

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Pós-graduação em Gestão Educacional e Escolar

Camila F. B. e Moraes Rodrigues

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO
POLÍTICO PEDAGÓGICO**

COGEAE

São Paulo

2019

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Pós-graduação em Gestão Educacional e Escolar

Camila F. B. e Moraes Rodrigues

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO
POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização, *Lato Sensu*, **Gestão Educacional e Escolar**, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP para obtenção do certificado de especialização.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marília J. Marino

COGEAE

SÃO PAULO

2019

O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Monografia apresentada ao Curso de Especialização, *Lato Sensu*, **Gestão Educacional e Escolar**, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP para obtenção do certificado de especialização.

São Paulo, 05 de fevereiro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marlia J. Marino

Prof.^a Dr.^a Helena Machado de Paula Albuquerque

Prof.^a Marina Cesana

RODRIGUES, Camila Fernanda Barboza e Moraes. **O Papel do Gestor na Construção do Projeto Político Pedagógico**. Monografia de Conclusão do Curso de Especialização: Gestão Educacional e Escolar. PUC-SP – 2019 (54 p.)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo refletir sobre o papel do gestor na construção do Projeto Político Pedagógico. Conceitua o que é Projeto Político Pedagógico e sua importância na gestão da unidade escolar. Aborda os perfis de liderança, privilegiando a gestão democrática, os conceitos de administração aplicados à unidade educativa, as etapas na construção do projeto e relata uma experiência de elaboração. Neste relato, são considerados os desafios, os resultados atingidos e enfatizando o processo como parte importante e determinante na construção. Considera diferentes perfis dos atores envolvidos e as suas contribuições para cada etapa do processo, compreendendo as competências de cada um. Aborda o trabalho colaborativo para a construção de acordos na unidade escolar, envolvendo os atores da comunidade educativa e refletindo sobre a intenção formativa de alunos para que possam ser capazes de intervir na sociedade em que estão inseridos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar, Projeto Político Pedagógico, Liderança, Construção Coletiva, Gestão Democrática.

RODRIGUES, Camila Fernanda Barboza e Moraes. **O Papel do Gestor na Construção do Projeto Político Pedagógico**. Monografia de Conclusão do Curso de Especialização: Gestão Educacional e Escolar. PUC-SP – 2019 (54 p.)

ABSTRACT

This document aims to reflect about the role of the school director of the Political Project Pedagogical. Conceptualizes what is a pedagogical Project and its importance in the management of the school unit. It addresses the leadership profiles, giving priority to democratic management, business concepts applied to the education unit, the stages in the construction of the project and reports an elaboration experience. In this report, the challenges are considered, the results achieved and emphasizes the process as an important and decisive part of the process. It considers different profiles of the actors involved and their contributions to each stage of the process, including the competencies of each one. It addresses the collaborative work for the construction of agreements in the school unit, involving the actors of the educational community and reflecting on the formative intention of students so they can be able to intervene in the society that they are inserted.

KEY WORDS: School Management, Political Project Pedagogical, Leadership, Team building, Democratic management

Agradeço aos meus pais pelo incentivo, aos meus líderes que me permitiram realizar o programa, a minha colega de trabalho Cicera Carla Bezerra e Silva e as irmãs Rutinhas por todo apoio e suporte.

Dedico esse trabalho aos meus pais que sempre apoiaram meus estudos, aos professores do curso de pós-graduação em Gestão Educacional e Escolar que me fizeram refletir sobre a educação, à professora Marília - orientadora que, com gentileza, sorriso e paciência me incentivou a concluir esse trabalho e ao professor Artur que me incentivou a concluir o curso.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfis de Liderança.....	24
Quadro 2 – Perfis: Autoritário e Democrático.....	26
Quadro 3 – Perfis: Centralizador e Disseminador.....	27
Quadro 4 – Perfis: Impositivo e Inspirador.....	28
Quadro 5 – Perfis: Individualista e Interacionista.....	29
Quadro 6 – Comportamentos: Hostil e Afetivo.....	30
Quadro 7 – Comportamentos: Repudiador e Empático.....	31
Quadro 8 – Comportamentos: Intransigente e Compreensivo.....	32
Quadro 9 – Comportamentos: Omisso e Mediador.....	33
Quadro 10 - Ambiente: Desorganizado e Organizado.....	34
Quadro 11 - Ambiente: Involutivo e Evolutivo.....	35
Quadro 12- Ambiente: Fragmentado e Contextualizado.....	36
Quadro 13 - Ambiente: Insipiente e Consciente.....	37

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
Da minha trajetória pessoal/profissional ao tema da monografia.....	11
Arquitetura da investigação	13
A Metodologia seguida no trabalho, caracteriza sua natureza em dois eixos:	14
Estrutura da monografia.....	14
CAPÍTULO 1 - O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: CONCEPÇÃO, PRINCÍPIOS E ESTRUTURA	18
CAPÍTULO 2 - EM BUSCA DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESTILOS DE GESTÃO E PAPEL DO GESTOR EM SUAS DIFERENTES ATRIBUIÇÕES	21
CAPÍTULO 3 - APRENDENDO COM A EXPERIÊNCIA	39
O sentido dessa caminhada para mim	51
REFERÊNCIAS.....	54

“Não devemos permitir que alguém saia da nossa presença sem se sentir melhor e mais feliz.” (Madre Teresa de Calcutá).

INTRODUÇÃO

Da minha trajetória pessoal/profissional ao tema da monografia

Minha trajetória pessoal e profissional foi sempre ligada a pessoas. Ao desenvolvimento das pessoas nas organizações para a prestação de serviços de excelência.

