recursos” (2020,

p. 73); destaca, ainda, que essa atitude foi empregada também na área da educação por meio de parcerias, nas quais o Estado se utilizava da justificativa de crise fiscal isentando-se de maiores investimentos na área e assumindo apenas o papel de regulador.

Nesse mesmo período de implementação do PDRAE, surge outro importante modelo de gestão, o democrático-participativo, impulsionado, no novo contexto político-social vivenciado pelo Brasil após a redemocratização, da mesma forma que no modelo gerencialista, pela necessidade de ajuste do setor público em busca de respostas efetivas às demandas sociais que emergiram à época, através da efetiva participação da sociedade. As características do modelo democrático-participativo estão vinculadas à reinvenção do setor governamental e administrativo, considerando o aumento do controle social, da democratização das relações Estado-sociedade, da ampliação da participação da sociedade civil e da população na gestão da coisa pública, buscando promover condições de *Accountability* (FERREIRA, 2006). Frey (2007) conceitua os modelos democráticos-participativos como aqueles em que a participação dos cidadãos se dá voluntariamente, nos quais as decisões e ações são fundamentais para a evolução da gestão.

O modelo de gestão democrático-participativo está intimamente relacionado ao compartilhamento da gestão pública com a sociedade. Teixeira (2016), considerando as características natas do modelo de gestão democrático-participativo, afirma que foi esse o modelo propulsor do surgimento da gestão compartilhada. Para Ferreira (2006), a gestão compartilhada é uma forma de gestão democrático-participativa que tem por pressupostos atender às crescentes demandas sociais e proporcionar o desenvolvimento local sustentável; o autor, caracteriza a gestão compartilhada da seguinte forma:

Pode-se caracterizar a Gestão Compartilhada como não pertencente ao Estado, nem a Iniciativa Privada e tampouco a Sociedade Civil (no caso dos modelos bipartite e tripartite), mas aquela que promove a interação dessas instâncias de forma sinérgica, possibilitando um novo meio de perceber e intervir no sistema objeto da cooperação. Assim, identifica-se um modelo de gestão que busca a interação entre os diversos entes sociais objetivando, através da cooperação entre os mesmos, um desenvolvimento sustentável com a participação coletiva. (FERREIRA, 2006, p.35)

O compartilhamento da gestão pode se dar em âmbito interno, ou seja, dentro de uma única estrutura organizacional, que conforme Teixeira (2016), configura-se como a gestão intraorganizacional; e, ainda, pode se dar entre dois ou mais entes organizacionais, configurando-se, assim, como gestão interorganizacional. Nesse último formato, pode-se ter, de acordo com Ferreira (2006), os modelos de gestão unipartite, bipartite e tripartite, conforme detalhados no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelos de gestão compartilhada

Modelo	Atores	Descrição
Unipartite	Governo	Caracterizam-se pela interação de agentes de uma mesma esfera. Como exemplo, podemos citar os consórcios intermunicipais.
	Iniciativa privada	São exemplos desta categoria, as alianças entre as empresas formando redes (Ambev nome dado a associação da Brahma e da Antártica).
	Sociedade Civil	Temos aqui as redes de ONGs ou de OSCIPs. Cooperação que visa atingir objetivos convergentes.
Bipartite	Iniciativa Privada e Sociedade Civil	Englobam estratégias cooperativas entre duas esferas. Como exemplo podemos citar o caso das ONGs (Organizações Não Governamentais) quando envolvidas na elaboração e execução de projetos que compartilham responsabilidades e recursos com a iniciativa privada.
	Governo e Sociedade Civil	No presente caso podemos apontar estratégias cooperativas entre governo e agentes da Sociedade Civil como os Conselhos Temáticos (Ex.: Conselhos pelos Direitos da Criança e do Adolescente). Nestes modelos utiliza-se a corresponsabilidade na definição de políticas e na aplicação de recursos governamentais, a celebração de termos de compromisso e de parcerias, de convênios e contratos para a execução de ações de natureza pública.
	Governo e Iniciativa Privada	Podemos citar como exemplo, os arranjos produtivos locais e o adensamento e integração de cadeias produtivas. Temos como estratégias mais utilizadas nesse modelo, as seguintes: fomento compartilhado de fatores locais; ações de capacitação de pessoal em parceria; identificação bipartite de entraves burocráticos a serem eliminados; convênios de facilitação fiscal e creditícia; ações conjuntas de suporte à comercialização de bens e serviços; parcerias para o desenvolvimento tecnológico e aquisição de tecnologias.
Tripartite	Governo, Iniciativa Privada e Sociedade Civil	Englobam simultaneamente as três esferas através de pactos, fóruns e conselhos, formais ou informais, institucionalizados ou virtuais. Sendo as estratégias cooperativas mais utilizadas: intercâmbio de informações; a busca coletiva e o compartilhamento de conhecimentos; a pactuação de propósitos e valores e o debate de crenças; a construção de visões do futuro compartilhadas; a formulação conjunta de soluções inovadoras para problemas das comunidades; a elaboração de agendas e projetos consensuais de desenvolvimento e o aporte conjunto de recursos diversos, em conformidade com as possibilidades de cada agente.

Fonte: Elaborado por Ferreira (2006) a partir de Monteiro *et al.* (2002).

Conforme os autores, considera-se como modelo unipartite aquele estabelecido entre atores de uma mesma esfera, podendo se dar entre instituições governamentais, entre instituições da iniciativa privada ou, ainda, entre instituições da sociedade civil. Já o modelo bipartite dá-se pela cooperação entre duas esferas diferentes. Por fim, no modelo tripartite, têm-se as cooperações entre instituições das três esferas, quais sejam, o Governo, a Iniciativa Privada e a Sociedade Civil.

Entretanto, diante dos modelos de gestão compartilhada, nem sempre a implantação, ou mesmo, a aplicação deles, na prática, caracteriza-se como um processo simples, de fácil manutenção ou implementação. Segundo Brito (2011), a dificuldade do processo participativo na sociedade vincula-se aos modelos culturais arraigados em formatos de administração pública patrimonialista e, posteriormente, burocrática.

Nesse mesmo sentido, Libâneo (2001) diz que, na história do Brasil, os formatos de gestão da sociedade têm sido caracterizados por um tipo de “cultura personalista”, na qual o

poder é personalizado à pessoa detentora do cargo como sendo a única responsável pelas decisões. Ainda, Fantini (2003), reflete sobre o envolvimento dos membros, afirmando que, não obstante as pessoas estejam cada vez mais envolvidas na gestão compartilhada, ainda não se chegou ao patamar desejado; a autora ainda destaca que o eixo norteador da gestão compartilhada é o trabalho em equipe.

Outro desafio à implantação da gestão compartilhada, trazido por Teixeira (2016), se refere a falta de capacitação para as pessoas, no que se refere às questões de cooperação, fato esse, que acaba por descontinuar iniciativas com esse formato de gestão. Os participantes, além da efetiva contribuição aos processos, necessitam, também, de conhecimentos e habilidades para lidar com o compartilhamento da gestão.

Nesse sentido, torna-se perceptível que, mesmo diante das dificuldades de se efetivar uma gestão compartilhada, é indispensável que os membros efetivem sua participação, deixando cada vez menos espaço para atuação de uma gestão centralizadora. De acordo com Silva (2016), a gestão verticalizada pode apresentar um bom resultado no início, entretanto, as práticas autoritárias não garantem a sustentação dos processos, a não ser pelo sentimento de ameaça e medo das relações.

Cabe destacar que a não utilização de práticas autoritárias não significa ser desnecessária a presença da gestão ou de uma liderança; mesmo na gestão participativa, entende-se que o gestor desempenha um importante papel na figura de liderança junto à comunidade onde atua. Nessa linha de pensamento, Fantini (2003) afirma que a gestão participativa não se isenta da atuação de um gestor, mas, sim, amplia seu papel de orientador, planejador e organizador de atividades junto a sua equipe; a autora ainda destaca que “Mesmo o gestor mais participativo deve estar preparado para dizer ‘não’ e explicar ao grupo que há limites a se seguir.”. (FANTINI, 2003, p. 36).

Quanto a atuação dos gestores públicos, no modelo de gestão compartilhada, Frey (2007) aponta a necessidade de novas habilidade desses profissionais, principalmente no que se refere à articulação e à cooperação com os atores políticos e sociais, além de ganhar relevância no processo da gestão pública, particularmente no que diz respeito ao seu caráter democrático, ao apoio popular alcançado e ao engajamento cívico almejado. Nesse mesmo sentido, mas com enfoque na gestão escolar, Scoot (2014) relata mudanças trazidas pelo processo de democratização da educação brasileira, o qual inseriu outros autores responsáveis pela gestão e, conseqüentemente, pela qualidade do ensino:

[...] houve a necessidade de se incluir os diversos atores inseridos no processo socioeducativo. Não só porque a sociedade passou a exigir maiores competências da escola na formação dos estudantes que nela atuam, mas também porque a própria escola impôs a responsabilidade dos outros atores sobre os resultados dos estudantes. Conseqüentemente, os sistemas de ensino e as escolas passam a ser consideradas como organizações participativas, nas quais há delegação de poderes, responsabilidades pessoais e coletivas, e acesso aberto às informações. Suas lideranças estabelecem as metas, aceitam responsabilidades e decidem em conjunto as práticas de trabalho, além de monitorar, avaliar e aprender por meio da operacionalização das ações. (SCOTT, 2014, p. 64-65)

No que tange ao processo de monitorar, avaliar e aprender por meio de ações, a NGP promoveu a avaliação das políticas públicas no sentido de verificar não só os resultados, mas também os custos dispendidos para o alcance desses. Osborne e Gaebler (1994) consideram que a avaliação da eficiência não pode ser dissociada da avaliação da efetividade, pois se aquela mede o custo do que foi produzido, esta mede a qualidade dos resultados e permite saber se o investimento valeu a pena, sendo assim, “Nada mais tolo do que fazer com eficiência o que não deveria continuar a ser feito” (OSBORNE e GAEBLER, 1994, p. 381).

Para Hack (2020), as avaliações de políticas, programas e projetos sociais, podem ser categorizados em três grupos: avaliação da eficiência, com foco no processo; avaliação da eficácia, com foco nos resultados; e a avaliação da efetividade, com foco nos impactos de determinada política, verificando as mudanças efetivas realizadas perante um problema inicial. Ratificando a importância da avaliação, Queiroz (2013) destaca que, após a etapa de execução/implementação da política pública, essa deve ser avaliada, segundo o autor:

[...] a etapa seguinte é a avaliação da política, quando as metas previstas para os produtos (bens e serviços) que serão gerados pelas ações do programa são comparadas com as obtidas até o momento da avaliação e quando o grau com que o objetivo do programa foi atingido é comparado com o grau inicialmente estabelecido (QUEIROZ, 2013, p.18).

Nesse cenário, tem-se a política pública estabelecida pelo convênio entre FURG e Município do Rio Grande, para gestão associada dos serviços sociais prestados em educação básica na EMEF Cidade do Rio Grande; sob esse aspecto, o próximo subcapítulo é desenvolvido com vistas a abordar os principais conceitos e aspectos da gestão escolar.

2.2 A GESTÃO ESCOLAR

De forma ampla, é possível argumentar que gestão é o processo de aplicação de competências com vistas ao alcance de resultados pretendidos, haja visto que Lück (2008) conceitua gestão como um processo de mobilização de competências e de energia de um

coletivo organizado, que participa ativamente e com competência, promovendo o atingimento dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso da escola, objetivos educacionais. Conforme Lordeiro e Leão (2016), a gestão é o esforço direcionado para o atingimento de determinados objetivos, por meio da mobilização de competência e habilidades do gestor em promover um trabalho com qualidade.

Dessa forma, quando se refere às competências, tratam-se de competências humanas, as quais necessitam ser mobilizadas em prol dos resultados positivos para a gestão; e nesse processo, segundo Brito e Síveres (2014), as interações humanas e os elementos de participação estão imbuídos na gestão; dentre esses elementos, está a busca de parcerias e alianças estratégicas com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais, tanto as parcerias internas com a própria comunidade escolar, como as parcerias externas, como exemplo aquelas firmadas com a sociedade civil, configurando-se, conforme chamado pelos autores, na tríade “Escola-Estado-Comunidade”. Nesse mesmo sentido, Lima (2014) fala sobre a convocação de todos - poder público, família, sociedade – a responsabilizarem-se pela educação pública de qualidade, vendo-a como um bem social.

Considerando que objetivo é abordar a gestão escolar, faz-se necessário adentrar às características específicas da dinâmica escolar. Dessa forma, inicialmente, cabe destacar que, com base nos princípios democráticos da CF/88 e com a promulgação da LDBEN/96, o termo administração da educação passou a vincular-se a uma prática tecnicista, neutra e descompromissada, além de centralizadora (Santos, 2013), referindo-se a um tipo de coordenação hierarquizada e autoritária. Assim, diante da mudança desse cenário, surge, então, um termo substituto para a administração escolar, qual seja “gestão escolar”, no sentido de atender aos requisitos legais supracitados.

Sobre essa mudança de paradigma no ambiente escolar, Lück (2000) afirma que sobretudo ocorreu uma mudança de consciência em relação à realidade escolar e sobre a relação das pessoas nesse espaço, associada à mudança do enfoque, antes em administração, para o de gestão, que trouxe, além da modificação terminológica, a alteração de atitude e orientação conceitual.

Ao conceituar gestão escolar, Lordeiro e Leão (2016) destacam que ela é essencial para a mobilização de pessoas em torno de objetivos comuns, processo esse, que deve ser realizado com responsabilidade pelo gestor público. Já, Scott (2014, p.66), abordando um conceito mais técnico, cita que “a gestão escolar é aquela responsável por efetivar no nível micro do sistema educacional, por meio de sua equipe e sob a liderança do diretor escolar, o objetivo desta gestão que é a efetiva aprendizagem dos estudantes”.

Assim, cabe destacar que os termos supracitados, tais como liderança, gestão escolar, sistema educacional, além de termos como democracia e participação, foram imbuídos no contexto das escolas ao longo do tempo, principalmente após a CF/88, como pode-se perceber ao longo deste subcapítulo. De acordo com Dall’igna (2007), a década de 90 foi marcada por alterações significativas no que se refere ao papel do Estado em relação às escolas públicas; segundo o autor, um novo discurso educacional, introduzido pelo Banco Mundial, foi aplicado na América Latina, definindo a reconfiguração do sistema de ensino público no Brasil, imputando palavras de ordem, tais como cidadania, equidade, parceria e gestão compartilhada.

Os normativos legais ratificam a introdução desse novo formato que as instituições públicas de ensino deveriam assumir. A CF/88 traz, em seu artigo 205, que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”; nesse trecho destaca-se a atuação da sociedade como copartícipe e detentora de deveres relativos à prestação da educação; em complemento, o artigo 206 apresenta os princípios sob os quais o ensino deverá ser ministrado, dentre eles, o inciso “VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. (BRASIL, 1988).

A referida lei, mencionada no artigo 206, inciso VI, é a lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a qual estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional, ratifica a democratização do ensino público, apresentando, ainda, os princípios para a educação básica, quais sejam, “I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, e; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. (BRASIL, 1996).

Ainda, sobre a gestão do ensino, como legislação estadual, no Rio Grande do Sul, tem-se em vigência a Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995 que “Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências”. O normativo apresenta em seu artigo 1º os preceitos a serem considerados nessa gestão, sendo os seguintes:

- I - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica;
- II - livre organização dos segmentos da comunidade escolar;
- III - participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados;
- IV - transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos;
- V - garantia da descentralização do processo educacional;
- VI - valorização dos profissionais da educação;
- VII - eficiência no uso dos recursos. (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

Além dos preceitos e demais disposições, a Lei nº 10.576/95 define os órgãos que compõem a administração dos estabelecimentos de ensino no estado, quais sejam, o diretor, vice-diretor ou vice-diretores, coordenador pedagógico (alterado pela Lei nº 13.990/12) e Conselho escolar; bem como determina a forma de composição e funcionamento deles. O artigo 5º da mesma normativa estabelece como é assegurada a autonomia da gestão administrativa dos estabelecimentos de ensino, sendo da seguinte forma:

- I - pela indicação do Diretor, mediante votação direta da comunidade escolar;
- II - pela escolha de representantes de segmentos da comunidade no Conselho Escolar;
- III - pela garantia de participação dos segmentos da comunidade nas deliberações do Conselho Escolar;
- IV - pela atribuição de mandato ao Diretor indicado, mediante votação direta da comunidade escolar;
- V - pela destituição do Diretor, na forma regulada nesta lei. (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

Quanto aos normativos relativos à organização da gestão escolar, em âmbito municipal, tem-se o Plano Municipal de Educação (PME) do Município do Rio Grande, aprovado pela Lei nº 7.911/2015, com vigência de dez anos, de 2015 a 2025, que também reforça a democratização da gestão no ensino público. A meta 2, relativa ao Ensino Fundamental, apresenta dentre outras, as seguintes estratégias:

- 2.7 - fomentar e fortalecer a autonomia das escolas, no que tange à formação continuada de seu corpo docente, na perspectiva da gestão democrática; [...]
- 2.10 - criar mecanismos, dentro dos Regimentos Escolares e Projetos Políticos Pedagógicos das escolas, que incentivem e promovam a participação dos pais e/ou responsáveis no acompanhamento das atividades escolares dos estudantes, estreitando a relação família-escola, e colaborando, assim, para o fortalecimento do acompanhamento, acesso, permanência e aproveitamento de todos os estudantes; [...]
- 2.31 - incentivar a participação dos pais ou responsáveis no acompanhamento das atividades escolares dos estudantes, por meio do estreitamento das relações entre as escolas e as famílias, promovendo a conscientização dos direitos e deveres das partes envolvidas. (RIO GRANDE, 2015, p. 50-53).

O Plano Municipal de Educação ainda lança mão de uma meta específica, Meta 19 – Gestão Democrática, para a efetivação da gestão democrática da Educação, com estratégias a serem realizadas já nos anos iniciais do Plano, dentre elas, as seguintes;

- 19.1 – Assegurar a gestão democrática, através de eleições diretas para diretores e equipe diretiva; [...]
- 19.4 – Assegurar a autonomia das escolas na gestão financeira e pedagógica, possibilitando o controle social por meio da constituição dos Conselhos Escolares, e legitimar a sua atuação, garantindo a autonomia em convocar a comunidade à participação nas decisões relativas à escola, na construção do Projeto Político Pedagógico, na composição do conselho e na construção do calendário do ano letivo. (RIO GRANDE, 2015, p. 86).

Destarte, conforme as normativas elencadas, evidencia-se que o conselho escolar é uma das formas que possibilita a gestão participativa na educação a partir da representação de todos os segmentos envolvidos, tanto na gestão pedagógica quanto na administrativa. De acordo Collioni, Peixoto e Macedo (2013), os conselhos escolares são muito importantes nas instituições de ensino por fazerem parte da tomada de decisões tanto de aspectos pedagógicos, como administrativos e financeiros, evidenciando sua relevância no exemplo de que a inexistência desses, podem até mesmo implicar em bloqueio de verbas oriundas do órgão mantenedor.

Ainda, no sentido de espaços de fala, Silva (2016) destaca que as instituições educacionais, com o passar do tempo, puderam conquistar espaços participativos, tais como reuniões, debates, seminários, organizando-se por meio de conselhos representativos, associações de pais e mestres e equipes gestoras; entretanto, salienta a importância de verificar se o compromisso assumido coletivamente realmente está se efetivando com a participação ou se apenas atua no formato de verbalizar e debater de modo superficial sobre questões que já foram previamente definidas.

Percebe-se, assim, diante do conjunto de normas relativas à gestão do ensino, que se configura como gestão democrática, aquela na qual possa haver a participação e colaboração de todos os atores envolvidos, integrantes da comunidade escolar. Ratificando as normativas, autores salientam a importância da participação da comunidade escolar na gestão das escolas. Dall'igna (2007) destaca que, diante das reformas dos sistemas de educação básica no Brasil, a descentralização convoca a comunidade a participar. Nesse mesmo sentido, Lück (2006) cita que uma gestão educacional democrática e participativa está diretamente vinculada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões entre os integrantes da comunidade escolar.

Ainda, sob essa mesma ótica, Lordeiro e Leão (2016) afirmam que uma gestão escolar participativa e compartilhada requer a participação de toda a comunidade escolar, exercitando o pleno diálogo e a reflexão, promovendo a descentralização de decisões e conferindo maior autonomia às pessoas nos processos de escolha, planejamento, elaboração de projetos, bem como no agir com responsabilidade compartilhada com o gestor.

No sentido de que a participação gere um resultado positivo à comunidade escolar, a participação dos sujeitos ativos no planejamento e implementação dos processos, tanto administrativos como pedagógicos, deve obedecer a alguns critérios; segundo Brito e Siveres (2014), esses critérios tratam da clareza na participação, da responsabilização e da aplicação

dos princípios de legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade dos envolvidos.

A não atuação dos cidadãos nos espaços de participação, ou mesmo a participação num formato mais consultivo do que deliberativo e propositivo podem se dar por diferentes fatores e/ou imposições, podendo, inclusive, dar-se pela simples abdicação por parte dos integrantes da comunidade escolar. Collioni, Peixoto e Macedo (2013) afirmam que a principal forma de exercer a gestão democrática é através da participação, entretanto, é comum atualmente haver cidadãos que preferem não sair da zona de conforto e, conseqüentemente, deixam de exercer sua cidadania; os autores afirmam que nas instituições de ensino não é diferente, as pessoas não percebem que “para a escola atender aos interesses e às necessidades da comunidade escolar é essencial a participação delas, orientando, opinando, acompanhando e fiscalizando o gestor da instituição.”. (COLLIONI, PEIXOTO e MACEDO, 2013, p. 10).

Nesse mesmo sentido, Dall’igna (2007), diante das mudanças na forma de atuação do Estado perante o sistema educacional, ocorridas na década de 1990, constatou a necessidade de participação das famílias nas atividades escolares, dentre essas, as atividade de gestão, de administração e de supervisão, o que auxiliaria na obtenção de maior eficiência e qualidade da instituição escolar; outra necessidade que o autor destaca ter sido constatada à época é a definição de uma política de financiamento para educação e de fiscalização com o objetivo de reduzir riscos e proporcionar uma gestão mais transparente, possibilitando maior autonomia administrativa para as instituições escolares e, em consequência disso, menor interferência governamental.

Assim, entende-se que a participação efetiva dos segmentos representativos da comunidade escolar no processo de gestão, havendo o real compartilhamento das decisões possíveis, é fator relevante para o atingimento dos objetivos da gestão escolar participativa; o que vem ao encontro da colocação de Brito e Síveres (2014, p. 14, *apud* Motta, 2003) que concordam com Motta (2003) no sentido de que “[...] o modelo de participação na gestão é um processo de cogestão, o qual consiste em uma forma avançada de participação administrativa, que, por sua vez, implica na codecisão em determinadas matérias, e, direito de consulta em outras”.

Nesse processo de incentivo - à participação que resulte em uma gestão verdadeiramente participativa e democrática, na qual os sujeitos representantes da comunidade escolar compartilhem as responsabilidades com a gestão - o papel do gestor é fundamental. De acordo com Silva (2016) a cultura da não-participação é muito presente no contexto educacional; é comum, por exemplo, que gestores e professores reclamem sobre a falta de participação dos

pais; é preciso melhorar o entendimento sobre participação e cabe ao gestor promover espaços participativos e ambientes propícios a isso. Sob a mesma óptica, Lordeiro e Leão (2016) conceituam o gestor público escolar como o agente principal na condução da gestão participativa e compartilhada, bem como no direcionamento das ações para a resolução dos problemas, exercendo, assim, importante papel perante a sociedade, já que a escola é um lugar privilegiado para as questões relativas à participação social.

A participação da comunidade escolar, que segundo os normativos, deve permear os ambientes de ensino - para além da participação das equipes pedagógicas e administrativas, dos pais e/ou responsáveis, dos representantes em conselhos - busca alcançar, também, o próprio aluno, fazendo com que esse se perceba num ambiente no qual as decisões são compartilhadas, assim como são compartilhados os deveres enquanto cidadãos participativos. Para Brito e Síveres (2014) a gestão participativa no espaço escolar envolve, além da participação no planejamento e na implementação de estratégias, a construção de um espaço social que promova a mobilidade social e cidadania a todos integrantes da comunidade.

Nesse contexto, Silva (2017) fala da importância do aluno se perceber como cidadão de direitos e deveres no ambiente escolar, afirmando que promover a gestão democrática gera aprendizagens significativas aos alunos, tais como cidadania e consciência do seu papel na sociedade da qual é membro, tornando-o capaz de compreender seus direitos e deveres e, conseqüentemente, tornando-o capaz de assumir suas responsabilidades.

Dessa forma, o objetivo da gestão democrática é que a participação social, nas instituições de ensino, permeie por toda a comunidade escolar, incluído nessa, também o aluno, entretanto, nem sempre isso se efetiva nos ambientes escolares. Brito e Síveres (2014) relatam que, atualmente, a não participação da comunidade causa inquietude e incomoda a escola no sentido de fragilizar os gestores diante do tamanho dos desafios da gestão escolar; ainda citam outro fator que contribui para esse desconforto causado pela não participação, que se traduz na obrigatoriedade da democratização dos processos escolares, pois, em sendo um espaço público, a escola deve estar aberta à participação dos usuários; na palavra dos autores, “a escola deve apresentar-se como um espaço aberto e comum a todos, deixando-se governar e ser governada por todos de forma responsável e partilhada.”. (BRITO e SÍVERES, 2014, p.10).

Diante desse cenário de representatividade dos segmentos da comunidade escolar, o gestor tem a responsabilidade de condução do processo de participação, assim, precisa possuir habilidades e competências para condução das ações dentro do ambiente escolar, bem como, junto à comunidade. De acordo com Silva (2016, p. 32), “a equipe diretiva ajuda quando não impõe, mas propõe, provoca”.

Nesse escopo de fomentar a participação dos envolvidos, Lordeiro e Leão (2016) afirmam ser uma forma de incentivar os membros a tomarem decisões compartilhadas, quando o gestor abre espaços de escuta, valorizando as pessoas através do respeito a opiniões e às limitações de conhecimento; pois, decisões unilaterais reduzem as chances de projeção de um futuro comum no contexto escolar da gestão pública municipal; segundo o autor, decisões compartilhadas e conjuntas podem fortalecer e modificar situações, na medida em que todos são chamados a dividir a responsabilidade pelas mudanças almejadas.

Para Silva (2017), o gestor é a liderança com capacidade de estimular as ações democráticas, propondo melhorias na questão educacional, possibilitando o relacionamento interpessoal no grupo, permitindo a comunicação plena entre os membros da comunidade escolar, na intenção de uma liderança compartilhada com o objetivo de melhoria da escola e da aprendizagem do aluno. Segundo Fantini (2003), a liderança é fator decisivo e necessário para ajudar o grupo a descobrir suas metas e, então motivá-lo para o alcance; a autora faz a analogia de um grupo sem liderança a uma orquestra sem maestro, definido apenas como um conjunto de músicos e instrumentos; ainda, afirma que, mesmo diante de uma gestão participativa, há a necessidade da liderança formal no ambiente escolar.

Geralmente, o conceito de liderança está relacionado à habilidade de influenciar as pessoas com vistas a mobilizá-las ao alcance de metas e/ou objetivos, seja em ambientes de trabalho, ou mesmo dentro de grupos informais, utilizando-se de carisma em detrimento a um perfil impositivo. Lück (2008) considera ser difícil de definir a liderança, devido às várias perspectivas existentes; assim, a autora a conceitua, de forma ampla e com elementos básicos, como o processo de influenciar na gestão de pessoas e nos processos sociais, de forma que as pessoas mobilizem seus talentos e esforços a partir de uma ampla visão sobre a organização e sobre os objetivos a serem alcançados, obtendo-se, assim, a melhoria contínua da organização, dos processos e dos próprios envolvidos.

Considerando que a gestão escolar envolve o planejamento e a realização das ações, Scott (2014) afirma que o diretor escolar é o líder que deve compartilhar com os colaboradores esses dois processos; a autora ainda destaca que enquanto liderança, cabe ao diretor considerar todos envolvidos no processo educativo, sendo estudantes, docentes, comunidade escolar e a própria equipe de gestão composta pela coordenação pedagógica, secretários e administrativo.

Além da relevância da figura dos gestores enquanto lideranças, há outros instrumentos importantes na gestão escolar que objetivam a qualidade do ensino, quais sejam, segundo Couto (2017), o PPP e a proposta curricular constituída pelo plano de estudo, o plano de ensino e o plano de aula. Entretanto, como a proposta deste estudo está voltada para o tema de gestão

compartilhada não exclusivamente à gestão pedagógica, entende-se como relevante direcioná-lo às questões relativas ao PPP.

O PPP configura-se como um importante instrumento da gestão escolar que objetiva melhorias contínuas na escola, e, conseqüentemente, a melhoria do processo de aprendizagem, mediante a construção participativa. Robaert e Dalla Corte (2014, p. 66) citam que o PPP “potencializa à comunidade escolar relacionar e projetar a escola ideal com a escola real, tendo por base a inter-relação entre o presente e o futuro por meio da participação e responsabilização de todos”. Em complemento, Couto (2017) o conceitua como um plano marco que representa a identidade de cada escola.

A construção do PPP deve se dar de forma participativa, o que é garantido pelas normativas vigentes, devendo, assim, envolver a comunidade escolar tanto na elaboração quanto nas revisões periódicas do documento, efetivando-se como um processo democratizado. Na LDBEN 9394/96 consta que a construção do PPP deve se dar de forma democrática e coletiva com a participação de uma liderança no processo. (BRASIL, 1996).

Entretanto, nem sempre a elaboração do PPP se dá no formato participativo indicado pela legislação vigente, uma vez que, para Couto (2017), sua construção não é sinônimo de garantia de processos democráticos, tendo em vista que ele pode ser elaborado por única pessoa, sendo esquecido por constituir-se em um instrumento burocrático. Ainda, Robaert e Dalla Corte (2014) apontam que o PPP acaba se tornando um documento obrigatório pela legislação, entretanto esquecido diante da rotina escolar e da necessidade de resolução dos problemas urgentes e individuais; sendo insuficiente pela falta de espaços de compartilhamento, de corresponsabilidades em ações coletivas de curto, médio e longo prazo.

Em contraponto a essa “construção fictícia”, Lima (2014) diz que o PPP é o instrumento norteador do projeto educativo da escola e quando construído coletivamente e seguindo as normativas legais, define a identidade, os pressupostos filosóficos – sociais – educacionais, bem como, define o próprio cidadão que se pretende formar. Nesse mesmo sentido, Gianfelice (2020) explana acerca da proposta pedagógica, a qual traduz a realidade particular de cada escola, devendo ser construída coletivamente e que, nesse sentido, a gestão democrática ganha ênfase, efetivando-se através da participação de funcionários, do fortalecimento dos conselhos escolares e da participação das famílias na vivência escolar, devendo ser revisada constantemente – geralmente anualmente - possibilitando, assim, a melhoria dos processos e a formulação de metas para resolução de problemas levantados pela comunidade escolar.

Complementarmente a como se efetiva uma gestão democrática no ambiente escolar, Silva (2017) conceitua a escola democrática como aquela que apresenta um ambiente de

coletividade e parceria entre os envolvidos no processo educativo e, na construção do PPP, envolvendo-se tanto nas ações pedagógicas como nas administrativas, com vistas à promoção de uma educação igualitária e de qualidade a todos.

No que se refere a qualidade do ensino, percebe-se que os normativos contemplam tal garantia, entretanto, sabe-se que não se trata de um processo simples de aplicação da legislação pertinente, sendo necessários vários recursos para que essa qualidade de ensino se efetive, dentre eles, os recursos humanos, os recursos materiais e, até mesmo, o próprio engajamento da comunidade escolar, como exposto até aqui. Na CF/88, pode-se evidenciar a preocupação com os padrões de qualidade do ensino em trechos dos artigos que seguem:

Art. 206. [...]

VII - garantia de padrão de qualidade.

[...]

Art. 211. [...]

§ 1º A União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios;

[...]

Art. 212. [...]

§ 3º A distribuição dos recursos públicos assegurará prioridade ao atendimento das necessidades do ensino obrigatório, no que se refere a universalização, garantia de padrão de qualidade e equidade, nos termos do plano nacional de educação.

[...]

Art. 214. [...]

III - melhoria da qualidade do ensino. (BRASIL, 1988).

A LDBEN/96, em seus artigos 3º e 4º, também, traz incisos que dispõem sobre a garantia da qualidade do ensino. No artigo 3º da referida lei, constam os princípios do ensino, dentre eles o “IX – garantia de padrão de qualidade”. O artigo 4º, inciso IX traz que serão garantidos “padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidades mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem”. (BRASIL, 1996).

Entretanto, apesar de os dispositivos legais referenciarem os padrões mínimo de qualidade, entende-se que, devido ao contexto social no qual algumas escolas estão inseridas, o cumprimento desses padrões é insuficiente para garantir um ensino de qualidade, pois torna-se necessária a atenção a outras necessidades sociais específicas, vinculadas a um bom desenvolvimento da criança e do adolescente. Gianfelice (2020) ratifica essa colocação destacando que as especificidades de cada escola é que definirão o investimento necessário para o alcance dos resultados, pois as diferentes regiões do País exigem recursos diferenciados de acordo com as realidades locais.

Ainda sobre a garantia de qualidade da educação na escola pública e sobre os critérios de equidade, Lima (2014) afirma que, apesar de se garantir a democratização do processo, não vem se garantindo a qualidade e a igualdade social. Segundo o autor, a educação vem “Constituindo-se em palco de ‘desigualdade de aprendizagem’, poucos usufruem o direito ao aprendizado significativo, com construção de habilidades e competências exigidas por essa sociedade tão competitiva e desigual.”. (LIMA, 2014, p. 23).

Assim, a qualidade do ensino vincula-se a um contexto bem mais amplo, no qual várias questões devem receber atenção por parte da gestão escolar e da comunidade escolar como um todo; nesse sentido, o PPP e o regimento escolar podem igualmente representar importantes instrumentos para além das questões educacionais, principalmente quando há a participação efetiva na sua construção. Nesse sentido, Couto (2017) destaca que para que se atendam aos padrões de qualidade previstos na legislação, as escolas devem possuir regimento escolar e PPP, além de instituírem conselhos escolares, dentre outros requisitos que atendem à qualidade quanto ao ensino ofertado.

O regimento escolar é o documento fundamental para as instituições de ensino, que traduz a posição política, administrativa, disciplinar e pedagógica, devendo ser construído de forma democrática e coletiva, definindo as responsabilidades, direitos e deveres de cada integrante da comunidade escolar; sendo elaborado nesses padrões, fortalecerá a autonomia da instituição e a implementação das ações definidas no PPP. (ROBACHER, 2014).

Já o PPP, de acordo com Lima (2014), é o instrumento que norteia todas as ações educacionais da escola, na qual a avaliação e a responsabilidade social possuem um papel de destaque para além das questões burocráticas, centrando-se no aprendizado, mas, também, na conquista da qualidade e da inclusão social.

A inclusão social encontra-se imbricada no contexto da escola pública e é fator merecedor de destaque diante de um cenário cada vez mais discriminatório em que se encontra a sociedade brasileira, assim como outras diversas questões relevantes para a qualidade do aprendizado que mereceriam destaque, mas que, se tratadas aqui, desviariam o foco deste estudo. Contudo, algumas questões da dinâmica escolar não podem passar despercebidas, por vincularem-se ao tema desta pesquisa, tais como aquelas que se referem aos recursos humanos.

É preciso destacar a relevância da valorização dos profissionais da educação, que pode se dar, não apenas através da remuneração, mas sim, por um conjunto de fatores, quais sejam, respeito, possibilidades de formação, participação na gestão, e, também uma carga horária adequada às suas atividades. Nesse sentido, Gianfelice (2020) diz ser necessário melhores

condições de trabalho, implantação de plano de carreira, sem que o professor necessite atuar em mais de uma escola com carga horária excessiva de trabalho.

Ao encontro da necessidade de valorização dos profissionais da educação, Collioni, Peixoto e Macedo (2013), destacam que dentre os empecilhos da gestão participativa na escola estão a falta de capacitação técnica de gestores, ausência de critérios mensuráveis de desempenho, indicação de coordenadores pela preferência do diretor, falta de gestão de pessoas e estruturas organizacionais engessadas.

A capacitação técnica à equipe escolar, para além da formação continuada de docentes, é relevante para um bom resultado pedagógico e administrativo da escola. De acordo com Lordeiro e Leão (2016), a formação continuada do gestor público é fator essencial que possibilita fortalecer e ou modificar o espaço participativo dentro da escola, pois o somatório da atuação do gestor à sua formação e sua pesquisa, contribui para que a participação e envolvimento das pessoas se efetivem.

Os resultados oriundos de capacitações para os gestores, também pode ser percebido no produto final da escola, qual seja no desempenho do aluno. Para tanto, é fundamental a capacitação da equipe gestora para o exercício de suas funções e para a superação dos desafios da atividade de gestão, sendo, de certa forma, uma estratégia, pois essa formação gera impacto direto no resultado final dos estudantes e, por consequência, na qualidade da educação pública. (SCOTT, 2014).

Outra questão relevante que pode influenciar na qualidade do ensino são as relações entre grupos que se dão no interior da escola quando não monitoradas; pois, a representatividade dos grupos informais, mesmo diante da efetiva gestão participativa e democrática, merece atenção especial dos gestores. Vigoram, na gestão da escola, interesses sociais estratégicos de grupos que se relacionam no seu interior, formados por professores, funcionários, alunos e pais; assim, existem, também, conflitos de interesses entre eles, que devem ser considerados pela gestão, sem minimizá-los ou ignorar sua relevância, estabelecendo-se, assim, a democratização da gestão escolar, tão necessária à obtenção dos objetivos coletivos e, conseqüentemente, do ensino de qualidade para a população (DALL'IGNA, 2007).

Nesse mesmo sentido, Fantini (2003) relaciona a efetiva participação ao fato de possibilitar e fomentar os conflitos e as opiniões divergentes, tornando relevante a capacidade de comunicação dentre os indivíduos, pois apesar de os grupos participantes do processo educativo e organizacional escolar possuírem entre eles perfis distintos, é necessário que todos convirjam aos fins e objetivos comuns, quais sejam, aqueles que compõem a educação.

Entende-se que o gestor, portanto, deve ter um olhar sobre as relações grupais existentes no ambiente escolar, atentando-se para garantir um processo de transparência e comunicação eficientes entre esses e seus membros, tentando evitar conflitos não construtivos. Nesse sentido, Scott (2014) considera o papel da liderança no contexto de pessoal como um dos papéis mais impactantes na gestão escolar; o autor ainda destaca que as interações sociais são fundamentais para uma educação de qualidade e a liderança do gestor escolar corrobora isso.

Além das atribuições do gestor escolar que se relacionam às questões de liderança, conflitos, incentivo à participação e às ações democráticas, ainda há outras atribuições vinculadas ao seu fazer dentro da Escola, dentre elas, o envolvimento com questões administrativas e estruturais, além da gestão pedagógica, tão relevante e ligada diretamente ao produto escolar, qual seja, o ensino de qualidade.

Nesse aspecto, Brito e Síveres (2014) ressaltam que gerir está para além do comando, controle e coordenação de pessoas; gerir significa, também, planejamento e organização dos recursos. Scott (2014) afirma ser necessário aos gestores a compreensão de que questões relacionais, organizacionais e pedagógicas caminham juntas, e nesse sentido, gestores com perfil resolutivo para esses três tipos de questões, que consigam alternar as ênfases mediante a necessidade de cada situação do cotidiano da escola, seriam os mais indicados a assumir o cargo.

Diante das diversas atribuições dos gestores escolares, elencadas neste subcapítulo, percebe-se o significativo desafio imposto pela gestão escolar a esses profissionais, responsáveis tanto pelas questões pedagógicas quanto pelas demais questões meio, relacionadas ao resultado final da escola, qual seja, a qualidade do ensino. Santos (2013) ressalta que a escola não se orienta ou só pelo administrativo ou só pelo pedagógico, competindo aos gestores escolares a noção de que um está a serviço do outro, exigindo-se sincronismo para que as informações e ações se deem da melhor forma possível. (SANTOS, 2013).

Assim, para Scott (2014), o resumo das principais ações dos gestores em prol de uma boa gestão escolar, contempla definir um fluxo de informação com a comunidade escolar e com o órgão central, liderar a equipe, conectar-se com o entorno da instituição e agir executando as ações planejadas, negociando quando houver necessidade.

Por fim, cabe destacar a estreita relação entre a gestão escolar e a gestão compartilhada, o que se pode perceber em Silva (2016), o qual destaca na gestão escolar a relevância de algumas ações como iniciativas para a promoção de uma gestão compartilhada, quais sejam, que haja o compartilhamento de ideias e a troca de informações entre as pessoas; em suas palavras “[...] 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.”. (SILVA, 2016, p 25).

Nesse mesmo sentido, Brito e Síveres (2014) listam as características mais relevantes encontradas em seu estudo, que caracterizam um modelo efetivo de gestão escolar compartilhada, sendo elas as seguintes:

[...] comprometimento da gestão em formular e implementar um projeto político-pedagógico que favorece a participação da comunidade escolar, estabelecimento de canais de comunicação eficientes entre os membros da comunidade escolar; criação de eventos no calendário escolar que propiciam a ação efetiva de pais e familiares dentro da escola, tais como oficinas, comemorações, gincanas e reuniões; respeito; e estabelecimento de diálogo franco e aberto entre todos. (BRITO e SÍVERES, 2014, p. 19-20).

Assim, após a exposição dos principais tópicos teóricos deste estudo, apresenta-se os estudos anteriores localizados, parte significativa para a ampliação do conhecimento sobre o objeto de pesquisa.

2.3 ESTUDOS ANTERIORES

A EMEF Cidade do Rio Grande, como mencionado, possui a gestão compartilhada entre Município e Universidade, integrando, também, a gestão, o Colegiado Gestor, o Conselho do CAIC e o Círculo de Pais e Mestres (CPM). Ainda, como uma ação de fomento à participação da comunidade escolar, há a realização do Congresso do CAIC (CONCAIC). Assim, buscando melhor entendimento sobre os pontos positivos e sobre os desafios trazidos por esse tipo de gestão, bem como, a identificação de uma lacuna de pesquisa, buscou-se os estudos anteriores, relacionando-se o que esses vêm abordando em relação ao tema de pesquisa.

Antes de apresentar os estudos, cabe destacar que se identificou a utilização do termo gestão compartilhada⁵ com outros focos, no sentido de gerir em conjunto qualquer outro elemento de estudo, o que, em certo ponto, acaba por dificultar as consultas às bases de dados. Outra observação a ser feita é com relação aos termos que por vezes se consolidam ao conceito de gestão compartilhada – gestão participativa e gestão democrática – segundo Silva (2016), os

⁵ Apresenta outra característica relevante a se destacar, sendo a não utilização exclusiva desse para referir-se a um processo de compartilhamento da gestão relacionado à uma concepção administrativa ou à uma concepção ampla que contemple a gestão pedagógica, administrativas, extensionistas, além da participação social.

princípios e muitas das práticas da gestão compartilhada quando comparados aos da gestão democrática e participativa se assemelham, complementam-se ou mesmo se fundem.

Adentrando-se aos estudos analisados, no Quadro 2, são elencados estudos relacionados de alguma forma ao tema de pesquisa, os quais estão separados nos grupos A, B e C, agrupados de acordo a abordagem da gestão compartilhada em cada um deles.

Dessa forma, o grupo A, compreende os estudos 1 e 2 que tratam da gestão escolar compartilhada entre as escolas e as Associações de Pais e Mestres (APM's) e abordam a descentralização da educação realizada pelo Governo do Estado do Paraná - Brasil, em suas políticas públicas educacionais na década de 90, constituindo-se de tema pontual e específico do período de corte dessas pesquisas. Cabe destacar que, no estudo 2, a autora destaca que alguns termos relacionados à gestão escolar, dentre eles o termo “gestão democrática”, têm sido empregados com diferentes significados (HACHEN, 2000), diante desses contextos, a autora indica que os termos devem ser utilizados nos textos e ações de cada uma das escolas, de acordo com as concepções locais e específicas desses.

O grupo B é constituído pelos estudos 3 e 4 que abordam a gestão compartilhada entre setor público e privado para prestação de educação infantil pelo Estado; o 3 visa avaliar o reflexo dessa, sobre os trabalhadores docentes; e o 4 avalia as semelhanças e diferenças entre uma escola de educação infantil com prestação direta de educação pelo município em comparação a outra com prestação de educação por gestão compartilhada através de termo de colaboração (parceria público-privada), trazendo em sua conclusão uma lacuna de pesquisa que vem ao encontro do objetivo prático deste estudo sobre a EMEF Cidade do Rio Grande. Gianfelice (2020) explicita, na sua conclusão, o desejo de que sua pesquisa tenha continuidade com outros estudos sobre a qualidade na educação infantil e o compartilhamento dessa etapa de ensino pelos municípios brasileiros; e que as discussões tomem maior espaço no dia a dia da escola, nas esferas acadêmicas e governamentais.

No grupo C, têm-se os estudos do 5 ao 9, os quais trazem uma abordagem mais ampla do termo gestão compartilhada, como sinônimo de gestão democrática e/ou participativa apresentados após o Quadro 2.

O estudo 5, de Silva (2016), trata da importância da gestão compartilhada quanto aos processos de ensino profissionalizante; abordando, também, a relevância do papel do gestor nas questões de clima organizacional e conflitos, tendo o gestor, nesse sentido, o papel de articulação junto à equipe. O autor ainda elenca princípios percebidos ao longo do estudo como possíveis tópicos a serem abordados em capacitação para os gestores. Os resultados mostram

que a gestão compartilhada é difícil de se efetivar mesmo em espaços institucionais cujas finalidades sejam essencialmente educativas.

Quadro 2 - Estudos anteriores relacionados ao tema (base: BDTD)

Nº	Título do Estudo	Objetivo	Autores (Ano)
GRUPO A (estudos 1 e 2): gestão compartilhada entre escolas e Associação de Pais e Mestres - APMs			
1	Gestão Compartilhada (APMs) no Paraná: a história da descentralização da educação do governo Jaime Lerner (1995-2002).	Explicitar a transição da passagem do ideal da escola cidadã para o ideal de escola de excelência, mudanças que sinalizaram a passagem da Gestão Democrática (1991-1994) na gestão do governo do Estado do Paraná, Roberto Requião e da Gestão Compartilhada (1995-2002), no Governo de Jaime Lerner a fim de elucidar uma dúvida sobre esse modelo implementado no Paraná quanto aos seus verdadeiros objetivos: mobilização da Associação de Pais e Mestres (APMs) para participação dos pais/comunidade ou descentralização de responsabilidades?	DALL'IGNA, Marta Beatriz dos Santos (2007)
2	Gestão escolar compartilhada no Paraná: caminho para a excelência na educação?	Analisar criticamente as orientações presentes na proposta de Gestão Compartilhada, assumida e amplamente disseminada pelo Governo do Estado do Paraná Brasil, em suas políticas públicas educacionais, no período de 1995-1999.	HACHEM, Silvana Aparecida de Souza (2000)
GRUPO B (estudos 3 e 4): gestão compartilhada público-privada			
3	Implicações das parcerias público-privadas na educação infantil: gestão compartilhada e a reconfiguração do trabalho docente.	Analisar uma parceria estabelecida entre uma prefeitura situada no interior de São Paulo e uma organização privada para oferta da educação infantil na modalidade de gestão compartilhada, compreendendo o recorte temporal entre os anos de 2015 a 2018.	MOREIRA, João Gomes (2019)
4	A gestão compartilhada e direta na Educação Infantil: análise sobre duas escolas de Presidente Prudente - SP	Caracterizar e analisar o modelo de gestão compartilhada adotado desde 2014 por Presidente Prudente para oferta da Educação Infantil e cotejá-lo com o atendimento direto prestado pelo município, sob a ótica das participantes, com base nos Indicadores da Qualidade na Educação Infantil.	GIANFELICE, Ana Paula (2020)
Nº	Título do Estudo	Objetivo	Autores (Ano)
GRUPO C (estudos 5, 6, 7, 8 e 9): gestão compartilhada em sentido amplo com abordagem participativa e democrática			
5	Fundamentos e práticas de gestão compartilhada na educação profissional	Conhecer, por meio de estudo de caso comparativo, processos de gestão educacional em sete unidades do Senac/RS, as quais compõem o campo empírico da 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.	SILVA, Rose Mari Ribeiro da (2016)
6	Gestão democrática na educação infantil: o compartilhamento da educação da criança pequena	Estudar em que medida pode efetivar-se, nas instituições de educação infantil, uma gestão democrática que possibilite o compartilhamento da educação e do cuidado da criança pequena entre educadores e famílias nas instituições educacionais destinadas à primeira infância.	MONÇÃO, Maria Aparecida Guedes (2013)
7	Gestão pedagógica na educação infantil de tempo integral: desafios e possibilidades de	Analisar o planejamento compartilhado na Educação Infantil em tempo integral, de uma escola privada do município de Santa Maria/RS junto às professoras, às monitoras, às auxiliares e às estagiárias	COUTO, Gislaíne Rodrigues (2017)

	planejamento compartilhado		
8	O processo de seleção e as ações de formação de gestores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte frente aos desafios da gestão compartilhada	Verificar a necessidade de apoio e de formação para os candidatos à gestão escolar da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME/BH), na elaboração e na implementação de um plano de trabalho estratégico.	SCOTT, Valentina de Souza Paes (2014)
9	Institucionalização, inovação e compartilhamento na gestão da política estadual da educação permanente, no estado do Tocantins: um projeto de intervenção	Orientar a construção de mudanças no processo de implementação da Política Nacional de Educação Permanente no Estado do Tocantins, reestruturando o processo de formulação do Plano Estadual de Educação Permanente do Tocantins, visando ampliar a participação das instâncias colegiadas, à luz da realidade local e das diretrizes da Política Nacional de Educação Popular em Saúde (PNEPS).	ARAÚJO, Lindalva Rodrigues Henrique de (2012)

Fonte: Elaborado pela autora a partir das teses e dissertações pesquisadas na BDTD.

Monção (2013) aborda, no estudo 6, a importância do compartilhamento da educação e do cuidado da criança, concluindo que o diálogo permanente entre famílias e educadores, no sentido de socializar, negociar e decidir sobre a educação dela, configura uma especificidade da gestão nas instituições de educação infantil. Nos resultados, é evidenciado que o projeto pedagógico do Centro de Educação Infantil analisado não é elaborado de forma democrática, sendo apenas um documento para cumprimento da formalidade.

O estudo 7, por sua vez, de Couto (2017), discorre acerca da gestão democrática entre todos os cargos da escola no planejamento escolar e na elaboração do PPP. A autora conclui que, além de apontar os problemas, os atores também devem trazer possíveis soluções, tornando-se necessário o investimento individual e coletivo para que as mudanças aconteçam na prática; como resultado do estudo, a autora apresenta uma proposta de intervenção para desenvolvimento da formação continuada em serviço por meio de rodas de formação.

O conhecimento necessário aos candidatos à vaga de gestor escolar, qual seja, elaborar o plano de trabalho estratégico em consonância com os mapas estratégico da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte e da escola, é abordado no estudo 8, de autoria de Scott (2014); tal conhecimento é exigido com vistas ao direcionamento à gestão compartilhada, na qual todos os gestores escolares municipais sejam partícipes. A autora identificou que os candidatos contaram com a colaboração de colegas e com suas próprias experiências, tendo dificuldades na realização do planejamento.

O estudo 9, de Araújo (2012), trata de um projeto de intervenção, com objetivo de orientar a construção de mudanças durante a implementação da Política Nacional de Educação Permanente na área da saúde no Estado do Tocantins. Sua pesquisa pôde concluir que a

institucionalização dos processos de trabalho na implementação da Política Nacional de Educação Permanente se dá com atores/instâncias participativas empoderadas e com compartilhamento da gestão.

Em complemento aos estudos anteriores localizados na BDTD, o Quadro 3, contempla os artigos encontrados no Portal de Periódicos da CAPES, também, vinculados ao tema de estudo desta dissertação.

Quadro 3 - Estudos anteriores relacionados ao tema (base: Portal de Periódicos CAPES)

Nº	Título do artigo	Objetivo	Autores (Ano)
1	As características da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada	O estudo visou analisar junto a uma escola da rede pública do Distrito Federal (Brasil), que foi agraciada com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar e está situada em uma localidade com poucos recursos financeiros, quais são as características da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada. Objetivou-se também, rever os conceitos apresentados ou reafirmá-los de forma a concretizar os modelos adotados e padrões a serem seguidos para que a gestão compartilhada logre êxito e se torne uma realidade em todas as escolas do Brasil e América Latina.	BRITO, Renato de Oliveira; SÍVERES, Luiz (2014)
2	O projeto político-pedagógico em sua construção e implantação compartilhada: o estudo de caso de uma comunidade escolar.	O estudo objetivou apresentar uma abordagem reflexiva sobre as concepções dos gestores, professores e demais integrantes de uma escola da educação básica do município de Três passos, RS, acerca do projeto político-pedagógico, no sentido de verificar como interfere nas decisões tomadas na escola e na concretização de ações que visem a implantação das ideias e pressupostos contidos no PPP.	ROBAERT, Samuel; DALLA CORTE, Marilene Gabriel (2014)
3	Avaliação compartilhada entre professores formadores e estudantes de licenciatura.	Como objetivo geral o trabalho buscou analisar as experiências compartilhadas de avaliação entre professor formador e licenciados nos componentes curriculares de História da Educação; Teorias Educacionais e Curriculares e Práticas e Processos Educativos I, ministradas nos cursos de licenciatura em Pedagogia e Matemática do IFC Campus Camboriú.	BRANDT, Andressa Grazielle; NASCIMENTO, Franc-Lane Sousa Carvalho do; MAGALHÃES, Nadja Regina Sousa (2018)
4	Gestão educacional compartilhada das políticas de Educação de Jovens e Adultos.	O objetivo do artigo foi apresentar resultados de pesquisa acerca da investigação do processo de gestão educacional compartilhada das políticas de Educação de Jovens e Adultos (EJA) da rede municipal de ensino de Bom Jesus da Lapa, Bahia.	COSTA, Patrícia Lessa Santos; FARIAS, Edênio Vieira (2019)
5	Gestão escolar compartilhada e estratégica: Uma pesquisa empírica em uma escola pública brasileira.	O trabalho teve como objetivo analisar se e como ocorrem os processos de planejamento da gestão escolar, bem como, se ele é coletivo e estratégico numa escola municipal em Aracaju-Sergipe.	SOUZA, Beatriz Noia; SCHMITZ, Heike (2020)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos artigos pesquisados no Portal de Periódicos da CAPES.

O estudo 1, de autoria de Brito e Síveres (2014) apontou que, diante da legislação voltada ao formato de gestão participativa nas escolas, a instituição, objeto da pesquisa, passou do estilo de administração clássica para a gestão escolar baseada em inovações; movimento

esse, decorrente, em parte, da efetiva participação da comunidade escolar nos processos pedagógicos-administrativos.

A pesquisa 2, dos autores Robaert e Dalla Corte (2014), pôde constatar que a escola objeto de estudo passou por graus diferentes de participação da comunidade escolar, estando esses relacionados às concepções dos gestores presentes em cada uma das fases; o que significa que a gestão pode influenciar na participação ativa dos envolvidos. Outro resultado foi o de que os professores precisam assumir maior protagonismo na elaboração do PPP, bem como conhecê-lo melhor para que não se configure apenas como uma questão burocrática. Por fim, os autores constataam que o PPP da Escola em estudo necessita ser mais conhecido, estudado e estar coerente com as práticas administrativo-pedagógicas, assim como, sua elaboração requer maior alinhamento com os princípios de gestão democrática.

Já o estudo 3, de cunho pedagógico, de Brandt, Nascimento e Magalhães (2018), trata da abordagem de uma prática pedagógica relacionada à experiência formativa de professores por meio do processo avaliativo com licenciados. As autoras concluem que a avaliação compartilhada fortalece o processo pedagógico avaliativo dos componentes curriculares, que trabalham com a proposta didática de compartilhamento da avaliação entre professores formadores e futuros docentes.

Com o estudo 4, Costa e Farias (2019) identificaram os anseios dos sujeitos respondentes da pesquisa pela construção de um processo de gestão de políticas sob uma concepção coletiva, integrada e interativa; diante da análise das falas dos entrevistados, propuseram um ciclo de diretrizes com vistas à estimulação da construção de um plano articulado em conjunto com gestores da educação municipal e atores da sociedade civil, fomentando, assim, o processo de gestão compartilhada das políticas de EJA na rede municipal de ensino de Bom Jesus da Lapa-BA.

No estudo 5, Souza e Schmitz (2020) se utilizaram de uma análise do PPP da EMEI estudada para avaliar a participação no planejamento pedagógico e institucional da Escola sob dois ângulos, quais sejam, o planejamento e participação da comunidade escolar. Concluíram que, durante a pesquisa, não observaram uma gestão compartilhada nas questões de desenvolvimento organizacional da escola, mas, sim, uma gestão compartilhada apenas no âmbito pedagógico. As autoras, ainda, reforçam a necessidade de haver uma discussão entre toda a comunidade escolar sobre os objetivos de ensino, construindo-se, assim, um acordo coletivo sobre a reformulação do PPP antigo; destacam, também, a necessidade de transparência de objetivos, metas, estratégias e resultados, visando a efetiva gestão compartilhada; além de

recomendarem a atualização constante da comunicação institucional através de meios específicos à comunidade escolar.

Por fim, entende-se que a verificação de estudo anteriores vinculados ao tema de pesquisa é uma importante fonte de dados para o desenvolvimento deste trabalho, a qual possibilita a ampliação do entendimento sobre o tema estudado, obtendo-se, assim, a base para o desenvolvimento do próximo capítulo e auxiliando nas demais etapas do estudo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para alcançar o objetivo do estudo, qual seja, “discutir os pontos positivos e os desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão”, além da caracterização do objeto de estudo.

Dessa forma, no subcapítulo 3.1, é apresentada a classificação da pesquisa. No subcapítulo, 3.2, é caracterizado o objeto de estudo, apresentando a estrutura organizacional, incluindo a dos órgãos participativos, constante aos documentos oficiais e o papel da extensão universitária no contexto da EMEF Cidade do Rio Grande.

No subcapítulo 3.3, é delineado o universo de pesquisa junto à apresentação da conduta ética adotada no presente estudo. Já, no 3.4, apresenta-se o plano utilizado para coleta dos dados em cada uma das etapas da pesquisa com os respectivos instrumentos utilizados. Por fim, o subcapítulo 3.5, explana-se sobre os métodos utilizados para o tratamento e a análise dos dados coletados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que se refere à natureza da pesquisa, a mesma trata-se de um estudo com abordagem qualitativa, a qual, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) é utilizada com vistas a compreender a perspectiva dos participantes em torno dos fenômenos que os rodeiam, bem como aprofundar, com base em suas experiências, os pontos de vista, opiniões e significados que possam apresentar. Pelo fato de se analisar de forma aprofundada o caso, considerando-se o contexto relativo apenas a EMEF Cidade do Rio Grande, a pesquisa se classifica como um estudo de caso, o qual, segundo Gil (2007), trata-se do aprofundamento sobre objetos, podendo ser indivíduos, organização, grupo ou fenômeno nas mais diversas áreas do conhecimento.

De acordo com Martins e Theófilo (2016), as avaliações qualitativas são cada vez mais frequentes e o estudo de caso as demandam, pois, objetivam analisar profunda e intensamente uma unidade social, no estudo em questão, a gestão da EMEF Cidade do Rio Grande. Assim como os estudos de caso demandam avaliações qualitativas, essas, por sua vez, configuram-se como estudos exploratórios; nesse sentido, Creswell (2010, p. 46), afirma:

Uma das principais razões para conduzir um estudo qualitativo é que o estudo é exploratório. Isso significa que ainda não foi escrita muita coisa sobre o tópico ou

sobre a população em estudo, e o pesquisador tenta ouvir os participantes e construir um entendimento baseado nas ideias dele.

Assim, pode-se afirmar que quanto aos objetivos esta pesquisa configura-se como descritiva, exploratória e explicativa. A pesquisa descritiva, de acordo com Triviños (1987), busca descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Já a pesquisa exploratória, segundo Gil (2008), tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou mesmo de hipóteses para estudos futuros. Nesse sentido, pretende-se descrever os fatos e fenômenos relacionados à gestão pública compartilhada da Escola em estudo, bem como evidenciar os pontos positivos e os desafios desse tipo de gestão, realizando-se uma discussão dos mesmos, tendo por base o referencial teórico apresentado no estudo.

A pesquisa configura-se como explicativa, por conter entre seus objetivos a proposição de melhorias e expectativas de mudança de realidade e, nesse sentido, Gil (2007) afirma que uma pesquisa explicativa pode ser a continuidade da descritiva, considerando que para identificar os fatores que justificam determinado fenômeno, é necessário que esse esteja descrito e detalhado o suficiente para tal ação.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: A EMEF CIDADE DO RIO GRANDE

Na década de 90, o Brasil apresentava índices muito abaixo do esperado na educação e na saúde, principalmente no que se referia ao atendimento às demandas das comunidades periféricas, assim, em decorrência desse cenário, foi implementado, em nível federal, o projeto “Minha Gente”, cuja finalidade era garantir o atendimento básico em saúde, educação, assistência e promoção social, em um formato integrado, através dos Centros Integrados de Apoio à Criança (CIAC’s), que posteriormente tiveram o nome alterado para CAIC’s (FURG, 2021).

Os antigos CIAC’S foram transformados em CAIC’s no mandato do presidente Itamar Franco, através de seu Ministro da Educação, Murílio Hingel (PONTES, 2002); e, sendo assim, o CAIC/FURG não possuiu a nomenclatura anterior por ter iniciado suas atividades em 1994, quando os centros já haviam recebido a nova denominação e sofrido algumas alterações quanto aos seus objetivos.

De acordo com o histórico do CAIC/FURG constante no PPP, o Centro, localizado na periferia da cidade do Rio Grande, iniciou suas atividades, em 20 de maio de 1994, com o propósito de superar a exclusão social, política e econômica, garantindo o atendimento básico

em saúde, educação, assistência e promoção social de forma integrada. De acordo com Marques (2007), o que permeou a proposta dos CAIC's, quando da reestruturação, foi a busca pela equidade, com a qual se conseguisse tratamento diferenciado para os mais pobres, motivo pelo qual os Centros foram posicionados em bairros carentes. Nesse sentido, o CAIC/FURG tinha como objetivos iniciais de implementação do projeto, dentre os serviços prestados à Comunidade Caiqueira, a educação infantil, o ensino fundamental, a atenção básica em saúde e as ações de extensão universitária.

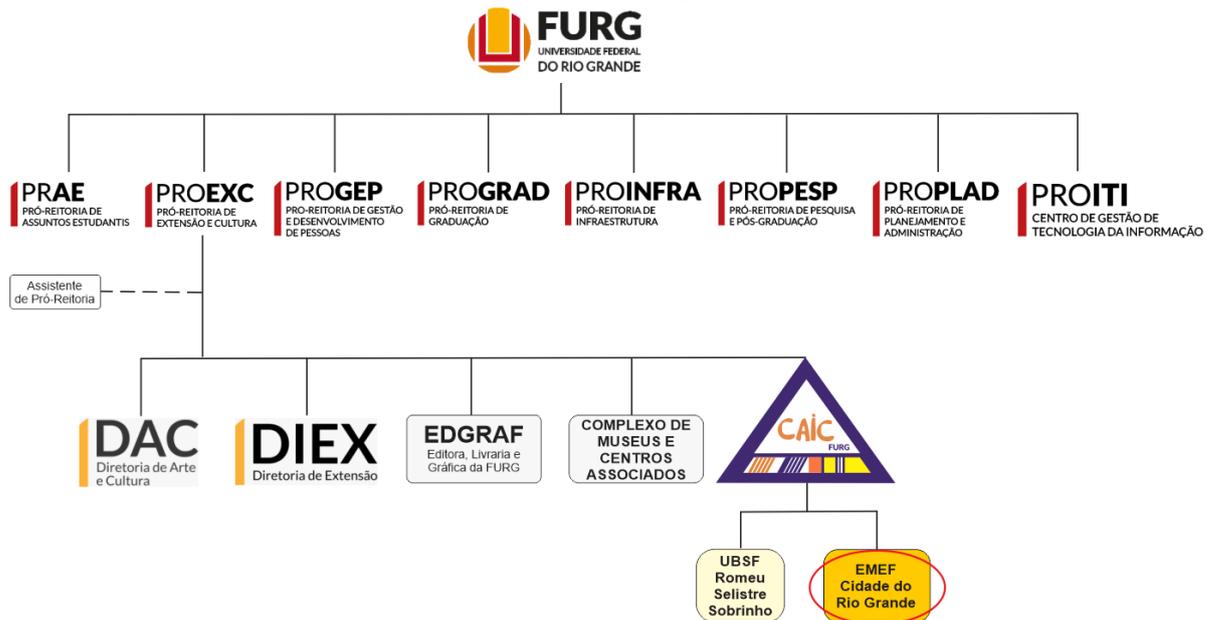
Sendo assim, o CAIC/FURG, a partir do Termo de Convênio firmado entre a FURG e o Município, configurou-se como um espaço extensionista dentro da Universidade, ligado à PROEXC, atendendo anualmente em torno de 750 estudantes por meio da educação básica, e, a partir da UBSF Romeu Selistre Sobrinho, em torno de 3.200 pessoas, alcançando aproximadamente 840 famílias; atuando nas áreas de direitos sociais garantidos ao cidadão pela CF/88, em especial na saúde e na educação, sendo esta última o foco principal deste estudo, especificamente quanto à gestão escolar compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande sob um olhar voltado à gestão.

Na Figura 1, apresenta-se um recorte da estrutura da Universidade⁶ relevante a esta pesquisa, afinando-se ao objeto de estudo, através do organograma composto apenas pelas unidades administrativas da FURG, adentrando-se à PROEXC, e por fim, ao CAIC, chegando-se, então, EMEF Cidade do Rio Grande e a sua estrutura de acordo com o estabelecido nos documentos oficiais.

A EMEF Cidade do Rio Grande localiza-se no Campus Carreiros da FURG e conta com uma estrutura física composta, em média, por vinte e quatro salas de aula – as quais são reorganizadas de acordo com a demanda existente - sala de recursos multifuncionais, duas salas administrativas, sala de materiais, almoxarifado, secretaria, sala dos professores, sala de música, sala da extensão, biblioteca, ginásio de esportes, teatro de arena, pátio interno para educação infantil, refeitório e horta orgânica. Com essa estrutura, a Escola oferta o ensino nos três turnos, sendo pela manhã, para educação infantil e anos finais; à tarde, para educação infantil e anos iniciais; e, à noite, para modalidade de EJA.

⁶ O organograma completo da FURG pode ser acessado no seguinte endereço eletrônico: <https://www.furg.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/estrutura-organizacional>

Figura 1 - Organograma da FURG com recorte para a pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Para o seu funcionamento, conta com dezenove trabalhadores terceirizados, tanto de responsabilidade da FURG quanto do Município do Rio Grande; sete servidores federais vinculados à FURG; dois estagiários com contrato através da Universidade, sob regime de estágio não-obrigatório e remunerado; dois bolsistas de projetos e programas de extensão da FURG; oito monitores estagiários vinculados ao Município, além de quarenta e quatro servidores municipais, dos quais um é secretário, um é bibliotecário e os demais são professores.

3.2.1 Estrutura organizacional da EMEF Cidade do Rio Grande e seus documentos oficiais.

Os documentos oficiais norteadores da atuação de toda comunidade escolar, da estrutura organizacional e das ações administrativas, extensionistas e pedagógicas da EMEF Cidade do Rio Grande, disponíveis até o momento desta pesquisa à comunidade escolar e demais interessados, são o Projeto Político Pedagógico, o Regimento da Escola e o Termo de Convênio.

Cabe ressaltar que os documentos oficiais analisados não possuem versões atuais até o presente momento, entretanto se entende como cabíveis de análise por serem normativos que regem a atuação dos servidores e da Comunidade Caiqueira em geral, sendo assim, fonte para seleção dos sujeitos de pesquisa. A seguir, são apresentados, em tópicos, os documentos oficiais analisados:

▪ **O Projeto Político Pedagógico (PPP)**

O PPP da Escola data do ano de 2016 e está dividido nos seguintes capítulos: “Da Trajetória Histórica e do Diagnóstico”; “Do Diagnóstico e Funcionamento”; “Das Concepções” - que se subdivide em “Da Educação”, “do Ensino e da Aprendizagem”, “dos Sujeitos Ativos do Processo de Ensino de Ensinar e Aprender: professores e estudantes”, “da Formação Continuada em Serviço”; após, o PPP traz, para cada um dos níveis escolares, detalhes específicos e técnicos voltados à área pedagógica. Por fim, apresenta o Programa “Mais Educação”, o qual traz o detalhamento da pretensão de educação em tempo integral para os discentes. Destaca-se que não foram analisados, neste estudo, os capítulos relativos a cada uma das modalidades de ensino, tendo em vista que a parte pedagógica não é o foco da pesquisa

No documento, inicialmente, é apresentado um breve histórico do CAIC como um todo, destacando seu diferencial em relação aos demais CAIC’s pelo fato de ter sido construído dentro de uma Universidade e atender a estudantes em precárias condições sociais, moradores dos bairros ao entorno da FURG. O documento aponta em quais fatores essas condições de vulnerabilidade social tornam-se perceptíveis, conforme segue, “Isso se manifesta na precariedade no que tange a inserção no mercado de trabalho, a vulnerabilidade em suas diferentes formas, a injustiça social e ambiental e a violação de direitos humanos básicos”. (PPP, 2016).

Cabe destacar que antes da elaboração do PPP em 2016, no início das atividades do CAIC, com base nos dois primeiros anos de atuação, 1994 e 1995, foi formulado o “Projeto Ágora”, sob gestão do Prof. Jussemar Weiss, que visava contemplar a tríade alunos-famílias-comunidade em suas mais diversas demandas sociais e educacionais; assim, foram instituídas coordenações de esporte e lazer, educação para o trabalho, ações comunitárias, cultura e saúde, todas com ponto de convergência na educação. O projeto tinha como objetivo a construção da cidadania com uma proposta político-pedagógica desencadeadora de experiências participativas e democráticas, nas quais comunidade e agentes envolvidos fizessem parte das decisões.

O Professor Weiss afirmou que o “Projeto Ágora” colocara a atividade educacional, não apenas como cumprimento do currículo de conteúdo, mas, sim, como base formativa para o trabalho, para a vida social e para a cultura da consciência sem que essa fosse degradada, alienada ou oprimida. Pode-se perceber a intenção humanizadora e social que já se tinha, à época, na prestação de serviços do CAIC, na dedicatória do Projeto, sendo ela a seguinte: “À Raquel e Paulinho, dois irmãos que vivem o cotidiano das necessidades, no qual não há espaços para a dignidade, os direitos e a cidadania”. (PROJETO ÁGORA, 1995).

No PPP (2016), o capítulo “Do Diagnóstico e Funcionamento”, especifica que caberia ao Município o gerenciamento dos recursos humanos e da merenda escolar, e à FURG o gerenciamento acadêmico e o administrativo desempenhados pelos seguintes cargos: direção do CAIC – não só da escola, mas também da unidade de saúde; coordenadores setoriais da unidade de saúde; coordenação da ação pedagógica; coordenação da ação estudantil; coordenação de estágios e projetos; assistente social; pedagogo escolar; e, psicólogo.

Como apoio, a Escola contaria com dois núcleos, o Núcleo de Desenvolvimento Humano (NDH) e o Núcleo de Ações Pedagógicas e Extensionistas (NAPEX). O NDH atuaria de forma integrada na busca de soluções para questões sociais e familiares dos estudantes e para os problemas de ensino e aprendizagem. Já o NAPEX desenvolveria seu trabalho de forma colegiada entre as Coordenações de Ações Pedagógicas, de Ação Estudantil e de Estágios e Projetos. À época, as Coordenações Pedagógicas eram de responsabilidade dos servidores docentes do Município, e, em conjunto com o Núcleo de Ações Pedagógicas e Extensionistas, tinha a atribuição de desenvolver a formação continuada do corpo docente.

A estrutura administrativa da Escola seria composta pelas vice-direções, ocupadas por servidores municipais, e pela direção, cargo ocupado por servidor da FURG por indicação e que também ficaria responsável por dirigir, além das ações da educação, as ações de saúde e de projetos. Às vice-direções caberia o diálogo sobre o contexto escolar com docentes, famílias e estudantes, com vistas à garantia dos direitos e deveres.

Assim, de acordo com o PPP (2016), os vice-diretores envolver-se-iam com a qualificação da prática docente através do estabelecimento de carga horária adequada e orientação aos coordenadores e aos supervisores pedagógicos. O CAIC possuiria uma coordenação administrativa comum à Escola e à Unidade de Saúde, ocupada por servidor da FURG, com a atribuição de gerenciamento, planejamento e prestação de contas; incluindo a responsabilidade pela aquisição de bens e materiais necessários às ações.

Os professores, servidores públicos municipais tinham entre suas atribuições as de planejar, desenvolver e avaliar ações educativas, objetivando o direito de acesso ao conhecimento para os alunos da EMEF Cidade do Rio Grande. Sobre a qualificação de uma gestão participativa e democrática, a Escola contaria com o Colegiado Gestor e com o Conselho do CAIC.

O PPP (2016) elenca, também, projetos existentes à época, entre eles os citados no subcapítulo 3.3 deste estudo, ainda vigentes, além de outros já finalizados. Destaca o processo de Formação Continuada dos professores, considerando que, desde o início das atividades da Escola, há a busca em manter esse processo que se vincula diretamente à qualidade do ensino,

sendo necessário para isso, a disposição dos servidores envolvidos diretamente, como os servidores municipais da Escola, bem como os servidores da FURG, no sentido de disponibilizarem profissionais e materiais para o desenvolvimento das ações formativas. Segundo o PPP (2016):

[...] os 21 anos de história e luta do CAIC evidenciam isso, bem como corroboram para a certeza de que a qualidade do trabalho realizado está atrelada não apenas à vontade política daqueles que fazem parte dele de forma direta, mas sobretudo à garantia por parte dos órgãos mantenedores das condições para o desenvolvimento das ações: o que significa a garantia de profissionais para atender todas as demandas e recursos materiais para tal.

Por fim, vinculando o “Projeto Ágora” - elaborado nos anos iniciais de atividades da EMEF Cidade do Rio Grande - ao PPP (2016), elaborado vinte e um ano após, parece ter se mantido a mesma intenção social, democrática e humanizadora; no PPP da Escola, isso se evidencia no seguinte trecho: “A escola que está no sentido de um ideal democrático precisa ter como eixo norteador a perspectiva de exaltar a um ideal de sociedade mais igualitária para todos”.

▪ **O Regimento Interno**

Em 2001 foi aprovada, pelo Conselho Municipal de Educação, a primeira versão do Regimento Interno da Escola através do parecer nº 001/02. Em novembro de 2006, no 1º CONCAIC, foram debatidas alterações com a comunidade escolar. A partir de 2008, novas alterações começaram a ser necessárias diante da inclusão da modalidade de Educação de Jovens e Adultos, da Classe de Estudos Diferenciados, da disponibilização da Sala de Recursos, bem como da função da Supervisão Escolar; assim, em 2016 é disponibilizada à Comunidade Escolar a última versão do Regimento Interno da EMEF Cidade do Rio Grande, sob a qual a análise está sendo realizada.

O documento é dividido nos seguintes capítulos: “1. Escola”, “2. Organização curricular”, “3. Da organização administrativa, pedagógica e de apoio”, “4. Da Organização complementar”, “5. Da organização curricular”, “6. Da organização do corpo docente”, “7. Dos funcionários”, “8. Da organização do corpo discente”, “9. Das medidas pedagógicas”, “10. Dos pais e dos responsáveis”, “11. Do patrimônio” e “12. Das disposições gerais”.

Os objetivos constantes no documento são o desenvolvimento de práticas pedagógicas; de ações de gestão; de projetos socioculturais e educativos; o atendimento em saúde; a qualificação dos processos educativos; o oferecimento de encontros de educação continuada aos educadores; e, o desenvolvimento de projetos, em turnos diferenciados, que possibilitem a participação dos educandos em atividades diversas.

O capítulo 3 trata sobre a organização administrativa, trazendo, no item I, informações sobre a atuação da direção escolar. Segundo o Regimento Interno (2016), a função de direção da Escola é exercida pelo mesmo ocupante do cargo de direção do CAIC – o que inclui a UBSF, e, de acordo com a Lei Municipal nº 5.339, de 15 de setembro de 1999, diferentemente das demais EMEF's da cidade do Rio Grande, a indicação para tal função fica a cargo da FURG, sendo o ocupante, um servidor federal.

Já para as funções de vice-direções, há processo eleitoral nos moldes da mesma legislação, o qual se dá a cada três anos. Segundo o Regimento Interno (2016), cabe à direção e vice-direções a implementação do processo de execução, planejamento, coordenação, supervisão e avaliação das ações educativa, cultural e comunitária desenvolvidas pela Escola.

Sobre o apoio administrativo, tem-se como composição a secretaria e a coordenação administrativa; sendo o secretário, servidor municipal com registro ou autorização fornecida pelo Conselho Municipal de Educação; e, o coordenador administrativo, servidor TAE da FURG, cabendo a este, questões relacionadas à ordem e à vigilância do prédio, à coordenação do pessoal de serviço, à conservação dos equipamentos e das instalações, bem como ao suporte técnico às atividades extraclasse.

No que se refere à coordenação pedagógica, o Regimento Interno (2016. p.9) destaca que essa “será mantida pela parceria entre FURG e Secretaria de Município da Educação, nos termos que dispõe o convênio mantido junto à prefeitura do Rio Grande”, sendo assim, de responsabilidade da Universidade. A composição da coordenação pedagógica é dada por um coordenador para Educação Infantil, um para Anos Iniciais, um para Anos Finais e um para Educação de Jovens e Adultos, sendo assessorada pelo Colegiado Gestor.

O NDH, também citado no PPP, no Regimento Interno (2016), traz especificações sobre a atuação e responsabilidades de cada um dos integrantes, sendo constituído por psicólogo, assistente social, pedagogo e orientador educacional; especifica, também, que será mantido nos termos do convênio, o qual cita que incumbe à Universidade os recursos pessoais das funções de gestão pedagógica e administrativa, serviços sociais e psicologia.

O Regimento Interno (2016) traz as especificações sobre os segmentos representados no Colegiado Gestor, sendo composto pelos seguintes membros: diretor do CAIC, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, coordenador administrativo, psicólogo, assistente social, orientador educacional, supervisor educacional e pedagogo social. Cabe destacar que, de acordo com o documento, o Colegiado Gestor se trata de um órgão de caráter consultivo e de assessoria à Direção; favorecendo ao desenvolvimento da gestão compartilhada, o que pode ser visto no trecho que segue:

O Colegiado Gestor tem funções de consultoria e de assessoramento à Direção da Escola em assuntos relativos às situações de ensino no que concerne à organização e ao funcionamento com vistas a favorecer o desenvolvimento de uma proposta de gestão compartilhada. (REGIMENTO INTERNO, 2016).

Ainda no capítulo 3, que trata “*Da Organização Administrativa, Pedagógica e de Apoio*”, há outros tópicos considerados de menor relevância para este subcapítulo de caracterização da EMEF Cidade do Rio Grande. O capítulo “*4. Da Organização Complementar*” trata dos órgãos que a compõe, sendo o CPM e o Conselho do CAIC.

Por fim, destaca-se que o Regimento Interno trata dos direitos dos docentes, dos educandos e dos funcionários, parecendo este último tratar especificamente dos servidores municipais, pois faz referência ao Estatuto dos Servidores do Município, não se localizando a citação de documento de orientação específico para os servidores da FURG atuantes na Escola.

▪ **O Termo de Convênio entre FURG e Município do Rio Grande**

O último Termo de Convênio que estabelece a gestão associada entre FURG e Município do Rio Grande data de 12 de dezembro de 2011, com vigência de cinco anos, estando, assim, atualmente, vencido desde 2016; foi assinado pelo Reitor da FURG e pelo Prefeito Municipal do Rio Grande à época. Considerou-se este documento tendo em vista que, apesar de desatualizado, rege o desenvolvimento das atividades pedagógicas e administrativas da EMEF Cidade do Rio Grande. O termo em questão é constituído de dez cláusulas, quais sejam: “Do Objeto”, “Das Atribuições da FURG”, “Das Atribuições do Município”, “Do Prazo”, “Da Licitação”, “Dos Recursos Financeiros”, “Da Rescisão”, “Das Alterações”, “Dos Casos Omissos” e “Do Foro”.

O Termo de Convênio elenca as atribuições de cada um dos convenientes, cabendo à FURG, dentre outras atribuições constantes ao documento, ceder o espaço físico do CAIC e se utilizar do quadro de pessoal e capacidade instalada para exercer à gestão pedagógica, administrativa, serviços de assistência social e de psicologia; elaborar e executar projetos e atividades pedagógicas, culturais, comunitárias e manter o programa de formação continuada “Repensando a Prática Pedagógica”; desenvolver projeto de apoio aos alunos por meio de planos específicos de estagiários dos cursos universitários da FURG. (RIO GRANDE, 2011).

Segundo o documento, cabe ao Município implantar e manter o funcionamento da Escola de acordo com normas gerais de educação, providenciando os requisitos legais, respeitando as especificidades do PPP e do Regimento Interno da Escola. Dentre as atribuições estão aquelas voltadas a alocação de pessoal – professores, atendentes de creche, de secretaria, biblioteca, alimentação escolar, limpeza, conservação – suprimento de material de consumo, de

uniformes, de material didático, de alimentação e de recursos financeiros para apoio ao projeto “Repensando a Prática Pedagógica”.

Na cláusula referente ao prazo, há o parágrafo único especificando que ao final do ano letivo haverá avaliação do Convênio por um representante de cada convenente, os quais elaborarão relatório das atividades do período com sugestões ao aprimoramento das atividades. (RIO GRANDE, 2008). Demais cláusulas não foram citadas por não serem consideradas de maior relevância neste tópico.

3.2.2 A atuação dos órgãos participativos da EMEF Cidade do Rio Grande de acordo com os documentos oficiais.

A gestão da EMEF Cidade do Rio Grande, no que se refere ao seu caráter participativo, conforme pôde se observar nos documentos oficiais, compõem-se dos seguintes órgãos: Colegiado Gestor, Conselho do CAIC e CPM; além da existência de uma ação de incentivo à participação da comunidade escolar, que se dá através da realização do CONCAIC.

▪ Órgão participativos no Termo de Convênio

Cabe destacar que esses órgãos participativos não são mencionados no Termo de Convênio. Apenas, identificou-se na Cláusula Segunda – Das Atribuições da FURG, no item b), o termo “Conselho Escolar”, não localizado no Regimento Interno e nem no Projeto Político Pedagógico (PPP). Consta no PPP (2016) que “[...] o CAIC possui um Conselho, que se assemelha aos Escolares, mas em âmbito maior, no sentido em que atua em todo o Centro”, sendo esse, o Conselho do CAIC.

▪ Órgãos participativos no PPP

No PPP da EMEF Cidade do Rio Grande, consta de forma sucinta a atuação do Colegiado Gestor, sinalizando que se constitui de um grupo formado por representantes de todos os segmentos do CAIC, o qual proporciona espaços de discussão, com periodicidade semanal, e que tem por objetivo o planejamento e a avaliação das ações desenvolvidas na Escola.

Quanto ao Conselho do CAIC, o PPP (2016) também apresenta de forma breve, citando que esse se refere a um Conselho que atua tanto sobre a Escola quanto sobre a UBSF, tendo representações da comunidade escolar, da integração comunitária, da UBSF e de seus usuários; reunindo-se mensalmente para planejar ações, organizar o CONCAIC, avaliando e aplicando na prática as metas oriundas do Congresso. Já, os processos e composição do CPM não foram localizados no PPP.

Por fim, quanto ao CONCAIC, também à nível de Centro e não especificamente à Escola, o PPP (2016) apresenta que se trata do Congresso do CAIC, realizado a cada dois anos, com o objetivo de avaliar metas dos anos anteriores e propor metas para os anos seguintes, ao final de cada biênio, com a participação de toda comunidade. Segundo o PPP (2016), o CONCAIC “começou a ser realizado no ano de 2006 e visa à participação da comunidade para tomada de decisões nas ações que serão realizadas na Escola, na Área da Saúde e nos Projetos que envolvem a Comunidade no período posterior a realização do encontro”.

▪ **Órgãos Participativos no Regimento Interno**

Adentrando-se ao que traz o Regimento Interno da EMEF Cidade do Rio Grande sobre os órgãos participativos têm-se esses, tratados em tópicos específicos, com maior detalhamento do que no PPP. O Colegiado Gestor pertence ao item “3. Da organização administrativa, pedagógica e de apoio”, estando no subitem “VII. Do Colegiado Gestor”.

O Regimento Interno (2016) apresenta como uma das atribuições do Colegiado Gestor a assessoria à coordenação pedagógica e, ainda, a consultoria e assessoria à Direção da Escola nos assuntos relativos ao ensino, concernentes à organização e ao funcionamento, com vistas a favorecer a proposta de gestão compartilhada. A composição do órgão, segundo o Regimento Interno (2016), se dá pela direção, vice-direções, coordenações pedagógicas, coordenação administrativa, psicólogo, assistente social, orientador educacional, supervisor educacional e pedagogo social. As atribuições do Colegiado Gestor constantes ao Regimento Interno (2016, p. 15-16) configuram-se em: “a) participar da elaboração, da execução e da avaliação permanente do Projeto Político Pedagógico da Escola; b) participar de reuniões e atividades relativas ao projeto de Formação Continuada”.

Já o CPM e o Conselho técnico-administrativo-pedagógico-comunitário – órgão não identificado com essa nomenclatura nos demais documentos, o qual, subentende-se, pelas suas especificações, ser o Conselho do CAIC – encontram-se no item “4. Da organização complementar”, no Regimento Interno, sendo composta pelo CPM e pelo Conselho do CAIC; aquele tem como responsabilidade o recebimento, aplicação e controle de recursos financeiros da Escola; enquanto este – chamado no Regimento Interno (2016), também, de Conselho Técnico-administrativo-pedagógico-comunitário – é deliberativo e tem por objetivo democratizar as ações desenvolvidas em todas as áreas do CAIC, através da participação de seus membros no planejamento, execução e avaliação dos processos, passando ao conhecimento de toda Comunidade Caiqueira

O Regimento Interno (2016, p. 17) traz a definição do CPM conforme consta no estatuto do órgão, como sendo “a entidade que visa integrar Escola, família e comunidade, para melhor

desempenho do processo educativo”, tendo como responsabilidade, juntamente com a direção, receber, aplicar e controlar os recursos financeiros da Escola.

Quanto ao Conselho técnico-administrativo-pedagógico-comunitário, o Regimento Interno (2016) trata-o como um tipo de conselho geral, composto de membros da comunidade escolar (direção, vice direção, coordenação das três áreas do CAIC - saúde, educação e integração comunitária - pais, professores e educandos); ainda, define tal conselho como deliberativo, com o objetivo de democratizar as ações desenvolvidas no Centro, de forma que o planejamento, execução e avaliação de todos os processos passem pela responsabilidade e conhecimento de toda comunidade que perfaz a Instituição.

Por fim, diante da pretensão de que este estudo aborde a gestão compartilhada em um sentido amplo, que não contemple apenas as questões participativo-democráticas, mas, também, o compartilhamento da gestão pedagógica, administrativa e extensionista entre dois entes, entende-se como necessária a contextualização do vínculo entre a extensão universitária (objetivo da FURG) e a EMEF Cidade do Rio Grande.

3.2.3 A EMEF Cidade do Rio Grande e o papel da extensão universitária

A CF/88 cita a extensão universitária em seu artigo 207, “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. (BRASIL, 1988, [s.p]).