Hoje, ao escrever este texto, percebo que faz sentido estar neste momento, pois minha trajetória profissional foi influenciada pelas minhas habilidades interpessoais e competências que foram observadas desde minha infância. Seja na escola ou na família, sempre tive uma atitude de líder perante as situações vivenciadas e durante esses processos. Demonstrava criatividade, atitude e dedicação nos estudos, nas brincadeiras. Eu aconselhava, mostrava o caminho, ensinava, decidia o que faríamos, colocava meus pontos de vista e sempre assumia as tarefas com responsabilidade. Demonstrava responsabilidade, segurança, independência e fazia questionamentos. Era a organizadora das atividades e dos eventos, assistente das professoras, organizadora do ônibus escolar, professora dos primos e irmãos, cuidadora dos bebês e dos mais novos da família. Para meus pais, estava sempre pronta para ajudar e organizar as questões da família, do trabalho, das conquistas. Empreendi e trabalhei com comércio, vendas, lazer, eventos e hotelaria.

Comecei a refletir sobre isso, a partir do momento em que tive contato com os conteúdos estudados sobre o tema liderança e administração e refletir sobre a minha atuação e horizontes que vislumbro para minha vida pessoal e profissional. Comecei a entender quais eram meus pontos fortes e meus pontos a melhorar, pois a minha atitude influenciava diretamente as pessoas e impactava as organizações. Compreendo que é uma caminhada longa e tenho consciência de que há muito a aprender e isso me faz buscar mais e mais conhecimentos.

A minha primeira formação e experiência profissional foram na área de hotelaria, fiz pós-graduações em Gestão de Negócios e em Master em Marketing.

Em relação a experiência profissional, também iniciei na área de serviços e galghei o cargo de gerente de alimentos e bebidas de um hotel renomado nos

Estados Unidos. Gerenciava três pontos de vendas e liderava uma equipe de 100 pessoas a serviço de clientes que estavam em busca de uma experiência diferenciada. Depois de 10 anos trabalhando com hospitalidade no exterior, retornei ao Brasil e migrei para a educação.

Na área de educação, fui coordenadora administrativa das áreas de pós-graduação, coordenadora de operações de ensino à distância e coordenadora de projetos de desenvolvimento voltados ao turismo, hotelaria, lazer e eventos.

Após essas experiências, me tornei gestora de uma unidade escolar no interior de São Paulo e depois de dois anos de trabalho, iniciamos o processo de visitar o nosso Projeto Político Pedagógico (PPP). Essa ação foi planejada e organizada pela instituição e fomos direcionados a elaborar um projeto que refletisse a nossa realidade e propusesse ações que fizessem, sentido para a formação em que acreditávamos. Tivemos diversos encontros antes de iniciar o projeto e muitas reflexões sobre o tema e sobre como deveríamos conduzir o projeto, visto que deveria ser uma construção coletiva.

No mesmo período, estava cursando a pós-graduação em gestão educacional e escolar e todos os conhecimentos que adquiri na minha instituição e na pós-graduação foram incorporados na minha ação educacional. Naquele momento eu refletia sobre qual era o meu papel no processo de desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico. Como eu poderia contribuir com esse processo e torná-lo participativo.

Construímos nosso projeto e ao final, avaliamos que atingimos o resultado atingido, mas que o caminho nos trouxe elementos importantes de desenvolvimento e reflexão. Em um almoço com a professora Marília, contando sobre o processo vivenciado, ela me incentivou a escrever sobre o tema e relatar minha trajetória. Nesse momento decidi elaborar este trabalho descrevendo os desafios encontrados e os resultados obtidos na elaboração do trabalho.

O relato não é uma receita que pode ser aplicada a cada realidade, mas pode servir de inspiração e reflexão. A ideia do relato é para incentivar e demonstrar que é possível desenvolver um Projeto Político Pedagógico que reflita a realidade e faça sentido para a comunidade escolar. O caminho pode ser complexo e com desafios, mas é possível.

Foi nesse momento que surgiu o tema: O Papel do Gestor na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Arquitetura da investigação

A questão que me mobiliza diz respeito a: *Qual é o papel do gestor na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP)*

O Projeto Político Pedagógico engloba a totalidade das ações de uma unidade escolar. Nesse sentido deve considerar os eixos administrativos, financeiros e pedagógicos. O gestor tem um papel fundamental de estimular, incentivar e dialogar sobre as necessidades da comunidade interna e externa.

A partir do *objetivo geral* que temos de explicitar o papel do gestor escolar na construção do PPP. Desdobram-se daí os *objetivos específicos*:

- Conceituar o PPP como documento e movimento, trazendo a importância dos seus princípios e estrutura de construção.

Nesse momento foi importante compreender o que é o Projeto Político Pedagógico e qual a relevância dele na gestão escolar. A partir disso, avaliar como ele pode ser construído para atender o objetivo de ser um documento norteador das ações educacionais.

- Caracterizar estilos de gestão, evidenciando as características de uma gestão democrática.

Todo projeto pressupõe ter líderes e responsáveis pelo documento, desenvolvimento e conclusão. Como o PPP é um projeto que reflete a realidade da escola e o seu processo de desenvolvimento é dinâmico, é importante que o gestor compreenda quais os estilos de liderança que existem e qual é o mais apropriado. A partir do estilo de gestão é possível promover aprendizados, compartilhamento, participação e comprometimento. Nesse momento entendemos que o caminho que

levaria a implementação de um projeto relevante para a unidade escolar seria a gestão democrática, pois ela pressupõe o trabalho coletivo e a autonomia.

- Apresentar o processo e refletir sobre o vivido na construção do PPP de uma unidade educativa sem fins lucrativos em uma cidade do interior do Estado de São Paulo.