Com base nesse princípio constitucional de indissociabilidade, a Política Nacional de Extensão Universitária (2012, p. 28) conceitua a extensão universitária como “processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre a Universidade e outros setores da sociedade”.

A partir do marco constitucional, pode-se delinear um histórico de acontecimentos que impulsionaram a extensão universitária até os dias atuais. Segundo Deus (2020), a institucionalização da extensão universitária vem tendo diferentes encaminhamentos desde a década de 1990, sendo a criação do Programa de Fomento à Extensão Universitária (PROEXT) em 1993; a LDBEN/96; o Plano Nacional de Extensão em 1998; o Plano Nacional de Educação (PNE) em 2001; e, o novo Plano Nacional de Educação (PNE) em 2014, que estabelece e reforça metas e estratégias para a educação no Brasil de 2014 a 2024, aprovado pela Lei Federal Nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Ainda, a Resolução Nº 7, de 18 de dezembro de 2018, “estabelece as diretrizes para extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei Nº 13.005/2014.”. (BRASIL, 2018, [s.p]).

Assim, a extensão universitária na FURG é desenvolvida em consonância com a Política Nacional de Extensão Universitária e com a Política de Extensão Universitária da própria Universidade, a qual foi instituída em 11 de dezembro de 2015, por meio da Resolução N° 027/2015, trazendo em seu artigo 6º, dentre seus objetivos, o inciso XIII “Valorizar as ações de extensão interinstitucionais, sob a forma de redes, parcerias ou consórcios, nas atividades voltadas para o intercâmbio e a solidariedade.” (FURG, 2015), objetivo esse relacionado a gestão associada na prestação dos serviços no CAIC/FURG pela parceria voluntária entre os convenientes.

Em sua estrutura organizacional, a Universidade possui a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, constituída em dezembro de 2008, por meio da Resolução do Conselho Universitário CONSUN – N° 35/2008, que, em seu artigo 7º, traz a missão da PROEXC:

A PROEXC promoverá o desenvolvimento institucional da extensão, da cultura e das artes, em sintonia com as políticas definidas pelos Conselhos Superiores, levando à sociedade seu potencial acadêmico e apreendendo os valores da cultura dessa sociedade, realizando a integração da Universidade com a comunidade. (FURG, 2008).

A integração com a sociedade, assim como, a troca entre os saberes científico e popular, a formação e a produção acadêmica, constituem a base metodológica para o fazer da PROEXC, considerando em suas ações a interdisciplinaridade, a interação dialógica interna e com a sociedade, o impacto, a transformação social e a indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão. (RELATO INTEGRADO FURG, 2020⁷).

Com base nos normativos supracitados, pode-se enquadrar a atuação extensionista da FURG no CAIC/FURG - neste estudo em específico, na EMEF Cidade do Rio Grande - conforme consta no objeto do Termo de Convênio assinado entre Universidade e Município:

Constitui objeto do presente convênio, o desenvolvimento das atividades pedagógicas e administrativas da Escola Municipal de Ensino Fundamental “Cidade do Rio Grande”, tendo em vista os objetivos extensionistas da primeira conveniente, no sentido de utilizar seus recursos humanos e sua capacidade física instalada, representada pelo Complexo CAIC-FURG, em benefício da comunidade rio-grandina, e a necessidade do segundo conveniente de prover oferta de Educação Infantil e Ensino Fundamental Completo às crianças e jovens residentes nos bairros adjacentes ao Campus Carreiros da FURG. (RIO GRANDE, 2011, p. 1).

⁷ O Relato Integrado da FURG – ano base 2020, encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico: <https://www.furg.br/arquivos/institucional/2020-relato-integrado-furg.pdf>

Assim, tem-se a FURG por meio de seu potencial acadêmico integrando-se à sociedade através dos serviços prestados no CAIC/FURG, bem como, aprendendo valores da cultura e da comunidade Caiqueira, em uma troca contínua presente no fazer extensionista.

No que se refere às ações de extensão, além dos projetos pontuais das unidades acadêmicas da FURG, desenvolve-se na Escola os projetos “Acreditar é Investir”, “Repensando a Prática Pedagógica”, “Direitos Humanos de Meninas-Mulheres: a prevenção da violência no namoro de adolescente”, entre outros que envolvem parcerias com diferentes unidades da FURG, e até mesmo, com parcerias interinstitucionais.

O Projeto “Acreditar é Investir” surgiu na década de 90, como uma ação de estágio remunerado para os estudantes da EMEF Cidade do Rio Grande. Atualmente, a FURG disponibiliza vinte vagas para os estudantes, nos moldes do programa “Jovem Aprendiz”, destinadas a alunos entre 14 e 18 anos, em situação de vulnerabilidade social, que atuam no turno inverso aos estudos em setores da Escola e da Universidade; o projeto objetiva contribuir para o crescimento desses jovens através da oportunidade de uma primeira experiência profissional, bem como, possibilitar crescimento humano, mostrar novas possibilidades para vida, discutir temáticas relevantes como cidadania e direitos humanos, além de proporcionar espaços de discussão sobre identidade, pertencimento, relações sociais entre outros que permeiam a fase da adolescência (Sistema de Cadastro de Projetos – SisProj FURG⁸, 2020).

Conforme o PPP (2016), na seleção dos alunos, realizada para o projeto “Acreditar é Invertir”, pelo Colegiado Gestor, é considerada a situação socioeconômica, bem como o perfil dos candidatos. Em 2021, diante do cenário pandêmico, os encontros ocorreram em formato virtual, tendo a participação de dois docentes e três técnicos administrativos em educação (TAEs) da FURG, além de cinco discentes universitários. (RELATO INTEGRADO FURG, 2021⁹).

Outro projeto extensionista é o "Repensando a Prática Pedagógica", existente desde a fundação do CAIC/FURG, organizado em parceria entre Secretaria de Município da Educação (SMEd) e FURG, que proporciona um espaço de reflexão sobre ensino/aprendizagem, profissão docente e prática pedagógica. O projeto tem por objetivo geral potencializar e fomentar a formação continuada de professores e como objetivos específicos, socializar, semanalmente, as

⁸ SisProj FURG é um sistema próprio da Universidade utilizado pelos coordenadores de projetos de pesquisa, ensino, extensão e inovação da FURG, para cadastro das ações, encontrando-se disponível em <https://sistenmas.furg.br>, entretanto com acesso restrito aos servidores, e, sendo assim, de acesso desta pesquisadora. O SisProj FURG começou a ser utilizado em 2018, quando, aos poucos, os projetos e programas começaram a ser migrados do antigo sistema (Sistema de Informação e Gestão de Projetos – SIGProj).

⁹ O Relato Integrado da FURG – ano base 2021, encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico: <https://www.furg.br/arquivos/institucional/2021-relato-integrado-furg.pdf>

práticas cotidianas e conhecimentos construídos no dia a dia da escola; criar estratégias para a superação dos desafios encontrados, no que se refere ao processo de ensino/aprendizagem; aproximar as teorias pedagógicas das ações práticas realizadas, buscando consolidar ambas; contribuir para o processo de formação inicial e continuada de professores; aprofundar os entendimentos sobre o que é Educação Popular; proporcionar uma reflexão sobre o papel da extensão universitária dentro da escola; oportunizar a vivência de graduandos de licenciatura no dia-a-dia da escola pública. No ano de 2021, o projeto atendeu cinquenta e quatro docentes. (RELATO INTEGRADO FURG, 2021).

Essa vivência dos discentes, conforme as especificações constantes no projeto “Repensando a Prática Pedagógica”, dá-se pela participação dos bolsistas no planejamento e na execução dos encontros, possibilitando, dessa forma, maior domínio da rotina escolar, podendo ampliar seus conhecimentos na área da licenciatura. Nos encontros, dialoga-se com as diversas áreas do Centro, tais como, assistência social, psicologia e saúde; bem como, com outros grupos de Pesquisa, Ensino e Extensão da Universidade.

Assim, se efetivada na prática escolar, a participação dos discentes universitários nas ações destinadas aos discentes da EMEF Cidade do Rio Grande vem ao encontro, dentre outros, do objetivo estratégico da FURG de “fomentar ações e políticas de integração entre a Universidade e os diferentes níveis e modalidades de ensino”. (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI FURG, 2019¹⁰). O projeto “Repensando a Prática Pedagógica” é considerado como identidade da EMEF Cidade do Rio Grande, tendo dado origem a ações significativas para comunidade escolar, como a Festa Literária do CAIC (FLIRC), o CONCAIC e os encontros de “Vida e Cidadania”; o projeto ainda prevê seminários bianuais com a proposta de sintetizar o que foi discutido ao longo dos anos nos espaços formativos (SisProj FURG, 2020).

Já, o projeto “Direitos Humanos de Meninas-Mulheres: a prevenção da violência no namoro adolescente”, conforme consta no SisProj, tem como proposta ações socioeducativas sobre os direitos relativos à sexualidade das meninas-mulheres no namoro adolescente, sobre o enfrentamento à violência de gênero, bem como sobre a redução da violência doméstica e familiar junto à Comunidade Caiqueira, incluindo moradores dos bairros ao entorno do CAIC/FURG, sendo Castelo Branco II, Cibrazém, Cidade de Águeda, Vila maria e adjacências.

¹⁰ O PDI da FURG – 2019-2022 encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico: https://pdi.furg.br/images/PDI_2019-2022_-_21052019.pdf

Como objetivo geral, o projeto busca a promoção e o fortalecimento de discussões científicas e lutas sociais relacionadas à proteção e à redução da violência no namoro de meninas-mulheres.

Por fim, diante da relevância da extensão universitária, na qual tanto comunidade externa quanto os discentes usufruem de benefícios, cabe destacar o processo de curricularização universitária, constante na meta 12, estratégia 12.7, do Plano Nacional de Educação- PNE 2014-2024, aprovado pela Lei 13.005/2014, que visa “assegurar, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária, orientando sua ação, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social”; e, também, o Parecer CNE/CES nº 498/2020 que prorroga em um ano o prazo de implantação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), alterando a data limite para a implantação da curricularização nas Universidades Federais para 19 de dezembro de 2022.

O arcabouço normativo do processo de curricularização universitária objetiva estreitar a relação entre aqueles que recebem os serviços prestados àqueles que o prestam por meio de seus conhecimentos acadêmicos, ao mesmo tempo em que usufruem dos saberes e culturas populares das comunidades, reforçando, assim, suas bases enquanto profissionais e cidadãos ativos.

Por fim, após a caracterização do objeto de estudo, apresentam-se, no tópico seguinte deste capítulo, a constituição do universo da pesquisa.

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Conforme exposto, objetivando identificar a perspectiva dos envolvidos da gestão quanto à estrutura física e organizacional da Escola em estudo, a pretensão era de que o universo de análise da pesquisa fosse compreendido pelos seguintes membros:

- I) Coordenador administrativo, cargo ocupado por servidor da FURG;
- II) Coordenadores pedagógicos, compondo o grupo de quatro profissionais, no momento da entrevista, servidores municipais que coordenam a educação infantil, os anos iniciais, os anos finais e a EJA;
- III) Direção atual, representada por servidor da FURG, através do processo de indicação, conforme estabelecido à Lei Municipal nº 5.339, de 15 de setembro de 1999;
- IV) Vice-direções, sendo cargos ocupados por servidores municipais, mediante processo eleitoral, conforme constante à Lei Municipal nº 5.339, de 15 de setembro de 1999, sendo um vice-diretor para cada turno, constituindo-se, assim, em três vice-direções.

Inicialmente, foi encaminhado aos integrantes do grupo, definido nesta pesquisa como gestão, o convite por correio eletrônico, para o e-mail pessoal de cada um. Não se tendo obtido retorno, foram realizadas visitas à EMEF Cidade do Rio Grande com o intuito de convidá-los a contribuir com a pesquisa através da participação nas entrevistas.

Nessa segunda tentativa, de modo presencial, conseguiu-se agendar e realizar o quantitativo de sete entrevistas de uma estimativa inicial de dez participantes. Cabe destacar que um dos servidores entrevistados ocupa, atualmente, as funções de vice-direção do turno da noite e de coordenação pedagógica dos anos finais, reduzindo-se, dessa forma, o universo estimado para nove entrevistados. Também, não foi possível realizar a entrevista com dois servidores do grupo da gestão, sendo que um deles registrou o não interesse na participação da pesquisa, por meio do TCLE, e o outro foi inviabilizado o encontro por indisponibilidade de tempo do servidor. Sendo assim, de um universo de nove pessoas, sete compuseram o grupo entrevistado.

Assim, pode-se perceber que o universo de pesquisa contemplou servidores de ambas as esferas que compartilham a gestão da Escola – servidores federais e municipais. Destaca-se que os indivíduos foram selecionados pelo fato de ocuparem cargos de gestão, e, por conta disso, considerou-se que esses pudessem contribuir em função de suas vivências, conhecimento e experiências relacionadas ao tema de estudo, não se levando em consideração a relação de hierarquia entre eles. Cabe destacar que a escuta a outros grupos que perfazem a gestão escolar democrática pode ser igualmente relevante, entretanto, neste estudo, devido à necessidade de recorte, optou-se pelo grupo de pessoas ocupantes de cargos na EMEF Cidade do Rio Grande, o qual é composto por dez pessoas.

Dessa forma, destaca-se que, como pré-requisito para a realização das entrevistas semiestruturadas, a proposta de roteiro constante ao Apêndice B foi submetida a análise do Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da Universidade Federal do Rio Grande da FURG (CEP-FURG) para aprovação, seguindo todos os procedimentos para que sejam defendidos os interesses dos participantes da pesquisa, de forma íntegra e digna, sendo a contribuição desses realizada de forma legal e consensual para o desenvolvimento deste estudo, de acordo com a Instrução Normativa 06/2019, a qual dispõe sobre tais procedimentos.

Salienta-se que ao encaminhar a proposta de roteiro, especificou-se que os indivíduos entrevistados seriam preservados quanto a sua identificação, pois o objetivo deste trabalho não é inferir questões individuais e pessoais, sendo pretendida a visão e percepção desses indivíduos meramente para atendimento dos fins dessa pesquisa, sempre considerando os princípios éticos da pesquisa científica.

3.4 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA COLETA DE DADOS

Neste subcapítulo são apresentados os procedimentos que foram utilizados para a coleta dos dados necessários à análise. Segundo Martins e Theófilo (2016), alguns estudos empregam somente fontes documentais, enquanto outros as combinam com entrevistas, observações, entre outras. O presente estudo de caso, do tipo qualitativo, com vistas ao resultado esperado, utilizou-se dos métodos de observação, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

Adentrando-se a cada um dos instrumentos selecionados para esta pesquisa, tem-se o método de observação, aplicado tanto para caracterização da Escola e para a delimitação da amostra, quanto para elaboração da proposta de roteiro de entrevistas, bem como nas etapas de coleta e análise dos dados. Ao encontro da utilização desse método, tem-se, segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2013), que quando se adentra ao ambiente de estudo, já se está coletando e analisando dados, pelo simples fato de observar o que acontece nele, e com decorrer do trabalho a amostra inicial pode ir sendo ajustada.

Considerando que a pesquisadora não faz parte do campo observado, o método de observação torna-se relevante para compreensão do ambiente. Ainda, segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2013) “a observação é útil quando se trabalha com um fenômeno ou um grupo com o qual o pesquisador não está muito familiarizado”; nesse sentido, a observação deu-se no formato de participação passiva, que para os autores trata-se daquele em que há a presença do pesquisador no campo, mas sem a interação, a não ser aquela que se efetiva por meio das entrevistas.

Com vistas à ampliação do conhecimento sobre o tema de pesquisa, bem como à percepção do “estado da arte” do mesmo, foi realizada uma busca por estudos anteriores já apresentada no subcapítulo 2.3. O conhecimento do que já foi estudado sobre o tema de pesquisa é de fundamental importância, pois permite a comparação das conclusões evidenciadas por outros autores com aquelas obtidas pelo autor, possibilitando, para Marconi e Lakatos (2018), destacar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar resultados contraditórios ou, ainda, reafirmar comportamentos e atitudes encontrados; além disso, as autoras destacam outras contribuições das pesquisas documentais ou bibliográficas, quais sejam, evitar a duplicação de esforços; a descoberta de ideias já expressas em outros estudos; e, a inclusão de lugares-comuns no trabalho.

Sobre a aplicação do método de pesquisa documental, ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2003), essa se trata de coleta de dados restrita a documentos, sejam eles escritos ou não, constituindo-se na chamada fonte primária de dados. Nesse sentido, a pesquisa documental

de dados foi realizada com o intuito de atender aos objetivos específicos deste estudo, aprofundando-se o entendimento sobre a estrutura organizacional da EMEF Cidade do Rio Grande e suas inter-relações, bem como consubstanciando-se o referencial teórico, corroborando assim, para confecção do roteiro de entrevistas semiestruturadas, para seleção da amostra e para a comparação com a efetiva gestão da Escola.

Assim, os documentos selecionados para análise documental tratam-se de fonte de dados primária, os quais norteiam as atividades administrativas, pedagógicas e extensionistas na Escola, constituindo-se nos seguintes documentos oficiais;

- 1) Projeto Político Pedagógico, datado de 2016;
- 2) Regulamento da Escola, versão de 2016;
- 3) Termo de Convênio, firmado em 2011, com validade de 5 anos.

Após a pesquisa documental, e a consequente delimitação da amostra (apresentada no subcapítulo 3.3), foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Pádua (2007, p. 70) conceitua a entrevista semiestruturada como aquela em que “o pesquisador organiza previamente um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal”.

Para realização das entrevistas semiestruturadas, foi utilizado um roteiro composto por perguntas elaboradas com base no referencial teórico apresentado no capítulo 2, na análise crítica sobre o que dispõem os documentos oficiais relacionados à prática da gestão e em outros autores que possuem temas de pesquisa relacionados ao estudo. Assim, os trabalhos que embasaram o roteiro foram os de Domingues (2016), Falleiros (2017), Fantini (2003), Gianfelice (2020), Gomes (2020); Hachen (2020) e Lima (2014). Além da utilização desses autores, foram adicionadas algumas perguntas elaboradas pela própria autora, com o objetivo de contemplar as especificidades do objeto estudado.

O roteiro das entrevistas semiestruturadas, apresentado no Apêndice B, é composto por cinco blocos, com os seguintes temas abordados em cada um deles: Bloco I – percepções gerais; Bloco II – percepções sobre a estrutura física da EMEF Cidade do Rio Grande; Bloco III - percepções sobre as ações extensionistas; Bloco IV – percepções sobre os documentos oficiais e suas aplicações na EMEF Cidade do Rio Grande; Bloco V - percepções sobre a atuação da gestão da EMEF Cidade do Rio Grande.

Cabe destacar que, pelo fato do grupo respondente do estudo ser relativamente pequeno, optou-se pela não criação de um bloco específico sobre o perfil dos entrevistados - com perguntas pessoais de idade, gênero, tempo de atuação, formação – visando assim, a não

identificação individual de cada participante. Nesse sentido, Creswell (2010) apresenta a possibilidade de uso de pseudônimos às pessoas e aos locais com o objetivo de preservar e proteger as identidades dos participantes.

Assim, como pseudônimo para esta pesquisa, optou-se por utilizar os nomes de disciplinas básicas do ensino fundamental como codificação dos respondentes, ressaltando que não há nenhum tipo de ligação à área de atuação de cada um dos profissionais, tendo sido nomeados de modo aleatório como “Matemática”, “Português”, “Ciências”, “Geografia”, “História”, “Artes” e “Educação Física”.

Os pseudônimos foram utilizados na grande maioria das falas apresentadas no sentido de contribuir para que os resultados não fossem discutidos com base em respostas de um único ou de poucos respondentes, mantendo-se, assim, a representatividade de vozes. Em alguns STs, entretanto, não foi possível a utilização da identificação pelos codinomes devido ao fato de não se obter total preservação da identidade dos respondentes, desrespeitando questões éticas.

Cabe ainda ressaltar que as entrevistas foram gravadas - procedimento esse, que foi explicado ao entrevistado antes do início da gravação de suas falas, solicitando-se autorização para tal – e, após, transcritas para o tratamento e análise dos dados, com vistas a comparação dos argumentos com as teorias relacionadas.

No Bloco I, visou-se obter informações dos respondentes, em caráter mais amplo, sobre a diferenciação da EMEF Cidade do Rio Grande em relação às demais escolas municipais, bem como avaliar o entendimento dos entrevistados sobre o modelo de gestão presente na Escola, qual seja, o de gestão compartilhada. Dessa forma, esse bloco foi composto por cinco questões, sendo quatro delas (2, 3, 4 e 6) elaboradas pela própria pesquisadora, em atendimento às especificidades do formato de gestão constante ao Termo de Convênio entre o Município do Rio Grande e a FURG; e, por outras duas questões, que tiveram por base as pesquisas de Hachen (2000), questão 1, e Lima (2014), questão 5.

O Bloco II, por sua vez, adentrou às questões estruturais – espaços físicos, limpeza e conservação – buscando, também, avaliar a percepção dos entrevistados em comparação a rede municipal. Ainda, foram solicitadas, aos respondentes, sugestões de melhorias relacionadas à estrutura física disponível. Esse Bloco foi embasado no roteiro de entrevistas semiestruturadas de Gianfelice (2020); acrescentando-se as questões 2 e 3, direcionadas às características estruturais específicas da EMEF Cidade do Rio Grande.

No Bloco III, pretendeu-se obter a visão dos participantes sobre os projetos de extensão realizados na EMEF Cidade do Rio Grande, buscando, também, entender como a comunidade escolar como um todo percebe as ações extensionistas desses projetos. Nesse sentido, as

questões 3 e 6 foram elaboradas com base em questões constantes no estudo de Gomes (2020); as questões 4, 5 e 8 no estudo de Domingues (2016); e, as questões 1, 2 e 7 foram elaboradas pela própria autora desta pesquisa.

O Bloco IV, por sua vez, abrangeu as questões voltadas aos documentos oficiais da Escola e suas respectivas aplicações, buscando identificar se há conhecimento dos atores sobre tais documentos, bem como a existência de vinculação desses documentos ao processo de planejamento escolar. Esse Bloco foi embasado nas pesquisas de Falleiros (2017), Fantini (2003) e Hachen (2000), além de questões elaboradas pela própria pesquisadora (5, 6 e 7), a fim de atender ao objetivo deste estudo.

Por fim, o Bloco V adentrou às questões relacionadas à gestão da Escola, relacionando-as à base teórica sobre gestão compartilhada, gestão democrática, gestão participativa, papéis e cargos, e capacitações, sendo composto pelas questões 1 e 9, relativas à gestão específica da EMEF Cidade do Rio Grande, e por demais questões embasadas nos roteiros de Falleiros (2017), Gianfelice (2020), Hachen (2000) e Lima (2014).

Visando sintetizar a forma como os objetivos específicos foram alcançados, respondendo ao objetivo geral, conforme constructo apresentado no Quadro 4, que elenca cada um dos objetivos da pesquisa, vinculando-os à metodologia empregada a cada um deles e a base teórica utilizada em cada etapa do estudo.

Em atendimento ao objetivo específico a), foi realizada a pesquisa documental com base nos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande, apresentada na caracterização do objeto de estudo; em complemento, com o objetivo de correlacionar o que estabelecem esses documentos ao que se efetiva na prática da gestão, utilizou-se do método de observação, buscando informações sobre como se dá a gestão e a organização da Escola atualmente.

Para o objetivo b), utilizou-se o roteiro constante ao Apêndice B deste estudo, com o intuito de obter a visão da gestão por meio da realização de entrevistas semiestruturadas. Aplicando-se, após a transcrição, o método de Análise de Conteúdo de Bardin (1977).

Após o atendimento dos objetivos específicos a) e b), com base nos resultados obtidos, foi possível a elaboração de um Relatório Técnico Conclusivo, que traz recomendações à instituição estudada, elencando recomendações de melhoria para prática da gestão pública compartilhada na EMEF Cidade do Rio Grande, apresentado no Apêndice C.

Quadro 4 - Dos objetivos e da metodologia utilizada

	Objetivos	Metodologia			Base teórica
		Fonte	Instrumentos de coleta dos dados	Tratamento e análise dos dados	
Específicos	a) Identificar as responsabilidades dos convenientes e as atribuições dos envolvidos com base nos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande, realizando um comparativo acerca do que dispõe os documentos oficiais com o que se efetiva na atual gestão;	Primária	Pesquisa documental Observação (participação passiva)	Análise aprofundada e comparação de dados	PPP (2016) Regimento Interno (2016) Rio Grande (2011)
	b) Verificar a perspectiva da gestão acerca da estrutura física e organizacional diferenciada da EMEF Cidade do Rio Grande;	Primária	Entrevistas semiestruturadas	Análise de Conteúdo de Bardin	Bardin (1977) Domingues (2016) Falleiros (2017) Fantini (2003) Gianfelice (2020) Gomes (2020) Hachen (2000) Lima (2014)
	c) Recomendar melhoria com base nos desafios identificados a partir do exposto nas entrevistas, observação e análise crítica mediante a base teórica apresentada neste estudo;	Primária	Pesquisa documental Observação (participação passiva) Entrevistas semiestruturadas	Elaboração do Relatório Técnico Conclusivo (Recomendações) com base nos principais resultados	PPP (2016) Regimento Interno (2016) Rio Grande (2011) Bardin (1977) Domingues (2016) Falleiros (2017) Fantini (2003) Gianfelice (2020) Gomes (2020) Hachen (2000) Lima (2014) Referências do estudo
Geral	Discutir os pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão.	Resposta ao objetivo geral, a partir do atendimento dos objetivos específicos.			

Fonte: Elaborado pela autora

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Resgatando-se o universo de pesquisa apresentado no subcapítulo 3.3, destaca-se a relevância da amostra da pesquisa para que se dispusesse de dados suficientes a serem transformados em informações durante a fase de seleção, análise e interpretação dos dados. Segundo Barbosa (2016, p. 57), “é necessário considerar a qualidade, a delimitação da amostra e a utilidade dos dados a partir dos objetivos pretendidos”; nesse sentido, para atingir os objetivos desta pesquisa, optou-se pela utilização dos dados contidos nos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande e do conteúdo obtido por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas junto à gestão.

Dessa forma, num primeiro momento, após a definição dos documentos oficiais analisados, apresentados no subitem 3.4, passou-se à análise dos mesmos, a partir da revisão e comparação dos conteúdos com o que se efetiva na prática da gestão, compondo, assim, os resultados apresentados no subitem 4.1 desta pesquisa.

Após a etapa de análise aprofundada dos documentos oficiais, realizou-se as entrevistas semiestruturadas e a transcrição do conteúdo obtido; que se configura como uma importante etapa da pesquisa, a qual deve ser minuciosamente realizada, pois dela, poderão ser extraídos, além dos conteúdos verbais, também os conteúdos não verbais que podem apresentar significados relevantes à pesquisa; além de permitir a contextualização dos dados. (SAMPIERI, COLLADO E LÚCIO, 2003).

De poder dos textos transcritos, optou-se pela utilização do conteúdo de todas as entrevistas realizadas e, para auxiliar no tratamento dos dados e na consequente formação das categorias para posterior análise de conteúdo, iniciou-se a adequação desses textos com vistas a utilização do *software* livre Iramuteq, programa gratuito para análise multidimensional de textos e questionários de dados textuais no tratamento dos dados. (IRAMUTEQ, 2008).

No Iramuteq, o somatório dos textos transcritos dos entrevistados é chamado de *corpora*, sendo esse composto por textos monotemáticos, chamados de *corpus*. (IRAMUTEQ, 2008). Dessa maneira, respeitando-se os temas, o material coletado nas entrevistas foi separado em cinco *corpus* que seguiram, basicamente, os blocos do roteiro, conforme detalhado a seguir.

Visando à preparação do conteúdo, conforme requisitos do *software*, foram utilizadas as orientações contidas no tutorial elaborado por Camargo e Justo (2021). Assim, num primeiro momento, objetivando a adequação do conteúdo transcrito no *software* LibreOffice para a utilização no *software* Iramuteq, foram suprimidas todas as perguntas, mantendo-se somente as

respostas dos sujeitos de pesquisa, e os referentes foram recuperados no início de cada resposta e sempre que necessário, conforme orientam Camargo e Justo (2021).

Em seguida, foram constituídos os *corpus* para o Iramuteq, constando em cada um deles as identificações dos respondentes através das linhas de comando – seguindo as instruções do Tutorial - nas quais os sujeitos de pesquisa foram identificados por números de 1 a 7, a exemplo **** *_n_1. Além disso, após compor os 5 *corpus*, todo conteúdo foi revisado para que elementos textuais com erros de digitação, ortográficos e gramaticais não influenciassem na classificação do *software*.

Ainda, seguindo o tutorial do Iramuteq, também foram retirados os seguintes caracteres dos *corpus* textuais: aspas (“), apóstrofo (’), hífen (-), cifrão (\$), porcentagem (%), reticências (...), e asterisco (*), esse foi usado somente nas linhas que antecedem cada texto (linhas de comando); os verbos com pronomes foram colocados na forma de próclise; os números foram colocados em sua forma algorítmica.

Cada um dos 5 *corpus* foi constituído pelas respostas dos entrevistados, que em sendo consideradas longas, optou-se pela análise de segmentos de textos (STs) simples como unidades de registro no *software*. Cabe destacar, que como expressões, ou seja, conjunto de palavras que juntas possuem um significado único, optou-se por utilizar apenas para expressão EMEF_Cidade_do_Rio_Grande, que através da inserção de *underline* passa a ser considerada como palavra única, não prejudicando a contagem das palavras pelo *software*.

Para auxiliar na posterior formação das categorias, utilizou-se, no Iramuteq, a funcionalidade “Análise de Texto - por Classificação/Método de Reinert” para cada um dos *corpus*, gerando, assim, a classificação hierárquica descendente (CHD) dos cinco *corpus* textuais, constituída de classes compostas por vocábulos semelhantes entre si e ao mesmo tempo vocábulos diferentes dos segmentos das demais classes (IRAMUTEQ, 2008). Nessa etapa do tratamento dos dados, considera-se que o Iramuteq realiza a codificação dos STs com a posterior categorização por meio da CHD, restando ao pesquisador dar início à análise dos conteúdos agrupados, para que, então, possa nomear as categorias com composições sugeridas pelo *software*. A CHD permite a visualização por meio de dendrogramas, auxiliando o pesquisador na interpretação dos dados.

O dendrograma traz os vocábulos mais presentes em cada uma das classes de um *corpus* textual, permitindo, a partir do modo *phylogram* visualizá-los em formato de organograma de classe; e, permitindo, também, ao pesquisador, conhecedor do *corpora*, identificar as possíveis categorias as quais as palavras e segmentos farão parte. Nesse sentido, foi gerado um dendrograma para cada um dos cinco *corpus* da pesquisa – os quais estão apresentados nas

figuras de 2 a 6, que se encontram ao final deste subcapítulo para melhor visualização em formato horizontal - que serviram de base para o entendimento de cada uma das classes iniciais e dos STs que às compõem.

Cabe destacar que nesta etapa de finalização do tratamento dos dados, no *software* Iramuteq, a partir dos dendrogramas, torna-se possível o pesquisador dar início à análise dos dados, aplicando-se neste estudo a Análise de Conteúdo de Bardin, que se trata de um conjunto de técnicas voltadas a analisar as comunicações, podendo ser adaptado a um amplo campo de aplicação. A análise de conteúdo trata-se de um procedimento sistemático, pois o analista de conteúdo, ao mesmo tempo em que busca compreender o sentido da comunicação de uma mensagem, também deve estar atento a outras mensagens que possam estar ao lado ou em torno daquela em que está analisando. (BARDIN, 1977).

Assim, unindo-se o auxílio do *software* Iramuteq para o tratamento dos dados à Análise de Conteúdo de Bardin para a análise desses, foi possível definir a nomenclatura dos blocos e as classes iniciais de acordo com análise dos dendrogramas, os quais são apresentados na sequência.

- **Corpus/Bloco I: “Percepções gerais”**

O *corpus* relativo ao Bloco I do roteiro de entrevistas foi separado pelo *software* em 280 STs com aproveitamento de 223, perfazendo 79,64%. O conteúdo analisado pelo Iramuteq foi categorizado em 5 classes, sendo a Classe 1, composta por 38 STs (17,04%); a Classe 2, composta por 45 STs (20,18%); a Classe 3, composta por 41 STs (18,39%); a Classe 4, composta por 46 STs (20,63%); e, a Classe 5, composta por 53 STs (23,77%), como pode ser visto na Figura 2.

Em uma das ramificações da CHD do Bloco I, encontram-se as Classes 3 e 4. A Classe 3 – nomeada como “Influência da área da saúde na Escola” – traz a percepção dos sujeitos entrevistados sobre a atuação da UBSF em ações com a EMEF Cidade do Rio Grande. A identificação dessa Classe se dá pelas seguintes principais palavras: positivo, ações, formas, criança. Já a Classe 4 desse mesmo bloco, evidencia, também, a área da saúde, entretanto no sentido de dependência da Comunidade Escolar em relação à UBSF, com vistas ao direito de acesso à saúde, definindo-a como “Dependência da área da saúde na Escola”. As palavras que definem essa Classe, dentre outras são: acesso, fechar, surto, machucar, risco.

Na outra ramificação, têm-se as Classes 5, 2 e 1. A Classe 5 - assim, como as Classes 1 e 2 – destaca especificidades da EMEF Cidade do Rio Grande em relação à rede municipal e foi nomeada como “A prática pedagógica”, contemplando a diferenciação na formação dos profissionais da Escola; englobando as seguintes principais palavras: proposta, equipe,

formação e atuação. A Classe 2, definida como “Limitações e desafios do contexto da comunidade”, contempla palavras que traduzem os aspectos e características específicos dessa comunidade e que podem influenciar no aproveitamento escolar do aluno; traduzindo-se pelas seguintes palavras, dentre outras: dificuldade, enfrentar e desafio. Por fim, a Classe 1 traz o grupo de palavras com seus respectivos STs que, basicamente, representam a percepção da gestão sobre as diferenças da EMEF Cidade do Rio Grande em relação às demais escolas da rede municipal, sendo nomeada como “Diferencial em relação à rede municipal”; sendo evidenciada pelas palavras: responsabilidade, direção e compartilhamento.

▪ **Corpus/Bloco II: “Percepções sobre a estrutura física e sobre os serviços de limpeza e conservação”**

O *corpus* relativo ao Bloco II do roteiro de entrevistas foi separado em 123 STs com aproveitamento de 97, perfazendo 78,86%, como pode ser visto na Figura 3. O conteúdo analisado pelo Iramuteq foi categorizado em 6 classes, sendo as Classes 1 e 2, compostas por 14 STs (14,43%) cada; a Classe 3, composta por 19 STs (19,59%); a Classe 4, composta por 15 STs (15,46%); a Classe 5, composta por 17 STs (17,53%); e, a Classe 6, composta por 18 STs (18,56%).

A Classe 5, nomeada de “Capacidade estrutural para desenvolver a extensão”, engloba palavras que se vinculam às questões de capacidade estrutural, denotadas, basicamente, pelas seguintes palavras: suficiente, demanda, investimento. Assim, a Classe compõe os aspectos relacionados ao atendimento da demanda e realização da extensão universitária na EMEF Cidade do Rio Grande.

A Classe 2, nomeada de “Serviços terceirizados e a influência na comunidade escolar”, contempla palavras que perfazem os STs relacionados à percepção da gestão sobre os serviços de limpeza e conservação, bem como a influência do modo de prestação desses serviços na comunidade escolar, evidenciada, principalmente, nos STs que possuem as palavras “bom – conservação – respeito”.

Em relação a Classe 3, definida como “Serviços terceirizados e gargalos no processo”, encontra-se na mesma ramificação da Classe 2, contemplando, também, questões relacionadas à prestação de serviços de limpeza e conservação, entretanto, englobando os gargalos do processo, principalmente, evidenciados nos STs onde estão contidas as palavras “valorizar – funcionário - pessoal”.

Já a Classe 4 – “Capacidade estrutural para intenções futuras” – assim, como a Classe 5, também, engloba palavras que se vinculam, em grande parte, às questões de capacidade estrutural, entretanto, voltadas a preocupações com demandas estruturais para projeções futuras

da Escola; o que é evidenciado pelas seguintes palavras, dentre outras: área, melhoria, integral e espaço.

A Classe 1, qual seja, “EMEF Cidade do Rio Grande relacionada à rede municipal”, através do conjunto de palavras listadas na Figura 3, manifesta as questões relacionadas ao diferencial da EMEF Cidade do Rio Grande quando comparada às demais escolas da rede municipal no que diz respeito, principalmente, aos fatores positivos relacionados a sua estrutura física. A Classe engloba palavras significativas, tais como: pátio, recursos e melhor. Por fim, a Classe 6, definida como “Necessidade de segurança”, contempla, basicamente, as questões relacionadas à segurança da comunidade escolar nas dependências da EMEF Cidade do Rio Grande; tendo-se a identificação da Classe pelas seguintes palavras de maior destaque: portaria, portão, entrada e aberto.

▪ ***Corpus/Bloco III: “Percepções sobre as ações extensionistas”***

O *corpus* relativo ao Bloco III do roteiro de entrevistas foi separado em 218 STs com aproveitamento de 168, perfazendo 77,06%, conforme apresentado na Figura 4. O conteúdo analisado pelo Iramuteq foi categorizado em 6 classes, sendo a Classe 1, composta por 22 STs (13,10%); a Classe 2, composta por 35 STs (20,83%); a Classe 3, composta por 27 STs (16,07%); a Classe 4, composta por 29 STs (17,26%); a Classe 5, composta por 23 STs (13,69%); e, a Classe 6, composta por 32 STs (19,05%).

Nessa CHD, tem-se - nomeada como “Avaliação da extensão” - a Classe 5, que traz STs sobre a avaliação qualitativa e quantitativa dos entrevistados acerca das ações e projetos extensionistas existentes, atualmente, na Escola. Sendo a Classe composta palavras como: qualidade, bom e diferente. Já a Classe 4, “Influências no desenvolvimento da extensão”, apresenta as palavras que indicam, através dos STs, os entraves para o desenvolvimento da extensão universitária na EMEF Cidade do Rio Grande, tais como: parcerias, relação, perder e pandemia.

Quanto a Classe 2, definida como “Relevância das ações extensionistas”, está na mesma ramificação da Classe I, abordando a intenção da participação dos alunos e de seus responsáveis nas ações e projetos de extensão, entretanto incluindo, ainda, a relevância do espaço extensionista, que a Escola representa, para a comunidade universitária da FURG. Assim, as palavras “oferecer, presencial e disciplina” compõem a Classe. Já, a Classe 1, nomeada como “Participação nas ações extensionistas” apresenta palavras voltadas à efetiva participação da comunidade escolar nos projetos e ações de extensão promovidos pela FURG, tendo sido evidenciada pelas seguintes principais palavras: pai, família, participar.

A Classe 3, nomeada como “Atuação dos TAEs na extensão universitária”, compreende palavras que compõem STs relacionados ao envolvimento dos TAEs com o desenvolvimento de projetos e ações de extensão; quais sejam: formação, querer e papel. Por fim, a Classe 6, definida como “Entendimento sobre extensão universitária”, é composta pelo grupo de palavras que remetem ao conhecimento da comunidade escolar, em geral, sobre o que é a extensão e sobre a existência dos projetos e ações na Escola, traduzindo-se nas seguintes palavras de maior relevância: Acreditar é Investir (nomenclatura de projeto existente), aproximar e junto.

▪ **Corpus/Bloco IV: “Percepções sobre os documentos oficiais e suas aplicações”**

O *corpus* relativo ao Bloco IV foi separado em 228 STs com aproveitamento de 181, perfazendo 79,39%. O conteúdo analisado pelo Iramuteq foi categorizado em 6 classes, conforme pode ser visto na Figura 5, sendo a Classe 1, composta por 40 STs (22,10%); as Classes 2 e 4, compostas por 24 STs (13,26%); a Classe 3, composta por 29 STs (16,02%); a Classe 5, composta por 30 STs (16,57%); e, a Classe 6, composta por 34 STs (18,78%).

Em uma das ramificações da CDH do Bloco IV, têm-se as Classes 1, 3 e 2. A Classe 1, definida como “Participação no planejamento”, apresenta vocábulo relacionado às questões de participação da comunidade escolar no processo de planejamento, destacando-se as seguintes palavras: comunidade, pedagógico, coordenador e reunião. A Classe 3 – “Necessidade de planejamento” – compreende as palavras relacionadas ao planejamento e à percepção dos envolvidos na gestão sobre a importância do processo de planejar; composta por palavras como: tempo, compreensão, conseguir. Ainda, na mesma ramificação, tem-se a Classe 2, definida como “Prioridades e limitações do planejamento”, a qual compõe-se de STs vinculados, também, ao planejamento, mas com enfoque nas prioridades e limitações da gestão, traduzida nas seguintes principais palavras: MAC – CONCAIC - *facebook*.

Em outra ramificação, tem-se as Classes 6, 5 e 4. A Classe 6 – “Cargos e atribuições” – é composta por palavras relacionadas às questões de atribuições dos cargos, tanto na descrição desses nos documentos oficiais quanto na prática atual da EMEF Cidade do Rio Grande; dentre elas as que seguem: conflito – organização – dúvida - conhecimento. A Classe 5, definida como “Relevância dos documentos oficiais”, compreende um grupo de palavras – dentre elas: normatizam, desatualizado, reescrever - que possibilita inferir qual o grau de importância dado pela gestão aos documentos oficiais da Escola, bem como a relevância da reescrita desses para o processo de planejamento escolar. Por fim, a Classe 4 - “Processo de reescrita dos documentos oficiais” - é composta por palavras que nomeiam os documentos e outras que

compõem os STs relacionados à dinâmica de atualização desses documentos da EMEF Cidade do Rio Grande; quais sejam: sábado, frequência e rede.

▪ **Corpus/Bloco V: “Percepções sobre a gestão compartilhada”**

O *corpus* relativo ao Bloco V do roteiro de entrevista foi separado em 388 STs com aproveitamento de 315, perfazendo 81,19%. O conteúdo analisado pelo Iramuteq foi categorizado em 4 classes, sendo a Classe 1, composta por 96 STs (30,48%); a Classe 2, compostas por 70 STs (22,22%); a Classe 3, composta por 104 STs (33,02%); e, a Classe 4, composta por 45 STs (14,29%), como pode ser evidenciado na Figura 6.

Uma das ramificações da CHD compõe a Classe 1, que compreende palavras relacionadas aos objetivos, papéis e responsabilidades dos entes que compartilham a gestão da EMEF Cidade do Rio Grande na visão dos sujeitos entrevistados, sendo as principais: objetivo, contexto e responsabilidade; recebendo, assim, a nomenclatura “Entendimento sobre a gestão compartilhada”.

Na outra ramificação, têm-se as Classes 4, 3 e 2. As Classes 4 e 3 do Bloco V referenciam a participação na gestão da EMEF Cidade do Rio Grande, entretanto, a Classe 4 – “Participação dos responsáveis pelos alunos” – volta-se para o grau de participação das famílias dos alunos na vida escolar, compondo-se por palavras tais como: iniciativa, reunião e envolvimento. Já a Classe 3 – “Atuação na gestão compartilhada” – encontra-se mais vinculada ao modo de participação de cada segmento da comunidade escolar no processo de gestão, tendo-se na composição dessa Classe principais palavras como: professor, responsável, direção, comunidade. Por fim, a Classe 2 é composta pelo vocábulo que traduz questões de “fragilidades do formato de gestão compartilhada”, com STs que compreendem palavras tais como: conflito, troca e embate.

Como se percebe, na fase de exploração do material, criou-se categorias estabelecidas *a posteriori*, que emergiram durante a análise. Nesse sentido, Bardin (1977, p. 119), define que a categorização pode se dar por duas formas diferentes, conforme segue:

- É fornecido o sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os elementos, à medida que vão sendo encontrados. Este é o procedimento por (Caixas) de que já falamos, aplicável no caso da organização do material decorrer directamente dos funcionamentos teóricos hipotéticos.
- O sistema de categorias não é fornecido, antes resultando da classificação analógica e progressiva dos elementos. Este é o procedimento por milha. O título conceptual de cada categoria, somente é definido no final da operação.