Neste momento relato uma experiência vivida como gestora escolar na elaboração do PPP. Esses cases contribuem para que as pessoas entendam que é possível a elaboração de um documento coletivamente. Por ser um documento que tem as peculiaridades de cada comunidade escolar, não se pode considerar que esse relato seja uma receita pronta, e sim um estímulo para que as pessoas entendam que é possível.

A Metodologia seguida no trabalho, caracteriza sua natureza em dois eixos:

- Estudo bibliográfico exploratório, fundamentado na obra de autores que investigam a temática apresentada tendo como referências livros, revistas acadêmicas e artigos buscados em base de dados como Cielo e outras.

- Relato de uma experiência de construção de um PPP, que ilustra a perspectiva teórica do estudo feito.

Estrutura da monografia

Na *Introdução* apresento ao leitor o que ele encontrará em relação ao trabalho. Nesse momento, faço uma reflexão sobre o papel da escola, do aluno e do professor. Descrevo a importância da conquista da autonomia e da ampliação do ensino, além do conhecimento técnico. Discorro sobre a importância do PPP na definição dos caminhos que a unidade escolar irá percorrer.

No capítulo 1- *O Projeto Político Pedagógico: concepção, princípios e estrutura*, a intenção foi conceituar o que é PPP, a sua relevância na ação pedagógica da escola e quais os princípios para validar o documento. A

conceituação favorece o entendimento de todos quanto à importância de elaborar um documento que reflita a realidade e que seja participativo. A participação contribui para que as pessoas se sintam representadas, se sintam parte do processo, e conseqüentemente, favorece o comprometimento para que as ações sejam implantadas.

No capítulo 2 - *Em busca de uma gestão democrática: estilos de gestão e papel do gestor em suas diferentes atribuições*, a intenção foi demonstrar os diferentes estilos de gestão e suas particularidades, além de especificar a diferença de gerir uma escola e de uma empresa comum. Nesse momento, a intenção foi refletir sobre o produto de cada instituição e as especificidades de uma escola. Ao relacionar o estilo de gestão com o desenvolvimento do PPP e o papel do gestor nesse processo, foi identificado que a perspectiva que se procura implantar como estilo de gestão é a gestão democrática. A participação, o trabalho coletivo, a autonomia que a gestão democrática promove, permite a elaboração de um PPP que não será engavetado e será a representação da comunidade escolar. Em relação a gestão democrática e autonomia foi mencionado que não tem a ver com a ausência de organização, ordem e regras. E, sim, com uma construção coletiva que favoreça a adaptabilidade, o diálogo, a colaboração, a reflexão sobre os desafios e sobre o futuro na perspectiva de todos os educadores da escola.

No capítulo 3 - *Aprendendo com a experiência*, a intenção foi relatar o que eu vivi na elaboração do PPP na minha unidade escolar e reforçar a importância da participação coletiva, da identificação de potenciais nos funcionários, da formação de lideranças e da valorização do percurso de construção e não apenas do resultado. Ressalto que o relato contribui para que as pessoas conheçam casos de elaboração e possam ser estimuladas a elaborar o PPP de acordo com seus princípios.

Nas *Considerações Finais*, resgato o percurso realizado, enfatizando os sentidos de toda a caminhada.

Seguem-se as REFERÊNCIAS.

Justificativa e relevância

A escola tem um papel essencial na transformação da sociedade. As discussões no ambiente escolar devem permear as questões: que tipo de cidadão queremos formar e para qual sociedade? A sociedade passa por constantes mudanças e o conhecimento técnico não é suficiente para que o cidadão se estabeleça no mercado de trabalho e atue com autonomia. A escola tradicional, na qual o professor detém o conhecimento e o aluno é apenas um aprendiz, não terá mais espaço para atender as demandas atuais dos alunos e da sociedade.

O que está no horizonte dessa pesquisa é sensibilizar educadores para uma prática pedagógica transformadora. Tenho a intenção de contribuir para que as escolas reflitam sobre sua prática pedagógica atual e possam discutir formas de mobilizar a comunidade escolar para atuar com uma educação transformadora. A partir da mudança de atitude do educador, os alunos serão beneficiados e poderão transformar a sociedade em que vivem.

O documento que norteia essa mudança é o PPP da escola que não se reduz a um documento burocrático, mas que como um movimento presente nas ações educativas requer o trabalho coletivo na sua construção e implementação.

Coloca-se então como fundamental pensar o papel do gestor como acionador desta mudança, envolvendo a comunidade educativa. O que implicaria se o gestor o elaborasse sozinho? A sensibilização da comunidade educativa não ocorreria, não haveria engajamento e nem refletiria a realidade. Não seria possível caminharmos com a educação transformadora buscada. Então a indagação posta sobre o papel do gestor tem sentido visualizando-se que ele é o disparador de uma construção coletiva. Esse é o pressuposto que pauta a presente investigação, justifica a problemática posta e traz sua relevância, uma vez que envolver a comunidade educativa na apropriação de "*para onde a escola vai*" supõe uma série de ações coordenadas para que o PPP seja experiência de vida educacional e não um documento engavetado.

O estilo de liderança do gestor escolar influenciará o percurso do desenvolvimento do PPP. Por considerar que o projeto tem mais resultado quando construído coletivamente, há que se considerar que o horizonte de liderança a ser vislumbrado é o estilo democrático.

A autonomia é um dos valores e resultados buscados pela escola como um meio para atingir a qualidade. É uma tarefa complexa e exige responsabilidade de planejamento. Todos os funcionários da escola passam a ser atores principais juntamente com o Diretor, que coordena, possibilita e estimula o exercício da autonomia. Essa intenção compreende escuta e respeito à diversidade, responsabilidade compartilhada e não hierarquização por cargos.

Quando se propõe a busca pela qualidade por meio da autonomia, tem-se a intenção de que essa prática parta da gestão e seja aplicada em sala de aula, tornando o aluno um protagonista de sua história, considerando seus limites, interesses e valorizando suas experiências e aprendizados. Nesse cenário, todos são aprendizes e o espaço está aberto para diferentes possibilidades.

... é isto que se espera da cidadania moderna: um cidadão sempre alerta e bem informado, crítico e criativo, capaz de avaliar suas condições sociais, econômicas, dimensionar sua participação histórica, visualizar seu horizonte de atuação, reconstruir suas práticas, participar decisivamente da sociedade e da economia. (DEMO, 2002, p.34)

As condições técnicas, com o advento da tecnologia, são mais acessíveis. Nesse sentido, é preciso que o cidadão tenha condições de pesquisar, criticar, dialogar e relacionar o aprendizado com sua realidade. O aprendizado significativo, no qual o aluno é o protagonista e o professor o mediador da aprendizagem, aplicando-a à realidade do local em que vive é facilitado pela autonomia, desde a gestão até a sala de aula.

CAPÍTULO 1 - O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: CONCEPÇÃO, PRINCÍPIOS E ESTRUTURA

O Projeto Político Pedagógico é um documento norteador da unidade escolar, pois reflete grandes combinados dos atores sociais que interagem com a escola.

O PPP nasce a partir dos objetivos que representam as necessidades imediatas estabelecidas pelo coletivo. Evolui pelo processo de ação-reflexão-ação expressando a vontade do grupo, que irá orientar as ações necessárias à construção de uma nova realidade. É pensar no futuro: que escola queremos, que alunos queremos formar e para qual sociedade.

Nesse momento de reflexão da comunidade da escola está se projetando sobre quais práticas educativas irão nortear os trabalhos, quais são os desejos dos atores envolvidos, quais as ações e os alinhamentos das concepções sobre a ação educativa e quais os questionamentos que precisam ser respondidos para se projetar para o futuro.

Segundo o pensador Gadotti, “Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (GADOTTI, 1994, p. 579)

Ao entender que o PPP é um documento que projeta o futuro de uma unidade escolar e que o comprometimento de todos é essencial, compreende-se a importância da participação coletiva. Nesse sentido podemos afirmar com Gonçalves que o PPP implica em movimento e documento (GONÇALVES, 1998).

A construção conjunta de um PPP promove a participação dos representantes das instancias da escola e da comunidade na qual está instalada. A construção coletiva favorece que o documento reflita a realidade, que a comunidade se envolva com os compromissos acordados no documento e, principalmente, que o documento seja vivo e exista além do papel.

A participação coletiva promove a inclusão e a valorização da diversidade. São valores que favorece a inovação e estímulo a cidadania. Nesse sentido,

estimular que todos se conectem e construam um futuro comum, contribui para que todos se sintam representados na proposta.

Compreender a diversidade e aproximar-se exige movimento de um indivíduo ao encontro do outro e pressupõe a responsabilidade dos indivíduos nas suas relações. A cooperação, construção coletiva a partir da escuta, aproximação, interação e participação aproximam as pessoas formando-se uma comunidade. A existência de uma comunidade pressupõe a definição de objetivos comuns, de interação e de construção. Para Veiga:

(...) o PPP dá voz à escola e é a concretização de sua identidade, de suas racionalidades interna e externa e, conseqüentemente, de sua autonomia. (VEIGA, 2013, p.113)

O PPP, quando construído coletivamente e com as peculiaridades da unidade escolar, promove o fortalecimento das lideranças e da vontade coletiva. O documento apresenta as intenções da unidade escolar e serve como norteador das práticas pedagógicas da escola que iniciam no planejamento do que se deseja e reflete na sala de aula. Quando se tem um objetivo a percorrer e possíveis caminhos para atingi-lo com princípios e valores, a motivação e o engajamento aumentam e a engrenagem funciona com mais facilidade.

Cada unidade escolar possui sua própria realidade e peculiaridade. Se um indivíduo é único, é possível compreender que uma sala de aula é única e uma comunidade.

Entender o contexto e os desejos dos alunos, professores, funcionários e da comunidade local, contribui para que todos olhem e trabalhem para o mesmo objetivo para a implantação de fato.

Não se pode considerar que esse objetivo seja fruto de apenas uma vontade individual ou de um pequeno grupo. É preciso que todos tenham voz e possam expressar seus anseios, bem como refletir sobre as prioridades, e necessidades do coletivo. Nesse sentido, o PPP pode contribuir como um documento que representará a todos e que promoverá ações inovadoras e as vezes desruptivas intencionalmente e coletivamente. Para a autora:

O ponto que nos interessa reforçar é que a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o controle técnico burocrático. A luta da escola é para a descentralização em busca de sua autonomia e qualidade. A escola, para se desvencilhar da divisão do trabalho, de sua fragmentação e do controle hierárquico precisa criar condições para gerar uma outra forma de organização do trabalho pedagógico. (VEIGA, 2013, p.15)

A reorganização da escola deverá ser buscada de dentro para fora. O fulcro para a realização dessa tarefa será o empenho coletivo na construção de um projeto político-pedagógico e isso implica fazer rupturas com o existente para avançar. A autonomia como valor na elaboração e condução da proposta pedagógica da escola, nas relações entre as pessoas, na valorização dos educadores, na condução e definição de recursos e processos administrativos favorecerá a construção de um PPP que reflita a realidade.

A construção do Projeto Político Pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório.