Na fase de análise do conteúdo, após nomear as 27 categorias iniciais (chamadas de classes no *software* Iramuteq), originárias da categorização sugerida pelo Iramuteq, avaliou-se

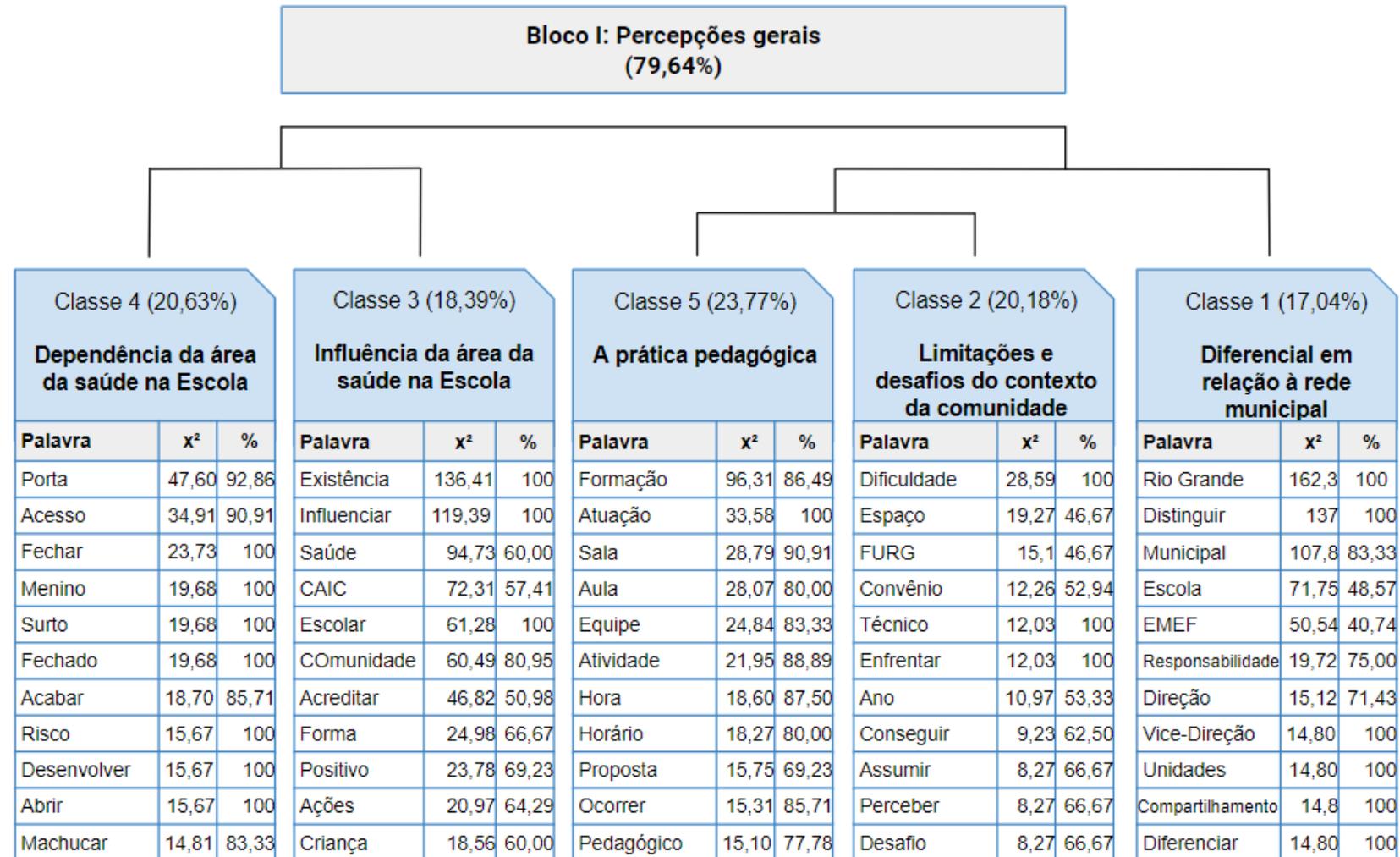
a necessidade de compilar algumas delas, por temáticas próximas, para formação de categorias intermediárias, bem como, elevar as categorias iniciais, que não foram agrupadas, a categorias intermediárias, obtendo-se, assim, o total de 16 categorias intermediárias, conforme pode ser observado no Quadro 5 ao final deste capítulo.

Após a definição das categorias intermediárias, realizou-se uma reavaliação com objetivo de formação das categorias finais a serem discutidas nesta pesquisa, agrupando-as em 4 categorias finais, que visam atender ao objetivo específico de “verificar a perspectiva da gestão acerca da estrutura física e organizacional diferenciada da EMEF Cidade do Rio Grande” e contribuir para responder ao problema de pesquisa.

As categorias finais, configuram-se como as que englobam o conteúdo que mais foi citado pelos respondentes, sendo relevantes para responder ao problema de pesquisa, conforme Quadro 6, quais sejam: O entendimento sobre a gestão compartilhada; Limitações da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande; Benefícios do compartilhamento da gestão da EMEF Cidade do Rio Grande; A prática da extensão na EMEF Cidade do Rio Grande.

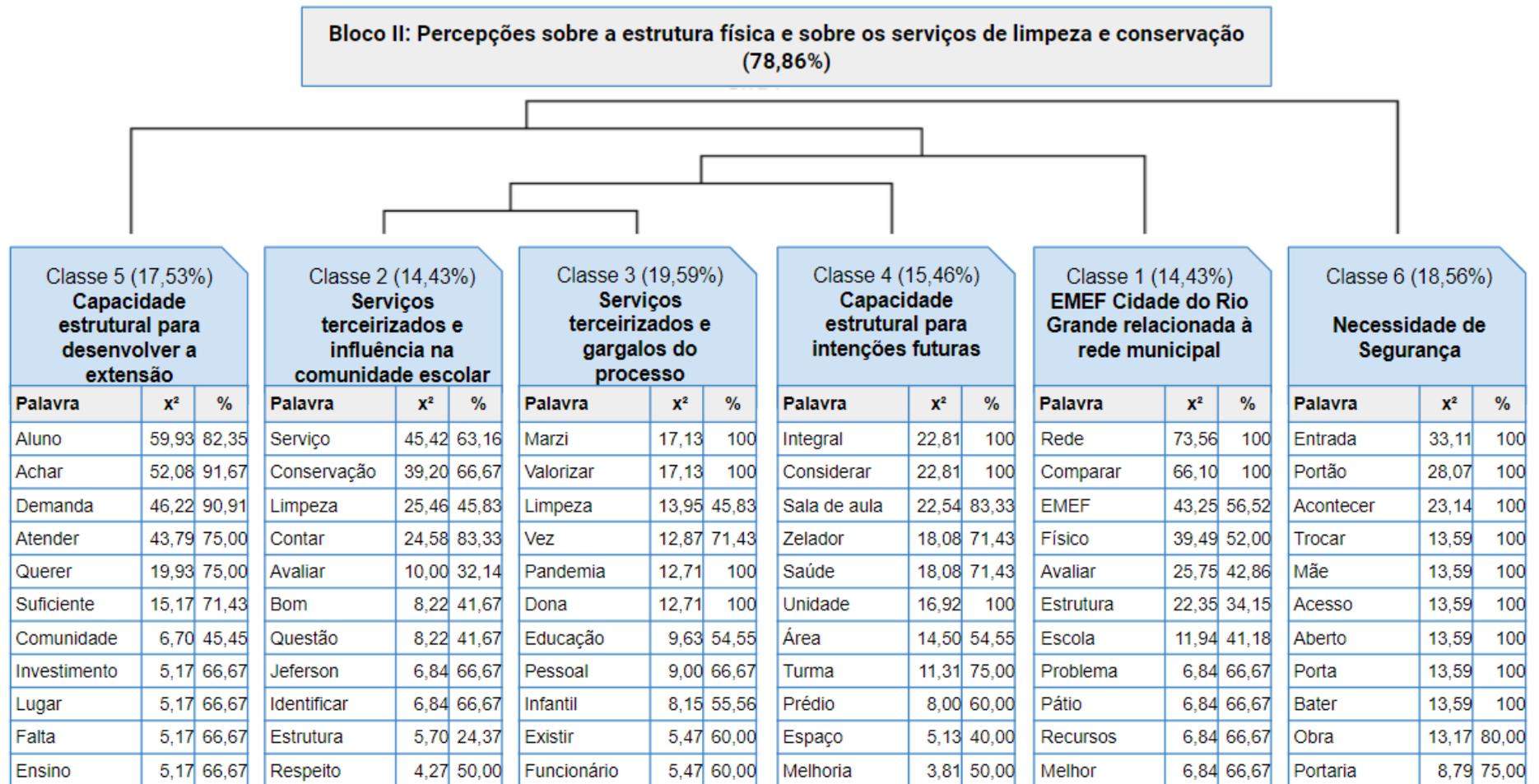
Destaca-se que os agrupamentos, tanto de categorias iniciais em intermediárias, quanto de categorias intermediárias em finais, deu-se através da interpretação do conteúdo organizado com auxílio do *software* Iramuteq e pelas inferências sobre as mensagens tácitas. Nesse sentido, na coluna “Base para agrupamento”, nos quadros 5 e 6, são apresentadas as sínteses de cada agrupamento, construídas diante da epistêmica dos achados, dos significados da pesquisa e dos conceitos teóricos estudados.

Figura 2 - Dendrograma da CHD do Bloco I - Percepções gerais.



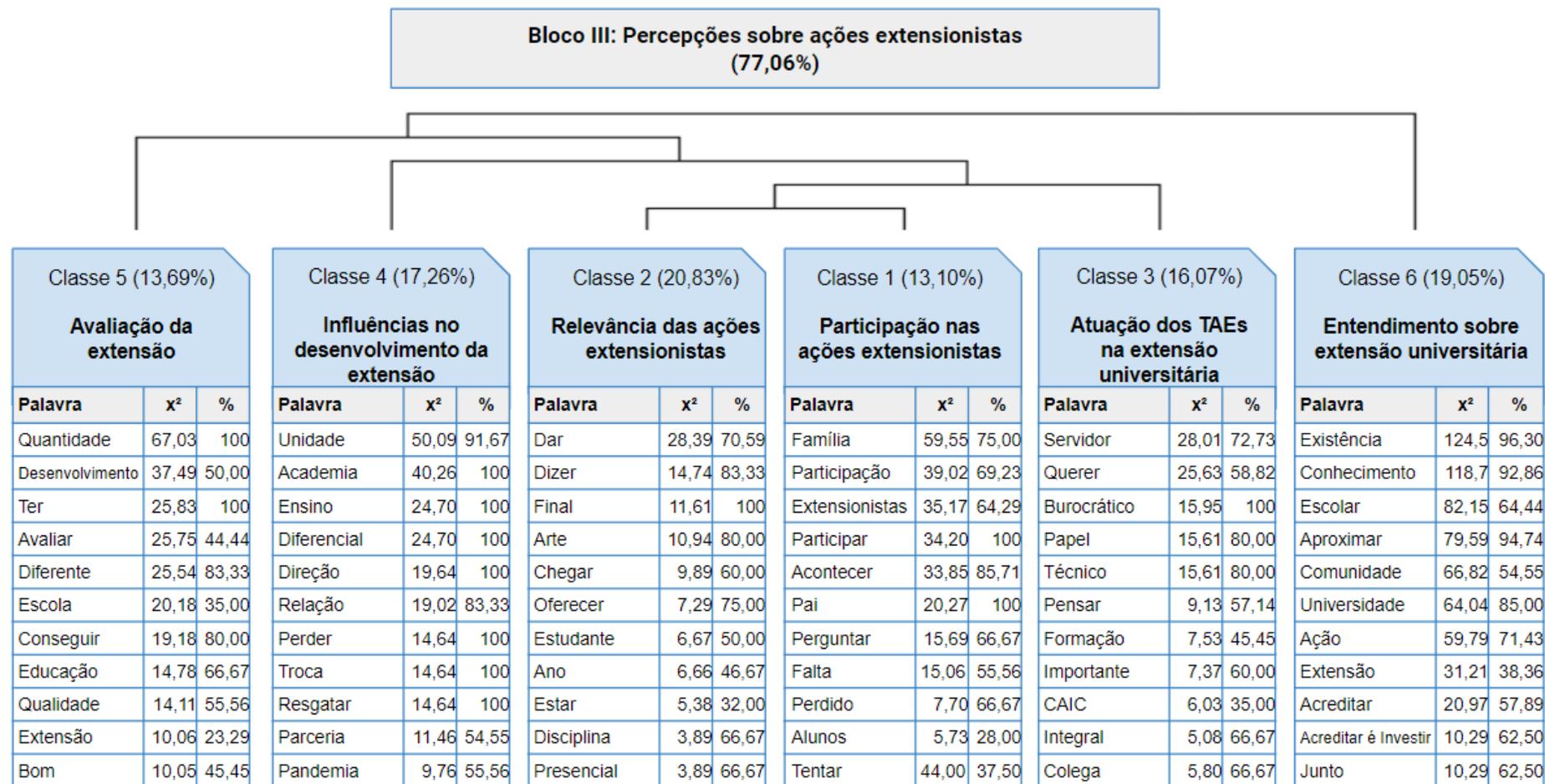
Fonte: Elaborado pela autora com base no Iramuteq.

Figura 3 - Dendrograma da CHD do Bloco II - Percepções sobre estrutura física e sobre os serviços de limpeza e conservação da EMEF Cidade do Rio Grande.



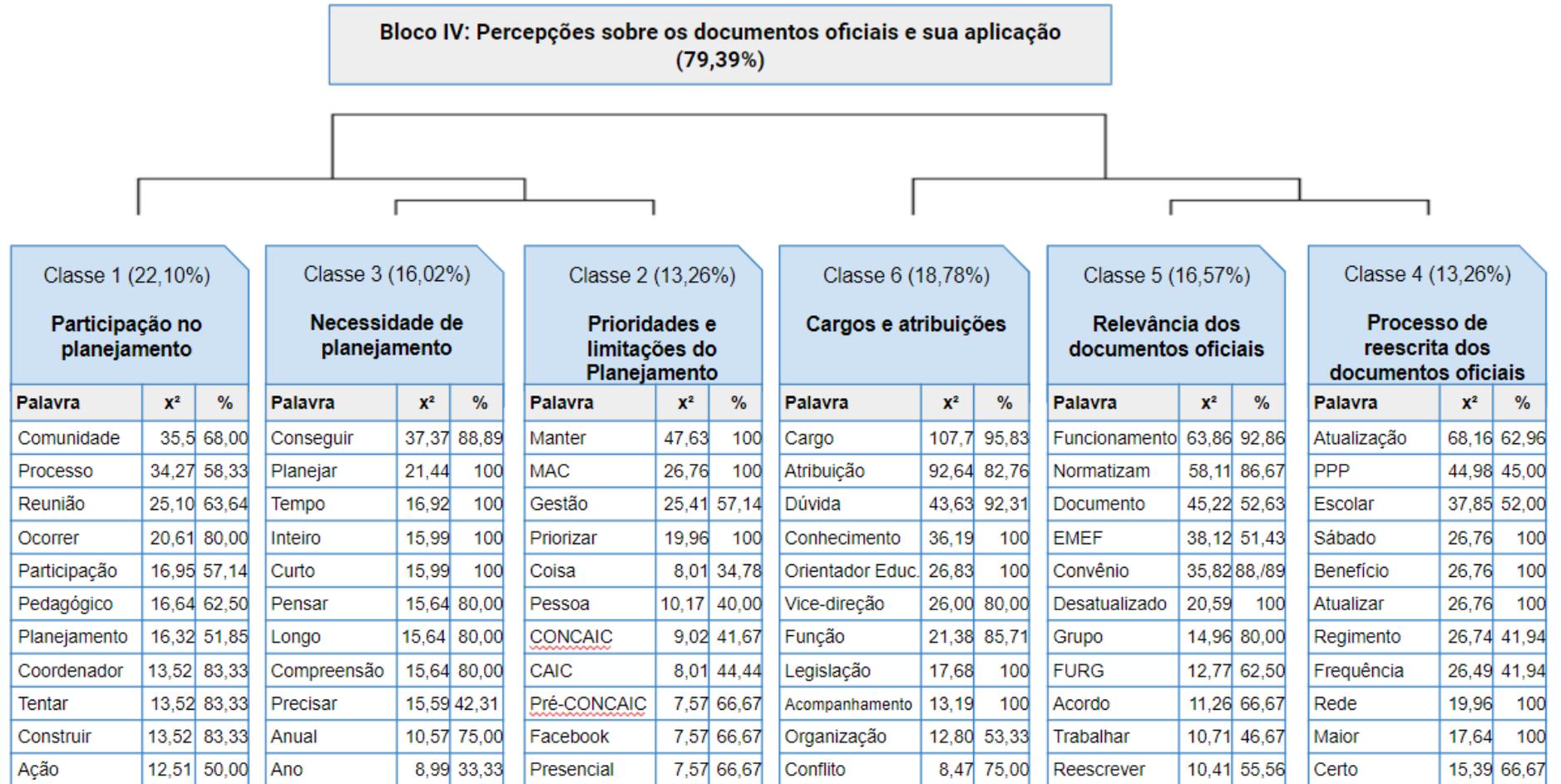
Fonte: Elaborado pela autora com base no Iramuteq.

Figura 4 - Dendrograma da CHD do Bloco III - Percepções sobre ações extensionistas



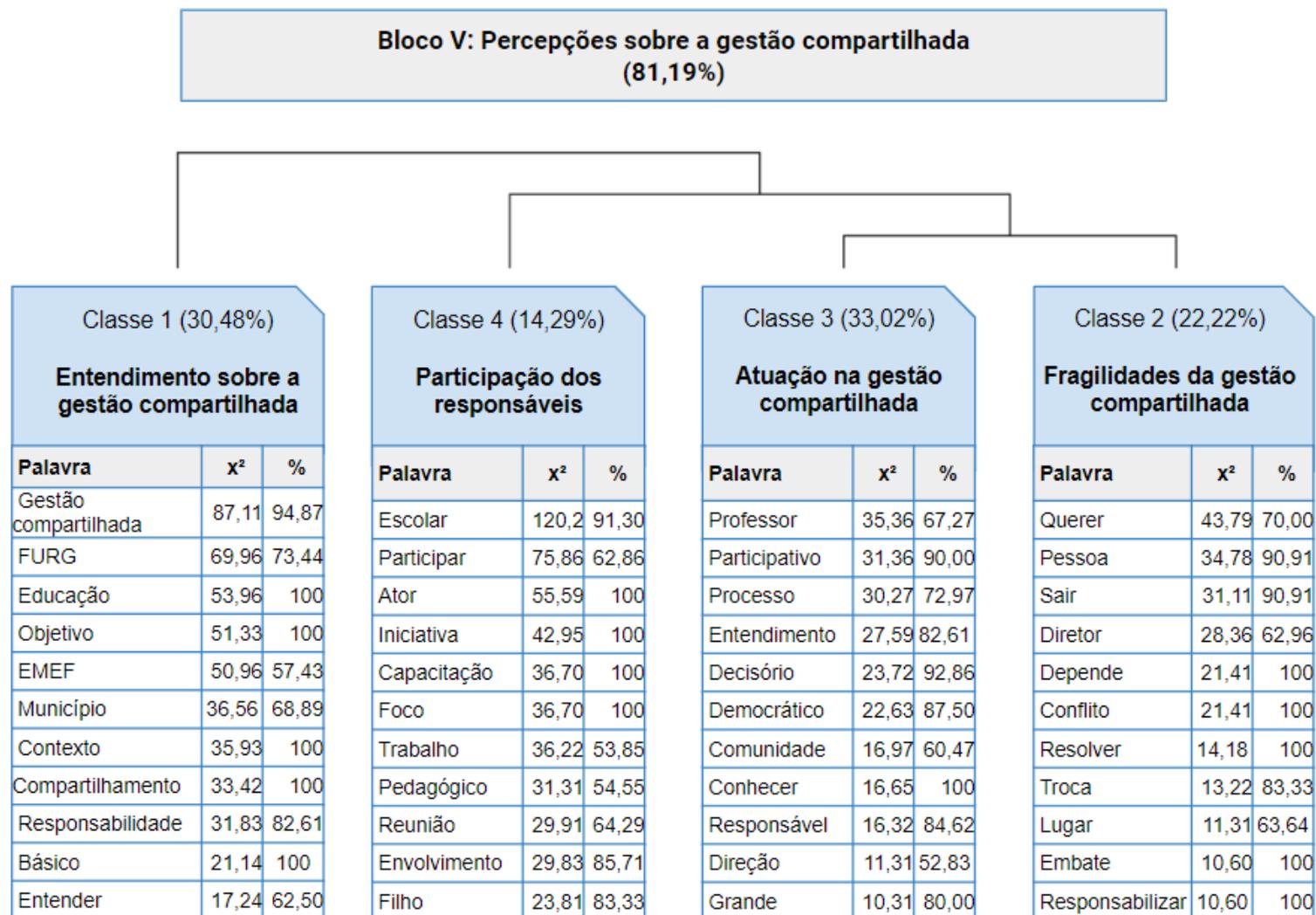
Fonte: Elaborado pela autora com base no Iramuteq.

Figura 5 - Dendrograma da CHD do Bloco IV - Percepções sobre os documentos oficiais e suas aplicações.



Fonte: Elaborado pela autora com base no Iramuteq.

Figura 6 - Dendrograma CHD do Bloco V - Percepções sobre a gestão compartilhada



Fonte: Elaborado pela autora com base no Iramuteq.

Quadro 5 - Classificação de categorias iniciais em categorias intermediárias

Classes (Iramuteq)/Categorias iniciais	Categorias intermediária	Base para agrupamento
1. Diferencial em relação à rede municipal	1. Benefícios do compartilhamento da gestão	Categorias iniciais contemplam características positivas do formato de gestão
2. EMEF Cidade do Rio Grande relacionada à rede municipal		
3. Limitações e desafios do contexto da comunidade	2. Limitações e desafios do contexto da comunidade	Não agrupada
4. Influência da área da saúde na Escola	3. Interdependência da área de saúde	Categorias iniciais tratam do reconhecimento e da necessidade da EMEF em relação à área da saúde
5. Dependência da área da saúde na Escola		
6. A prática pedagógica	4. A prática pedagógica	Não agrupada
7. Serviços terceirizados e a influência na comunidade escolar	5. Limitações e desafios dos serviços terceirizados	Categorias iniciais contemplam questões relacionadas à prestação de serviços terceirizados
8. Serviços terceirizados e gargalos do processo		
9. Necessidade de Segurança		
10. Capacidade estrutural para intenções futuras	6. Capacidade estrutural para intenções futuras	Não agrupada
11. Capacidade estrutural para desenvolver a extensão	7. Aspectos positivos e desafios da extensão universitária	Categorias iniciais relacionam-se com a percepção sobre a extensão universitária
12. Influências no desenvolvimento da extensão		
13. Avaliação da extensão		
14. Participação nas ações extensionistas	8. Participação nas ações extensionistas	Não agrupada
15. Atuação dos TAEs na extensão universitária	9. Entendimento da extensão universitária	Categorias iniciais contemplam o entendimento sobre a extensão universitária
16. Entendimento sobre a extensão universitária		
17. Relevância das ações extensionistas	10. Relevância das ações extensionistas	Não agrupada
18. Participação no planejamento	11. Envolvimento dos sujeitos no compartilhamento da gestão	Categorias iniciais referem-se à participação dos sujeitos na gestão compartilhada (gestão, responsáveis, comunidade escolar em geral)
19. Atuação na gestão compartilhada		
20. Participação dos responsáveis		
21. Prioridades e Limitações do Planejamento	12. Prioridades e Limitações do Planejamento	Não agrupada
22. Necessidade de planejamento	13. Fragilidades e desafios da gestão compartilhada	Categorias iniciais contemplam os gargalos da gestão compartilhada
23. Processo de reescrita dos documentos oficiais		
24. Fragilidades da gestão compartilhada		
25. Cargos e atribuições	14. Cargos e atribuições	Não agrupada
26. Entendimento sobre a gestão compartilhada	15. Entendimento sobre a gestão compartilhada	Não agrupada
27. Relevância dos documentos oficiais	16. Relevância dos documentos oficiais	Não agrupada

Fonte: elaborado pela autora com auxílio do *software* Iramuteq e no conhecimento do *corpora* textual.

Quadro 6 - Classificação de categorias intermediárias em categorias finais

Categorias intermediária	Categorias finais	Base para agrupamento
14. Cargos e atribuições	1. O entendimento sobre a gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande	Categorias intermediárias vinculam-se ao entendimento dos respondentes sobre a gestão compartilhada baseada na efetiva gestão, bem como aquela que se encontra formalizada nos documentos oficiais da Escola
4. A prática pedagógica		
15. Entendimento sobre a gestão compartilhada		
16. Relevância dos documentos oficiais		
5. Limitações e desafios dos serviços terceirizados	2. Limitações da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande	Categorias intermediárias representam as questões ligadas aos pontos negativos, presentes no modelo de gestão compartilhada, encontrados na pesquisa.
6. Capacidade estrutural para intenções futuras		
13. Fragilidades e desafios da gestão compartilhada		
11. Envolvimento dos sujeitos no compartilhamento da gestão		
12. Prioridades e Limitações do Planejamento		
1. Benefícios do compartilhamento da gestão	3. Benefícios do compartilhamento da gestão da EMEF Cidade do Rio Grande	Categorias intermediárias representam os aspectos positivos vinculados ao compartilhamento da gestão
10. Relevância das ações extensionistas		
3. Interdependência da área de saúde		
7. Aspectos positivos e desafios da extensão universitária	4. A prática da extensão universitária na EMEF Cidade do Rio Grande	Categorias intermediárias contemplam as questões de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas relacionadas à extensão universitária.
9. Entendimento da extensão universitária		
2. Limitações e desafios do contexto da comunidade		
8. Participação nas ações extensionistas		

Fonte: elaborado pela autora com auxílio do *software* Iramuteq e com o conhecimento do *corpora* textual.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da análise dos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande e dos dados das entrevistas realizadas com os sujeitos de pesquisa. Inicialmente, no subitem 4.1, são apresentados os resultados obtidos sobre a inter-relação dos documentos oficiais analisados; a comparação desses documentos com a efetiva gestão; e, a forma de atuação dos órgãos participativos da Escola. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados que compõem as categorias finais, estabelecidas a partir da Análise Categorical com auxílio do *software* Iramuteq para tratamento do conteúdo analisado, no subitem 4.2.

4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DOCUMENTOS OFICIAIS E A EFETIVA GESTÃO

Como já abordado no capítulo 3 desta pesquisa, após a definição dos documentos utilizados, realizou-se a leitura dos mesmos, tendo corroborado para a caracterização do objeto de estudo (apresentado no subcapítulo 3.2). Por conseguinte, visando atender ao objetivo específico de “identificar as responsabilidades dos convenentes e as atribuições dos envolvidos com base nos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande, realizando um comparativo acerca do que dispõem os documentos oficiais com o que se efetiva na atual gestão”, foi realizada uma análise aprofundada desses documentos apresentada nos subitens a seguir.

4.1.1 A inter-relação entre os documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande

Ao analisar os documentos propostos, percebe-se que, enquanto o Termo de Convênio apresenta um formato mais sucinto de obrigações e deveres dos dois convenentes, o PPP (2016) e o Regimento Interno (2016) possuem uma estrutura mais ampla com vistas a demonstrar como se dá o funcionamento da estrutura escolar em geral, no que se refere tanto às questões administrativas e pedagógicas quanto às de apoio.

No Termo de Convênio, no item “Objeto do Convênio”, consta a oferta de Educação Infantil e Ensino Fundamental Completo, diferentemente do que consta do PPP e no Regimento Interno, que - já com os termos atuais - incluem a modalidade EJA, bem como as etapas do Ensino Fundamental (Anos Iniciais e Anos Finais), além, da Educação Infantil. Nesse sentido, como os documentos se referenciam entre si, entende-se que, quando da atualização dos mesmos, poderão utilizar-se de uma mesma nomenclatura.

Por vezes, identifica-se que os documentos analisados parecem confusos em relação às delimitações entre as áreas de atuação do Centro – Escola, UBSF e o CAIC como um todo. A exemplo, o seguinte trecho do Regimento Interno (2016, p.6), “A Escola tem por objetivo desenvolver práticas pedagógicas, ações de gestão, projetos socioculturais e educativos e atendimento em saúde que possibilitem aos estudantes melhor capacitação na sua formação básica...”; pela composição do CAIC, entende-se que o atendimento em saúde ficaria a cargo da UBSF e não da Escola; assim como, o CAIC de forma geral não seria um espaço de ensino e aprendizagem, mas, sim, uma especificidade da Escola.

No PPP (2016), documento específico da Escola, também há exemplos que traduzem essa indefinição em relação às delimitações das áreas do CAIC. No capítulo de “Diagnóstico e Funcionamento”, que determina os cargos que seriam ocupados por servidores da FURG, consta dentre eles os coordenadores setoriais da unidade de saúde; sendo cargos claramente vinculados à UBSF e não da Escola.

Ainda no PPP (2016), consta que a coordenação administrativa seria comum ao Centro, ou seja, teria suas atribuições tanto vinculadas à Escola, como à UBSF; no Regimento Interno, porém, não há essa informação. Há de se destacar, também, que, no PPP, o coordenador administrativo tem como atribuição o gerenciamento, planejamento e prestação de contas; incluindo a responsabilidade pela aquisição de bens e materiais necessários às ações; enquanto no Regimento Interno essas competências são um tanto diferentes, e se ampliam, conforme segue:

São competências do Setor de Coordenação Administrativa: a) tomar providências para a manutenção da ordem e da vigilância do prédio, a coordenação do pessoal de serviço e a conservação do equipamento e das instalações, em condições de segurança e limpeza; b) dar suporte técnico às atividades extraclasse (viagens de estudos, atividades esportivas, culturais, entre outras). (PPP, 2016)

Assim, considerando-se que a função de coordenação administrativa abrangeria tanto as atividades constantes ao PPP, quanto àquelas do Regimento Interno, para o CAIC como um todo - como se refere a nomenclatura do cargo no Termo de Convênio “Coordenador Administrativo do CAIC” (RIO GRANDE, 2011) – e mediante as falas, identificadas nas entrevistas, que dizem respeito sobre as atividades efetivamente desenvolvidas pela coordenação administrativa, infere-se que haja necessidade de padronização para descrição das atribuições deste cargo, constante aos documentos oficiais.

Quanto à coordenação pedagógica, com base no Regimento Interno (2016), será mantida nos termos do Convênio; ficando sob responsabilidade da FURG exercer as funções referentes

à gestão pedagógica; enquanto o PPP (2016) cita que “[...] atualmente é atribuição dos profissionais docentes da Secretaria Municipal de Educação [...]”.

Quanto ao NDH, constante no PPP (2016) e no Regimento Interno (2016), não se pode identificar claramente a sua composição, mas acredita-se que em sua maioria seria formado por servidores da FURG, pois a ocupação dos cargos de psicólogo, assistente social e pedagogo, segundo os documentos oficiais, seriam ocupados pela FURG. Nesse sentido de especificações mais claras sobre os cargos e organização desses, percebe-se a necessidade de qualificação da escrita constante aos documentos.

No resultado da análise dos documentos, percebe-se que, assim como a composição do NDH consta tanto no PPP, quanto no Regimento, ocorre, também, com outros cargos, tendo-se especificações sobre atribuições e cargos em ambos os documentos e, ainda, por vezes, são apresentadas com discrepâncias analisando-se em um e em outro documento.

Nesse sentido, sobre a abrangência de cada um dos documentos, pode-se identificar a importância desses para a gestão escolar. Couto (2017) vincula a necessidade de Regimento Escolar e PPP às exigências legais para o funcionamento das instituições de ensino, destacando que, para se ter padrões de qualidade é necessário ter autorização de funcionamento, a qual exige o regimento escolar e o PPP, além da instituição de conselhos e atendimento de outros requisitos que dão legalidade e veracidade ao ensino oferecido.

Nessa mesma perspectiva, Lima (2014) diz que o PPP é o instrumento norteador do projeto educativo da escola e quando construído coletivamente e seguindo as normativas legais, define a identidade, os pressupostos filosóficos – sociais – educacionais, bem como, define o próprio cidadão que se pretende formar. Assim, percebe-se que o PPP é um instrumento de gestão escolar direcionado ao “fazer” da escola, à prática pedagógica em si, à sua identidade e aos valores que se pretende cultivar no espaço escolar.

Já o regimento escolar, de acordo com Robacher (2014), trata-se do documento que estabelece as responsabilidades, direitos e deveres de cada integrante da comunidade escolar; e, que em sendo elaborado dentro dos padrões necessários, fortalece a autonomia da instituição e a implementação das ações definidas no PPP.

Assim, considerando o que os autores entendem sobre esses dois documentos da gestão escolar – PPP e Regimento - e que, na análise dos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande, percebe-se a duplicidade de informações sobre os cargos e suas atribuições, entende-se como relevante uma reavaliação desses conteúdos quando da reescrita desses documentos. Ratificando esse entendimento, quando da entrevista aos sujeitos de pesquisa, profissionais da educação, perguntou-se onde que buscavam as informações sobre as atribuições dos cargos da

Escola, quando havia dúvidas, e como resposta, vindo ao encontro desse entendimento, de que o PPP teria objetivos diferentes do Regimento escolar, obteve-se a seguinte resposta:

A gente tem as atribuições dos cargos no Regimento da Escola, que traz as atribuições e tem alguma coisa também no PPP. (CIÊNCIAS, 2022)

PESQUISADORA: E você acha que isso deveria se repetir, por exemplo, as atribuições estarem tanto no PPP quanto no Regimento?

CIÊNCIAS (2022): Eu acredito que não, porque são coisas diferentes. O PPP é mais como a gente falou, a questão pedagógica, a identidade da Escola. No Regimento, eu acredito que sim, que as atribuições devem estar no Regimento. E, aí tem essa questão que a gente falou, de ter um Regimento do Centro e um Regimento da Escola; nesses dois documentos, eu acredito que sim, deve constar. Mas no PPP são as questões pedagógicas, as metas, as estratégias, aquilo que a gente vai intensificar, qual será o trabalho, qual é a proposta da Escola, que proposta que a gente vem propondo para a comunidade.

No tocante sobre o desenvolvimento da extensão universitária constante nos documentos oficiais, conforme o Termo de Convênio, a FURG teria objetivos extensionistas na gestão compartilhada da escola, enquanto o Município, a necessidade de prover a educação às crianças e aos jovens dos bairros ao entorno do Campus Carreiros. (RIO GRANDE, 2011). Nesse sentido, percebe-se que não há detalhamento da atividade extensionista da FURG através dos serviços prestados na Escola, no Termo de Convênio; bem como nos outros dois documentos oficiais analisados.

O Regimento Interno não inclui explicitamente o detalhamento da extensão em seu conteúdo, fala-se em “[...] projetos, em turno diferenciado, os quais possibilitam aos educandos participarem de atividades diversas”; em outro trecho, dentro do subcapítulo “1.2 Do Objetivo da Escola”, fala-se em “projetos socioculturais e educativos”. (REGIMENTO INTERNO, 2016, p. 6). O PPP (2016), apesar de elencar os projetos permanentes existentes na EMEF, não os nomeia como sendo ações ou projetos de caráter extensionista.

Assim, considerando que o objetivo principal da FURG, em sua atuação no CAIC, seja o desenvolvimento da extensão, sugere-se que a padronização dos três documentos oficiais da Escola, corroboraria para o entendimento da comunidade escolar e universitária acerca dos objetivos da Universidade mediante a gestão compartilhada do espaço.

Adentrando-se às responsabilidades dos convenientes acerca do quadro de recursos humanos, destaca-se que o Termo de Convênio traz na “cláusula segunda – Das atribuições da FURG”, na alínea a, como incumbência da Universidade, utilizar seus recursos de pessoal para exercer as funções relativas à gestão pedagógica e administrativa da Escola (RIO GRANDE, 2011), não especificando de forma detalhada a constituição dessas gestões. Já na “cláusula terceira – Das atribuições do Município”, consta mais bem especificada a incumbência de

alocação de pessoal sob responsabilidade do Município, quais sejam, “[...] professores, profissionais para as classes de estudos diferenciados, atendentes de creche, pessoal para serviços de secretaria, biblioteca, alimentação escolar, limpeza e conservação”. (RIO GRANDE, 2011). Nesse sentido, entende-se que para alguns cargos e funções não há clareza, nos documentos analisados, sobre a qual ente caberia a alocação desses.

Por fim, cabe destacar que o Regimento Interno se vincula ao PPP em vários trechos. A exemplo, no subitem 5.6.1 quando cita que, “A Escola realiza, ao final de cada ano letivo, a avaliação de todas as suas atividades, considerando os objetivos expressos neste Regimento e os objetivos propostos no PPP da Escola”; da mesma forma, também no trecho 6.1, trazendo como uma das atribuições dos educadores “participar da elaboração, execução e avaliação do PPP da Escola [...]”; assim como, nas Disposições Gerais, “Todas as ações a serem desenvolvidas pela Escola são estabelecidas no seu Projeto Político pedagógico”. (REGIMENTO INTERNO, 2016, p. 20-23-26).

Assim, entende-se que, quanto mais se apresentar uma linguagem padrão entre os documentos oficiais e de acordo com o que a literatura fala sobre os objetivos de cada um desses documentos, melhor poderá ser o entendimento e utilização deles pela comunidade escolar e partes interessadas.

4.1.2 A comparação entre os documentos oficiais e a efetiva gestão na EMEF Cidade do Rio Grande.

Considerando a observação *in loco* e a análise aprofundada dos documentos oficiais, percebe-se que, atualmente, a gestão da Escola permanece com o formato de gestão compartilhada, entre FURG e Município do Rio Grande, originário do Termo de Convênio assinado em 2011, válido até 12 de dezembro de 2016. Assim, compreende-se que a gestão compartilhada entre FURG e Município do Rio Grande, presente nos documentos oficiais ainda se efetiva; tendo-se, assim, de acordo com o conceito apresentado por Ferreira (2006) a partir de Monteiro *et.al* (2002), o modelo de gestão compartilhada bipartite, ou seja, intersetorial, envolvendo duas esferas diferente do poder público, além da participação da sociedade civil.

No tocante ao desenvolvimento da extensão universitária na EMEF Cidade do Rio Grande, identificou-se a existência de projetos extensionistas de proposição da própria Escola, bem como, projetos pontuais de proposição de outras áreas da Universidade; os quais configuram o atendimento dos “objetivos extensionistas da primeira convenente” - a FURG (RIO GRANDE, 2011).

No que se refere a atuação do Município, segundo conveniente, se entende que, basicamente, haja o cumprimento do objeto, qual seja, “prover a oferta de Educação Infantil e Ensino Fundamental Completo”; entretanto, cabe destacar que, além das modalidades regulares de educação infantil e ensino fundamental, constantes no Termo de Convênio, a Escola, ainda, oferece a modalidade EJA, iniciada após a assinatura do Convênio.

Ainda no Termo de Convênio, no que se refere às atribuições cabíveis à FURG, consta que essa utilizaria recursos do quadro de pessoal para exercer os serviços de assistência social e psicologia, bem como a gestão administrativa e pedagógica. Em contraponto, ao Município do Rio Grande, no que se refere a disponibilização de pessoal, caberia a alocação de professores, de profissionais para as classes de estudos diferenciados e para sala de recursos multifuncionais, pessoal para apoio ao projeto de apoio pedagógico – sempre que possível, atendentes de creche, além de pessoal para serviços de secretaria, biblioteca, alimentação escolar, limpeza e conservação.

Sendo assim, diante da evidência de algumas divergências entre os documentos oficiais, no que diz respeito à responsabilidade de provimento de recursos humanos pelos convenientes e, apesar, de se entender que cada documento da Escola possua uma função dentro da organização escolar, como mencionado no subitem anterior, apresenta-se o Quadro 7, relacionando os cargos/funções com a efetiva ocupação e com sua definição nos documentos oficiais analisados.

Com a análise, encontrou-se conformidade entre o que estabelecem os três documentos oficiais analisados e a ocupação atual para os seguintes cargos: atendente de creche, bibliotecário, coordenador administrativo, direção, docentes, profissionais da alimentação escolar, psicopedagogo, secretário e vice-direções. Cabe destacar que os cargos identificados em um ou dois documentos e que, atualmente, existem na Escola, também, foram considerados no grupo “de acordo”.

Quanto à gestão pedagógica, entende-se que atualmente há participação da FURG e do Município, não ficando sob atribuição única da Universidade, como cita o Termo de Convênio, pois o cargo de direção é ocupado por servidor do quadro de pessoal da FURG, enquanto as vice-direções, coordenadores pedagógicos e orientador educacional, por servidores municipais. Com base nisso e no histórico de que a ocupação dos cargos de coordenação pedagógica vem sendo alterada ao longo do tempo, inclusive sendo, atualmente, preenchidos por servidores municipais, entende-se que haja uma tentativa de adequação.

Quadro 7 - Relação de cargos e funções existentes na atual organização de pessoal e nos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande

	Cargo/função (quantidade)	Atual	PPP	Regimento Interno	Termo de Convênio
De acordo	Atendentes de creche (3)	Terceirizados custeados pelo Município	Município	Município	Município
	Bibliotecário (1)	Município	Município	Município	Município
	Coordenador administrativo (1)	FURG	FURG	FURG	FURG
	Direção (1)	FURG	FURG	FURG	FURG
	Docentes (40)	Município	Município	Município	Município
	Profissionais de alimentação escolar – merendeiras – (6)	Terceirizados custeados pelo Município	Município	Município	Município
	Psicopedagogo (2)	Município	Município	Não consta	Município
	Secretário (1)	Município	Município	Município	Município
	Vice-direções - manhã, tarde, noite – (3)	Município	Município	Município	Não consta
Divergente	Assistente social (1)	Não possui (ocupante do cargo está na direção do CAIC)	FURG	Consta e não específica	FURG
	Coordenador de estágios e projetos	Não possui	FURG	Não consta	Não consta
	Coordenadores pedagógicos - anos iniciais, anos finais, EJA – (4)	Município	Município	FURG	Não consta
	Orientador educacional (2)	Município	Consta e não específica	Consta e não específica	Não consta
	Pedagogos escolares (1)	Município e FURG	FURG	Consta e não específica	Não consta
	Técnico em assuntos educacionais (1)	FURG	Não consta	Não consta	Não consta
	Técnico em nutrição e dietética (1)	FURG	Não consta	Não consta	Não consta
	Profissionais de limpeza (1 FURG e 4 Município)	Terceirizados custeados pelo Município e FURG	Não consta	Município	Município e FURG
	Psicólogo (0)	Não possui	FURG	Consta e não específica	FURG
	Supervisor (0)	Município	Consta e não específica	Consta e não específica	Não consta
	Zeladores (2)	Terceirizados custeados pelo Município e FURG	Não consta	Não consta	Município e FURG

Fonte: Elaborado pela autora a partir da ocupação atual de cargos/funções e dos documentos oficiais da Escola.

O NDH encontra-se desativado na Escola, entretanto, o caráter social da instituição vinculado ao fato de sua comunidade escolar estar inserida em um contexto vulnerável, entende-se como relevante o papel dos profissionais que o deveriam compor, quais sejam, psicólogo, assistente social e orientador educacional (REGIMENTO INTERNO, 2016). Na inexistência

do NDH, de acordo com informações coletadas *in loco*, as vice-direções acabam recebendo as demandas sociais mais urgentes. Cabe ressaltar que a Escola não possui psicólogo e assistente social, tendo sido esse último ocupado pela Direção do CAIC, antes de assumir o cargo; também não possui, no momento das entrevistas, o cargo de Coordenador de Estágios e Projetos.

A função de orientador educacional, citada como membro do NDH, é desempenhada por servidores municipais, entretanto não há a formalização desse cargo diante da SMEd, ou seja, não havendo concurso para o cargo, os profissionais que desempenham essa função possuem formação pedagógica específica e são contratados como docentes, assim como os demais professores que atuam em sala de aula. Atualmente, a EMEF possui dois docentes desempenhando a função de orientador educacional, sendo uma na parte da tarde e outra à noite, tendo-se descoberto a função no turno da manhã.