Como mencionado anteriormente, a partir da construção coletiva, as partes se sentem pertencentes ao projeto e a implantação será bem-sucedida. O PPP é um documento em movimento e deverá ser atualizado a partir do momento em que a comunidade educativa sentir necessidade. Para Freire:

(...) a pessoa, grupo ou instituição empoderada é aquela que realiza, por si mesma, as mudanças e ações que levam a evoluir e se fortalecer. (FREIRE, 2002 apud VALOURA, 2005/2006, p. 02).

Ao propor um trabalho coletivo que faça sentido para a unidade escolar, no qual a participação é valorizada, os sentimentos de pertencimento e empoderamento das pessoas e da unidade ampliam e possibilitam percorrer os caminhos de mudança esperados, impactando todos os envolvidos, apesar da complexidade, de maneira fluida.

CAPÍTULO 2 - EM BUSCA DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESTILOS DE GESTÃO E PAPEL DO GESTOR EM SUAS DIFERENTES ATRIBUIÇÕES

É importante considerar que a construção coletiva pressupõe uma gestão democrática, ou seja, uma gestão participativa e colaborativa. É um processo complexo que exige escuta, paciência e competência para mobilizar o grupo e motivá-lo a realizar essa tarefa. A liderança democrática pressupõe que as decisões sejam tomadas a partir de uma reflexão coletiva, pois permite criatividade, comprometimento, unicidade e qualidade nos serviços prestados. Os líderes influenciam muitas pessoas e a sua postura como líder, e não como chefe, impactará positivamente na vida das pessoas. É importante que o líder proporcione um clima de construção e de diálogo.

O papel do diretor nesse processo é fundamental, pois fortalece e estimula o trabalho coletivo. A frase “cuidar das pessoas é tão importante quanto cuidar das tarefas” pressupõe um posicionamento diferenciado dos gestores.

É refletir e diferenciar o papel de um gestor de gestão escolar e de um administrador de empresas.

Os produtos de ambas as empresas são muito diferentes, portanto a maneira de conduzir o processo, também deve ser.

É preciso considerar os contextos sociais e políticos dos indivíduos, bem como suas emoções, fragilidades, incoerências e diversidade. E a mobilização dos envolvidos deve ser ampla, envolvendo a participação ativa do aluno que é impactado pelas práticas educativas e será o “produto” da ação escolar para a comunidade.

Outra especificidade da escola diz respeito ao seu caráter de instituição prestadora de serviços, que lida diretamente com o elemento humano. Ai, o aluno é não apenas o beneficiário dos serviços que ela presta, mas também participante de sua elaboração. É evidente que essa matéria-prima peculiar, que é o aluno, deve receber um tratamento todo especial, bastante diverso do que recebem os elementos materiais que participam do processo de produção, no interior de uma empresa industrial qualquer. (PARO, 2008, p.126).

O “produto” da gestão escolar é um ser humano que já tem uma bagagem formal e informal e cada um tem uma história. Considerar isso na elaboração do processo de ensino-aprendizagem pressupõe que esse aluno participe do seu desenvolvimento. Não é possível, sem diálogo, compreender o indivíduo e suas particularidades. É preciso pilares e valores que sustentam e norteiam a escola, bem como flexibilidade para que esse indivíduo possa integrar-se no processo.

A análise do papel do educando no processo educativo escolar não pode restringir-se, entretanto, a sua condição de consumidor. Num processo pedagógico autêntico, o educando não apenas está presente, mas também participa das atividades que aí se desenvolvem. Sua própria presença, aliás, só se faz necessária na medida em que o processo não pode dar-se sem sua participação. ...No caso da atividade pedagógica, entretanto, o aluno não pode estar presente como simples espectador, sob pena de o processo educativo deixar de realizar-se. Em outras palavras, é próprio da atividade educativa o fato de ela não poder realizar-se a não ser com a participação do educando. (PARO, 2008, p. 141)

Nesse sentido, faz-se necessária, na gestão escolar, a reflexão contínua de suas ações com a participação de todos os envolvidos. O PPP é um documento que norteará as decisões da escola e, construído coletivamente, favorecerá a formação dos indivíduos para transformarem a sociedade.

Quando se entende a complexidade de uma ação colaborativa e intencional, percebe-se a necessidade de uma condução diferenciada por parte do gestor escolar: a condução no sentido de entender como será a sua postura perante as ações de reflexão sobre a prática educativa. Existem diferentes formas de conduzir um grupo que reflete em diferentes resultados. Discorrerei sobre os estilos de liderança, suas propostas e seus impactos na elaboração do PPP. É possível compreender a relação entre o estilo de liderança e os princípios norteadores do PPP.

Na obra Teoria da Administração, CHIAVENATO (2004) trabalha o consagrado conceito de tipos de liderança, em que expõe três tipos principais como segue:

Liderança autocrática, que prega um líder mais centralizador e menos participativo, que enseja como resultado um grupo de pessoas mais frustrado e agressivo.

Há também o estilo de liderança liberal, no qual é possível observar a influência de um gestor que pouco se impõe e costumeiramente aceita as vontades do grupo conforme elas aparecem. Nessas circunstâncias os grupos mostram indivíduos mais individualistas e pouco respeitosos ao líder.

Por fim ele cita a liderança democrática, em que o papel do líder se concentra na orientação do grupo e incentivo à participação democrática das pessoas na gestão daquele grupo. Para esse estilo o autor cita qualidades como comprometimento e satisfação.

É perceptível, a partir das descrições, a preferência do autor pelo estilo de liderança democrática, a qual defende. Contudo ele reforça que os estilos devem ser situacionais, ou seja, o gestor pode e deve utilizar essas variações de acordo com a necessidade do momento, projeto ou tarefa.