Ademais, a Escola não conta com profissional de psicologia que, segundo o PPP e o Termo de Convênio, deveria ser mantido pela FURG e faria parte do NDH. Cabe destacar que, de acordo com o Regimento Interno, o serviço de atendimento psicológico apoiaria tanto o corpo docente quanto os discentes; tendo dentre suas atribuições, as seguintes:

a) auxiliar os educadores na compreensão de seus educandos, a fim de possibilitar uma melhor relação entre eles, além de auxiliá-los no entendimento de sua tarefa, na relação com os colegas e demais elementos da equipe de trabalho; b) participar de reuniões pedagógicas, de planejamento e administrativas, intervindo quando solicitado e/ou quando surgirem dificuldades de relacionamento que possam interferir na prática de sala de aula, e/ou no desenvolvimento do educando; ... d) desenvolver atividades que possibilitem aos educadores elaborar suas dificuldades, visando melhorar sua autoestima, possibilitando-lhe um suporte para o seu trabalho diário; e) participar das reuniões do projeto de formação de professores(as) realizando oficinas sobre temas de interesse dos(as) mesmos(as); [...] (REGIMENTO INTERNO, 2016, p. 13).

Assim, considerando as peculiaridades da Comunidade Caiqueira, supõe-se ser relevante a reativação do NDH ou o preenchimento dos cargos que comporiam o Núcleo, mesmo que em um formato de atuação diferente do anterior.

Cabe destacar que, em contraponto aos cargos não existentes, atualmente, a Escola conta com cargos que não constam nos documentos oficiais, sendo eles ocupados por servidores da FURG. O técnico em nutrição e dietética é um deles, cargo esse inexistente nas outras escolas municipais, o qual atua em alguns projetos de extensão do CAIC. O profissional ocupante do cargo não atua nas questões de merenda escolar, já assessoradas por uma equipe única de nutricionistas da SMEd, chamada de Núcleo de Alimentação Escolar (NAE), que atende a todas as escolas do Município. Além desse, o cargo de técnico em assuntos educacionais, também,

não consta em nenhum dos documentos oficiais; atualmente, encontra-se vago pelo fato da servidora ter assumido a função gratificada de coordenação administrativa.

Sobre a supervisão escolar constante no Regimento Interno, acredita-se ser o mesmo cargo descrito no PPP como supervisão pedagógica, e em parte específica relativa ao EJA, como supervisão da escola; entretanto, nenhum dos documentos traz a informação sobre qual conveniente disponibilizaria a vaga. Atualmente, percebe-se a existência apenas dos cargos de coordenadores pedagógicos, ocupados por servidores municipais, que talvez possam ser os citados como supervisão escolar/pedagógica no Regimento Interno e no PPP.

Os cargos de coordenadores (exceto o de coordenador administrativo), orientador educacional, pedagogo, técnico em nutrição e dietética, psicopedagogo, vice-direções e supervisor não constam no Termo de Convênio, entretanto, entende-se que não haveria necessidade de constar, desde que o documento norteador da gestão da Escola, neste caso, o Regimento Interno, contivesse especificamente cada um deles. Quanto às vice-direções acredita-se que poderiam estar contidas no Termo de Convênio, assim como está a direção, considerando o fato de que o processo de escolha da direção – indicação feita pela FURG – e das vice-direções – o qual se dá por eleição – ocorre num formato diferenciado das demais escolas municipais, nas quais há eleição tanto para direção quanto para vice-direções.

No tocante à necessidade de avaliação do ciclo de políticas públicas, percebe-se que a cláusula referente ao prazo, no parágrafo único, que determina a necessidade de avaliação anual do Convênio, não vem sendo cumprida tal qual consta no Termo de Convênio. Embora haja monitoramento realizado pela SMEd, através da inserção de relatórios mensais no sistema, esse trata de avaliações e controles relacionados à parte pedagógica, incluindo, dados de evasão escolar e rendimentos, mas não, especificamente, da avaliação do convênio.

Quanto ao acompanhamento realizado pela FURG, há um instrumento de planejamento a curto prazo chamado plano de ação anual, no qual a Diretoria do CAIC elabora metas para o ciclo, havendo um acompanhamento dessas pela PROEXC, bem como pela Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PROPLAD) da Universidade. Entretanto, entende-se que o acompanhamento, tal qual consta no Termo de Convênio, realizado por um representante de cada conveniente, formalizado por meio de relatórios de atividades, constando sugestões de melhorias, não venha sendo efetuado pelos convenientes.

Assim, apesar de haver meios de controles específicos para área pedagógica e para o planejamento, entende-se como inexistente a avaliação constante da política pública do convênio que estabelece a gestão pública compartilhada da Escola. Nesse sentido, considerando que na administração pública escolar há presença do modelo gerencialista, no qual o controle

se dá *à posteriori*, através dos resultados obtidos, entende-se como fundamental o acompanhamento da política de convênio estabelecida entre FURG e Município do Rio Grande para a gestão associada da Escola. Nessa perspectiva de acompanhamento dos resultados, Frey (2007) considera a orientação para resultado, a utilização de contratos de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos, dentre outros, como diretrizes centrais do modelo gerencialista.

Por fim, após a comparação dos documentos oficiais com o que se efetiva na atual gestão, considerando que os espaços escolares se transformaram em espaços participativos ao longo da evolução das normativas relativas a educação nacional, entende-se, por certo, abordar, no próximo subitem, como se dá a participação da comunidade escolar na EMEF Cidade do Rio Grande, através dos órgãos participativos.

4.1.3 A atuação dos órgãos participativos da EMEF Cidade do Rio Grande na prática

Este tópico foi elaborado por meio dos métodos de observação *in loco*, baseando-se, também, na análise aprofundada dos documentos oficiais apresentada no subitem 3.2.2, buscando-se, assim, identificar a efetiva composição e a forma de atuação dos órgãos que compõem a gestão da Escola no formato participativo-democrático, quais sejam, Colegiado Gestor, Conselho do CAIC, CPM e CONCAIC.

O Colegiado Gestor da EMEF Cidade do Rio Grande é composto por um grupo de servidores internos, sendo eles os ocupantes dos seguintes cargos: diretor do CAIC, vice-diretores da Escola (do turno da manhã – do turno da tarde – do turno da noite), coordenador administrativo, coordenadores pedagógicos (da educação infantil - dos anos iniciais – dos anos finais – do EJA), pedagogo e técnica em nutrição e dietética. A atuação dos membros se dá pela participação em reuniões semanais, ocorrendo geralmente às terças-feiras, das 14 às 17 horas, com pautas gerais voltadas à organização e deliberações sobre a Escola. As pautas envolvem questões estruturais, burocráticas, de planejamento e de organização dos espaços educativos. Entende-se que a atuação dos membros se dê de forma propositiva, consultiva e deliberativa (em decisões que há possibilidade de deliberação pelo colegiado e que não caibam a um dos cargos específicos existentes na estrutura organizacional da EMEF Cidade do Rio Grande).

O CPM, outro órgão de caráter participativo, atualmente, é composto por três responsáveis de alunos, sendo um deles o presidente; há a representação docente, a qual está com a atribuição de secretário do CPM; ainda há a representação pedagógica que está com a coordenação pedagógica, sendo ocupada por servidor municipal, que, no momento,

desempenha a atribuição de tesouraria do CPM; além da participação dos eleitos, compõe o CPM, também, a direção do CAIC. A participação dos membros, exceto da Direção do CAIC, se dá após processo de eleição, no qual podem candidatar-se os representantes pais e/ou responsáveis de alunos, representantes docentes e representante da coordenação pedagógica. Os encontros são realizados mensalmente, e esgotando-se as pautas previstas para cada reunião.

É importante destacar que a existência do CPM na Escola habilita ao recebimento de recursos financeiros do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE); nesse sentido, o grupo propõe sobre a organização da Escola, avaliando e propondo o investimento dos recursos. Ainda cabe ao CPM o processo de fiscalização sobre a aplicação dos recursos recebidos do FNDE e o envio de relatórios de prestação de contas exigidos pela SMEd.

Quanto ao Conselho do CAIC, como estabelece a nomenclatura, é o grupo que atua em assuntos relativos ao Centro, de maneira geral, ou seja, vincula-se tanto à EMEF Cidade do Rio Grande quanto à UBSF; que deve atuar de forma deliberativa, participando do planejamento, execução e avaliação dos processos. Atualmente, o Conselho do CAIC tem uma composição aberta à participação e as reuniões ocorrem mensalmente. Assim, entende-se que os espaços destinados à participação, institucionalizados nos documentos oficiais, estão ativos.

Assim, ao finalizar a apresentação dos resultados relativos aos documentos oficiais e à efetiva gestão, adentra-se à apresentação dos resultados obtidos por meio da realização das entrevistas semiestruturadas após a análise do conteúdo.

4.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS FINAIS

Este subitem apresenta os resultados obtidos, agrupados em categorias finais relativas à EMEF Cidade do Rio Grande, oriundas das categorias iniciais e intermediárias, definidas com auxílio do *software* Iramuteq, quais sejam: “O entendimento sobre a gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande”, “Limitações da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande”, “Benefícios do compartilhamento da gestão da EMEF Cidade do Rio Grande” e “A prática da extensão universitária na EMEF Cidade do Rio Grande”. Essas categorias foram constituídas com base na percepção dos sujeitos entrevistados, visando-se, assim, atender ao objetivo específico desta pesquisa de verificar a perspectiva da gestão acerca da estrutura física e organizacional diferenciada da EMEF Cidade do Rio Grande”.

Destaca-se que, nos subitens a seguir, ao apresentar as falas dos respondentes, utilizou-se codinomes relativos a disciplinas do ensino básico, com vistas a preservar a identidade dos respondentes, possibilitando a comparação entre os argumentos utilizados.

4.2.1 O entendimento sobre a gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande

A presente categoria abrange o entendimento dos entrevistados sobre o formato da gestão compartilhada presente na Escola que se refere à clareza sobre os objetivos dos convenentes (FURG e Município do Rio Grande), bem como sobre os cargos e atribuições existentes na Escola. A categoria, ainda, engloba a existência da coletividade entre a equipe, além da percepção do grupo, sobre o papel da direção no contexto da gestão compartilhada.

Ao serem indagados sobre o conhecimento acerca dos objetivos e responsabilidade de cada um dos convenentes, com base no que trazem os documentos oficiais, os relatos demonstram que a gestão tem entendimento sobre os papéis de cada uma das mantenedoras, como pode ser percebido em alguns STs selecionados dentre outros que ratificam esse entendimento, apresentados no Quadro 8:

Quadro 8 - STs objetivos e/ou responsabilidades dos convenentes

Sujeitos de pesquisa	STs sobre os objetivos e/ou responsabilidades da FURG	STs sobre os objetivos e/ou responsabilidades do Município do Rio Grande
CIÊNCIAS	Eu sei que a Escola é um espaço de aprendizagem para os alunos da FURG, que o tem como espaço de formação, de desenvolvimento do conhecimento entre a teoria e a prática, sempre foi visto assim.	Questão de docentes, por exemplo, é de incumbência do município
EDUCAÇÃO FÍSICA	A parte toda da estrutura do prédio, os técnicos administrativos, a parte da extensão, são todas as atribuições da FURG, o transporte dos Estudantes.	São as vice-direções dos três turnos e o corpo docente. O município seria mais a parte da escola, dos recursos humanos para o ensino.
HISTÓRIA	Eu sei que a FURG tem o propósito de trabalhar com ensino, pesquisa e extensão e o CAIC é um braço da extensão da FURG, pois aqui são realizados projetos, estágios de extensão. Penso que para a FURG, o CAIC, a EMEF é um campo muito fértil de extensão.	Como é uma escola, são proporcionar a educação infantil, o ensino fundamental, a EJA, a formação aos estudantes e que os estudantes tenham o direito à educação, porque como Estado, como mantenedora, a rede municipal precisa garantir esse direito à educação, através da garantia dos professores e alguns materiais.
PORTUGUÊS	Desenvolver ações extensionistas de acordo com a política institucional da FURG.	O município precisa e deve fazer cumprir todas as determinações que precisam ser executadas dentro da política Municipal de Educação no que se refere à educação básica e no que se refere à educação de jovens e adultos
ARTES	Acredito que seja importante para FURG ter aqui dentro como um laboratório para todos os outros cursos que a FURG oferece, que aqui pelo menos tem espaço para qualquer curso vir e fazer seus projetos, realizar seus estágios e observações, acho que nesse sentido, deve ser um dos objetivos da FURG.	Eu acho que os objetivos do município é aproveitar tudo o que a FURG oferece dentro do CAIC, dentro da Escola. Aproveitar todos esses espaços de formação de professores, espaços para os alunos daqui conhecerem a FURG, interagirem enquanto comunidade.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nas respostas dos entrevistados

Assim como a gestão conhece os objetivos e responsabilidades de cada um dos convenientes, os resultados, também, demonstraram que o grupo conhece, ou ao menos sabe onde encontrar as informações relativas às atribuições e às responsabilidades de cada cargo dentro da estrutura organizacional da Escola; tendo-se, assim, um resultado que diverge, de certa forma, da hipótese inicial, a qual supunha que a falta de entendimento sobre a divisão de atribuições, relativas aos cargos, trazidas pela gestão compartilhada pudesse gerar conflitos entre os servidores da EMEF.

Cabe destacar que, quando da hipótese inicial até o presente momento de escrita dos resultados da pesquisa, houve alterações na equipe da gestão, antes composta por alguns servidores que trocaram de lotação dentro da Universidade, fato esse que pode ter modificado o contexto. Como o objeto de estudo é a gestão atual, os sujeitos que não atuam mais na Escola não compuseram o grupo entrevistado.

Sobre as atribuições e responsabilidades de cada cargo, a gestão entende que o desconhecimento sobre os mesmos não seja um fator originário de conflitos entre a equipe de servidores. Como pode ser percebido nos relatos que seguem:

Eu acho que está muito claro, assim, qual é o papel de cada um. Podem surgir algumas minúcias, mas em geral é bem claro, não se percebem discussões nesse sentido. (MATEMÁTICA)

Tenho conhecimento e cada um sabe a sua atribuição e cada um faz de acordo. Eu já trabalhei em outros espaços que foi preciso falar o que precisava ser feito, mas aqui, é tudo muito claro, bem esclarecido todo mundo. (GEOGRAFIA)

Eu tenho conhecimento quanto à organização dos cargos da Escola e suas atribuições, que é muita gente, para mim não há conflitos e a gente já sabe que tem um diferencial, toda escola municipal tem a eleição de direção e vice-direção, aqui há indicação da FURG e sempre foi dessa forma; já a coordenação variou, teve uma época que era responsabilidade da FURG, depois passou pelo misto e depois pelo Município. (ARTES)

Quanto às atribuições dos cargos eu acredito que não há conflitos, porque o diretor indicado já sabe que vai precisar ter parceria com os vice-diretores eleitos. (GEOGRAFIA, 2022)

Nas falas também foram mencionados os mecanismos utilizados para resolver possíveis questões a respeito de dúvidas quanto às atribuições dos cargos, quais sejam:

[...] é olhar e ver, olha, o que está escrito lá, quais são as minhas atribuições. Geralmente no início do ano se trabalha isso, “ah, fulana, as atribuições de vice-direção são essas, essa e essa; de coordenação, são essas, essas e essas”. A gente tem consciência do que se precisa fazer [...] (CIÊNCIAS, 2022)

[...] eu acho que se há dúvidas é nos momentos de formação, pelos professores que levam as dúvidas às coordenadoras pedagógicas, que vão atrás da informação,

inclusive nos documentos, para saber como funciona, esclarecer e para o professor ficar ciente e poder usar os recursos que a escola oferece. (GEOGRAFIA, 2022)

[...] o Regimento Interno apresenta um pouco do que é cada cargo, mas a pessoa que já é da Escola vai passando para aquela pessoa nova que está chegando; então o esclarecimento quanto às atribuições de um cargo acontece muito mais na experiência, no ver o outro que já está fazendo uma determinada função e o novo chega e já vai aprendendo na prática mais do que pelos documentos para consulta; mas existe um documento para consulta. (HISTÓRIA, 2022)

Quando questionados acerca das dúvidas quanto às atribuições de um cargo, “Ciências” cita que, basicamente, seria consultar o documento; essa mesma respondente, em trecho seguinte, compartilha que Regimento Interno e PPP trazem informações e definições de cargos e atribuições. A outra respondente afirma que, quanto à docência, são os coordenadores pedagógicos que buscam a informação, inclusive se utilizam dos documentos oficiais. Já a respondente “História” afirma que as dúvidas são sanadas mais pelos colegas antigos do que pela própria consulta aos documentos oficiais.

Nessa perspectiva de haver diferentes formas utilizadas para esclarecimento das atribuições de cargos, vinculadas aos documentos oficiais, sugere-se que a atualização dos mesmos de acordo com a finalidade de cada um deles - no caso em questão, o Regimento Escolar - poderia auxiliar nesse processo, tornando-o documento referência para as questões de quadro de pessoal da Escola, tanto para os servidores quanto para o nível institucional das mantenedoras do convênio.

Acerca do Regimento Escolar, para que haja um bom desempenho profissional, Scott (2016) destaca a relevância de as pessoas conhecerem claramente suas atribuições referentes aos seus cargos; havendo a necessidade de que elas sejam explicitadas e divulgadas dentre a equipe. Nesse mesmo sentido, Robacher (2014) fala da importância do Regimento Escolar para as instituições de ensino, no sentido de ser o documento que traduz a posição política, disciplinar, pedagógica e administrativa, definindo as responsabilidades, direitos e deveres de cada integrante da comunidade escolar; a autora ainda afirma que a construção do documento de forma democrática e coletiva fortalece a autonomia e a implementação das ações do PDI. (ROBACHER, 2014)

Contribuindo para o resultado sobre a inexistência de conflitos relacionados às dúvidas sobre atribuições dos cargos, identificou-se um senso de coletividade em relação às demandas emergentes da Escola, presente nas falas do grupo entrevistado. A gestão compartilhada presente na EMEF Cidade do Rio Grande é, formalmente, de responsabilidade de duas mantenedoras – FURG e Município, tendo-se assim, também, a sua equipe de gestão composta

por servidores de ambas as esferas, o que se supunha que poderia ser fator negativo ou gerador de conflitos para a coletividade do grupo. Nesse sentido, “Ciências” diz o seguinte:

É muito mais fácil a gente trabalhar individualmente, cada um tomar suas decisões ou ter as suas atividades, e o trabalho coletivo ele demanda que a gente consiga escutar o outro, que a gente consiga estar em sintonia; então não é uma coisa simples trabalhar com duas mantenedoras no mesmo espaço. (CIÊNCIAS)

Entretanto, mesmo perante o compartilhamento da gestão, o que acarreta a Escola possuir em sua equipe servidores com benefícios e remunerações diferenciados, ficou evidenciado nas falas do grupo que a coletividade tem se feito presente na realização do “fazer escolar”, nas necessidades e demandas que vão surgindo para além do que foi planejado; como pode se evidenciar nos STs a seguir:

Os colegas compreendem que uma pessoa só não consegue dar conta de tudo que é necessário fazer. Então, a gente ficou um tempo grande sem vice-diretor de manhã, a Diretora assumiu um pouco e eu junto na coordenação, mas os professores, também, auxiliaram. [...] meu trabalho com os professores é pedagógico, eu não deveria cuidar do recreio, mas eu preciso cuidar o recreio, porque não temos profissionais suficientes, esse é o contexto.

Eu vejo que a diretora é bem do coletivo e hoje conseguimos formar um grupo, mas sem esse grupo formato foi difícil conseguir, porque cada um dizendo uma coisa, não foi fácil.

A gente pega, olha, o momento é difícil, é de crise, a gente pega junto; e o momento é legal, a gente pega junto, também, então, entendo que a Diretora e as gurias, elas têm as demandas delas, dentro do cargo que elas ocupam, mas a gestão compartilhada é bem nesse sentido de todos, em pé de igualdade, procurar alguma solução para escola, sempre, com a Escola no foco. A gente está num momento atípico da escola, porque nós estamos sem três técnicos e a gente acabou absorvendo as atribuições deles, assim, na medida do possível, alguma coisa; desde um recebimento de algum material que tem que assinar até postar no *Facebook*.¹¹

Assim, diante dos relatos, infere-se que a coletividade esteja presente entre o grupo da gestão, fator de relevância, pois apesar da existência de grupos diversos no ambiente escolar, é preciso que o foco esteja na entrega do ensino de qualidade aos alunos. Dall’igna (2007) aborda a existência de grupos sociais no interior da escola, os quais possuem interesses estratégicos, o que, por conseguinte, pode gerar conflitos de interesses entre eles; entretanto, entende que através da democratização da gestão escolar, esses interesses possam ser canalizados em prol da qualidade do ensino entregue à população. Ao encontro desse entendimento, para Fantini (2003) os grupos participantes do processo educativo e organizacional escolar, por possuírem

¹¹ Visando preservar a identificação dos respondentes, esses STs nem receberam nomes nem codinomes.

perfis distintos, torna-se necessário que todos convirjam aos fins e objetivos comuns, quais sejam, aqueles que compõem a educação.

Ainda nesta categoria, considerando que o papel da direção não fora destaque no roteiro de entrevistas, mas recorrentemente citado nas falas, em questões relacionadas ao compartilhamento da gestão, entendeu-se por certo considerá-lo, dada sua contribuição para um melhor entendimento desse formato de gestão.

Sabe-se que, ao longo do tempo, assim como o Estado, a organização escolar, também, passou por adaptações na busca de melhor atender às demandas da sociedade. Nesse período de transição, Santos (2013) destaca os termos que nomeiam a organização escolar, antes chamada de administração da educação, totalmente tecnicista, neutra e descompromissada, que se referia a um tipo de coordenação hierarquizada e autoritária; para o termo gestão escolar, que, segundo Lordeiro e Leão (2016), trata-se da mobilização de pessoas em torno de objetivos comuns, processo esse, que deve ser realizado com responsabilidade pelo gestor público.

Nesse sentido, a figura do gestor escolar, coordenada pelo cargo de diretor de Escola, tornou-se cada vez mais voltada ao fomento da participação da comunidade escolar nos processos decisórios; além das demais atribuições cabíveis à figura do diretor. Por meio da aplicação do roteiro de entrevistas, pode-se perceber que para o grupo de respondentes a direção atual da EMEF Cidade do Rio Grande desempenha as atribuições do cargo de diretor no formato voltado para gestão pública e não para administração tecnicista definida por Santos (2013). Nos STs que seguem, pode-se perceber as ações da diretora, voltadas ao fomento e a efetividades de uma gestão democrática-participativa junto à comunidade escolar:

Eu vejo um movimento bem forte da Diretora, em vários momentos, na saída de portão, em vários espaços que ela está em contato com as famílias, dizendo: vem participar tal dia, a gente tem reunião tal, a gente tem encontro com as famílias; vem participar do CPM. Então, ela fica fazendo chamamento, além de ter a divulgação nas mídias de quando têm os encontros. (MATEMÁTICA)

Ela recebe de uma coordenadora, de um vice, de uma orientadora e ela é o eixo principal que recebe demandas de todos os lados, mas, tão pouco, sozinha ela não faz nada e também o grupo sozinho não funciona [...] eu penso que todo mundo ganha experiência de estar compartilhando e partilhando os pensamentos, ideias e objetivos da direção que tem de diferente do que de uma escola comum, que é formada só por uma diretora, a vice e uma coordenadora, geralmente, e às vezes não é uma gestão compartilhada, às vezes é uma gestão que só a diretora pensa. (GEOGRAFIA)

No tocante à atribuição do diretor de escola quanto a proporcionar uma gestão democrática-participativa, Silva (2017) afirma ser esse a liderança capaz de estimular as ações democráticas, propondo melhorias na questão educacional, possibilitando o relacionamento interpessoal no grupo, permitindo a comunicação plena entre os membros da comunidade

escolar, na intenção de uma liderança compartilhada com o objetivo de melhoria da escola e da aprendizagem do aluno.

Nesse mesmo sentido, Silva (2016, p.25) afirma ser relevante, na gestão escolar, iniciativas que promovam o compartilhamento dessa; segundo a autora “[...] 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”. Já, para Fantini (2003) há necessidade de um líder na organização escolar, ao qual cabe auxiliar sua equipe a descobrir suas metas e motivá-la para o alcance; a autora traz a analogia de que um grupo sem liderança é como uma orquestra sem maestro, definido apenas como um conjunto de músicos e instrumentos.

Ainda, sobre o papel do diretor escolar, nos STs que seguem, pode-se notar a percepção dos respondentes sobre a dinâmica das demais atribuições de gestor escolar da EMEF Cidade do Rio Grande, para além daquelas de ordem democrática-participativas:

O diretor, ele tem que se virar nos trinta, tem que fazer, também, a função pedagógica que faz parte, mas ele faz sozinho ou com algum auxílio da vice-direção; ele também cuida das questões administrativas. (PORTUGUÊS)

A diretora é o eixo principal e tem que se dar com todo mundo ao mesmo tempo e tem que saber do processo burocrático/administrativo da escola, do emocional das pessoas, porque é na direção que vão chegar todos os problemas. E, ao mesmo tempo, poder contar com todo mundo que está ao redor. O papel da direção eu vejo como receber demandas de tudo que é lado e espaço e tem que formar uma única direção e fazer com que tudo funcione ao mesmo tempo. Se pode pensar que a diretora é quem manda e faz tudo, mas não. (GEOGRAFIA)

A direção tem realizado o acolhimento institucional das situações que vem externamente, como as propostas de estágios e de realização de projetos extensionistas. (MATEMÁTICA)

Ao encontro da percepção dos respondentes, para Santos (2013) a escola é orientada tanto pelo administrativo quanto pelo pedagógico, cabendo aos gestores escolares entenderem que um está a serviço do outro, havendo, assim, a necessidade de sincronia entre os dois “fazeres” para que as informações e as ações fluam da melhor maneira possível, destacando a relevância de os gestores escolares perceberem e darem a devida importância a esses dois principais processos de gestão escolar – administrativo e pedagógico.

Já, sob a visão de Scott (2014), há um terceiro componente a ser acrescentado dentre as questões cabíveis à gestão escolar, qual seja, a questão relacional, sendo necessário aos gestores à compreensão de que questões relacionais, organizacionais e pedagógicas andem juntas, e nesse sentido, gestores com perfil resolutivo para esses três tipos de questões, que consigam

alternar as ênfases mediante a necessidade de cada situação do cotidiano da escola, seriam os mais indicados a assumir o cargo.

Até aqui, considerou-se as atribuições cabíveis ao gestor escolar em organizações escolares tradicionais, ou seja, daquelas comunidades escolares compostas, basicamente, por discentes e seus respectivos responsáveis, docentes, coordenadores pedagógicos, secretário (s) de escola, direção e vice-direção. Entretanto, considerando o motivo pelo qual o tópico sobre o papel do diretor escolar ficou nesta categoria, qual seja, pelo fato de, na EMEF Cidade do Rio Grande, esse papel estar diretamente vinculado à gestão associada, entende-se como necessário abordar os efeitos dessa peculiaridade.

Nesse sentido, sugere-se que as atribuições da direção do CAIC sejam de maior vulto quando comparadas às dos demais diretores da rede municipal. Fato evidente é que o Termo de Convênio estabelece que a Direção da Escola é a mesma da UBSF, aumentando-se dessa forma o campo de atuação da Diretora; além disso, não de forma tão evidente, encontram-se demais demandas do cargo, oriundas do modelo de gestão compartilhada presente na EMEF, evidenciado nas falas dos respondentes, conforme segue:

Eu acho que às vezes, me parece, que a demanda é muito grande para uma pessoa só, para um diretor para o centro; porque a escola, por si só, ela consome muita a pessoa. (MATEMÁTICA)

E, aqui na Escola, a gente vê que as questões para direção são uma demanda muito grande. O que a rede entende das direções?! É um cargo que tem uma demanda gigante, aí a pessoa da Universidade tem a demanda de toda da Universidade e tem, ainda, todas as demandas do Município. (CIÊNCIAS)

A direção tem que ter essa noção de caminhar por esse espaço que tem área da saúde, que tem professores que são da SMEd, que tem técnica, que tem a comunidade, que é uma comunidade de risco, da Zona Oeste, que é abandonada pelo poder público. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

As falas acima sintetizam as atribuições do diretor oriunda da direção enquanto Centro - CAIC, além daquelas relacionadas à gestão associada entre FURG e Município, estipulada pelo Convênio existente, o que difere a EMEF Cidade do Rio Grande das demais escolas da rede do Município. Nesse cenário, sugere-se que o modelo de gestão compartilhada presente no CAIC possa ser fator de aumento das atribuições do cargo de diretor.

Ao finalizar os resultados encontrados nesta categoria, compreende-se que o entendimento sobre a estrutura organizacional da Escola, no caso desta pesquisa, sobre a gestão pública compartilhada, é fator relevante para o êxito desse formato; podendo servir de aporte para as ações da comunidade escolar. Nesse sentido, quanto mais a comunidade escolar reconhece seu espaço de atuação, melhor serão os resultados alcançados na gestão pública

compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande; sendo assim, entende-se como relevante aprofundar esse conhecimento, através da apresentação dos resultados das demais categorias, com vistas a contribuir, de certa forma, para esse formato de gestão, através desta pesquisa.

4.2.2 Limitações da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande

Esta categoria é composta por fatores identificados como desafios presentes na gestão compartilhada da Escola, interpretados por meio dos relatos do grupo de gestão. Nesse sentido, considerou-se como relevantes os resultados encontrados relativos às seguintes limitações: configuração de uma gestão mais democrática do que participativa por determinado segmento da comunidade escolar; necessidade de reescrita e escrita de documentos oficiais; influências políticas; desafios do planejamento; e, capacitação para gestão.

Como citado no embasamento teórico da pesquisa, a literatura sobre gestão democrática e participativa acaba sendo tratada como sinônimo para a maioria dos autores; entretanto, como o objetivo deste tópico é apresentar os resultados referentes ao nível de participação do segmento de pais e/ou responsáveis, entendeu-se, por certo, utilizar a diferenciação dos termos para embasar uma melhor discussão.

Resgatando-se o conceito de uma gestão democrática, apesar de ser aquela distante do autoritarismo e que dá voz às maiorias envolvidas nos processos decisórios, também, é aquela em que não há a efetiva responsabilização pelos resultados; baseia-se, prioritariamente, no direito de decisão por voto. Complementarmente, para Fantini (2003), democracia é o oposto a todos os formatos autocráticos de governo; tendo por regra fundamental a regra da maioria, ou seja, àquela criada por meio de decisões coletivas.

Já, a gestão participativa é aquela em que há o direito de decisão por maioria, havendo, vinculado a esse direito, o dever de responsabilização pelos resultados obtidos, envolvendo os participantes no processo de planejamento e realização das ações. Nesse sentido, Lordeiro e Leão (2016) afirmam que uma gestão escolar participativa e compartilhada necessita da participação de toda a comunidade escolar, exercitando o pleno diálogo e a reflexão, promovendo a descentralização de decisões e conferindo maior autonomia às pessoas nos processos de escolha, planejamento, elaboração de projetos, bem como no agir com responsabilidade compartilhada com o gestor.

Ao considerar as peculiaridades que diferenciam a gestão democrática da gestão participativa, identificou-se que há pouca participação do segmento de pais e/ou responsáveis pelos alunos na gestão da Escola, por motivos diversos. Acerca dos motivos, Brito (2011)

acredita que a dificuldade de se obter a participação dos cidadãos na gestão pública está vinculada aos modelos antigos de administração pública patrimonialista e, ainda, aos modelos burocráticos que se seguiram.

Conforme pode ser evidenciado nas classificações a seguir, houve motivos diferentes, interpretados como causadores da pouca participação do segmento de pais e/ou responsáveis pelos alunos. Cabe destacar que, no contexto das falas, durante as entrevistas, os respondentes nomeiam pais e/ou responsáveis dos alunos como comunidade.

Pouca participação dos pais e/ou responsáveis por falta de compreensão do processo participativo:

A gestão da Escola relacionada à comunidade não se tem hoje uma compreensão da totalidade como gestão participativa, tem a compreensão da comunidade de que só vai votar e apontar o que está errado, não se tem a compreensão de que a comunidade faz parte e que se der algo errado ela também faz parte do algo. Hoje precisaria qualificar a gestão participativa com a comunidade [...] ocorre uma discrepância entre o que eu exijo e o que eu estou fazendo para melhorar. (CIÊNCIAS)

A questão da reclamação, os responsáveis reclamam muito, é sempre apontando a crítica, crítica, crítica, crítica, crítica, e a direção faz esse movimento de assim “você estão criticando, mas agora eu quero que vocês tragam soluções [...]”. “Eu votei na chapa de vocês, então, agora, vocês foram eleitas; estou trazendo a minha demanda, resolvam”. Mas é isso, quando a gente convida para resolver junto tem o conflito; não se responsabilizam pelo resultado. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

O que eu vejo hoje é que as pessoas querem, muita gente quer decidir, mas elas não querem estar juntas para fazer acontecer e segurar os resultados; muita gente cobrando, mas pouca gente de fato se responsabilizando; é isso que eu vejo que está acontecendo. Percebo mais como uma gestão democrática. (MATEMÁTICA)

Os responsáveis não percebem esse lado de participarem mais, eles só vêm aqui para nos cobrar e cobrar e isso também não parece ser um processo participativo. (GEOGRAFIA)

Nos STs supracitados, fica evidente a participação de forma mais democrática, por parte dos pais e/ou responsáveis pelos alunos, do que participativa. Nesse sentido, Libâneo (2001) ratifica o entendimento de Brito (2011) no sentido de que a história do Brasil contribui para esse tipo de comportamento existente até hoje na sociedade, em que os formatos de gestão da sociedade brasileira têm sido caracterizados por um tipo de “cultura personalista”, na qual o poder é atribuído à pessoa que possui cargo como sendo a única responsável pelas decisões, eximindo-se assim, os demais, de uma efetiva participação. (LIBÂNEO, 2011)

Baixa participação dos pais e/ou responsáveis em função de conflitos:

CPM está passando por um momento difícil, pós pandemia tivemos uma dificuldade de entendimento da direção da escola, houve olhares diferentes e não conseguiram, pós pandemia, ter o mesmo entendimento entre CPM, direção da Escola e vice-

direção. [...] também é preciso aproximar para acabar com o ranços e guerrinhas das famílias para com a gestão (ARTES)

[...] uma quebra na participação das famílias, que também se deu pelo fato de ter havido uma mudança na gestão e algumas pessoas que estavam na gestão saíram e se tem outra gestora; se busca um novo ritmo de aproximação com as famílias para participarem, porque um pouco se quebrou pela pandemia e cada gestão que chega vai colocando aos poucos o seu ritmo. (HISTÓRIA)

De acordo com Dall’igna (20017) e Fantini (2003), um ambiente conflituoso é característico da gestão escolar, considerando que nele estão envolvidos vários grupos distintos. Entretanto, é preciso que o interesse comum seja levado em consideração, qual seja, a educação de qualidade. Lordeiro e Leão (2016) destacam a necessidade de pleno diálogo e reflexão de toda comunidade escolar em busca da efetivação de uma gestão participativa e compartilhada.

Assim, é importante destacar que a gestão participativa, também diz respeito aos responsáveis pelos alunos; nesse sentido, em âmbito municipal, a Lei nº 7.911/2015 traz como uma das estratégias da Meta 2 “2.31 - incentivar a participação dos pais ou responsáveis no acompanhamento das atividades escolares dos estudantes, por meio do estreitamento das relações entre as escolas e as famílias, promovendo a conscientização dos direitos e deveres das partes envolvidas. (RIO GRANDE, 2015, p. 50-53).

Ainda, a CF/88 traz em seu artigo 205 que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. (BRASIL, 1988), ratificando, assim, o dever de participação dos responsáveis pelo aluno e da sociedade como um todo.

Limitação da participação dos pais e/ou responsáveis vinculada às questões de vulnerabilidade social:

[...] antes mesmo da pandemia a gente já havia percebido um afastamentos das famílias em relação à Escola e não conseguimos entender o porquê desse afastamento e o meu olhar superficial é de que parece que a comunidade tinha que ficar escondendo algo aqui e que se viesse muito para Escola poderia dar margem para descobrir algo, porque começou muito tráfico, muito envolvimento da família, então, começaram a evitar que a gente, enquanto Escola, se aproximasse e descobrisse, assim, preferem manter a família no bairro e a Escola distante. (ARTES)

Pelas famílias estarem passando por processos de muita violência, muita agressividade entre crianças, até crianças bem pequenas, as famílias já estão vindo carregadas de tantos sentimentos negativos, que chegam aqui participando apenas porque é chamado, porque o filho brigou, mas não participam ainda de forma espontânea. (GEOGRAFIA)

Nesses últimos STs, foi percebida a realidade local da EMEF Cidade do Rio Grande, num cenário de vulnerabilidade que se estende ao próprio Município do Rio Grande, o qual passa por uma fase generalizada de aumento da violência e fatores relacionados, que acabam por influenciar, diretamente, na dinâmica da Escola; sendo a maioria dos casos relativos à chamada “guerra entre facções criminosas”. (G1 Globo.com, 2021)

Dessa forma, entende-se que vários podem ser os fatores da pouca participação de pais e/ou responsáveis na gestão da Escola; o que não reduz a necessidade de que essa participação se efetive. Nesse sentido, Dall’igna (2007) afirma que, mediante as transformações do sistema educacional na década de 90, a necessidade de participação das famílias nas atividades escolares tornou-se evidente - dentre essas atividades, as de gestão, de administração e de supervisão, com objetivo de obter maior eficiência e qualidade nas escolas.

Com base nos relatos dos entrevistados, percebe-se que a gestão tem incentivado a participação das famílias, citada por Dall’igna (2007) como necessária diante da reorganização do sistema educacional. Esse fomento à participação dos pais e/ou responsáveis pode ser observado nos STs que seguem:

A gente tem feito muito essas questões de estar com a comunidade aqui na escola, então tem as reuniões, assembleias, o CPM, também, tem encabeçado essa organização. Então, sim, se tem tentado. (CIÊNCIAS)

A gente vem tendo reuniões mensais com a comunidade, contando e abrindo espaço, também, para eles participarem, proporem, sobre tudo que aconteceu na Escola (PORTUGUÊS)

[...] têm as reuniões com as famílias, a entrega de pareceres, mesmo a gente não vai ter aula no dia para poder ter reuniões com as famílias; tem a Assembleia, tem o conselho do CAIC, tem as assembleias do CPM, então, a comunidade, ela sempre é muito convidada a participar. Às vezes tem reuniões que são cheias, lotadas, eles vêm, eles participam; e outras são mais esvaziadas, mas o espaço, ele é aberto, sempre. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

Se busca cada vez mais uma gestão participativa, que é ouvir, escutar e acolher as famílias, tanto em reuniões que a gestão propõe mensalmente e também nos serviços de orientação escolar, o próprio trabalho da coordenação que está aberto a acolher e escutar as famílias. (HISTÓRIA)

O que eu vejo é que existem espaços de participação, de mecanismos abertos de diálogo, dentro da Assembleia para as famílias, dentro do CPM, no conselho do CAIC, então, acho que existem espaços, eles estão abertos, são divulgados. As pessoas têm que se apropriar desses espaços para poder levar a sua voz, suas ideologias. (MATEMÁTICA)

Assim, ratificando a existência de ações de incentivo à participação dos pais e/ou responsáveis na gestão escolar da EMEF Cidade do Rio Grande, um dos respondentes cita que reuniões com as famílias vêm sendo feitas com objetivo de conscientização desse segmento

sobre a necessidade e o entendimento de uma gestão democrática: “Vimos que vieram poucos pais, mas nos poucos que vieram a gente foi plantando essa sementinha de fazer eles refletirem sobre o que é a escola e sobre o que é educar.”(GEOGRAFIA)

Os espaços elencados nos STs acima são importantes mecanismos de participação da comunidade escolar na gestão da escola. Nesse sentido, a normativa brasileira relativa ao ensino é voltada ao fomento da participação e de uma gestão escolar democrática. A LDBEN/96 traz como um dos princípios da educação básica, no inciso “II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. A Lei Municipal nº 10.576/95 apresenta no artigo 1º, como um de seus preceitos, “III – participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados.

Assim, diante dos STs supracitados, relativos aos espaços participativos da EMEF Cidade do Rio Grande, percebe-se que a Escola proporciona mecanismos de participação ao segmento de pais e/ou responsáveis da comunidade escolar, entretanto, evidencia-se dificuldade de aproximação; o que se ratifica no seguinte relato:

[...] eu não consigo nem te responder se a participação das famílias se dá de forma democrática e/ou participativa, porque estamos trilhando para reconquistar a presença das famílias na escola, tentando ressignificar o entendimento delas para que tenham esse olhar de pertencer ao processo para que a gente consiga sanar os processos, pois com o afastamento da família a gente não consegue (ARTES)

Sobre essa abstenção de participação, apesar de poder haver motivos diversos, Collioni, Peixoto e Macedo (2013) afirmam que é comum os cidadãos preferirem ficar na zona de conforto, deixando, assim, de exercer sua cidadania. Por fim, apesar da identificação de ações de incentivo, infere-se que atualmente a efetividade da participação ainda deixa a desejar nesse segmento da comunidade escolar.

Nesta categoria, como limitação da gestão compartilhada da Escola, também, foi considerada relevante a necessidade de revisão dos documentos oficiais, que se encontram desatualizados. Nesse contexto, cabe destacar que existem duas percepções distintas do grupo da gestão sobre essa demanda. A primeira percepção diz respeito ao entendimento do próprio grupo da gestão sobre o que os documentos oficiais definem; e, nesse sentido, o grupo entende que, mesmo os documentos estando desatualizados, as práticas escolares se baseiam neles e, portanto, balizam as práticas internas, como pode ser percebido nos STs a seguir:

Eles são de suma importância, porque quando a gente compreende... por exemplo, quando chega um servidor aqui na Escola e aí ele compreende o que essa Escola quer, está escrito lá no PPP. Então, eu vou trabalhar de acordo com o que está ali. (CIÊNCIAS)

Sim, inclusive, assim, toda essa questão do planejamento da escola, ela vem por causa dessa construção de anos desses projetos e que tem esse Norte; são os nossos documentos norteadores, eles podem estar desatualizados, mas eles ainda balizam a nossa prática. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

[...] tem muita coisa para avançar e pôr na prática entre o que está escrito no PPP e no fazer docente, mas a desatualização dos documentos não tira a essência do que acontece aqui e do que as pessoas sabem e do que é estar na EMEF Cidade do Rio Grande e ser professor daqui. (GEOGRAFIA)

Ainda que, os documentos oficiais balizem as práticas da EMEF Cidade do Rio Grande, os respondentes sinalizaram a relevância de atualização e revisão destes. Os relatos a seguir identificam a percepção dos respondentes sobre os benefícios que uma atualização continuada do PPP poderia trazer à dinâmica escolar:

Eu acho que a atualização do PPP com maior frequência teria um maior benefício para organização e para o planejamento escolar, porque toda vez que se atualiza, acaba se dialogando com o grupo, vendo coisas que estão dando certo e coisas que não estão vendo as coisas que precisam melhorar, percebe as coisas que já não cabem mais, então, é importante. (HISTÓRIA)

Eu acho que o benefício de atualizar o PPP com maior frequência é o de repensar práticas anteriores, o que deu certo e o que está errado, acho que é um bom processo que não é um desgaste que deva ser anual, mas de dois em dois anos pelo menos; de repensar ou repassar pelo projeto, refletir; será que deu certo para todos? (GEOGRAFIA)

Como a gente sabe, o PPP, ele não precisa de um prazo para ser feito, mas é sempre bom dar aquele sacode para a gente poder visitar, digamos assim. Eu acho que isso foi em 2019 que a SMEd pediu para as escolas, tinha prazo de entrega e a gente até trabalhou nisso, na época eu era coordenadora pedagógica, e eu e outras coordenadoras, a gente trabalhou junto com os professores e demais da comunidade, trabalhamos em cima do PPP, mas eu não sei te dizer se esse PPP, eu acho que esse PPP ele não foi adiante. (MATEMÁTICA)

O PPP, segundo Couto (2017) é um plano marco que representa a identidade de cada escola, sendo um importante instrumento da gestão escolar, que tem por objetivo a qualidade do ensino. A revisão deste importante documento deve ser constante, geralmente anual, para que se possa obter melhoria de processos e formulação de metas para resolução de problemas levantados pela comunidade escolar através da participação de todos os segmentos da escola (GIANFELICE, 2020).