É importante observar que o gestor, na posição de líder, passa por diversas situações, e a sua sensibilidade e competência, farão com que ele perceba o momento e a maneira de agir. A liderança democrática não pressupõe a desorganização ou a negligência por parte do gestor. Há metas e objetivos a serem cumpridos de acordo com as diretrizes da escola, porém, a forma é colaborativa, contribuindo para a construção de novos caminhos. Há participação coletiva, valorização dos conhecimentos de todos e facilitação da aprendizagem.

Abaixo, um Quadro que exemplifica as diferenças entre os estilos.

Quadro 1 – Perfis de Liderança

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar as decisões, com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que são estimulados e orientados pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e providências para a execução de tarefas, sem aplicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivo e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas e escolhas dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder é objetivo e limitado aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Elsevier Editora, 2004. São Paulo : p. 13

A partir desses três estilos conhecidos e exaustivamente debatidos nas escolas de administração de empresas, e a partir das experiências vivenciadas como gestor, foi possível perceber que os gestores, por também serem pessoas, estão em constante evolução e a sua atitude como líder, na prática, depende das suas vivências, crenças e valores.

Na obra "Horizontes para a Liderança", SCIOTTI (2016) faz uma leitura interessante da liderança com foco na figura "humana" do gestor e não no profissional idealizado pela administração. Sem fazer crítica aos autores daquela área, a impressão é a de que os livros de administração idealizam um profissional que é capaz de fazer qualquer coisa imaginada, retirando do gestor suas próprias características pessoais, como se isso fosse possível ou razoável.

Com vistas a abordar o tema "liderança para profissionais da educação", nada mais coerente do que pensar no tema dando foco na "pessoa" do líder, em suas características pessoais, seu comportamento e a forma como ele compõe o ambiente em que atua. Gestora e educadora, SCIOTTI consegue descrever essas indagações de maneira sensata.

Antes de citar as características que compõem o que podemos chamar de estilos de liderança e que são o objetivo deste trabalho, é importante citar alguns temas que são bastante relevantes a respeito do assunto.

O que talvez seja o mais simples e por isso mesmo o mais importante, é que a gestão não deve ser um ato automático que acontece de forma espontânea e sem reflexão. A gestão é uma atividade que envolve várias competências que deve ser fruto de uma reflexão contínua por parte do gestor. Dia a dia ela deve ser construída pelas experiências, convivências e diálogos.

Também é importante reforçar que o gestor tem grande poder de influência e, por isso mesmo, deve sempre dar bons exemplos que direcionem o trabalho para o caminho desejado. Nunca deveria agir em dissonância com o que prega, da mesma forma em que deve trabalhar para construir uma equipe de múltiplos saberes e cuidar para que as relações sejam sadias e respeitadas.

Considerando que o gestor tem a capacidade de se auto avaliar-se e também de influenciar as pessoas que com ele compartilham o ambiente de trabalho, a proposta é que esse gestor possa refletir sobre as suas ações de acordo com 12 horizontes ou cenários distintos e, dessa forma, no devido tempo e, com a experiência adquirida, mudar suas atitudes.

Considerando a prática do gestor, o primeiro horizonte é provavelmente o mais forte e nos remete a um quadro bastante parecido com o exposto acima. A importância desta análise é tanta, que a autora sugere que ele serve de matriz a todos os outros que se seguem.

Perfil do gestor - 1

Para entendermos um gestor, uma das primeiras características importantes que conduzem a diferentes resultados é o autoritarismo e a democracia. Em muitas situações os líderes encontram o autoritarismo como uma solução para o poder para o comando. Porém, não percebem o quanto nocivo esse processo pode ser. Na verdade o que as pessoas estão demonstrando não é o respeito e sim o medo. Isso silencia as pessoas, as tornam desmotivadas e não permitem a evolução.

Por outro lado, o gestor democrático, consegue uma autoridade a partir da confiança e da legitimidade. Ao ouvir, contextualizar, permitir a participação, as pessoas se sentem confortáveis e engajadas no processo. O grupo reconhece e respeita o líder e tem responsabilidade sobre a autonomia que lhe é concedida.

Quadro 2 – Perfis: Autoritário e Democrático

AUTORITÁRIO	DEMOCRÁTICO
✓ Centraliza decisões	✓ Empenha-se em ser participativo
✓ Impõe-se pela opressão e pelo medo	✓ Almeja um ambiente de confiança
✓ Espera obediência e submissão	✓ Valoriza respeito e autonomia
✓ Não se dispõe ao diálogo	✓ Escuta e conversa
✓ Deseja ser visto com distinção	✓ Defende a igualdade
✓ Tem respostas prontas	✓ Busca as respostas coletivamente

Fonte: SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações. Editora Senac São Paulo, SP. 2016: p.63

Neste ponto é muito importante que a reflexão permita ao gestor a caminhar em direção ao estilo democrático. Se não pelo princípio em si, que seja pelo dano que o autoritarismo causa. Ao relacionar com a elaboração do PPP que refletirá as práticas pedagógicas da unidade, percebe-se que não é possível atingir o resultado de um PPP que reflita a realidade, que demonstre os desejos e anseios da comunidade e que favoreça a autonomia de todos os envolvidos para personalizar e contribuir para uma formação de qualidade com autoritarismo.

Em espaços de trabalho construídos no autoritarismo, serão geradas inúmeras insatisfações, que podem se refletir em desânimo, descompromisso, desestímulo e – extrapolando os limites da dignidade - males físicos e transtornos psíquicos. (SCIOTTI, 2016)

Se estão claros os malefícios do autoritarismo no ambiente de trabalho, faz-se necessário instrumentalizar os gestores para que possam criar um ambiente mais saudável e, neste sentido, a melhor ferramenta de todas é a comunicação. Tanto em pequenas estruturas como nas maiores, o importante é que existam canais pelos quais as pessoas possam verdadeiramente se manifestar e também receber o retorno de suas demandas, pois, só assim, sentirão liberdade para contribuir e participar sem medos ou barreiras.