Sobre a necessidade de revisão do PPP, Robaert e Dalla Corte (2014) afirmam que o PPP propõe a organização da escola, estabelecendo prioridades, definindo estratégias e ações coletivas voltadas para a função social da escola, resolvendo problemas e, assim, transformando a prática escolar em realidade. Nesse sentido, de acordo com a literatura disponível, destaca-se a necessidade de revisão do documento para que realmente atenda ao que se propõe.

Além dessa, também houve sinalização da necessidade de elaboração de um regimento para o Centro como um todo, que englobe a UBSF e a Escola. Assim, quando perguntado a um dos sujeitos de pesquisa se a existência da área da saúde no CAIC influencia a comunidade escolar da EMEF Cidade do Rio Grande e de que forma, “Ciências” cita que como forma de potencializar as ações enquanto Centro, teria que haver o investimento em diretrizes, que pudessem evidenciar essas questões:

A primeira coisa para potencializar isso é o investimento em profissionais e as diretrizes, de saber o que a gente quer, quais são os objetivos, quais são as questões do centro, de se pensar, até o próprio regimento, a gente precisa ter um regimento do centro. Hoje a gente tem um regimento da escola, e, aí se confunde o que diz ali no da Escola que fala, também, do centro, que é um documento mais antigo, então, precisa ter essa escrita do regimento do centro. (CIÊNCIAS)

Quando questionado sobre seus conhecimentos acerca da organização dos cargos da Escola e suas respectivas atribuições, “Português” respondeu que “Falta o Regimento do Centro; eu acho que precisa estar isto no Regimento do centro, precisa estar de maneira mais clara isso, inclusive a secretaria de educação nos chamou atenção, precisa estar de maneira mais clara qual é a função de cada um de nós na questão do convênio”. O ST sugere que há necessidade de formalização sobre a organização dos cargos em relação ao convênio do CAIC, entretanto, infere-se, no contexto da fala deste último ST, que a necessidade de clareza está vinculada à responsabilização das mantenedoras e não às necessidades de conhecimento por parte dos próprios servidores, o que ratifica a necessidade de delimitações e esclarecimento sobre a estrutura da gestão compartilhada do CAIC.

Assim, subentende-se que a segunda percepção do grupo da gestão sobre a desatualização dos documentos oficiais diz respeito à necessidade de um melhor entendimento das instâncias superiores de cada conveniente acerca da gestão compartilhada presente na EMEF, e no CAIC como um todo, e suas especificidades; os STs a seguir retratam a percepção da gestão sobre essa limitação de entendimento do espaço:

A gente que trabalha aqui dentro consegue ter uma clareza, porque a gente vive na pele o que acontece. Acredito que as mantenedoras precisavam se conversar mais; o que falta é um pouco disso, de diálogo, de conversar, de pensar o CAIC; não se pensar só como uma escola do município [...] E, aí, o que falta, hoje, é, acho, que isso, é o diálogo entre os mantenedoras, são algumas coisas, assim, que a gente precisava se conversar melhor; e a própria Universidade nós enxergar; e, a secretaria de educação, também, enxergar [...] tem alguns conflitos, assim, de entendimento do que é esse lugar, tanto da secretaria, até, às vezes, da própria Universidade. (CIÊNCIAS)

A Secretaria de Educação, claro, acaba nos olhando como outra Escola de Educação Básica, por exemplo, em alguns aspectos, tem a ver com a legislação da educação em âmbito nacional, que o estado tem que seguir, que o município tem que seguir e tudo

bem, mas a gente acaba tendo alguns atritos. Essa Escola é diferente, a pró-reitoria tem que olhar diferente, o secretário de educação tem que olhar diferente, o reitor tem que olhar diferente, eu tenho que olhar diferente; essa Escola é diferente, não é para ter privilégios, mas é para ter a garantia da extensão e o vínculo com a política nacional de extensão, com a curricularização da extensão, que, também, é normativo legal e, também, a normativa da educação. (PORTUGUÊS)

Às vezes é normal a gente brincar que o CAIC tem dois pais e às vezes ao mesmo tempo ele é órfão quando a gente precisa de alguma coisa, porque acho que o convênio ele tem que ser muito bem amarrado, ele tem que ser muito bem detalhado. Não dá para ser um convênio escrito de forma ampla, porque isso te abre várias brechas, né, onde, daqui um pouco, responsabilidade de um, pode dizer não, não é comigo é com a outra, e a outra mesma coisa, então, acho que o convênio ele tem que ser bem amarrado, acho que ele tem que estar bem nas minúcias, assim, para quando a gente precisar decidir alguma coisa, pensar não, isso é realmente responsabilidade de tal instituição, eu acho que fica mais fácil. (MATEMÁTICA)

Isto posto, entende-se que os documentos oficiais representam importantes instrumentos para gestão escolar; sendo relevante a manutenção dos mesmos. Assim, diante da identificação de necessidade de reescrita de documentos e elaboração do regimento do centro, Couto (2017) destaca que o PPP e o Regimento Escolar são documentos necessários para que as escolas atendam aos padrões de qualidade previsto na legislação.

Considerando que para a gestão escolar tradicional já é de suma importância a atualização dos documentos oficiais, entende-se que pelo fato da gestão da EMEF Cidade do Rio Grande se dar no formato compartilhado bipartite, envolvendo, além de toda a comunidade escolar, os dois convenentes – FURG e Município do rio Grande, a relevância de atualização desses documentos seja ainda maior.

Nesse cenário, é preciso que os convenentes tenham clareza sobre suas atribuições e responsabilidades, pois, segundo Durão (2002), os interesses desses devem ser convergentes e visarem o atendimento do bem comum, objetivando resultados também comuns, quais sejam, no caso da EMEF Cidade do Rio Grande, a prestação de um ensino público de qualidade.

Assim, entende-se que a necessidade de atualização dos documentos oficiais e a elaboração do Regimento do CAIC sejam uma limitação para o compartilhamento da gestão, vinculada diretamente à necessidade de um melhor entendimento das mantenedoras sobre o espaço; dessa forma, supõem-se que a reavaliação dos documentos oficiais, assim como, a elaboração de outros documentos necessários, contribuiria para o entendimento do que é o CAIC e, também, serviria como precaução para influências políticas que possam ocorrer.

A preocupação com as influências políticas foi reincidente na fala dos entrevistados, foram identificados STs que sinalizam o receio quanto a essas possíveis interferências na gestão compartilhada da Escola. Evidenciou-se, nos relatos a seguir, que trocas de governo e/ou chefias

das mantenedoras, influenciaram ou podem influenciar de forma negativa no compartilhamento da gestão.

A própria questão de ser uma gestão compartilhada entre FURG e Município, às vezes, as coisas se chocam, porque a gente tem duas mantenedoras, a FURG e a SMEd, então, nós tivemos uma colega que ela costumava dizer uma coisa, assim, “o CAIC é aquele filho que o pai assume quando convém”, então, em algumas situações a FURG toma a dianteira, em outras, a SMEd, em outras nenhuma das duas; então, a gente sente isso principalmente nesses momentos de dificuldade financeira, de governo que troca e aí um governo não conversa com outro. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

E, aí, não foi só no CAIC, foi toda a rede nessa falta de professores, por exemplo, então falta compromisso, eu penso da prefeitura, e, infelizmente, são questões políticas, que a cada governo vai fazendo da maneira que convém. Então isso é bem complicado, porque afeta muito nosso trabalho, o município precisa arcar melhor com as suas responsabilidades. (CIÊNCIAS)

Essa Escola é diferente e ela tem que ser percebida diferente por todos os secretários de educação que assumem o cargo. (PORTUGUÊS)

Outros STs que explicitam essas preocupações com questões políticas, também, evidenciam a necessidade de reescrita dos documentos oficial, principalmente, do Termo de Convênio, que tem por função definir a relação intrainstitucional, contendo as responsabilidades e atribuições de cada um dos convenientes de forma clara, bem como, servindo como documento norteador para as chefias; como pode ser percebido no relato que segue:

Há uma parceria bem forte, há um diálogo bom com as pessoas, só que isso é importante estar registrado, escrito o que precisa ser feito, porque se não a cada gestão que muda, “eu não gosto da pessoa do posto, eu não vou falar com ela”, aí acaba que as coisas se perdem e se perde no trabalho. Então, independente das pessoas, as coisas precisam acontecer. Por isso que eu digo que a questão do regimento do centro é muito importante ter escrito, porque eu não posso vir para cá e fazer o que eu quiser; eu não posso vir trabalhar na UBS e vou fazer tal coisa”, não, existe uma Escola naquele lugar, é um centro, então, precisa estar integrado. (CIÊNCIAS)

No ST supracitado, evidencia-se a necessidade de um regimento do Centro, envolvendo as relações da área da saúde e da educação, o que, com a formalização, supõem-se que preservaria a constituição do CAIC enquanto centro, preservando, conseqüentemente a entrega de um serviço público de constância e qualidade no espaço.

Ainda, com relação às interferências políticas, no ST “O vínculo com as unidades acadêmicas está voltando aos poucos, existia antes, mas se perdeu um pouco com a pandemia e com a troca de gestão. Então, até começar e formar a própria equipe, a nova equipe, e compartilhar, então, está caminhando, está engatinhando ainda” (GEOGRAFIA), percebe-se que a troca de gestão pode influenciar nas relações intrainstitucionais. Nessa mesma perspectiva

o ST seguinte - além da necessidade de elaboração do regimento do Centro, que poderia auxiliar nessas questões – relata a necessidade de institucionalização da extensão universitária no CAIC:

[...] por exemplo, os projetos de extensão, se a gente conseguir institucionalizar um edital anual para concorrência de projetos de extensão, não dependeria de quem vai assumir a direção, tem que fazer porque é política institucional; também o Termo de Convênio, a gente tem alguns desafios, agora, que é renovar o documento, reescrever. (PORTUGUÊS)

Dessa forma, entende-se que a contribuição da atualização dos documentos e avaliação constante dos mesmos, bem como da necessidade de elaboração de outros – a exemplo, o Regimento do Centro – se estenderia para além do benefício de um melhor entendimento da gestão compartilhada por parte dos convenientes, servindo, assim, também, como um aporte para a preservação do espaço a possíveis interferências de cunho político.

Ainda como limitação da gestão compartilhada presente na EMEF Cidade do Rio Grande, foram categorizados os resultados relativos à avaliação sobre a capacitação da gestão. No bloco “percepções sobre a gestão compartilhada” foi perguntado aos respondentes se já haviam participado de algum tipo de formação ou capacitação para gestão escolar. Nessa questão, a maioria do grupo diz não ter participado de capacitação/formação sobre o tópico de gestão na EMEF Cidade do Rio Grande.

Quanto à formação/capacitação sobre gestão escolar as minhas formações vão mais para coordenação pedagógica, avaliação e infâncias, voltadas para essas temáticas; bem como para documentos que são suporte para o fazer pedagógico são as coisas que eu mais me envolvo, que na minha especialização foi sobre a ABNCC, mais com coordenação do que com a gestão em si. (ARTES)

Para gestão escolar, alguma sobre plataforma, coisas muito pontuais de serviço burocrático, assim, nada que que acrescentasse sobre gestão, tudo foi muito na pesquisa e na observação sobre o que as gurias fazem. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

Ainda não. (GEOGRAFIA)

A respeito de capacitações/formações, Lima (2014) afirma que a LDBEN reorganizou substancialmente a educação, assegurando a universalidade, melhoria da qualidade, qualificação e valorização dos profissionais da educação. Corroborando Schmidt, Gabe e Czarneski (2021) as quais entendem que a valorização do servidor público é um importante fator para que se possa atender às expectativas e, conseqüentemente, aos objetivos da própria instituição à qual faz parte.

Nesse sentido, entende-se que as instituições envolvidas no convênio, para além da educação continuada dos docentes, também, poderiam fomentar a capacitação dos demais servidores que perfazem o quadro profissional das escolas. Essa necessidade torna-se, ainda, mais evidente perante um espaço com gestão compartilhada.

Nesse sentido, Teixeira (2016) trata a falta de capacitação como um desafio para a implantação da gestão compartilhada, no que se refere às questões de cooperação, fato esse que acaba por descontinuar iniciativas com esse formato de gestão. Com base na colocação do autor, e na expectativa de que os padrões de qualidade da educação sejam mantidos na EMEF Cidade do Rio Grande, a capacitação da gestão pode ser um diferencial.

Quando questionados se os convenientes já forneceram capacitações sobre gestão, alguns respondentes afirmam que sim, entretanto, parece não ter havido adesão por parte desses. “Ciências” respondeu que “o Município oferece alguma coisa nesse sentido, fiz alguma coisa *on-line* e eu, por iniciativa minha, fui tentar ler e entender algo, mas, aí, fora daqui”. Já, “Português” afirma que “A SMEd ofereceu um curso de gestão escolar que eu não fiz muito bem, não consegui estar tão presente como eu gostaria”.

Isto posto, considerando o pouco engajamento observado quanto a realização de capacitações, é relevante destacar o quanto esse fator pode refletir no produto final da escola, ou seja, no desempenho do aluno. Ratificando esse entendimento, Scott (2014) diz ser fundamental a capacitação da equipe gestora para o desempenho de suas atribuições e superação dos desafios da gestão; sendo, assim, uma estratégia geradora de impacto direto no resultado final dos estudantes e, conseqüentemente, na qualidade da educação pública.

Além disso, a capacitação do gestor público, também, prepara-o para atuar como incentivador da participação da comunidade escolar na gestão da Escola. Para Lordeiro e Leão (2016), a formação continuada do gestor público é essencial para fortalecer e/ou modificar o espaço de participação da comunidade escolar, pois a atuação do gestor junto à sua formação, contribuem para que a participação e envolvimento das pessoas, de fato, efetivem-se.

Collioni, Peixoto e Macedo (2013) ratificam a necessidade de capacitação aos gestores, considerando a falta de capacitação técnica dos gestores como um dos empecilhos da gestão participativa na escola. Já, Luck (2000, p.28) é enfática ao relacionar a habilidade dos dirigentes à qualidade da própria escola, a autora afirma que “De pouco adiantam a melhoria do currículo formal, a introdução de métodos e técnicas inovadores, por exemplo, caso os mesmos não sejam acompanhados de um esforço de capacitação dos dirigentes nesses processos”, o que se daria por meio do processo de educação continuada e permanente.

Diretamente relacionado à capacitação/formação para gestão, tem-se o planejamento escolar, outro importante fator, que influencia na qualidade do ensino é visto, nesta pesquisa, como um desafio dentro da organização escolar da EMEF Cidade do Rio Grande. Entende-se que o planejamento requer tempo e preparação da equipe e que capacitações para gestão poderiam contribuir, também, nesse sentido, de melhor organização do tempo dos profissionais, apesar, é claro, da necessidade de provimento de outros recursos.

Os STs que seguem retratam a escassez de tempo para fazer o planejamento e a gestão da Escola, como pode ser evidenciado nos relatos a seguir:

Essa rotina, às vezes, é até adoeecedora, porque é muito cansativo. Então, a gente precisaria, sim, ter uma qualidade melhor para fazer gestão. A demanda é muito grande e a gente esbarra naquela questão, que faltam pessoas. Se a gente tivesse profissionais para cuidar do recreio, a coordenação não precisaria fazer isso. São coisas que a gente precisa ter investimento; só que aí a gente precisa ter o entendimento das mantenedoras. (CIÊNCIAS)

Então, o que eu quero dizer é que eu não tenho tempo, mas eu faço o tempo fora do meu tempo de trabalho porque eu também acho que eu tenho que cumprir essas coisas. Quantas vezes a gente tem que fazer reunião de gestão com a equipe sexta-feira à noite?! Porque não dá, isso aqui é um vucu-vuco e se tu queres planejar tu precisas abrir mão de outras coisas, às vezes do teu tempo pessoal, infelizmente. (PORTUGUÊS)

Às vezes, a gente queria, assim, um dia com 72 horas, porque uma reunião por semana, às vezes, é pouco, mas, assim, a gente tenta dar conta o máximo possível dentro da carga horária de trabalho, bem apertada, mas a gente tenta. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

[...] acontece muito de ter que apagar o fogo, a gente tenta e busca não fazer e se planejar, mas essa dinâmica da Escola e da família de precisar de atendimento diante de um acontecimento e de outras problemáticas. (HISTÓRIA)

Como pode ser percebido, a dinâmica escolar é composta, não só por ações planejadas, mas, também, por ações emergentes. Nesse sentido, Scott (2014) entende que o gestor escolar, enquanto liderança, deve compartilhar com os demais colaboradores o processo de planejamento, bem como a realização de ações. Esse compartilhamento da responsabilidade de planejamento e realização de ações demonstra uma gestão participativa, mas, ainda assim, poderá haver falta de outros recursos importantes para dinâmica escolar que resultem em qualidade.

No tocante aos recursos necessários a uma educação de qualidade, entende-se que, apesar dos normativos relativos à educação referenciarem os padrões mínimos de qualidade, a realidade e o contexto social de cada escola determinam suas necessidades de recursos, sejam materiais ou de pessoal. Nessa perspectiva, Gianfelice (2020) destaca que as especificidades de

cada escola definem os investimentos necessários ao alcance dos resultados, já que as diversas regiões do País exigem recursos diferenciados de acordo com suas realidades locais.

Por fim, após apresentação dos resultados que demonstram as limitações e desafios da gestão compartilhada presente na Escola, torna-se relevante apresentar, também, os fatores relevantes evidenciados como pontos positivos desse formato de gestão, na percepção dos sujeitos de pesquisa.

4.2.3 Benefícios do compartilhamento da gestão da EMEF Cidade do Rio Grande

Como problemática de pesquisa, levantou-se o questionamento sobre fatores que poderiam diferenciar a EMEF Cidade do Rio Grande das demais escolas da rede municipal, as quais não possuem o formato de gestão compartilhada. A categoria “Benefícios do compartilhamento da gestão da EMEF Cidade do Grande”, nesse sentido, é constituída pelos pontos positivos do formato de gestão presente na Escola, percebidos pelo grupo, sendo classificados com maior relevância aqueles vinculados às questões de infraestrutura, área da saúde, educação continuada de docentes, gestão participativa e transparência.

De forma a introduzir a categoria em questão, traz-se o trecho da fala de um dos respondentes, que apresenta, de forma abrangente, o que foi evidenciado nas entrevistas e que será discorrido ao longo deste subitem, sendo o seguinte:

A questão do convênio nos garante a possibilidade de fazer um trabalho de qualidade neste lugar. A gente atende uma comunidade muito vulnerável e faz toda a diferença termos essas condições materiais, esse investimento que a Universidade nos oferece, a infraestrutura, a questão da vigilância, várias questões nos possibilitam fazer um trabalho com maior qualidade que das outras escolas do município. (CIÊNCIAS)

Assim, adentrando-se às questões de infraestrutura, houve unanimidade entre os respondentes ao afirmarem que o modelo de gestão compartilhada presente no CAIC possibilita um diferencial em relação às demais escolas da rede. Na fala da maioria dos respondentes fica evidente a percepção de que a Escola possui uma estrutura física diferenciada, em sentido positivo, para atender às demandas atuais, que podem ser evidenciadas nos seguintes relatos:

A gente tem aqui uma área de alimentação que não existe nas escolas do município com uma cozinha industrial de referência. (PORTUGUÊS)

[...] a sala de artes do CAIC, sempre, foi uma referência na rede, porque é a Escola que tem a sala de artes, laboratório de informática, o ginásio, então, assim, as instalações da escola, elas são muito boas. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

Claro que sempre tem alguma coisa que pode melhorar ou avançar, mas as salas, principalmente, da educação infantil, todas têm banheiro, mobiliário adequado para

cada faixa-etária [...] as escolas que eu já trabalhei não tinham essa estrutura. Aqui é bem melhor. Até quando eu cheguei aqui eu me apaixonei, porque cada sala tem um pátio interno para atrás. As outras escolas, às vezes, não têm nem espaço, nem pracinha. (GEOGRAFIA)

[...] de forma geral, uma escola que tem um auditório, que tem um camarim, que tem um teatro de arena, um ginásio coberto, tem pracinha, tem uma sala de música com vários instrumentos, tem laboratório de ciências, que escola pode ter isso em termos de cenário brasileiro, já pesquisei sobre isso, maioria das escolas municipais não tem laboratório de ciências, embora nosso laboratório, também, precisa de reforma, mas a estrutura em si, ela é boa, com uma cozinha, praticamente, industrial, e com câmara fria. (MATEMÁTICA)

Eu avalio as instalações físicas da Escola como necessitadas de manutenção, apesar de que agora estamos tendo uma obra grande, mudando várias coisas e vamos ver quando acabar a obra como ficará. Quando comparada às demais estruturas físicas da rede municipal eu avalio que a nossa Escola é dez, que é muito melhor pelo que ela oferece; qual escola vai ter um teatro como ela tem ou um refeitório do tamanho que tem. (ARTES)

O Termo de Convênio estabelece que uma das responsabilidades da FURG, enquanto conveniente, é “[...] utilizar sua capacidade física instalada, representada pelo Complexo CAIC-FURG, em benefício da comunidade rio-grandina [...]” (RIO GRANDE, 2011, p. 1); nesse sentido, a percepção da maioria dos respondentes condiz com esse documento, que apesar de não ter sido renovado até o momento, ainda é utilizado como parâmetro para os convenientes.

Ainda, em relação a estrutura diferenciada das demais escolas da rede municipal, há de se destacar o CAIC, enquanto centro, com ênfase para a atuação da área da saúde, através da UBSF Romeu Selistre Sobrinho, na Escola; diferenciação essa, reconhecida pelo grupo da gestão, como pode ser identificado na seguinte fala: “[...] o CAIC é composto por uma UBSF e, também, pela Escola, o que a distingue, porque dentro da rede municipal de ensino não há escola que tenha uma UBSF junto”. (HISTÓRIA)

Esse diferencial se mostrou bastante presente na fala dos sujeitos de pesquisa, sendo unânime a percepção dos mesmos quanto aos efeitos positivos dessa constituição do CAIC – que enquanto Centro compõem-se da área da saúde e da educação. Na percepção dos entrevistados, a área da saúde tem um papel fundamental para Escola, tanto quando atua em casos pontuais de emergência, quanto quando desenvolve ações preventivas/educativas com a comunidade escolar, o que pode ser evidenciado nos seguintes trechos de falas de diferentes sujeitos:

Ter a área da saúde junto à Escola é muito bom, não só pelas emergências, mas pelo cuidado que se tem com as famílias, que é necessário, porque, às vezes, eles não têm um planejamento de gravidez, por exemplo, e tendo esse acesso para as famílias é ótimo, eles precisam disso. Eu acredito que a existência da área da saúde no CAIC influencia a comunidade escolar e nos traz bastante segurança; a área da saúde se

voltou muito para um olhar educativo, todos os projetos que fazem acompanhamento nas casas e nas famílias, a gente vê um olhar bem pedagógico. (ARTES)

De forma geral, acho que a UBS é bem positiva para Escola, porque não é só questão, assim, de quando uma criança se machuca, fica próximo de levar, óbvio, isso é meio óbvio, uma criança se machucou, tu tens uma área da saúde que tu vais levar para fazer um curativo ou qualquer outra coisa, mas acho que para além disso, para a questão da educação em saúde. (MATEMÁTICA)

Eu vejo que tem algumas ações educativas que o posto faz para nossa Escola, que é um *plus* diferente das outras Escolas da rede municipal. (HISTÓRIA)

Além de apresentarem as questões relacionadas à relevância do fazer da área da saúde, os entrevistados expuseram o reconhecimento do trabalho desenvolvido pela UBSF na comunidade escolar, demonstrando, ainda, a necessidade em se manter a relação de proximidade entre as duas áreas, trazendo maior segurança para comunidade escolar, o que é percebido, principalmente, nas falas relativas ao fechamento de um acesso físico entre saúde e Escola, ocorrido em função da pandemia COVID-19, também, dentre outros relatos:

[...] antes, tinha uma porta que dava para dentro da UBSF e que na pandemia fecharam, e eu acho que tem que abrir de novo, pois já aconteceu de ter emergência na educação infantil e ter que sair correndo porque se machucou sério [...] (ARTES)

A relação da área de saúde nos importa, é necessário, é uma grande potência, a relação com a área da saúde. Assim, fechar uma porta física significa restringir o direito e a garantia ao acompanhamento em saúde aos nossos estudantes. (PORTUGUÊS)

A saúde tem um papel fundamental dentro da Escola e é bem visível. Havia uma porta que dava acesso para dentro da Escola que foi fechada na pandemia. E aí a gente sente isso quando uma criança se machuca; a falta que essa porta faz. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

Teve cogitações do posto ir para outro lugar, do posto sair do mesmo espaço, mas, aí, a gente não vai constituir mais um centro, a gente precisa estar juntos. Então, é importante esse lugar junto e, também, a questão do investimento, para que a gente possa potencializar isso. (CIÊNCIAS)

Neste cenário de constituição do CAIC/FURG, entende-se a percepção da gestão como positiva. À vista disso, pode-se evidenciar como um resultado da atuação do Estado, na figura dos convenentes, a busca em melhor atender às demandas da sociedade nesse recorte social. Durão (2002) afirma que as adequações do Estado, ao longo do tempo, dão-se com o objetivo de obter maior eficiência na prestação dos serviços à sociedade. Nesse contexto da Comunidade Caiqueira, essa eficiência é dada pela atenção à saúde e à educação em um mesmo local físico e de acesso à população do entorno.

A possibilidade de compartilhamento da gestão visa maior eficiência na prestação dos serviços públicos e para que isso se efetive, conforme Durão (2002), torna-se necessário que os partícipes tenham interesses públicos convergentes, visando o atendimento do bem comum e a

existência de resultados. Ainda nesse sentido, Abrucio (1997), considerando a orientação dos serviços aos cidadãos, destaca que a cooperação entre as agências tem por objetivo a obtenção de um melhor resultado global na oferta dos serviços públicos.

Portanto, no CAIC, por meio da gestão associada na prestação dos serviços públicos, tem-se como objetivo das instituições públicas envolvidas buscar a utilização eficiente dos recursos públicos com vistas a contribuir para garantia da igualdade de condições humanas, conforme prevê a CF/88, tendo-se como conveniente a FURG, disponibilizando de sua estrutura física instalada, além de recursos humanos; e, o Município do Rio Grande, também com seus recursos humanos, tanto para Escola quanto para a UBSF, atendendo, assim, demandas de saúde e educação da Comunidade Caiqueira.

Adentrando-se a um outro ponto positivo evidenciado pelo grupo da gestão, considerou-se nesta categoria a educação continuada da equipe docente. Entende-se que esse seja um ponto técnico voltado às questões pedagógicas, as quais não são foco deste estudo, entretanto, importante de ser destacado pelo fato de configurar-se como um diferencial das demais escolas da rede, possibilitado pelo convênio e pela conseqüente proximidade com a academia.

Inicialmente, cabe destacar que a formação de professores já compunha o marco inicial das atividades da EMEF Cidade do Rio Grande. No projeto inicial da Escola – Projeto Ágora – foram definidas pré-condições fundamentais para o seu desenvolvimento, quais sejam:

[...] redução de carga horária do professor em sala de aula; tempo livre para estudo e planejamentos necessários à prática educativa; concentração do professor em apenas uma escola para que ele possa realmente construir com seus alunos e a comunidade envolvente, uma relação capaz de alterar o quadro caótico que existe no momento. (PROJETO ÁGORA, 1995)

De acordo com as falas dos respondentes, atualmente, mesmo que em outro formato, essa estratégia, ainda, se encontra presente na dinâmica escolar da EMEF Cidade do Rio Grande, como pode ser evidenciado nos STs que seguem:

Uma das características desse lugar é a questão de investimento em educação continuada e se a gente for pensar um pouquinho na proposta desse lugar, ela nasceu com a proposta do professor Jussemar [...] (CIÊNCIAS)

Há formação para equipe para atuação da Escola que é o “Repensando a Prática Pedagógica”, que ocorre semanalmente por uma hora e meia, quando os professores saem de sala de aula e outros os substituem, em todas as modalidades, para ser feito um momento de formação continuada com os professores, uma reunião pedagógica. A formação/capacitação acontece dentro da carga horária. (HISTÓRIA)

Sabe-se que a educação continuada para professores é uma estratégia nacional, tornando-se, assim, obrigatória nas escolas públicas e não sendo diferente na normativa

municipal de Rio Grande; sendo apresentada na meta 2 do PME, como estratégia no item 2.7 “fomentar e fortalecer a autonomia das escolas, no que tange à formação continuada de seu corpo docente, na perspectiva da gestão democrática; [...]”

Entretanto, entende-se que há uma diferenciação da EMEF no formato de formação continuada para docentes em relação às demais escolas da rede, o que se supõe ser uma possibilidade trazida pelo compartilhamento da gestão, que ocasiona a aproximação da Escola à academia:

A formação continuada dos professores é muito diferente das demais escolas, é uma formação que faz pensar, que acolhe, que não vai impor algo; quem vem para EMEF Cidade do Rio Grande já sabe que é uma Escola que estuda, que tem esse diferencial de formação, se o profissional não tem esse perfil, não vai ser dessa Escola. (ARTES)

Hoje, a gente tem na rede, várias escolas que nem têm o horário para ter a formação, algumas nem cumprem na escola, outras nem se reúnem em grupo, as coordenadoras nem se reúnem. E isso a gente tem no CAIC; toda segunda-feira é dia de formação em todas as etapas, de manhã, de tarde e de noite tem essas reuniões de educação continuada [...] a gente tem feito um investimento grande para poder capacitar os profissionais para estarem na sala de aula. (CIÊNCIAS)

[...] as formações com os professores toda semana, também. O CAIC é uma das poucas escolas, acho que é a única Escola no município que garante a formação em serviço do professor. Então, são essas duas horas por semana dedicadas à formação, também, que é o “Repensando a Prática Pedagógica”. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

Quando a gente vem para o CAIC, a gente vê que é uma Escola diferente de todas e a rede municipal já tem esse olhar. Eu acho que é essa junção entre saúde e a escola; também a formação que a FURG sempre auxilia, a gestão da FURG auxilia os professores através dos cursos que vem até aqui fazer a formação dos professores em horário de trabalho e isso é um diferencial [...]. Nas outras escolas as formações ocorrem em sábados letivos quando geralmente não estão todos os professores, não são todos os sábados que se trabalha e fica mais difícil de acontecer a formação. (GEOGRAFIA)

Assim, conforme hipótese inicial de que a proximidade com a academia, por meio da gestão associada, poderia trazer benefícios à comunidade escolar, foi evidenciada, nos resultados, como um dos fatores positivos, a educação continuada para professores, através do projeto de extensão da FURG, “Repensando a Prática Pedagógica”.

Na categoria “Benefícios do compartilhamento da gestão da EMEF Cidade do Grande”, também, identificou-se como ponto positivo a gestão participativa realizada por determinados segmentos da comunidade escolar.

Como neste tópico da pesquisa há necessidade de distinção entre gestão democrática e gestão participativa, visando embasar a discussão dos resultados, cabe resgatar, conforme abordado no referencial teórico, que a gestão democrática representa o direito de voto, de decisões tomadas com base na maioria; ao passo que, a gestão participativa acresce ao conceito

de gestão democrática a necessidade de engajamento e responsabilização dos cidadãos pelos resultados obtidos.

Nesse sentido, um dos respondentes fala sobre a distinção entre a democracia apenas representativa e a efetiva participação dos indivíduos no processo de gestão: “Eu acho que a democracia representativa não atende os interesses da instituição; mas, sim, um processo participativo, um compromisso com processo participativo, isso sim, que não necessariamente no processo eleitoral a gente vai garantir”. (PORTUGUÊS)

A definição de gestão compartilhada, no contexto da EMEF Cidade do Rio Grande, também, foi apresentada pela gestão, que a conceituou como participativa, demonstrando conhecimento sobre os objetivos desse formato de gestão. Abaixo, uma das definições do que é a gestão compartilhada na Escola:

Para mim, acho que a palavra chave é um trabalho coletivo, é a fala, a escuta e o acordo entre as pessoas que participam; é a gente estar junto nas decisões; é a gente conversar, dialogar sobre e fechar uma decisão do grupo, não em nome do fulano ou do beltrano. E quando se fecha, mesmo que eu não tenha concordado com a decisão que o grupo tomou, olha foi decidido e é isso; a gente tenta manter isso. (CIÊNCIAS)

Dessa forma, embasando-se nessas definições de gestão democrática, como uma participação mais superficial da comunidade escolar; e, de gestão participativa, como aquela na qual os indivíduos estão mais engajados nos processos, considerou-se como ponto positivo a participação do segmento da gestão. O ST que segue é representativo da percepção dos entrevistados sobre a gestão participativa pelo segmento do próprio grupo, que engloba, direção, vice-direções e as coordenações da Escola:

A gestão daqui se enquadra como participativa com relação ao grupo da gestão, se faz um trabalho para que se compreenda a corresponsabilidade, tanto dos professores quanto da comunidade, porque fica muito isolado, vem reclamar e não pensa no que está fazendo com relação àquela determinada situação; ocorre uma discrepância entre o que eu exijo e o que eu estou fazendo para melhorar. (CIÊNCIAS)

Já, os STs seguintes denotam a participação dos docentes na gestão compartilhada, o nível de engajamento dos mesmos nos processos para além do pedagógico. Quando questionados se a gestão se dava de forma mais participativa ou mais democrática em relação à participação dos professores, foi relatado o que segue:

Meu entendimento sobre o papel dos professores, no processo decisório, se dá por meio dos coordenadores e através das próprias reuniões de formação como momento de escuta e depois a direção leva as reivindicações para o colegiado. (HISTÓRIA)

Os professores levam as reivindicações para coordenação, que por sua vez, leva para direção. Os professores são bem participativos, trazem suas reivindicações às coordenações, que posteriormente levam ao Colegiado Gestor. (GEOGRAFIA)

Dessa forma, pelos relatos, entende-se que, de certa forma ocorre a participação dos docentes na gestão. Entretanto, em outros relatos supõem que essa participação ainda seja incipiente:

Alguns colegas, sim; outros se eximem da participação. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

Meu entendimento sobre o papel dos professores no processo decisório é um caminho que vai se apropriando, os professores vão entendendo aos poucos, precisam ter esse tempo de entendimento e de pôr em prática, é um processo e educar não é fácil, mas é bom. (ARTES)

Assim, parece ainda haver a necessidade de fomento à participação do segmento de docentes na gestão compartilhada da Escola. Frey (2007) conceitua os modelos democrático participativos como aqueles em que a participação dos cidadãos se daria de forma voluntária e nos quais as decisões e ações coletivas seriam fundamentais para a evolução da gestão. No entanto, entende-se que o ideal de participação que o autor define, ainda não se configure como uma ação voluntária do segmento docente, necessitando, ainda, de incentivos constantes.

As normativas relativas à educação brasileira trazem esse fomento à participação dos cidadãos na gestão escolar com o objetivo principal de entrega de um ensino de qualidade. Com o passar do tempo e a remodelagem do sistema de ensino, a legislação possibilitou às escolas espaços participativos.

Silva (2016) elenca como espaços de participação reuniões, debates, seminários, conselhos representativos, associações de pais e mestres e equipes gestoras; entretanto, a autora destaca a importância de se verificar a efetiva participação ou, então, se há apenas a verbalização e debate de modo superficial das questões já definidas previamente de forma unilateral. Lima (2014) nomeia essa participação como a convocação de todos – poder público, família, sociedade - a responsabilizar-se pela educação pública de qualidade, considerando-a um bem social. Ratificando o entendimento, para Lück (2006) a gestão educacional democrática e participativa vincula-se diretamente ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões entre todos os membros da comunidade escolar.

Conforme discutido anteriormente, gestão participativa tem como um de seus preceitos a transparência. Dentre os normativos da educação escolar, tem-se na Lei Estadual nº 10.576, de 14 de novembro de 1995 que “Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá

outras providências”, em seu artigo 1º, apresenta os preceitos a serem considerados nessa gestão, dentre eles, os que seguem:

- I - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica;
- [...]
- IV - transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos;
- VII - eficiência no uso dos recursos. (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

Nessa perspectiva, as escolas possuem o direito de decidirem a melhor forma de utilizar os recursos financeiros oriundos do FNDE; porém, como todo uso de recursos públicos, é preciso prezar pela eficiência na aplicação. Nesse contexto, torna-se relevante o papel de toda comunidade escolar; a direção escolar, no sentido de prestar conta da utilização dos recursos; e, demais membros, no sentido de interessarem-se pelo processo, participando ativamente, fiscalizando e realizando o controle social. Ferreira (2006) afirma que, diante das pressões da sociedade, que passou a questionar a efetividade de políticas públicas tradicionais, o Brasil está evoluindo a um estágio de gestão pública mais social, através do crescimento da participação e controle da sociedade em relação às ações e políticas do Estado.

Buscando abordar a percepção da gestão sobre a existência do controle social na Escola, envolvendo o preceito da transparência, foi perguntado, objetivamente, se “Considerando que a transparência é um dos requisitos da gestão democrática, você considera que há o livre acesso às informações relativas à gestão na EMEF Cidade do Rio Grande?”. Nessa questão, houve unanimidade entre os sujeitos de pesquisa.

Foi relatado que existe transparência nas ações da Escola. Os mecanismos elencados como existentes na Escola foram os seguintes: a prestação de contas em reuniões periódicas; o livro ata das reuniões disponível, na sala da Direção, para consultas; a publicização das ações no Jornal do CAIC; a disponibilização dos documentos comprobatórios de gastos, na Secretaria da Escola; e a digitalização desses mesmos documentos disponibilizados em *drive*. Como ação de fomento à transparência, foi informada a intenção de melhorias no sítio eletrônico do CAIC: “A gente quer retomar o site para poder deixar tudo isso com as atas [...]” (EDUCAÇÃO FÍSICA).

Em alguns STs, tem-se a identificação de ações da direção em relação à transparência:

As funções de compras e de gastos públicos, a direção é bem transparente, coloca tudo num quadro, bem transparente mesmo, dá o acesso. (GEOGRAFIA)

A direção está sempre enfatizando isso nas reuniões, eu vejo muito isso da parte dela, muito enfática em dizer que está à disposição para quem quiser ver e consultar a documentação. (MATEMÁTICA)

Assim, considera-se como um resultado positivo a percepção dos respondentes sobre a existência e fomento de mecanismos de transparência, já que se configura como um aspecto relevante da gestão democrática, a qual possibilita a tomada de decisão com base na “voz” da maioria, de forma coletiva, sob os princípios de descentralização, participação e transparência. (SANTOS, 2013). Sobre esse último princípio, Lück (2007) aborda a fluidez de informações e considera, dentre outros fatores, como relevante para o formato de gestão participativa.

Por fim, considerando os pontos positivos apresentados nesta categoria, ainda, torna-se necessário falar sobre a extensão universitária presente no contexto da EMEF Cidade do Rio Grande. Apesar de apresentar pontos positivo e desafios, com auxílio do *software* Iramuteq e a classificação das categorias iniciais em intermediárias, entendeu-se por certo, categorizar as temáticas relativas à extensão em tópico à parte, devido à forte representatividade na tríade da gestão compartilhada do CAIC – Saúde, Educação e Extensão; sendo, assim, abordadas na categoria seguinte.

4.2.4 A prática da extensão universitária na EMEF Cidade do Rio Grande

Esta categoria é composta pelos resultados voltados à prática da extensão universitária da EMEF Cidade do Rio Grande, que possibilitou identificar e discutir a percepção dos sujeitos de pesquisa acerca do entendimento sobre extensão na Escola; da perspectiva sobre processo de curricularização; e, dos desafios e dos aspectos positivos da extensão na EMEF Cidade do Rio Grande.

Os resultados elencados, até então, reforçam a extensão universitária como principal diferencial da Escola em relação às demais escolas da rede municipal. Entre os sujeitos de pesquisa, como já citado anteriormente, há conhecimento acerca dos objetivos dos convenientes; o ST “Então esse lugar é diferente para cumprir as determinações da secretaria de educação e também para criar possibilidade para fazer cumprir a política de extensão aqui dentro” (PORTUGUÊS), traduz esse entendimento.

O ST seguinte ratifica o diferencial da Escola:

Mas é diferente também, não só pela questão dos cargos e pelo convênio, mas o convênio possibilita uma outra grande diferença de qualquer outra escola, que é esta parceria intersetorial com as unidades acadêmicas da FURG, em função do convênio a gente tem é a ampliação das possibilidades de implementação de políticas de extensão na Escola e esse é o grande ganho, essa é a grande diferença. (PORTUGUÊS)

Não obstante, apesar da gestão ter esse entendimento sobre o objetivo extensionista da FURG, sugere-se que não haja um conhecimento por completo, pelo grupo da gestão, acerca das ações e projetos de extensão que estão sendo realizados na Escola atualmente. Essa interpretação dá-se com base nas respostas obtidas sobre o conhecimento dos respondentes acerca da existência de projetos/ações de extensão que aproximem a comunidade escolar da Universidade:

A gente tem um projeto da engenharia da expressão gráfica que é com figuras geométricas que vai começar em outubro e vai ser oferecido para os sextos anos. Nós temos o “Microbiotinha”, que é de uma professora da Medicina que, também, vai ser com os primeiros anos. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

Hoje, acho que a gente tem apenas dois projetos de extensão. (ARTES)

Que eu sei tem o GEALI com a proposta do “Histórias que navegam”, [...] depois tem outros projetos durante o dia, mas não sei especificamente; parece que tem um da Oceanologia que eles analisam os lagos com os alunos, mas não sei precisar. (HISTÓRIA)

Desse ano presencial eu ainda não tenho conhecimento. Dos anteriores eu lembro do “Repensando a Prática Pedagógica” e o “Acreditar é Investir”, esses eu sei que estão funcionando mesmo sem a presença das servidoras. (GEOGRAFIA)

Talvez eu não saiba te responder tanto isso. A gente tem parceiros que fazem ações, da arqueologia, que ela está fazendo umas ações com o pessoal do Acreditar; tem o pessoal da engenharia da Computação com um projeto de robótica para os estudantes; da psicologia que estão em contato com a gestão para desenvolver alguma atividade. (MATEMÁTICA)

Nos STs percebe-se que os respondentes citam vários projetos, entretanto, as informações são diferentes, não se percebendo uniformidade, o que poderia desconfigurar o conhecimento dos entrevistados acerca dos projetos extensionistas em andamento na Escola.

Supõe-se, assim, que os STs supracitados ratificam a necessidade de maior enfoque para a extensão dentro da tríade do Termo de Convênio “educação – saúde – extensão”. Nessa mesma perspectiva, nos resultados apresentados no subitem 4.1.1, também, verificou-se que pouco é citada e/ou especificada a atividade extensionista da FURG através dos serviços prestados na Escola, nos documentos oficiais analisados. Assim, além da padronização sobre a abordagem da extensão nos documentos oficiais, entende-se por necessário a existência de ações de divulgação e acesso, prioritariamente, para que o grupo da gestão tenha o domínio dessas informações e, conseqüentemente, para que a comunidade escolar em geral, também, possa ser conhecedora das ações/projetos extensionistas realizados na EMEF Cidade do Rio Grande.

Nesse sentido, quando indagados se acreditavam que a comunidade escolar teria conhecimento sobre a existência dos projetos de extensão desenvolvidos na Escola pela FURG, um sujeito trouxe a seguinte resposta: “Eu acho que a comunidade ainda não tem total conhecimento e entendimento e acho que faz falta eles entenderem”. (GEOGRAFIA). Outro respondente ratifica a resposta anterior, “Não, eu acho que a gente tem que voltar a construir mais e mais ações extensionistas que garantam a permanência da extensão aqui dentro e acho que a gente precisa voltar a publicizar, a comunicar, porque hoje o que acontece é que a gente vem tentando”. (PORTUGUÊS)

Ainda, nessa mesma abordagem, outro respondente expõe que a comunidade em geral tem conhecimento, entretanto para alguns projetos falta a clareza da atuação da FURG:

Eu acredito que a comunidade escolar tem conhecimento sobre a existência dos projetos de extensão desenvolvidos na Escola, alguns ficam bem claros como projeto tal da FURG e ficam bem demarcados, já sobre outros projetos a comunidade não tem clareza. (HISTÓRIA)

A divulgação da atuação extensionista da FURG desenvolvida na Escola, possibilitada através do convênio entre Município e Universidade, pode ser fator positivo no sentido de incentivar pais e/ou responsáveis e alunos a que estes permaneçam na educação básica e quem sabe, também, a cheguem à Universidade Pública. Neste tocante, um dos respondentes apresentou em sua fala a percepção sobre a FURG estar presente na Comunidade Caiqueira e, de certa forma, ser um incentivo aos discentes:

Sim, porque aí é o acesso FURG, aí a FURG deixa de ser só o caminho da passagem para pegar o micro ou para ir até a faixa, é uma possibilidade acadêmica de vida, um projeto de vida, ter essa visão de que “olha, mas eu posso seguir aqui, eu posso fazer ensino médio, e quando vê, eu faço ENEM e eu entro na universidade; de repente daqui alguns anos eu estou aplicando um projeto aqui”, então, acho que ajuda nessa visão. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

Cabe destacar que houve a identificação de iniciativa para a divulgação de ações/projetos; no ST “A gente criou o jornal do CAIC, por exemplo, com essa intenção de publicizar o que a gente está fazendo, projetos, ações e tudo. Eu acho que a gente está com esse objetivo de resgatar essa publicização das ações” (PORTUGUÊS), pode-se perceber essa intenção; a qual, considera-se como relevante no sentido de que a maior visibilidade pode configurar como fomento a outras ações de unidades acadêmicas da FURG; pois, outro desafio relacionado à extensão, encontrado nesta pesquisa, é a baixa oferta de ações/projetos extensionistas na Escola e/ou a inadequação desses com a demanda existente.

A EMEF Cidade do Rio Grande atende, atualmente, cerca de 735 alunos; considerando que as atividades extensionistas abrangeriam toda comunidade escolar – professores, famílias e demais integrantes – considerou-se como pouca a quantidade de projetos existentes, atualmente, o que pode ser dimensionado neste relato: “Precisamos de garantia de ações de extensão, aqui dentro, permanentes, do início do ano letivo ao fim para manter um cronograma, porque eu não posso dizer que eu estou fazendo a educação integral com uma oficina acontecendo a cada vinte dias”. (PORTUGUÊS)

É possível inferir, portanto, que a baixa oferta de ações/projetos extensionistas esteja diretamente relacionada à relação da Escola com as Unidades acadêmicas da FURG. Percebe-se, no entanto, movimento inicial para retorno das parcerias; conforme pode ser evidenciado nos STs que seguem:

A relação externa nossa estava muito ruim com todas as unidades acadêmicas, a gente vem fazendo aproximações com as unidades acadêmicas, buscando resgatar tudo isso que eu disse que vinha ficando prejudicado. (PORTUGUÊS)

A gente vem fazendo algumas parcerias; isso teve durante um tempo mais distante e agora a gente está tentando se aproximar e voltar a esse contato com as demais instituições aqui da Universidade. (CIÊNCIAS)

Acho que as parcerias estão voltando aos poucos. Eu ouço as gurias falando que aqui sempre teve muito mais projetos. E eu vejo pelo comentário das pessoas que haviam mais projetos e que a Universidade era mais presente aqui dentro. (GEOGRAFIA)

Nesse sentido, Brito e Síveres (2014) consideram que a busca por parcerias e alianças estratégicas visando o atingimento dos objetivos organizacionais seja um dos elementos presentes nas interações humanas de caráter participativo. Assim, considera-se que a aproximação com as unidades acadêmicas é relevante para o desenvolvimento da extensão na EMEF Cidade do Rio Grande e para que a FURG possa cumprir com seu objetivo enquanto conveniente da gestão compartilhada firmada para o espaço.

A aproximação às unidades acadêmicas, também, é importante no sentido de articulação das necessidades da Escola com a oferta da extensão pelos cursos de graduação da Universidade. Nos relatos, pode se evidenciar que alguns projetos chegam até à EMEF Cidade do Rio Grande, contudo, precisando de adequações para atender às necessidades existentes.

Acredito que a qualidade dos projetos que vem hoje é muito boa. O que a gente precisa é compreender os objetivos dos projetos e a Universidade também entender o que a gente precisa dar conta, porque é um conjunto. (CIÊNCIAS)

Ah, nem sempre, os professores que nos procuram com as ações propostas são aquilo que a gente precisa, nem sempre está de acordo com a nossa realidade. (PORTUGUÊS)

[...] a extensão é isso, também, tu chega com um projeto e pode ser que esse projeto ele se transforme; pode ser que ele dê muito certo, pode ser que ele dê muito errado, e aprenda muito com isso, por isso a gente tem falado para as professoras que estão nos procurando é “Olha, é um piloto, pode ser que saia tudo do jeito que tu quer, pode ser que não, e aí tens que fazer adaptações”; aí, até a gente tá falando, assim, “começa com projeto de 40 horas que aí fica bom para todo mundo; aí, vocês conseguem aplicar, ver o que que precisa ser feito, e, aí, fazer diferente nos próximos, aplicar para mais turmas”, que eles chegam assim “a gente vai oferecer do quinto ao nono ano”, “Calma, calma, vamos ver do que que é esse projeto”, tá, então esse daqui vai servir mais para o quinto e não vai servir para o nono, a gente tenta dar esse direcionamento agora. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

Apesar dos ajustes necessários em relação a ações e a projetos ofertados, a atuação das unidades acadêmicas na Escola é fator relevante para que se consiga cumprir com o objetivo da FURG, pois supõe-se que apenas a atuação extensionista dos servidores da FURG lotados na EMEF Cidade do Rio Grande não seria suficiente para o atendimento da demanda da comunidade escolar. O relato que segue traduz essa dependência do CAIC em relação às unidades acadêmicas para com o CAIC relativa ao desenvolvimento da extensão:

A extensão aqui tem que ser ampliada, mas não da maneira como a gente pensava um tempo atrás, em que os projetos de extensão eram responsabilidade dos técnicos que aqui estavam, estritamente, porque dessa maneira vai ter sempre só um, dois, cinco projetos de extensão, fica muito limitado e não é esse o propósito, na minha compreensão do CAIC, não é ter um servidor aqui que vai fazer projetos de extensão, não, o servidor que tá aqui, na minha compreensão, ele faz projetos de extensão, também, mas ele é fundamentalmente responsável por fazer relação com outras unidades e fomentar que outras unidades, para além do CAIC, possam desenvolver projetos aqui. Então, a ideia é ampliar nesse sentido. (PORTUGUÊS)

Assim, tanto aproximação às unidades acadêmicas quanto o consequente aumento da oferta de ações/projetos extensionistas são considerados desafios a serem superados diante do formato de gestão compartilhada.

A extensão universitária na FURG busca ser desenvolvida de acordo com a Resolução N° 027/2015, trazendo em seu artigo 6º, dentre os objetivos, o inciso XIII “Valorizar as ações de extensão interinstitucionais, sob a forma de redes, parcerias ou consórcios, nas atividades voltadas para o intercâmbio e a solidariedade” (FURG, 2015), objetivo esse relacionado a gestão associada na prestação dos serviços no CAIC/FURG. Entretanto, mesmo diante dessa parceria e da busca pela otimização dos recursos públicos, ainda, assim, encontram-se desafios para o desenvolvimento da extensão universitária na escola, sendo um deles a escassez de recursos financeiros e humanos, como pode ser observado nas falas a seguir:

A gente tem poucos projetos acontecendo hoje, eu acho que devido à falta de dinheiro para executar alguns projetos, a gente sabe que muita gente não quer fazer, não pode e/ou não quer fazer. Precisaria de muito mais projetos e não têm. (MATEMÁTICA)

A quantidade de projetos de extensão desenvolvidos na Escola é pouca, vejo que ocorre por dois motivos, a pós pandemia que obrigou a pararmos os projetos e pela falta de incentivo do governo como a falta de recursos e de valorização. (ARTES)

Além da questão financeira, que é importante, e a gente sabe disso, para fazer a extensão a gente encontra barreiras, eu vejo, hoje, principalmente, a questão de recursos humanos, servidores FURG. Os projetos das unidades acadêmicas poderiam cobrir a demanda da extensão, ainda assim, precisa de pessoas aqui dentro para articular, não é só essa pessoa de fora que vem e faz, precisa o meio de campo, também, por isso é difícil. (MATEMÁTICA)

Nessa perspectiva de fornecimento de recursos, o PPP (2016) aborda os elementos necessários para a qualidade do trabalho e desenvolvimento de ações extensionistas:

[...] os 21 anos de história e luta do CAIC evidenciam isso, bem como corroboram para a certeza de que a qualidade do trabalho realizado está atrelada não apenas à vontade política daqueles que fazem parte dele de forma direta, mas sobretudo à garantia por parte dos órgãos mantenedores das condições para o desenvolvimento das ações: o que significa a garantia de profissionais para atender todas as demandas e recursos materiais para tal.

Entretanto, entende-se que, assim como no cenário nacional, na EMEF Cidade do Rio Grande, atualmente, não haja condições plenas para a realização do trabalho. Nos últimos anos, obteve-se pouco investimento em educação, o que, por conseguinte, atinge a EMEF tanto pela escassez de repasse de recursos pela municipalização do ensino básico, quanto pela falta de recursos da própria Universidade destinados a suas ações.

Em contraponto a esse *déficit* de investimentos, tem-se uma perspectiva positiva no campo da extensão, qual seja a implementação do processo de curricularização universitária em andamento na FURG. Nesse sentido, a gestão possui uma expectativa positiva em relação a curricularização, como pode ser identificada nos STs abaixo:

Como possíveis melhorias para o espaço, eu acredito que seria o investimento vinculado aos projetos, que também pode estar vinculado à extensão, à curricularização, a tudo isso, é o investimento no esporte, nas artes; agora tem essa questão da curricularização, então a gente vem se preparando, acho que também para isso, né, para estar inserido nesse espaço (CIÊNCIAS)

Com a curricularização da extensão, a oferta da extensão se amplifica, porque 10 por cento da carga horária dos estudantes de toda a universidade precisam desenvolver atividades de extensão. O CAIC, então, tem a grande possibilidade, novamente, para além do convênio, de ser aquilo que a gestão atual fala, que é ser uma grande plataforma de extensão da Universidade. Isso exige bastante compromisso de todos nós, então, não se faz só porque está escrito lá nas determinações da curricularização da extensão ou no convênio, mas se faz com ações institucionais e com muito compromisso político-social e legal, também, porque a gente precisa seguir todas as normativas. (PORTUGUÊS)

Agora que os cursos estão passando pela curricularização da extensão, vários já vieram nos procurar; e a gente vê esse movimento, assim, da FURG querer fazer os

estágios aqui e fazer os projetos de extensão. Então, está acontecendo esse movimento. Por conta da curricularização, acredito que, a partir do ano que vem, isso vai ser um diferencial maior ainda da escola, que aí vai começar o ano letivo, acho que já vai começar com mais projetos, e a gente vai poder organizar melhor a carga horária. (EDUCAÇÃO FÍSICA)

Assim, o processo de curricularização universitária - constante na meta 12, estratégia 12.7, do Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024, aprovado pela Lei 13.005/2014 e Resolução nº 7/2018 CNE, que visa “assegurar, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária, orientando sua ação, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social” – representa a perspectiva de melhoria do atendimento do objetivo da FURG perante o convênio com o Município para a gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Grande.

Atualmente, o processo de curricularização na FURG encontra-se em andamento. Através do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração (COEPEA), foi aprovada a Resolução nº 29/2022 que determinou as regras para as alterações dos currículos dos cursos de graduação. Em seguida, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta PROEXC/PROGRAD 01/2022, que orientou todo esse processo.

Além da perspectiva positiva trazida pela curricularização universitária, outros aspectos positivos relacionados à extensão foram encontrados nesta pesquisa. Nesse sentido, cabe destacar que diante da gestão compartilhada, supõe-se que ambos convenientes se beneficiam e visam resultados convergentes.

Assim, de um lado, tem-se a Universidade, precisando desenvolver a extensão – que é seu objetivo perante o convênio; bem como, tendo o CAIC como campo fértil para o desenvolvimento dos estágios curriculares de seus cursos de graduação. De outro lado, tem-se o Município do Rio Grande, fornecendo a educação básica, apoiado pelas ações da FURG, as quais propiciam um ganho para a Comunidade Caiqueira. Os STs que seguem evidenciam a FURG como beneficiária nessa relação de convênio:

O que a gente vem fazendo aqui são algumas coisas que são da demanda também da Universidade e que contemplam a Escola, então, a gente tem desenvolvido algumas ações nesse sentido. (CIÊNCIAS)

Eu acho que o objetivo da Universidade, aqui dentro, é, ao meu ver, fazer com que a extensão aconteça, é dar para além da Educação Básica, dar um *plus*, dar outras oportunidades para os estudantes, a gente faz tanta coisa dentro da Universidade, dentro dos cursos, se produz tantos projetos, tantas ações, então, isso tem que, eu acho, vir para Universidade, e o CAIC, eu acho que é a porta mais próxima da comunidade para poder colocar a extensão em contato com a comunidade. (MATEMÁTICA)

No que se refere ao segmento de professores da EMEF Cidade do Rio Grande, a FURG se beneficia com o desenvolvimento do projeto “Repensando a Prática Pedagógica”, o qual possibilita ao Município do Rio Grande, manter a formação continuada de docentes realizada presencialmente, dentro da carga horária destinada a isso, diferenciando-se das demais escolas do Município, nas quais a formação pode ser feita em formato livre, de acordo com a opção de cada docente. Essa relação de parceria propiciada pelo convênio pode ser evidenciada no relato que segue:

O CAIC por ter convênio, por ter uma relação intersetorial com as unidades acadêmicas, por ter um projeto de extensão chamado “Repensando a Prática Pedagógica”, ele deve, pelo nosso compromisso como Universidade, garantir a formação em serviço, isso é muito rico, porque isso possibilita, por exemplo, que o Instituto de Educação esteja aqui dentro junto com os coordenadores pedagógicos, fomentando a reflexão sobre a prática docente. (PORTUGUÊS)

Os discentes da FURG atuam no projeto “Repensando a Prática Pedagógica”, como bolsistas. Participando do planejamento e da execução dos encontros; essa participação dos discentes universitários nas ações destinadas aos discentes da EMEF Cidade do Rio Grande vem ao encontro, dentre outros, do objetivo estratégico da FURG de “fomentar ações e políticas de integração entre a Universidade e os diferentes níveis e modalidades de ensino”. (PDI FURG, 2019).

Quanto ao segmento de alunos da EMEF Cidade do Rio Grande, a gestão entende que a extensão universitária pode influenciar na trajetória dos discentes. Mesmo constando os termos “comunidade escolar” (que se refere a todos os atores que compõem o ambiente escolar, dentre eles, sendo professores, gestores, alunos e pais e/ou responsáveis), no questionamento “Os projetos de extensão podem influenciar na vida da comunidade escolar?”, os sujeitos direcionaram suas respostas para o segmento dos alunos, evidenciando a relevância de atendimento das demandas sociais relacionadas ao corpo discente da Escola. Esse direcionamento dos respondentes pode ser percebido nos seguintes relatos:

Influencia muito, e é nesse sentido que eu te falei; por ser uma comunidade vulnerável, por ter essa grande falta de estímulo. Então, influencia muito, é uma outra possibilidade; é a abertura de uma outra porta que eles não têm em outro lugar, se a Escola não proporcionar, eles não vão ter em outro lugar. Então, a escola, o centro precisa entender que o seu compromisso é muito grande e que não vai acontecer de outra maneira que não aqui. (CIÊNCIAS)

Eu avalio que o projeto de extensão “Acreditar é Investir” tem destaque, porque colocar a responsabilidade em ter os estudantes maior tempo aqui na Escola é muito válido, do que deixar eles sem ocupação, dá uma responsabilidade profissional aos alunos do projeto. (ARTES)

Também tirando eles da vulnerabilidade, que é uma comunidade que passa por isso, infelizmente, a violência cresceu muito mais no bairro com a pandemia, assim como o desemprego; então, a Escola ajuda a resgatar o que se perdeu. (GEOGRAFIA)

Nos STs acima, além do direcionamento ao segmento de alunos, foram evidenciadas questões de vulnerabilidade social, presentes no contexto da EMEF Cidade do Rio Grande. Assim, como fechamento desta categoria, cabe destacar que o contexto social da Escola a faz carecer de assistencialismo do poder público em áreas diversas; em contraponto, é preciso considerar o conceito de extensão universitária na FURG:

Art. 2º Extensão na FURG, em consonância com a Política Nacional de Extensão, é definida como ação de natureza acadêmica, que viabiliza a integração com os demais setores da sociedade, visando promover a formação cidadã, a transformação da realidade, a produção compartilhada de saberes e a emancipação dos sujeitos envolvidos, de forma interdisciplinar e indissociável com ensino e pesquisa, contribuindo para o desenvolvimento humano e para a qualidade socioambiental, a partir das realidades locais, regionais, nacionais e internacionais. (FURG, 2019)

Entende-se que o papel extensionista principal da Universidade para com a Comunidade Caiqueira não é o de assistencialismo, nem o de ações paliativas, mas sim, a responsabilidade, enquanto Universidade pública, laica e gratuita, de efetivamente fomentar uma perspectiva de vida desses alunos, influenciando no futuro desses discentes.

5 RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA NA PRÁTICA DA GESTÃO COMPARTILHADA

As recomendações apresentadas são pautadas nos resultados obtidos com base na metodologia utilizada; assim, considerando que este estudo está vinculado ao Mestrado Profissional em Administração Pública, apresenta-se, no Quadro 9, as proposições direcionadas a uma aplicação prática no campo de estudo, as quais poderão ser melhor desenvolvidas a partir de planos de ação para cada uma das pautas.

Quadro 9 - Proposições de melhoria na gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande

Pauta	Proposição de melhoria
1. Incentivo à gestão participativa	<p>Como incentivo à participação, sugere-se realizar ações que fomentem a participação do segmento ainda pouco mobilizado (pais e/ou responsáveis) para a efetiva gestão participativa. Sugere-se, também, que as ações iniciais contemplem a divulgação e esclarecimento à comunidade escolar sobre o que de fato se configura como uma gestão participativa, sinalizando seus direitos e deveres enquanto cidadãos; e, que após, as ações de incentivo sejam contínuas e extensivas à toda comunidade escolar.</p>
2. Atualização dos documentos oficiais	<p>Sugerem-se melhorias para a reescrita dos documentos oficiais da Escola:</p> <p>PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reescrever de forma participativa, revisar o documento anualmente e sempre que necessário, mantendo-o atualizado com as práticas escolares; ▪ Detalhar o objetivo extensionista da FURG na Escola; ▪ Evitar a inclusão de questões relacionadas ao detalhamento de cargos, mantendo-se o foco nos pressupostos filosóficos – sociais – educacionais; ▪ Limitar o documento às questões voltadas à área da educação, delimitando-a em relação à saúde, considerando-se a necessidade de haver um regimento geral para o Centro. <hr/> <p>REGIMENTO INTERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reescrever de forma participativa e revisar o documento sempre que necessário, mantendo-o atualizado a cada alteração na estrutura organizacional da Escola; ▪ Contemplar, da mesma forma que aborda os direitos de docentes, educandos e funcionários, os direitos de servidores da Universidade que atuam na Escola; ▪ Limitar o documento às questões voltadas à área da educação, delimitando-a em relação à saúde, considerando-se a necessidade de haver um regimento geral para o Centro; ▪ Conter, de forma detalhada, o objetivo extensionista da FURG na Escola; ▪ Direcionar o documento às especificações de cargos e atribuições de ambas esferas; conforme responsabilidades de provimento de recursos humanos constantes ao Termo de Convênio; ▪ Contemplar as responsabilidades, direitos e deveres de cada integrante da comunidade escolar. <hr/> <p>TERMO DE CONVÊNIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reescrever a minuta do Termo de Convênio, visando a vigência do documento; ▪ Padronizar as responsabilidades de ambos convenentes em relação ao provimento de recursos humanos; não havendo necessidade de especificar as

	<p>atribuições de cada cargo, caso constem no Regimento Interno como sugerido no item anterior;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitar o documento às questões voltadas à área da educação, delimitando-a em relação à saúde, considerando-se a necessidade de haver um regimento geral para o Centro; ▪ Apresentar a dinâmica de como deve se dar o acompanhamento anual dos resultados da política de convênio.
3. Contexto Social da Comunidade Escolar	<p>Considerando as demandas sócio educacionais relacionadas à vulnerabilidade social da comunidade, sugere-se a reativar o NDH ou, mesmo, a ocupação dos cargos de psicólogo e assistente social, antes pertencentes ao quadro; nesse sentido, além dos alunos e familiares, os próprios profissionais da Escola poderiam os ter como suporte na resolução de questões específicas da área. Considerando, ainda, a escassez de recursos destinados à educação, o que interfere diretamente no fornecimento de recursos humanos, sugere-se a reavaliação da responsabilidade de provimento desses cargos entre os convenentes; firmando-se, posteriormente, essa responsabilização no Termo de Convênio.</p>
4. Interferências Políticas	<p>Com vistas a minimizar possíveis interferências, propõe-se institucionalizar a Extensão Universitária na Escola (que, conforme percepção da gestão, poderia se dar por meio de edital específico para desenvolvimento das ações extensionistas no CAIC), firmada na Política de Extensão da FURG; e/ou o detalhamento da prática extensionista nos documentos oficiais.</p>
5. Capacitação	<p>Diante dos relatos acerca da escassez de tempo dos profissionais que compõem a gestão, indica-se capacitar essa equipe para que, conseqüentemente, consigam melhor organizar suas demandas; bem como, atarem-se mais no planejamento das ações do que em ações paliativas para problemas imperiosos. Tal capacitação poderia se dar por meio da articulação com unidades acadêmicas; a exemplo, ao Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC) da FURG, para desenvolvimento de projetos extensionistas que possam atender a essa demanda específica de capacitação; obtendo-se assim, benefício para ambos convenentes. Ainda, para servidores federais - vinculados à FURG, há possibilidade de inclusão das necessidades no Plano Anual de Capacitação, elaborado pela chefia imediata junto aos servidores e avaliado posteriormente, de acordo com a disponibilidade de recursos para efetivação dos cursos/treinamento.</p> <p>Em relação à formação continuada de docentes, entende-se que o movimento de reaproximação com as unidades acadêmicas da Universidades poderia qualificá-la, aproximando a academia da prática escolar e vice-versa, através do projeto “Repensando a Prática Pedagógica”.</p>
6. Entendimento sobre o formato de gestão compartilhada	<p>Sugerem-se ações destinadas a ampliar o entendimento de toda comunidade escolar acerca do formato de gestão sob o qual a Escola é administrada; pois apesar do entendimento do grupo entrevistado, entende-se como necessária a compreensão de todos os segmentos para a efetivação da participação. Nesse sentido, entende-se que a atualização dos documentos oficiais em formato participativo e, posteriormente, divulgação dos mesmo à comunidade escolar, corroboraria para o melhor entendimento do formato de gestão compartilhada.</p> <p>Já em relação às instâncias superiores, propõem-se a participação dessas na avaliação periódica da Política de Convênio, possibilitando adequações necessárias que possam ser pensadas junto à comunidade escolar, buscando-se efetivar a aproximação entre os convenentes e a efetiva gestão pública compartilhada e participativa.</p>

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos resultados do estudo.

Em relação a pauta 1- Incentivo à gestão democrática e participativa - entende-se como relevante para gestão compartilhada a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, para que, de fato, a gestão participativa, característica da educação pública básica brasileira, efetive-se.

A pauta 2 - Atualização dos documentos oficiais - vincula-se, em especial, à necessidade de maior esclarecimento a toda comunidade escolar sobre o formato de gestão presente na Escola, bem como à responsabilização dos convenentes. A pauta 3 - Contexto Social da Comunidade Escolar – que sugere a reativação do NDH ou provimento dos cargos de psicólogo e assistente social, vem ao encontro do cumprimento das responsabilidades por parte dos convenentes perante o convênio que prevê o formato de gestão compartilhada; nessa pauta em específico, sendo uma responsabilidade da FURG, não sendo contemplada neste momento.

Já a pauta 4 – Interferências políticas – recomenda a institucionalização da extensão universitária como forma de proteger a instituição e seus processos extensionistas de interferências políticas, seja na troca de governos ou mesmo de chefias imediatas.

Quanto a pauta 5 – Capacitação – relaciona ações para realização de capacitação para o grupo da gestão e qualificação da educação continuada de docentes, considerando a possibilidade de proximidade à academia, possibilitada pela gestão compartilhada, a qual pode ser explorada no sentido de articulação às unidades acadêmicas no desenvolvimento das capacitações para ambos os segmentos.

A pauta 6 – Entendimento sobre o formato de gestão compartilhada - engloba ações destinadas ao esclarecimento acerca do compartilhamento da gestão a toda comunidade escolar; incluindo, ainda como melhoria do formato, a participação das instâncias superiores no acompanhamento da política pública do convênio pelo qual FURG e Município compartilham a gestão junto à comunidade escolar.

Por fim, considerando que o programa de mestrado pelo qual foi realizado este estudo possibilita que o Produto Técnico Tecnológico (PTT), a ser entregue à instituição pesquisada, possa ser no formato de “Recomendações” e considerando, ainda, as limitações do cronograma de finalização da pesquisa, destaca-se que não houve o avanço para o desenvolvimento do PTT em formato de um plano de ação; no entanto, entende-se que as recomendações relacionadas às seis pautas, ainda assim, possam contribuir para a prática da gestão pública compartilhada na EMEF Cidade do Rio Grande.

6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Com vistas a responder a pergunta de pesquisa - **“Quais são os pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base nos documentos oficiais e na visão da gestão?”** - foi realizado um estudo de caso com uma abordagem qualitativa. Quanto aos seus objetivos, o estudo configurou-se como descritivo, exploratório e explicativo, utilizando-se da pesquisa documental e observação para realização da análise aprofundada dos documentos oficiais e comparação com a efetiva gestão; após, foi elaborado um roteiro como instrumento para aplicação de entrevistas semiestruturadas ao grupo que compõem a gestão da Escola e, sua posterior análise do conteúdo, realizada após tratamento dos dados com o auxílio do *software* Iramuteq. Por fim, após analisados os resultados obtidos, foi possível elaborar recomendações de melhoria à instituição pesquisada.

Inicialmente, utilizou-se da análise aprofundada dos documentos oficiais, conseguindo-se, assim, atender ao objetivo específico de “a) identificar as responsabilidades dos convenentes e as atribuições dos envolvidos com base nos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande, realizando um comparativo acerca do que dispõem os documentos oficiais com o que se efetiva na atual gestão”. Ao inter-relacionar os documentos analisados, evidenciou-se a existência de algumas divergências entre esses, as quais podem interferir na identificação das responsabilidades dos convenentes, bem como na delimitação dos espaços que compõem o CAIC.

Quanto ao conteúdo de cada um dos documentos, a pesquisa revelou que o PPP e o Regimento Escolar possuem duplicidade de informações sobre cargos e suas respectivas atribuições, o que, também, pode dificultar o entendimento. Já em relação ao Termo de Convênio, foi percebido não haver padronização quanto às responsabilidades de provimento de pessoal pelos convenentes, estando mais bem especificadas as responsabilidades do Município do que as da FURG. Assim, considerando-se a inter-relação entre os documentos oficiais e a comparação com a efetiva gestão, foi evidenciado que, para cerca de metade dos cargos existentes, há divergências sobre qual ente seria o responsável por prover tais recursos humanos. Ainda sobre os cargos, considerando o contexto social no qual está inserida a Escola, torna-se relevante destacar a não existência, atualmente, do NDH citado no PPP e no Regimento Interno; bem como a inexistência dos cargos de psicólogo e assistente social.

Ademais, foram ainda encontradas divergências/dúvidas vinculadas ao entendimento e delimitações dos espaços do CAIC, tendo-se, por vezes, analisado, que a área da saúde passa a ser confundida com a da educação e vice-versa. A análise dos documentos mostrou, também,

que, embora a extensão seja o objetivo principal da Universidade na Escola, o detalhamento de como as ações extensionistas seriam providas não foi encontrado.

A comparação dos documentos oficiais com o que se efetiva na prática, possibilitou a compreensão de que, mesmo que careçam de atualizações, tendo algumas divergências entre eles, os convenentes continuam por gerir a Escola no formato de compartilhamento bipartite. Ademais, embora os resultados tenham indicado a necessidade de ampliação dos projetos extensionistas, averiguou-se a existência de projetos que configuram o atendimento dos “objetivos extensionistas da primeira convenente” - a FURG (RIO GRANDE, 2011). Entendeu-se, ainda, que o Município, enquanto convenente, basicamente, esteja cumprindo o objeto do convênio, qual seja, “prover a oferta de Educação Infantil e Ensino Fundamental Completo FURG (RIO GRANDE, 2011).

Em complemento à análise dos documentos oficiais, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com vistas a atender ao objetivo específico de “b) verificar a perspectiva da gestão acerca da estrutura física e organizacional diferenciada da EMEF Cidade do Rio Grande”. Após a coleta do material, foi realizada a organização e adequação do mesmo para a inserção do conteúdo no *software* Iramuteq. De mão da codificação dos STs, sugerida pelo *software*, passou-se a Análise de Conteúdo de Bardin, nomeando-se os blocos de acordo com o roteiro de entrevistas, bem como, as classes iniciais, de acordo com análise dos dendrogramas. Após o reagrupamento das classes/categorias iniciais em intermediárias, foi possível definir as categorias finais, quais sejam: “Entendimento sobre a gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande”; “Limitações da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande”; “Benefícios do compartilhamento da gestão da EMEF Cidade do Rio Grande”; e, “A prática da extensão universitária na EMEF Cidade do Rio Grande”.

Na categoria “Entendimento sobre a gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande”, obteve-se como principais resultados que os sujeitos da pesquisa têm conhecimento sobre os objetivos e responsabilidades dos convenentes, bem como acerca das atribuições de cada cargo. Importante destacar que a gestão percebe não haver conflitos gerados em relação a dúvidas sobre atribuições de cargos e funções; fato ratificado pela identificação de um grupo coeso de gestão para o atendimento de demandas emergentes da rotina escolar. Por fim, os papéis da direção na estrutura escolar, foram evidenciados, caracterizando-se, dentre suas atribuições, como incentivador da gestão democrático-participativa; o que pôde ser evidenciado de forma mais concreta por meio de ações da direção, relatadas pelos sujeitos de pesquisa. Além disso, os resultados mostraram que as demais atribuições do cargo perante o compartilhamento

da gestão e da Direção extensiva ao Centro (EMEF e UBSF) são indicadores de aumento da carga de atividades do profissional.

Adentrando-se à categoria das “Limitações da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande”, foi possível identificar que a percepção da gestão é de que o segmento de pais e/ou responsáveis se configura como participação democrática, pois apesar de haver espaços de fala disponíveis a esses, parte significativa acaba se eximindo da responsabilização necessária à efetivação da gestão participativa. Nesse sentido, a gestão justifica a baixa participação por fatores relacionados à falta de compreensão sobre o processo participativo; à existência de conflitos; e, às questões de vulnerabilidade social.

Quanto aos documentos oficiais, encontrou-se a percepção de que balizam as práticas da Escola, havendo a necessidade de revisão e revisitação com maior frequência, inclusive para que os convenentes, enquanto instâncias superiores, possam ter maior clareza sobre suas responsabilidades perante a política de Convênio firmada. Outro achado relevante nesta categoria foi a identificação de receio, por parte da gestão, quanto a possíveis influências políticas no que tange à troca de instâncias superiores; assim, com vistas a minimizar possíveis interferências, a gestão sinaliza a necessidade de institucionalização da extensão universitária.

Ainda em relação às limitações do formato de gestão identificadas nos resultados dessa categoria, foi encontrado pouco engajamento dos convenentes em relação ao desenvolvimento de capacitações para gestão da Escola; bem como a dificuldade de planejamento das ações, por parte da gestão, o qual requer tempo e a própria capacitação para tal, tornando, assim, a falta de capacitação da gestão um círculo vicioso em relação ao planejamento escolar. Cabe destacar que escassez de tempo para planejamento, por sua vez, entende-se estar vinculada para além da necessidade de capacitação da gestão, compreendendo, também, a falta de recursos humanos.

Em contraponto às limitações abordadas pela gestão, obteve-se na categoria “Benefícios do compartilhamento da gestão da EMEF Cidade do Rio Grande” perspectivas positivas nos seguintes tópicos: - infraestrutura da Escola; - atuação da área da saúde na Escola, tendo os entrevistados expressado considerável reconhecimento ao trabalho da UBSF e suas respectivas ações, tanto paliativas quanto educativas; - formato da educação continuada dos docentes, desenvolvida através do projeto extensionista “Repensando a Prática Pedagógica”, possibilitada pelo Convênio entre os entes; - caráter participativo do segmento da própria gestão e incipiente, com perspectivas de aumento, no segmento da docência; - identificação do preceito e de mecanismos de transparência nas ações da Direção e CPM.

Adentrando-se à última categoria que abrange a “A prática da extensão universitária na EMEF Cidade do Rio Grande”, essa foi evidenciada como diferencial positivo da Escola em

relação às demais escolas da rede municipal. Identificou-se, ainda, que os sujeitos de pesquisa possuem conhecimento sobre os objetivos extensionistas da Universidade no CAIC, entretanto, afirmaram que a comunidade escolar possui pouco conhecimento sobre o envolvimento da FURG nas ações de extensão, apesar de terem sido identificadas iniciativas de divulgação das ações e/ou projetos de extensão. No que diz respeito à qualidade dos projetos de extensão, esses se caracterizam com boa qualidade, sendo destacada a necessidade de reaproximação às Unidades Acadêmicas, bem como a necessidade de maiores recursos materiais e humanos, visando o aumento da oferta extensionista. Nesse cenário de busca de ampliação da extensão universitária, verificou-se que há perspectiva de que o processo de curricularização possa reduzir o *déficit* na oferta de ações extensionistas à comunidade Caiqueira; já que o processo se encontra em andamento na Universidade.

Outro aspecto relevante obtido diz respeito aos benefícios da extensão universitária na Escola para ambos convenientes, pois, na política de Convênio, identifica-se a FURG utilizando o espaço como campo para desenvolvimento da extensão universitária – seja por meio de ações e/ou projetos, seja por meio de estágios curriculares – e, o Município, obtendo ações e/ou projetos direcionados à formação continuada de professores, além de demais projetos que acabam complementando a formação básica dos alunos; não necessitando dispensar de estrutura física e determinados recursos para o funcionamento da Escola.

Em relação aos benefícios obtidos pelo segmento de alunos na gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande, a gestão reconhece a relevância do atendimento das demandas relacionadas ao contexto de vulnerabilidade social no qual se encontram inseridos os discentes, percebendo a extensão universitária como um diferencial na trajetória de vida desses alunos.

Com a aplicação da metodologia e obtenção dos resultados supracitados foram recomendadas melhorias com base nos desafios identificados a partir do exposto nas entrevistas, observação e análise crítica mediante a base teórica apresentada neste estudo”, ao se elaborar recomendações para a prática da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande, a serem apresentadas à gestão e à chefia imediata da Escola, com objetivo de contribuição, mesmo que singela, para qualificação das atividades e à entrega da educação de qualidade, enquanto atividade fim, aos mais de setecentos e cinquenta alunos atendidos, anualmente.

Por fim, buscando correlacionar os resultados obtidos com o objetivo geral desta pesquisa, “Discutir os pontos positivos e os desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão”, apresenta-se o Quadro 10.

Quadro 10 - Pontos positivos, desafios e contribuições do estudo

Pontos positivos	
Benefício para os convenentes: - Utilização, pela FURG, da Escola como campo para desenvolvimento da extensão universitária e para realização de estágios curriculares dos acadêmicos - Utilização da estrutura física diferenciada, por parte do Município do Rio Grande, para provimento de educação básica, sendo complementada pelas ações/projetos extensionistas da FURG	
Clareza por parte da gestão acerca dos cargos e atribuições de cada membro da equipe	
Considerável reconhecimento ao trabalho da UBSF (Unidade Básica de Saúde da Família) e suas respectivas ações, tanto paliativas quanto educativas	
Educação continuada de docentes em formato diferenciado da rede municipal, por meio do projeto extensionista “Repensando a Prática Pedagógica”	
Entendimento da gestão acerca dos objetivos e responsabilidades dos convenentes	
Estrutura física superior às demais escolas da rede municipal	
Perfil da direção atual percebido como gestor público e não como administrador tecnicista	
Perspectivas positivas sobre a curricularização da extensão em relação a suprir a demanda de ações/projetos extensionistas para a Escola	
Prática da extensão universitária na EMEF Cidade do Rio Grande evidenciada como diferencial positivo da Escola em relação às demais escolas da rede municipal, proporcionando maior acesso aos alunos desta Escola	
Desafios	Contribuições do estudo (Recomendações)
<i>Pauta 1. Incentivo à gestão participativa</i>	
Baixa participação do segmento de pais e/ou responsáveis	- Ações iniciais contemplando a divulgação e esclarecimentos sobre o que se configura uma gestão participativa ao segmento de pais e/ou responsáveis; - Ações continuadas de incentivo e extensivas a toda comunidade escolar.
<i>Pauta 2. Atualização dos documentos oficiais</i>	
Divergência entre os documentos oficiais (acerca de provimentos de cargos pelos convenentes/linguagem/falta de informações)	- PPP, direcionamento da reescrita, especificamente, às questões relacionadas aos pressupostos filosóficos, sociais e educacionais; - Regimento Interno, direcionamento da reescrita, especificamente, às questões de estrutura organizacional, contendo direitos, deveres e responsabilidades de cada integrante da comunidade escolar; especificando as atribuições dos cargos providos por ambas esferas; - Termo de Convênio, padronização das responsabilidades de provimentos de recursos humanos de cada um dos convenentes.
Falta de delimitação dos espaços que compõem o CAIC nos documentos oficiais	- Reescrita dos documentos oficiais limitando-os aos processos relacionados à Escola.
Não evidência do detalhamento da prática extensionista na Escola, mesmo sendo o objetivo principal da FURG no espaço.	- Detalhamento do objetivo extensionista da FURG no PPP e Termo de Convênio; - Inclusão do objetivo extensionista da FURG no Regimento Interno e detalhá-lo.
<i>Pauta 3. Contexto social da comunidade escolar</i>	
<i>Pauta 6. Entendimento sobre o formato de gestão compartilhada</i>	
Necessidade de melhor entendimento sobre as responsabilidades de cada convenente, por parte dos mesmos	- Reativação do NDH e/ou preenchimento dos cargos de psicólogo e assistente social
	- Participação das instâncias superiores na avaliação periódica da Política de Convênio
<i>Pauta 4. Interferências Políticas</i>	
Falta de incentivo do governo federal	- Institucionalização da Extensão Universitária da Escola, firmada na Política de Extensão Universitária da FURG
Necessidade de reaproximação às unidades acadêmicas	
Pouca oferta de projetos extensionistas	
<i>Pauta 5. Capacitação</i>	
Escassez de tempo dos membros da gestão	- Fomento a capacitação à equipe gestora
Pouco engajamento por parte das mantenedoras para a capacitação da gestão	

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos resultados do estudo.

Assim, o Quadro 10, apresenta, de forma compilada, a resposta ao problema de pesquisa e conseqüentemente o atendimento do objetivo geral dessa, ao se elencar os pontos positivos e os desafios evidenciados na pesquisa, de acordo com a metodologia utilizada para atender aos objetivos específicos a) e b); por fim, vinculados aos desafios, apresenta-se, nesse mesmo Quadro, as recomendações sugeridas à Instituição estudada, atendendo-se, dessa forma, o objetivo específico c).

Ao se retomar às hipóteses iniciais, os resultados obtidos possibilitaram ratificar como pontos positivos a proximidade com a academia como fator que possibilita maior acesso às atividades de extensão e a uma estrutura física diferenciada das demais escolas da rede. Pôde-se, também, confirmar a hipótese da necessidade de reescrita dos documentos. Em contraponto, não houve ratificação de que a necessidade por um melhor entendimento (por parte do próprio grupo entrevistado) sobre o formato de gestão compartilhada e da estrutura de cargos e suas atribuições seja um fato gerador de conflitos entre os membros da gestão. Assim, entendeu-se como atingidos os objetivos específicos e, por conseguinte, o objetivo geral desta pesquisa, qual seja, o de “discutir os pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão”.

Cabe destacar as limitações encontradas ao realizar a presente pesquisa sendo uma delas a dificuldade em localizar estudos sobre a gestão compartilhada escolar com uma visão para além do compartilhamento pedagógico. Dessa forma, infere-se que este estudo pode contribuir no preenchimento da lacuna existente, no sentido de ampliar o contingente de estudos relacionados ao tema, bem como auxiliar no aprofundamento da discussão sobre gestão pública compartilhada, podendo, ainda, servir de aporte para avaliação da possibilidade de constituição de novas parcerias entre outros entes públicos.

Outra limitação da pesquisa refere-se à desatualização dos documentos oficiais da instituição, fator que demandou maior observação e comparação desses com a efetiva prática escolar. Ainda, como limitação, tem-se a necessidade do recorte de análise da gestão compartilhada, sendo uma análise apenas sob a ótica da gestão e a comparação da prática dessa com os documentos oficiais, tendo-se excluído, assim, outras análises sob a visão dos demais atores pertencentes à comunidade escolar ou mesmo sob formas diferentes de abordagens da utilizada neste estudo, havendo vasto campo para a realização de pesquisas futuras.

Diante das limitações expostas, bem como levando-se em consideração a possibilidade de maior aprofundamento na área, sugere-se, para pesquisas futuras, a elaboração de estudos que contribuam, por meio da discussão dos diferentes formatos de gestão compartilhada, incrementando, assim, a base teórica de material disponível para demais pesquisadores.

Ademais, considerando a identificação do caráter positivo e transformador da prática da extensão universitária - que pode aproximar a Universidade da Sociedade, retornando para esta, através de ações, os recursos públicos investidos em educação - sugere-se a realização de pesquisas voltadas à temática sobre avaliação dos resultados da extensão universitária para sociedade.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: Cadernos ENAP; n. 10, 1997.

ARAÚJO, Lindalva Rodrigues Henrique de. **Institucionalização, inovação e compartilhamento na gestão da política estadual da educação permanente, no estado do Tocantins: um projeto de intervenção.** 2012. 196 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2012.

BARBOSA, Luciana Correia. **Aprendizagem organizacional na economia criativa: um processo social a partir da atuação dos gestores.** 2016. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração, área de concentração Marketing, Empreendedorismo e Inovação do Programa de Pós-graduação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BRANDT, Andressa Grazielle; NASCIMENTO, Franc-Lane Sousa Carvalho do; MAGALHÃES, Nadja Regina Sousa. Avaliação compartilhada entre professores formadores e estudantes de licenciatura. **RPGE – Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. 2, p. 507-523, mai.-ago./2018. ISSN: 1519-9029. DOI: 10.22633/rpge.v22.n2.mai/ago.2018.11194

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 30 mai. 2021.

_____. **Decreto-Lei N° 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm> Acesso em: 14 jun. 2021

_____. **Decreto N° 6.170**, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/D6170compilado.htm#art19...> Acesso em: 19 jul. 2021.

_____. **Lei N° 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm> Acesso em: 06 jun. 2022.

_____. **Lei N° 13.005**, de 25 de julho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm> Acesso em: 23 jul. 2021.

_____. **Lei N° 13.204**, de 14 de dezembro de 2015. Altera a Lei n° 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da

sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis n.º 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999”; altera as Leis n.º 8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.101, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei n.º 91, de 28 de agosto de 1935. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm#art2> Acesso em: 19 jul. 2021.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Presidência da República e Câmara da Reforma do Estado. Brasília. 1995.