Se a comunicação assume papel fundamental na democratização das relações no trabalho, a forma como o líder usa suas informações e decisões também influenciam o ambiente e moldam a forma como as pessoas respondem e se comportam. O quadro abaixo demonstra com clareza o valor do compartilhamento e disseminação.

Perfil do gestor - 2

Quadro 3 – Perfis: Centralizador e Disseminador

CENTRALIZADOR	DISSEMINADOR
✓ Centraliza processos e decisões.	✓ Delega atividades e compartilha decisões
✓ Tem dificuldade de ser representado.	✓ Vê-se representado na equipe
✓ Valoriza pouco o conhecimento do outro.	✓ Valoriza o conhecimento do outro
✓ É inseguro com relação à própria capacidade	✓ Acredita na sua capacidade e na da equipe
✓ Estimula alta dependência em torno de si	✓ Estimula a interdependência

Fonte: SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. *Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações*. Editora Senac São Paulo, SP, 2016: p.72

Em geral é bastante simples reconhecer quando há um chefe centralizador. Mesa abarrotada de papéis, fila de pessoas ansiosas para uma autorização e grupos esperando um “de acordo” para prosseguir um trabalho, são sinais evidentes de que as decisões estão centralizadas num indivíduo apenas.

Se não bastassem os problemas decorrentes das características citadas acima, é importante que os educadores tenham consciência de que, nestes ambientes, a aprendizagem costuma ficar bastante negligenciada, pois as pessoas perdem a oportunidade de experimentar seus conceitos, já que só trabalham com as decorrências das decisões do gestor, que, por ser centralizador, tem dificuldade de confiar que seus colegas são capazes de produzir coisas boas.

É fundamental que se saiba valorizar a capacidade das pessoas de tomar decisões. É no exercício da autonomia que o aluno se reconhece como parte do seu processo de aprendizagem, o que também ocorre com os colegas de trabalho. A autonomia e a confiança são necessárias para que as pessoas possam trabalhar juntas, em parceria.

A autonomia também traz consigo uma tendência de promover envolvimento e motivação das pessoas envolvidas. Uma pessoa motivada certamente fará seu trabalho com muito mais prazer e determinação.

Perfil do gestor - 3

Quadro 4 – Perfis: Impositivo e Inspirador

IMPOSITIVO	INSPIRADOR
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlador ✓ Força um caminho ✓ Provoca o desestímulo pela submissão ✓ Cria restrições e constrangimentos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expõe os motivos ✓ Traz sentido à ação e é otimista ✓ Cria a possibilidade do envolvimento ✓ Estimula o compromisso individual

Fonte: SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. *Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações*. Editora Senac São Paulo, SP, 2016: p.78.

Gestores inspiradores e que estimulam seus colegas, criam um ambiente muito mais produtivo para os objetivos da equipe, como também para a ascensão profissional de seus colegas, afinal, a dedicação e o entusiasmo são importantes ingredientes para o desejo de novos desafios.

A motivação é algo de dentro para fora e tem uma ligação com objetivos pessoais e familiares, porém, o estímulo para a motivação, pode vir de fora, a partir de um diálogo e compartilhamento de ideias.

Nesse sentido, no momento da elaboração do PPP, o gestor pode estimular o envolvimento de todos. A partir da escuta e da participação as pessoas se sentem confortáveis em colocar as suas opiniões e ouvir as dos outros para construir um caminho.

Perfil do gestor – 4

Quadro 5 – Perfis: Individualista e Interacionista

INDIVIDUALISTA	INTERACIONISTA
✓ Indispõe-se ao trabalho coletivo	✓ Estimula a inteligência e a produção coletivas
✓ Estimula a competitividade entre os pares	✓ Reconhece as potencialidades individuais
✓ Tende ao egocentrismo	✓ Valoriza a troca de experiências
✓ Percebido como hostil	✓ Reconhecido como amigável

Fonte: SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. *Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações*. Editora Senac São Paulo, SP, 2016: p.83

Se a comunicação tem importância fundamental, o olhar plural que ela enseja traz ganhos interessantes para toda a equipe, inclusive no que concerne à aceitação das diferenças e das dificuldades individuais. Cria ainda a possibilidade de as emoções e sentimentos serem compartilhados sem repressões. O gestor deve

reconhecer que sua ação pode estimular a aceitação daquele que é diferente, portanto é ele um agente da inclusão e da tolerância.

Da mesma forma que o perfil do gestor ou seu comportamento individual tem influência em todo o ambiente, não só ele é determinante. Também os valores institucionais e até a forma como aquele grupo se relaciona faz a diferença. Por vezes, o comportamento do gestor nem é o predominante na composição do ambiente, mas nunca é totalmente irrelevante.

Tendo isso em mente, o gestor pode e deve avaliar o ambiente em que está inserido com a responsabilidade e a intenção de cultivar melhores relações e encadear melhores decisões, objetivando a melhoria, quando necessária.

Comportamento individual e coletivo - 1

Quadro 6 – Comportamentos: Hostil e Afetivo

HOSTIL	AFETIVO
✓ Expressa má vontade	✓ Busca cumplicidade e união
✓ Pratica ações com mau humor	✓ Age com bom humor e entusiasmo
✓ Demonstra inimizade e ressentimento	✓ Preza a amizade e o cuidado
✓ Reforça interesses opostos	✓ Facilita a afinidade de interesses

Fonte: SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. *Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações*. Editora Senac São Paulo, SP, 2016: p.90

Uma ocorrência comum em ambientes profissionais é a alta competitividade da equipe, seja pela busca de melhores resultados individuais, seja pela busca de maior atenção ou reconhecimento. Nesses espaços pode prevalecer a falta de colaboração. Nesse sentido, o gestor deve cuidar para que a competitividade exista em um nível saudável e não desestimulante.