_____. **Resolução N.º 7, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2018**. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei n.º 13.005/201, que aprova o Plano Nacional de Educação – PNE 2014 – 2024, e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192> Acesso em: 24 jul. 2021.

BRITO, Renato de Oliveira; SÍVERES, Luiz. As características da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada. *Sophia*, v. 11, n. 1, p. 9-20, 2015. ISSN (eletrônico): 2346-0806

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software iramuteq**. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2021. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_22.11.2021.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2022.

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Portal de Periódicos CAPES**. 2021. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcollection> Acesso em: 04 jun. 2021.

CLARKE, John; NEWMAN, Jane. **The Managerial State: power, politics and ideology in the remaking of social welfare**. London: Sage, 1997.

COLLIONI, Gislaine; PEIXOTO, Quele; MACEDO, Renata. GESTÃO NA ESCOLA: dos empecilhos à gestão participativa. *Revista Educação por Escrito – PUCRS*, Porto Alegre, v.4, n.1, jul/2013. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/poescrito/article/view/10153>>. Acesso em: 06 jun. 2022

CONSUN. **Resolução N.º 027/2015, de 11 de dezembro de 2015**. Dispõe sobre a Política de Extensão da FURG. Disponível em: <https://proexc.furg.br/images/Poltica_de_Extensao_da_FURG.pdf> Acesso em: 23 jul. 2021.

_____. **Resolução N.º 035/2008, de 05 de dezembro de 2008**. Dispõe sobre as alterações na estrutura organizacional da Reitoria. Disponível em:

<<https://conselhos.furg.br/resolucoes/resolucoes-2008/resolucao-035-2008>> Acesso em: 23 jul. 2021

COSTA, Patrícia Lessa Santos; FARIAS, Ediênio Vieira. Gestão educacional compartilhada das políticas de Educação de Jovens e Adultos. **Educação**, Porto Alegre, v. 42, n. 3, p. 453-464, set.-dez./2019. DOI: doi.org/10.15448/1981-2582.2019.3.33844

COUTO, Gislaine Rodrigues. **Gestão pedagógica na educação infantil de tempo integral: desafios e possibilidades de planejamento compartilhado**. 2017. 148 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3ª ed, São Paulo: Artmed, 2010.

DALL'IGNA, Marta Beatriz dos Santos. **Gestão Compartilhada (APMs) no Paraná: a história da descentralização da educação do governo Jaime Lerner (1995-2002)**. 2007. 174 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2007.

DEUS, Sandra de. **Extensão universitária: trajetórias e desafios**. Santa Maria: Ed. PRE-UFSM, 2020.

DOMINGUES, Eron da Silva. **Extensão universitária na UFSM: propostas para elaboração de um instrumento de avaliação**. 2016. 95 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria – RS, 2016.

DURÃO, Pedro. **Convênios e Consórcios Administrativos: aplicação da gestão associada de serviços públicos da administração pública**. 2012. 188 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2012.

FANTINI, Tânia Sueli. A gestão compartilhada como elemento fundante da Escola Comunitária. 2003. 107 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí - SC, 2003.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena. **Gestão compartilhada e cidadania: Um Estudo da Experiência do “Pacto do Novo Cariri**. 2006. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

FORPROEX. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus: Imprensa Universitária, 2012.

FREY, Klaus. Governança Urbana e Participação Pública. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, art. 9, p. 136-150, jan.- abr. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 20 mar. 2022

FURG. **CAIC comemora 27 anos reafirmando seu compromisso com a comunidade**. SECOM, 2021. Disponível em: <<https://www.furg.br/noticias/noticias-institucional/caic-comemora-27-anos-reafirmando-seu-compromisso-com-a-comunidade>>. Acesso em: 27 jul. 2021.

FURG. **FURG divulga Relato Integrado 2020**. SECOM, 2021. Disponível em: <<https://www.furg.br/arquivos/institucional/2020-relato-integrado-furg.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2022.

_____. **FURG divulga Relato Integrado 2021**. SECOM, 2022. Disponível em: <<https://www.furg.br/arquivos/institucional/2021-relato-integrado-furg.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2022.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2022**. Disponível em: <<https://www.pdi.furg.br>>. Acesso em: 08 jan. 2022.

_____. **Projeto Político Pedagógico – PPP 2016**. Disponível em: <<https://caic.furg.br/images/pdf/PPP.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2022.

_____. **Regimento Interno**. Disponível em: <https://caic.furg.br/images/documentos/REGIMENTO_INTERNO_CAIC-1_1_.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2022.

GIANFELICE, Ana Paula. **A gestão compartilhada e direta na Educação Infantil: análise sobre duas escolas de Presidente Prudente - SP**. 2020. 186 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas 6 ed, 2008.

GOMES, Bárbara Letícia Rodrigues. **Análise da influência da Faculdade UNB Planaltina na comunidade local por meio da extensão universitária**. 2020. 112 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2020.

HACHEM, Silvana Aparecida de Souza. **Gestão escolar compartilhada no Paraná: caminho para a excelência na educação?** 2000. 227 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.

HACK, Neiva Silvana. **Política pública e gestão governamental**. Curitiba: Contentus, 2020.

IBICT - INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. 2021. Disponível em: <<https://bdtd.ibict.br/vufind/>>. Acesso em: 04 jun. 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 1 ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIMA, Maria Madalena Barbosa de. **Gestão compartilhada na operacionalização do Programa Ensino Médio Inovador, em Pernambuco**. 2014. 103 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2014.

- LÜCK, Heloísa. Desdobramentos e aspectos da prática e construção da autonomia da gestão escolar. In: **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 1 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. ISBN: 9788532632944
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- _____. **A gestão participativa na escola**. 4. ed. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- _____. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000 .
- LORDEIRO, Vanusa Rodrigues; LEÃO, Rita de Cássia da Silva. Gestão Escolar Participativa e Compartilhada: um desafio para o gestor público. **Revista Internacional de Debates da Administração Pública**. Osasco, SP, v.1, n.1, pp. 47-56, jan. – dez. 2016
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARQUES, Amaro Sérgio. **Arquitetura, Poder e Educação no Brasil: O Centro de Atenção Integral à Criança – CAIC**. 2007. 98f. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social, Universidade Estadual de Montes Claros, Minas Gerais, 2007
- MARTINS; Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 17 ed. São Paulo: Malheiros, 2004
- MEYERSON, D.; MARTIN, J. Mudança cultural: uma integração de três visões diferentes. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 4, p. 621-647, 1987
- MONÇÃO, Maria Aparecida Guedes. **Gestão democrática na educação infantil: o compartilhamento da educação da criança pequena**. 2013. 271 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo, 2013.
- MOREIRA, João Gomes. **Implicações das parcerias público-privadas na educação infantil: gestão compartilhada e a reconfiguração do trabalho docente**. 2019. 155 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, 2019.
- OSBORNE, David e GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo — como o espírito empreendedor está transformando o governo**. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 10 ed. Campinas: Papirus, 2007.
- PONTES, Marco Antônio Dias. **Equidade: tratamento desigual aos desiguais**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2002. 72 p.

QUEIROZ, Roosevelt Brasil. **Formação e gestão de políticas públicas**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

RATINAUD, Pierre. **Iramuteq**, 2018. Licença: GNU GPL (v2). Disponível em: <<http://www.iramuteq.org>>

RIO GRANDE. **Convênio FURG - Prefeitura Municipal do Rio Grande, EMEF “Cidade do Rio Grande”, de 12 de dezembro de 2011**. Institui o convênio entre FURG e Prefeitura Municipal do Rio Grande Disponível em: <https://caic.furg.br/images/pdf/convenio_do_Caic.pdf> Acesso em: 14 jun. 2021.

_____. **Lei nº 5.339 de 15 de setembro de 1999**. Institui eleição direta uninominal para diretores e vice-diretores da rede municipal de ensino. Disponível em: <camara-municipal-de-rio-grande.jusbrasil.com.br/legislacao/523421/lei-5339-99> Acesso em: 16 jan. 2022.

_____. **Plano Municipal de Educação 2015-2025**. Apresenta o novo Plano Municipal de Educação da Cidade do Rio Grande. Disponível em: <https://www.riogrande.rs.gov.br/smed/wp-content/uploads/2015/08/20150808-lei_7.911_anexo_-_plano_municipal_de_educacao.pdf> Acesso em: 06 jun. 2022.

RIO GRANDE DO SUL, **Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995**. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Assembleia Legislativa, Porto Alegre, RS. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/m010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=11775&hTexto=&Hid_IDNorma=11775 Acesso em: 05 fev. 2022.

ROBACHER, Everidiana Patrícia. **O Regimento escolar e as relações sociais dentro da Escola**. Curitiba: Caderno temático – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, 2014.

ROBAERT, Samuel; DALLA CORTE, Marilene Gabriel. O projeto político-pedagógico em sua construção e implantação compartilhada: o estudo de caso de uma comunidade escolar. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional – REGAE**, Santa Maria – RS, v. 3, n. 6, p. 63-82, jul.-dez./2014.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LÚCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Penso, 2013.

SCHMIDT, Clarice; GABE, Priscila Thiel; CZARNESKI, Flávia Regina. Incentivo à qualificação dos servidores técnico-administrativos em educação: do ponto de vista legal à prática em uma IFES. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 5, n. 2, p. 111-137. Jul.-Dez. 2021. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/45663/26067>>. Acesso em: 22 de mar. de 2022.

SANTOS, Dayana Ribeiro dos; ARRUDA, Ana Lúcia Borba de. Gestão escolar no Centro de Atenção Integral à Criança (CAIC): Um olhar sobre o administrativo e o pedagógico. In:

XXVI Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação (ANPAE), Recife, 2013. Disponível em: <anpae.org.br/simposio26/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

SCOTT, Valentina de Souza Paes. **O processo de seleção e as ações de formação de gestores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte frente aos desafios da gestão compartilhada**. 2014. 145 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

SILVA, Jéssika Nogueira da. Os desafios da gestão democrática – Eixo: Políticas Pública e Gestão da Educação. In: EDUCERE Congresso Nacional de Educação, Curitiba, 2017. **Anais do XIII Congresso Nacional de Educação**, ISSN 2176-1396

SILVA, Rose Mari Ribeiro da, **Fundamentos e práticas de gestão compartilhada na educação profissional**. 2016. 105 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2016.

SOUZA, Beatriz Noia; SCHMITZ, Heike. Gestão escolar compartilhada e estratégica: Uma pesquisa empírica em uma escola pública brasileira. **Teoria e Prática da Educação**, Maringá, v.23, n. 2, p. 61-80, mai.-ago./2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/tpe.v23i2.54536>

TEIXEIRA, Ênio Henrique, **Um Sistema de Qualidade para Gestão Compartilhada do Hospital Universitário da UFJF com a EBSRH**. 2016. 161 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

TOLEDO, Nathália Arcenio de. **O trabalho docente e a nova gestão pública nos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro (2005 – 2015)**. 2018. 99 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual Paulista, Rio Claro: 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE A - Proposta de Convite aos participantes da pesquisa



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
Av. Itália, Km 8 - Bairro Carreiros - Rio Grande - RS - CEP: 96.203-900



CONVITE

Venho, por meio deste, convidá-lo a participar do roteiro de entrevista do projeto de dissertação intitulado “PONTOS POSITIVOS E DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA COMPARTILHADA: O caso da Escola Municipal de Ensino Fundamental Cidade do Rio Grande”, oriundo do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal do Rio Grande, de produção da discente Priscila Thiel Gabe, sob orientação da Prof.^a Dra. Pâmela Amado Tristão.

Inicialmente, cabe informar que o roteiro de entrevista cumpriu todos os procedimentos estabelecidos pela Comissão de Ética em Pesquisa com seres humanos da Universidade Federal do Rio Grande – CEP FURG, tendo sido aprovado conforme parecer 5.589.873.

A CEP FURG “tem por finalidade defender os interesses dos participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento de pesquisas dentro dos padrões éticos consensualmente aceitos e legalmente preconizados, baseados nos princípios, universalmente aceitos, de autonomia, beneficência, não maleficência, justiça e equidade”, podendo ser contada para esclarecimento através do e-mail cep@furg.br, do telefone (53) 3237-3013 ou, ainda, por atendimento presencial no endereço Av. Itália, s/n - km 8 - Carreiros, Rio Grande – RS, prédio das Pró-Reitorias, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação - PROPESP.

Com vistas à análise minuciosa dos dados coletados, as falas serão gravadas e após transcritas, ficando todo o material sob responsabilidade desta pesquisadora, não sendo utilizados para outros fins, que não para esta pesquisa científica. Ainda sobre a coleta dos dados, informo que, tendo em vista o tamanho da amostra, optou-se pela não identificação dos respondentes nos resultados que serão expostos após análise, garantindo-se, assim, a confidencialidade, sigilo e anonimato.

O projeto justifica-se pela inexistência de estudos com foco na gestão compartilhada, entre entes públicos, de espaços educativos, voltados a discutir os pontos positivos e os desafios desse tipo de gestão. Estudos com esse viés podem contribuir para a avaliação de novas

parceiras em prol da otimização dos espaços e recursos públicos. Assim, o presente trabalho justifica-se pela singela contribuição que esta pesquisadora e você, enquanto respondente, podem prestar em busca de um Brasil melhor, com melhores oportunidades dadas às crianças e aos adolescentes por meio da pesquisa, do ensino e da extensão, de uma Universidade Pública gratuita e de qualidade. Dessa forma, essa pesquisa propõe como objetivo geral discutir quais os pontos positivos e os desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande na visão da gestão, considerado para este estudo como o grupo formado pela direção, vice-direções, coordenadores pedagógicos e coordenador administrativo.

A você, caro respondente, é garantido por esta pesquisadora, assistência imediata, integral e gratuita decorrentes da pesquisa; garantia de ressarcimento a prejuízos, de indenização, de acesso ao resultado da pesquisa, bem como a entrega de uma via original assinada deste TCLE, o qual poderá ter seu consentimento desfeito a qualquer tempo.

Enquanto pesquisadora desse estudo, coloco-me à disposição e dou-lhe a garantia de esclarecimentos que achar necessários por meio do e-mail thielpri@hotmail.com e telefone (53) 99155-8088; informo, ainda, meu endereço residencial, qual seja, Rua Ernesto Sena, 70 – Bairro Três Vendas – Pelotas/RS.

Por fim, informo que não há obrigatoriedade de participação e ainda, que você poderá sair do estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Diante do acima exposto, espero poder contar com sua participação e para tal, solicito sua concordância com a assinatura deste termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE.

“Li e concordo em participar da pesquisa”.

Assinatura do respondente

Assinatura da pesquisadora

APÊNDICE B - Proposta de roteiro para entrevistas semiestruturadas

Bloco I: percepções gerais
1. O que você acredita distinguir a EMEF Cidade do Rio Grande das demais escolas municipais do Município do Rio Grande, seja nos aspectos positivos, seja nos aspectos negativos?
2. O que você entende por gestão compartilhada no contexto da EMEF Cidade do Rio Grande?
3. Você tem conhecimento sobre quais são os objetivos da FURG diante da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande?
4. Você tem conhecimento sobre quais são os objetivos do Município do Rio Grande, representado pela Secretaria de Município da Educação, diante da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande?
5. Fica claro para você qual o papel e responsabilidade da FURG no compartilhamento da gestão da EMEF Cidade do Rio Grande, bem como qual o papel do Município do Rio Grande? Quais seriam os papéis de cada uma das partes, FURG e Município?
6. Há quanto tempo você é servidor da EMEF e desempenha as atribuições do cargo?

Bloco II: percepções sobre a estrutura física da EMEF Cidade do Rio Grande
1. Como você avalia as instalações da EMEF Cidade do Rio Grande?
2. Como você avalia as instalações da EMEF Cidade do Rio Grande quando comparada às demais estruturas físicas da rede municipal? A estrutura é suficiente para atender às demandas dos alunos?
3. Você acredita que a existência da área da saúde no CAIC influencia de alguma forma a comunidade escolar da EMEF Cidade do Rio Grande? Como?
4. Como você avalia os serviços de limpeza e conservação da estrutura?
5. Quais possíveis melhorias? (sobre todos os tópicos anteriores)

Bloco III: percepções sobre a ações extensionistas
1. Você tem conhecimento sobre a existência de projetos de extensão/ações que aproximem a Universidade da comunidade escolar? Quais?
2. Você acredita que a comunidade escolar tem conhecimento sobre a existência dos projetos de extensão desenvolvidos na EMEF Cidade do Rio Grande?

3. Você avalia que há a participação da comunidade escolar nos projetos extensionistas? Se sim, de que forma se dá? Se não, por qual (quais) o (os) motivo (s) não ocorre?
4. Como você avalia a quantidade de projetos de extensão desenvolvidos na Escola?
5. Como você avalia a qualidade dos projetos de extensão desenvolvidos na Escola?
6. Você avalia que há participação/envolvimento dos TAEs em projetos extensionistas? Se há a participação/envolvimento, de que forma se dá? Se não há, qual/quais o (os) motivo (s) pelo (s) qual/quais não ocorre?
7. Comparando-se às demais escolas da rede municipal, a EMEF Cidade do Rio Grande possui maior ou menor acesso a ações/projetos extensionistas?
8. Os projetos de extensão podem influenciar na “vida” da comunidade escolar?

Bloco IV: percepções sobre os documentos oficiais e suas aplicações na EMEF Cidade do Rio Grande

1. Quais os documentos que normatizam o funcionamento da Escola?
2. Qual grau de importância você atribui a esses documentos para a organização e planejamento escolar?
3. Considerando que a comunidade escolar é composta, não só pelas pessoas que ocupam cargos de gestão, mas, também, por professores, responsáveis pelos alunos, alunos e demais funcionários, como se dá o processo de participação da comunidade escolar na elaboração e atualização dos documentos que normatizam a escola?
4. Como ocorre o processo de planejamento das ações da escola?
5. Existe algum vínculo entre o processo de planejamento das ações da Escola com o que é disposto no PPP?
6. Você tem conhecimento quanto à organização dos cargos da Escola e suas atribuições?
7. Quando há dúvidas quanto às atribuições de um cargo, como ocorre o esclarecimento?

Bloco V: percepções sobre a gestão da EMEF Cidade do Rio Grande

1. Como se dá a gestão da Escola? Quais atores participam dessa gestão?
2. - Considerando, dentre os aspectos relevantes que configuram uma gestão democrática, que ela possibilita a tomada de decisão com base na “voz” da maioria, de forma coletiva, sob os princípios de descentralização, participação e transparência; - Considerando, dentre os aspectos relevantes que configuram uma gestão participativa, que ela é aquela que possibilita

a decisão pelos participantes, entretanto, exige desses a responsabilização pelos resultados das decisões, objetivando o engajamento das pessoas para o cumprimento dos objetivos.

Responda:

Na sua percepção, a gestão da EMEF Cidade do Rio Grande dá-se forma democrática e/ou participativa? De que maneira?

3. Em seu entendimento, qual é o papel da direção, professores e da comunidade (responsáveis, alunos e demais envolvidos) no processo decisório da escola? Existem iniciativas de trabalho com foco no envolvimento de toda a comunidade escolar (gestão, professores e responsáveis pelos alunos) na gestão?

4. A transparência é um dos requisitos da gestão democrática. Nesse sentido, você considera que há o livre acesso às informações relativas à gestão na EMEF Cidade do Rio Grande?

5. Considerando em específico os membros que possuem cargos de gestão na EMEF Cidade do Rio Grande (direção, vice-direções, coordenadores pedagógicos, coordenador de projetos e coordenador administrativo), você observa que essa equipe dispõe de tempo suficiente para tratar das questões de planejamento e gestão da escola?

6. Há formação/capacitação para equipe (docentes e técnicos) para atuação na escola? Se sim, elas acontecem dentro da carga horária remunerada dos profissionais?

7. Você se sente preparado para o cargo que desempenha?

8. Você possui noções sobre gestão escolar?

9. O fato do cargo de direção ser ocupado por indicação, e não por processo de eleição, faz alguma diferença no contexto de gestão escolar da EMEF Cidade do Rio Grande?

10. Você acredita que outras escolas possam beneficiar-se ao firmar parcerias para a gestão compartilhada?

APÊNDICE C – Relatório Técnico Conclusivo - Recomendações**RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO
Recomendações****“Pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada: o caso da Escola Municipal de Ensino Fundamental Cidade do Rio Grande”****RESPONSÁVEIS:**

Discente: Priscila Thiel Gabe

thielpri@hotmail.com

Orientadora: Prof^ª. Dra. Pâmela Amado Tristão

pamelamado@hotmail.com

PROGRAMA:

Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/FURG

Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC

INSTITUIÇÃO:

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEX)

Diretoria do Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente (CAIC)

Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) Cidade do Rio Grande.

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA:

A pesquisa se deu na EMEF Cidade do Rio Grande, situada no organograma institucional da FURG, como subunidade da PROEXC e pertencente ao CAIC, representando a área da educação no espaço. O CAIC está localizado no Campus Carreiros da FURG, na periferia da cidade do Rio Grande, compondo-se por uma UBSF e uma EMEF; tendo iniciado suas atividades em 20 de maio de 1994, com o propósito de superar a exclusão social, política e econômica, garantindo o atendimento básico em saúde, educação, assistência e promoção social de forma integrada (PPP, 2016).

A Escola atende cerca de 750 estudantes, anualmente, nas modalidades de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos; para isso, possui uma equipe

com cerca de 80 servidores do Município e da FURG, e, ainda, conta com uma equipe terceirizada para os serviços de apoio, tais como limpeza, portaria e cozinha. A gestão é realizada pelo Município do Rio Grande, através da Secretaria da Educação, e pela FURG, por meio da PROEXC, tendo-se o formato de compartilhamento bipartite. Além dos convenientes, de acordo com a normativa que rege a educação básica no Brasil, de caráter democrático, ainda fazem parte da gestão escolar, os órgãos participativos – Colegiado Gestor, Conselho do CAIC e CPM, que possibilitam a participação da Comunidade Escolar.

Nesse contexto, diante da possibilidade de realização do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, houve interesse desta mestrandia em realizar a pesquisa na Pró-Reitoria de sua atuação, enquanto servidora pública, voltando-se para uma das Direções da PROEXC, qual seja, a do CAIC. Assim, houve um primeiro contato para verificação de viabilidade do estudo, feito com o Pró-reitor de Extensão e Cultura e, após, com a Direção do Centro, dando-se início a realização da presente pesquisa.

RESUMO:

Com base na possibilidade trazida pela CF/88, de gestão associada na prestação de serviços públicos, visando uma maior eficiência na utilização de recursos dos entes envolvidos na gestão associada, o presente estudo objetivou discutir os pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, exploratória e explicativa, com abordagem qualitativa para o caso estudado, tendo-se realizado, inicialmente, uma análise aprofundada dos documentos oficiais e, após, a aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturadas ao grupo da gestão da Escola estudada.

A análise aprofundada dos documentos oficiais possibilitou a identificação de algumas divergências entre eles, as quais podem acarretar falta de clareza acerca de qual conveniente seria responsável por prover determinados recursos humanos; também, foram evidenciadas divergências e dúvidas vinculadas ao entendimento e delimitações dos espaços do CAIC, tendo-se, por vezes, analisado, que a área da saúde é confundida com a da educação e vice-versa. A análise dos documentos mostrou, também, que, embora a extensão seja o objetivo principal da Universidade na Escola, o detalhamento de como essas ações seriam providas não está evidenciado. A comparação dos documentos oficiais com o que se efetiva na prática possibilitou a compreensão de que, mesmo que careçam de atualizações, os convenientes continuam gerindo a Escola no formato de compartilhamento bipartite.

Em um segundo momento, o conteúdo, obtido por meio da aplicação do roteiro de entrevistas, foi organizado com o auxílio do *software* Iramuteq e, após, utilizou-se do método de Análise de Conteúdo de Bardin, para categorizá-lo. Os resultados foram agrupados em quatro categorias finais e ratificaram como pontos positivos a proximidade com a academia como fator que possibilita maior acesso às atividades de extensão e a uma estrutura física diferenciada das demais escolas da rede. Como fatores positivos, foram, ainda, evidenciados o entendimento sobre o formato de gestão da Escola, bem como sobre os cargos e atribuições; a existência de mecanismos de transparência e de coletividade entre a gestão; além, dos aspectos positivos da extensão universitária.

Em contrapartida, os desafios encontrados estão vinculados à necessidade de reescrita dos documentos oficiais; à pouca participação do segmento de pais e/ou responsáveis na gestão; e, à necessidade de capacitação para gestão. Diante dos resultados obtidos, foram elaboradas recomendações de melhorias para a prática da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande, sendo o desenvolvimento de ações de incentivo à gestão participativa, atualização dos documentos oficiais com a qualificação da escrita e conteúdos abordados, institucionalização da extensão universitária na Escola, capacitação para os membros da gestão e ações que promovam a ampliação do entendimento da comunidade escolar acerca do formato de gestão compartilhada.

Palavras-chave: Documentos Oficiais; Extensão Universitária; Gestão Compartilhada.

Área do Conhecimento: Extensão e Administração Pública

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA:

Considerando o princípio constitucional da eficiência, a possibilidade de convênio entre entes, trazida pela CF de 1988, e a posterior normatização das transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse (BRASIL, 2007), torna-se possível a existência de espaços como a EMEF Cidade do Rio Grande, que através da gestão associada na prestação dos serviços públicos, visa atender às demandas da sociedade, buscando a utilização eficiente dos recursos públicos dos entes envolvidos, com vistas a garantir igualdade de condições humanas, conforme prevê a CF/88.

Inicialmente, torna-se relevante destacar que a estrutura educacional brasileira tem passado por modificações significativas, com vistas a acompanhar as aspirações de um Estado democrático de direito. Lima (2014) sintetiza esse cenário de reestruturação baseado nos principais normativos relativos à área, quais sejam a CF/88 e a Lei de Diretrizes e Bases da

Educação Nacional Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDBEN/96). Nesse contexto, identifica-se a EMEF Cidade do Rio Grande, municipalizada desde o início de suas atividades, bem como descentralizada, no sentido de possuir uma gestão associada na prestação dos serviços por dois entes.

A estrutura de gestão associada da EMEF Cidade do Rio Grande, pode ser considerada peculiar pelo fato de compartilhar, entre Universidade e Município, não apenas, a gestão pedagógica, mas também a social (realizada por meio das ações extensionistas) e a administrativa, as quais se interligam com objetivo de melhor atender às demandas socioeducacionais da Comunidade Caiqueira. (RIO GRANDE, 2011). Assim, diante dessa singularidade e considerando a educação como um direito constitucional, torna-se relevante o desenvolvimento deste estudo, no sentido de se obter um melhor entendimento sobre as limitações advindas dessa estrutura de gestão, bem como de seus pontos positivos trazidos pelo modelo diferenciado - em relação às demais escolas - de estrutura física e organizacional que possui; visando, assim, contribuir, de certa forma, para a melhoria da qualidade da educação pública.

Ao considerar algumas peculiaridades dessa Escola, tais como a proximidade com a academia e o conseqüente acesso à extensão que alunos e suas respectivas famílias possuem; bem como a estrutura física e organizacional, tem-se o interesse por um melhor entendimento sobre o formato de gestão existente. Entretanto, os documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande, que oficializam o formato de gestão compartilhada encontram-se desatualizados, apresentando um campo fértil para avaliação da percepção da Comunidade Escolar, bem como para medição do quanto esse fator pode influenciar no formato de gestão.

Diante desse contexto, a presente pesquisa buscou analisar a gestão compartilhada sob a ótica da gestão, convencionando-a, especificamente neste estudo, como os atores que efetivamente ocupam cargos de direção, função gratificada e coordenação na Escola. Cabe destacar que a escolha não se vinculou a questões de relevância de participação na gestão escolar, mas sim, pela necessidade de recorte para alcance dos objetivos dentro do prazo proposto para conclusão da pós-graduação da mestranda.

OBJETIVOS:

O objetivo geral deste estudo foi discutir os pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão. Para atingimento desse, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

a) identificar as responsabilidades dos convenentes e as atribuições dos envolvidos com base nos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande, realizando um comparativo acerca do que dispõem os documentos oficiais com o que se efetiva na atual gestão;

b) verificar a perspectiva da gestão acerca da estrutura física e organizacional diferenciada da EMEF Cidade do Rio Grande;

c) recomendar melhoria com base nos desafios identificados a partir do exposto nas entrevistas, observação e análise crítica mediante a base teórica apresentada neste estudo.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA:

Para obtenção dos resultados da pesquisa, utilizou-se instrumentos de pesquisa documental e observação para realização da análise aprofundada dos documentos oficiais e comparação com a efetiva gestão; após, utilizou-se do instrumento de aplicação de entrevistas semiestruturadas para posterior análise do conteúdo. Considerando-se que o objetivo do Relatório Técnico Conclusivo é trabalhar com base no diagnóstico da situação-problema e na proposição de melhoria – mesmo tendo-se levantado pontos positivos - são abordados, no diagnóstico, basicamente, as limitações e desafios do formato de gestão.

Ao analisar os documentos e inter-relacioná-los, algumas divergências entre esses foram evidenciadas, as quais podem interferir na identificação das responsabilidades dos convenentes, bem como na delimitação dos espaços que compõem o CAIC. Já em relação ao Termo de Convênio, foi percebido não haver padronização quanto às responsabilidades de provimento de pessoal pelos convenentes, estando mais bem especificadas as responsabilidades do Município do que da FURG. Nesse sentido, o Quadro 1 evidencia que para cerca de metade dos cargos existentes há divergências sobre qual ente seria o responsável por prover tais recursos humanos.

Ademais, foram ainda encontradas divergências/dúvidas vinculadas ao entendimento e delimitações dos espaços do CAIC, tendo-se, por vezes, analisado, que a área da saúde passa a ser confundida com a da educação e vice-versa. A análise dos documentos mostrou, também, que, embora a extensão seja o objetivo principal da Universidade na Escola, o detalhamento de como essas ações seriam providas não foi encontrado. Ainda, sobre os espaços democrático-participativos, evidenciou-se que, apesar de haver divergências nos documentos oficiais, são espaços existentes e atuantes - Colegiado Gestor, Conselho do CAIC, CPM e como ação de acompanhamento da comunidade escolar, o CONCAIC.

Quadro 1 - Relação de cargos e funções existentes na atual organização de pessoal e nos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande

	Cargo/função (quantidade)	Atual	PPP	Regimento Interno	Termo de Convênio
De acordo	Atendentes de creche (3)	Terceirizados custeados pelo Município	Município	Município	Município
	Bibliotecário (1)	Município	Município	Município	Município
	Coordenador administrativo (1)	FURG	FURG	FURG	FURG
	Direção (1)	FURG	FURG	FURG	FURG
	Docentes (40)	Município	Município	Município	Município
	Profissionais de alimentação escolar – merendeiras – (6)	Terceirizados custeados pelo Município	Município	Município	Município
	Psicopedagogo (2)	Município	Município	Não consta	Município
	Secretário (1)	Município	Município	Município	Município
	Vice-direções - manhã, tarde, noite – (3)	Município	Município	Município	Não consta
Divergente	Assistente social (1)	Não possui (ocupante do cargo está na direção do CAIC)	FURG	Consta e não específica	FURG
	Coordenador de estágios e projetos	Não possui	FURG	Não consta	Não consta
	Coordenadores pedagógicos - anos iniciais, anos finais, EJA – (4)	Município	Município	FURG	Não consta
	Orientador educacional (2)	Município	Consta e não específica	Consta e não específica	Não consta
	Pedagogos escolares (1)	Município e FURG	FURG	Consta e não específica	Não consta
	Técnico em assuntos educacionais (1)	FURG	Não consta	Não consta	Não consta
	Técnico em nutrição e dietética (1)	FURG	Não consta	Não consta	Não consta
	Profissionais de limpeza (1 FURG e 4 Município)	Terceirizados custeados pelo Município e FURG	Não consta	Município	Município e FURG
	Psicólogo (0)	Não possui	FURG	Consta e não específica	FURG
	Supervisor (0)	Município	Consta e não específica	Consta e não específica	Não consta
	Zeladores (2)	Terceirizados custeados pelo Município e FURG	Não consta	Não consta	Município e FURG

Fonte: Elaborado pela autora a partir da ocupação atual de cargos/funções e dos documentos oficiais da Escola.

A comparação dos documentos oficiais com o que se efetiva na prática, possibilitou a compreensão de que, mesmo que careçam de atualizações, tendo algumas divergências entre eles, os convenientes continuam por gerir a Escola no formato de compartilhamento bipartite. Ademais, embora os resultados tenham indicado a necessidade de ampliação dos projetos

extensionistas, averiguou-se a existência de projetos que configuram o atendimento dos “objetivos extensionistas da primeira convenente” - a FURG (RIO GRANDE, 2011). Em contraponto aos objetivos da Universidade, entendeu-se que, o Município, enquanto convenente, basicamente, esteja cumprindo o objeto do convênio, qual seja, “prover a oferta de Educação Infantil e Ensino Fundamental Completo (RIO GRANDE, 2011).

Em complemento à análise dos documentos oficiais, realizou-se a aplicação de entrevistas semiestruturadas, que, após tratamento e análise dos dados coletados, foi possível organizar os resultados nas seguintes categorias: Entendimento sobre a gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande; Limitações da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande; Benefícios do compartilhamento da gestão da EMEF Cidade do Rio Grande; e, A prática da extensão universitária na EMEF Cidade do Rio Grande. Adentrando-se à categoria “Limitações da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande”, foi possível identificar que a percepção da gestão é de que o segmento de pais e/ou responsáveis se configura como participação democrática, pois apesar de haver espaços de fala disponíveis a esses, parte significativa acaba se eximindo da responsabilização necessária à efetivação da gestão participativa. Nesse sentido, a gestão justifica a baixa participação por fatores relacionados à falta de compreensão sobre o processo participativo; à existência de conflitos; e, às questões de vulnerabilidade social.

Quanto aos documentos oficiais, encontrou-se a percepção de que balizam as práticas da Escola, havendo a necessidade de revisão e revisitação com maior frequência, inclusive para que os convenentes, enquanto instâncias superiores, possam ter maior clareza sobre suas responsabilidades perante a política de Convênio firmada. Outro achado relevante nesta categoria foi a identificação de receio, por parte da gestão, quanto a possíveis influências políticas no que tange à troca de instâncias superiores; assim, com vistas a minimizar possíveis interferências, a gestão sinaliza a necessidade de institucionalização da extensão universitária.

Ainda em relação às limitações do formato de gestão identificadas nos resultados dessa categoria, foi encontrado pouco engajamento dos convenentes em relação ao desenvolvimento de capacitações para gestão da Escola; bem como a dificuldade de planejamento das ações, por parte da gestão, o qual requer tempo e a própria capacitação para tal, tornando-se, assim, a falta de capacitação da gestão um círculo vicioso em relação ao planejamento escolar. A escassez de tempo para planejamento, por sua vez, entende-se estar vinculada para além da necessidade de capacitação da gestão, mas à falta de recursos humanos.

Alguns achados que sugerem atenção, à parte da categoria composta pelas limitações do formato de gestão, foram encontrados. Dentre esses, estão os resultados que mostraram que

as atribuições do cargo de direção, perante o compartilhamento da gestão e da Direção extensiva ao Centro (EMEF e UBSF) indicam aumento do rol de atividades do profissional. Outro resultado afirma que a comunidade escolar nem sempre tem conhecimento sobre o envolvimento da FURG nas ações de extensão. Ainda, foi evidenciada a necessidade de reaproximação às Unidades Acadêmicas, bem como de maiores recursos materiais e humanos, visando o aumento da oferta de extensão.

RECOMENDAÇÕES:

Pautando-se nos resultados obtidos, tornou-se possível a elaboração de algumas proposições de melhorias para a prática da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande; dessa forma, apresenta-se à Instituição, as seguintes recomendações:

a) Incentivo à gestão participativa

Como incentivo à participação, sugere-se a realização de ações que fomentem a participação do segmento, ainda, pouco mobilizado (pais e/ou responsáveis) para a efetiva gestão participativa. Sugere-se, também, que as ações iniciais contemplem a divulgação e esclarecimento à comunidade escolar sobre o que de fato se configura como uma gestão participativa, sinalizando seus direitos e deveres enquanto cidadãos; e, que após, as ações de incentivo sejam contínuas e extensivas à toda comunidade escolar.

b) Atualização dos Documentos Oficiais

Sugere-se melhorias para a reescrita dos Documentos Oficiais da Escola, expostas no Quadro 2.

c) Contexto Social da Comunidade Escolar

Considerando as demandas sócio educacionais relacionadas à vulnerabilidade social da comunidade, sugere-se a reativação do NDH ou, mesmo, a ocupação dos cargos de psicólogo e assistente social, antes pertencentes ao quadro; nesse sentido, além dos alunos e familiares, os próprios profissionais da Escola poderiam os ter como suporte na resolução de questões específicas da área. Considerando, ainda, a escassez de recursos destinados à educação, o que interfere diretamente no fornecimento de recursos humanos, sugere-se a reavaliação da responsabilidade de provimento desses cargos entre os convenientes; firmando-se, posteriormente, essa responsabilização no Termo de Convênio.

d) Interferências Políticas

Com vistas a minimizar possíveis interferências, propõe-se a institucionalização da Extensão Universitária na Escola (que, conforme percepção da gestão, poderia se dar por meio de edital específico para desenvolvimento das ações extensionistas no CAIC), firmada na Política de Extensão da FURG; e/ou o detalhamento da prática extensionista nos documentos oficiais.

Quadro 2 – Proposição de melhorias para a reescrita dos Documentos Oficiais

Projeto Político Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reescrever de forma participativa, revisar o documento anualmente e sempre que necessário, mantendo-o atualizado com as práticas escolares; ▪ Detalhar o objetivo extensionista da FURG na Escola; ▪ Evitar a inclusão de questões relacionadas ao detalhamento de cargos, mantendo-se o foco nos pressupostos filosóficos – sociais – educacionais; ▪ Limitar o documento às questões voltadas à área da educação, delimitando-a em relação à saúde, considerando-se a necessidade de haver um regimento geral para o Centro.
Regimento Interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reescrever de forma participativa e revisar o documento sempre que necessário, mantendo-o atualizado a cada alteração na estrutura organizacional da Escola; ▪ Contemplar, da mesma forma que aborda os direitos de docentes, educandos e funcionários, os direitos de servidores da Universidade que atuam na Escola; ▪ Limitar o documento às questões voltadas à área da educação, delimitando-a em relação à saúde, considerando-se a necessidade de haver um regimento geral para o Centro; ▪ Conter, de forma detalhada, o objetivo extensionista da FURG na Escola; ▪ Direcionar o documento às especificações de cargos e atribuições de ambas esferas; conforme responsabilidades de provimento de recursos humanos constantes ao Termo de Convênio; ▪ Contemplar as responsabilidades, direitos e deveres de cada integrante da comunidade escolar.
Termo de convênio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reescrever a minuta do Termo de Convênio, visando a vigência do documento; ▪ Padronizar as responsabilidades de ambos convenientes em relação ao provimento de recursos humanos; não havendo necessidade de especificar as atribuições de cada cargo, caso constem no Regimento Interno como sugerido no item anterior; ▪ Limitar o documento às questões voltadas à área da educação, delimitando-a em relação à saúde, considerando-se a necessidade de haver um regimento geral para o Centro; ▪ Apresentar a dinâmica de como deve se dar o acompanhamento anual dos resultados da política de convênio.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

e) Capacitação

Diante dos relatos acerca da escassez de tempo dos profissionais que compõem a gestão, indica-se capacitar essa equipe para que, conseqüentemente, consigam melhor organizar suas demandas; bem como, aterem-se mais no planejamento das ações do que em ações paliativas para problemas imperiosos. Tal capacitação poderia se dar por meio da articulação com unidades acadêmicas; a exemplo, ao Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e

Contábeis da FURG, para desenvolvimento de projetos extensionistas que possam atender a essa demanda específica de capacitação; obtendo-se assim, benefício para ambos convenientes. Ainda, para servidores federais, ou seja, aqueles vinculados à FURG, há possibilidade de inclusão das necessidades no Plano Anual de Capacitação, elaborado pela chefia imediata junto aos servidores e avaliado posteriormente, de acordo com a disponibilidade de recursos para efetivação dos cursos/treinamentos.

Em relação à formação continuada de docentes, entende-se que o movimento de reaproximação com as unidades acadêmicas da Universidade poderia qualificá-la, aproximando a academia da prática escolar e vice-versa, através do projeto “Repensando a Prática Pedagógica”.

f) Entendimento sobre o formato de gestão compartilhada

Sugere-se ações destinadas a ampliar o entendimento de toda comunidade escolar acerca do formato de gestão sob o qual a Escola é administrada; pois apesar do entendimento do grupo entrevistado, entende-se como necessária a compreensão de todos os segmentos para a efetivação da participação. Nesse sentido, entende-se que a atualização dos documentos oficiais em formato participativo e, posteriormente, divulgação dos mesmos à comunidade escolar, corroboraria para o melhor entendimento do formato de gestão compartilhada.

Já em relação às instâncias superiores, propõem-se a participação dessas na avaliação periódica da Política de Convênio, possibilitando adequações necessárias que possam ser pensadas junto à comunidade escolar, buscando-se efetivar a aproximação entre os convenientes e a efetiva gestão pública compartilhada e participativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Ao se retomar às hipóteses iniciais, os resultados obtidos possibilitaram ratificar como pontos positivos a proximidade com a academia como fator que possibilita maior acesso às atividades de extensão e a uma estrutura física diferenciada das demais escolas da rede. Pôde-se, também, confirmar a hipótese da necessidade de reescrita dos documentos. Em contraponto, não houve ratificação de que a necessidade por um melhor entendimento (por parte do próprio grupo entrevistado) do formato de gestão compartilhada e da estrutura de cargos e suas atribuições seja um fato gerador de conflitos entre os membros da gestão.

Assim, entende-se que os objetivos específicos foram atingidos e, por conseguinte, o objetivo geral desta pesquisa, qual seja, o de “discutir os pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos

oficiais e na visão da gestão”, esperando-se ter contribuído, mesmo que de forma singela, para qualificação das atividades meio e à entrega da educação de qualidade, enquanto atividade fim, aos mais de setecentos e cinquenta alunos atendidos, anualmente. Conclui-se que além da contribuição direta para a Instituição estudada, que a pesquisa possa servir de aporte à avaliação da constituição de parcerias entre outras.

Considerando-se as limitações deste estudo, entende-se como relevantes a realização de outras pesquisas que possam ampliar o recorte de análise do formato de gestão compartilhada presente na EMEF Cidade do Rio Grande, sob a ótica dos demais atores pertencentes à comunidade escolar ou mesmo formas diferentes de abordagens da aqui utilizada. Ademais, considerando a identificação do caráter positivo e transformador da prática da extensão universitária - que pode aproximar a Universidade da Sociedade, retornando para esta, através de ações, os recursos públicos investidos em educação - sugere-se pesquisas voltadas à temática sobre avaliação dos resultados da extensão universitária para sociedade.

REFERÊNCIAS:

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 30 mai. 2021.

_____. **Lei Nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm> Acesso em: 06 jun. 2022.

_____. **Projeto Político Pedagógico – PPP 2016**. Disponível em: <<https://caic.furg.br/images/pdf/PPP.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2022.

_____. **Regimento Interno**. Disponível em: <https://caic.furg.br/images/documentos/REGIMENTO_INTERNO_CAIC-1_1_.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2022.

LIMA, Maria Madalena Barbosa de. **Gestão compartilhada na operacionalização do Programa Ensino Médio Inovador, em Pernambuco**. 2014. 103 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2014).

RIO GRANDE. **Convênio FURG - Prefeitura Municipal do Rio Grande, EMEF “Cidade do Rio Grande”, de 12 de dezembro de 2011**. Institui o convênio entre FURG e Prefeitura Municipal do Rio Grande Disponível em: <https://caic.furg.br/images/pdf/convenio_do_Caic.pdf> Acesso em: 14 jun. 2021.

Rio Grande, 05 de maio de 2023.