Também não deve deixar de lado as posições contrárias e as manifestações explícitas de inimizade entre os membros da equipe. Nestes casos deve-se sempre

lançar mão do diálogo ou da possibilidade de reorganizar a equipe de outra forma, preservando o bem-estar das pessoas e sua integridade moral. A simpatia e até o bom humor são ótimos recursos para se criar um ambiente mais afetivo.

Comportamento individual e coletivo - 2

Quadro 7 – Comportamentos: Repudiador e Empático

REPUDIADOR	EMPÁTICO
✓ Argumenta com rejeição e oposição	✓ Dispõe-se à aproximação e ao reconhecimento
✓ Expõe pré-julgamentos	✓ Empenha-se em acolher e compreender
✓ Manifesta intolerância	✓ Idealiza a tolerância como valor
✓ Passa a sentir desprezo e repulsa	✓ Preza a ponderação

Fonte: SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. *Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações*. Editora Senac São Paulo, SP, 2016: p.95

Apesar de raramente ser objeto de diálogos dentro das equipes, o repúdio e o desprezo por pessoas ou posições são um elemento danoso à saúde das relações.

Em geral, o repúdio se manifesta em comentários feitos fora dos ambientes formais de diálogo e desestruturam qualquer possibilidade de trabalho coletivo. É certamente um grande desafio para o líder superar essa dificuldade e, para tanto, deve utilizar e incentivar suas equipes a fazerem uso intensivo da escuta e da compreensão. Tem muita utilidade o exercício de suspender quaisquer tipos de julgamentos enquanto o interlocutor está se manifestando, possibilitando assim um entendimento mais completo da ideia do outro sem interrompê-lo e sem fazer pré-julgamentos antes do fim do raciocínio. A empatia é, portanto, uma qualidade bastante apreciada para construirmos ambientes mais saudáveis.

Comportamento individual e coletivo – 3

Quadro 8 – Comportamentos: Intransigente e Compreensivo

INTRANSIGENTE	COMPREENSIVO
✓ Manifesta-se irredutível em suas crenças.	✓ Aceita novas circunstâncias
✓ Conservador e resistente a mudanças	✓ Mostra-se sensível
✓ Demonstra rigidez no trato com o outro.	✓ Busca ter relações cordiais
✓ Considerado indisponível	✓ Percebido como reflexivo

Fonte: SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. *Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações*. Editora Senac São Paulo, SP, 2016: p.99

Uma característica que raramente as pessoas percebem na personalidade é a intransigência. Por vezes, o fato de acreditar nas próprias ideias e pensamentos, não possibilita o entendimento da resistência a qualquer outra possibilidade diferente da pensada. Nestes momentos há dificuldade em perceber a rigidez, a resistência e indisposição a qualquer novidade. Esse mesmo movimento acontece com todas as pessoas e por isso mesmo a atenção do líder a esta questão é tão importante.

Nesse momento o gestor deve lançar mão da compreensão, da abertura e do diálogo franco. Em casos em que as pessoas envolvidas podem e querem ser ajudadas, a mediação deve ser um instrumento a considerar. Já amplamente valorizada como prática docente, a mediação desses pontos de conflitos de ideias é uma solução para a tensão que advém do confronto de ideias, além de colaborar para o entendimento de novos pontos de vista.

Comportamento individual e coletivo - 4

Quadro 9 – Comportamentos: Omissos e Mediador

OMISSO	MEDIADOR
✓ Silencia-se por medo ou defesa	✓ Sente-se movido a intervir
✓ Trata assuntos com negligência	✓ Atua com cuidado e atenção
✓ Atua de forma passiva	✓ Propõe caminhos
✓ Não assume sua	✓ Busca entendimento entre partes em conflito
✓ Responsabilidade	

Fonte: SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. *Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações*. Editora Senac São Paulo, SP, 2016: p.103

O contraponto do comportamento mediador, para este estudo, é o omissos. A omissão em geral se manifesta por insegurança ou desinteresse. Quando o membro da equipe, que pode ser o líder, sente-se inseguro ou desinteressado por algo, tende a manter-se distante dos assuntos difíceis, deixa de intervir quando poderia e não contribui em nada com o grupo. Diferente do que se imagina à primeira vista, omitir-se também é uma posição e, na maioria das vezes, a menos saudável para o grupo e para si mesmo.

Após descrever as características que compõem o perfil do líder e as que permeiam a equipe, é importante observar àquelas que compõem o ambiente, afinal, o líder é muito influenciado pelas pessoas que compartilham os mesmos objetivos como também pelo ambiente em que está inserido.

Uma das características de um ambiente é a organização, não apenas nas “coisas” que dele fazem parte, mas também nas rotinas, normas e métodos que são utilizados.

Características do ambiente - 1

Quadro 10 - Ambiente: Desorganizado e Organizado

DESORGANIZADO	ORGANIZADO
✓ Despreparo ou inadequação na ação Confusão na comunicação e nos métodos	✓ Preparação para a ação
✓ Indefinição de propostas	✓ Regras e metodologias evidenciadas
✓ Deformação dos modos de proceder Perturbação	✓ Conhecimento de proposições
	✓ Normatização dos modos de proceder
	✓ Regeneração

Fonte: SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. *Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações*. Editora Senac São Paulo, SP, 2016:p.109

A desorganização dos processos gera um sentimento de perturbação, de ansiedade e retrabalho. Essa desarmonia acaba por distanciar a equipe dos objetivos que foram traçados coletivamente e da missão de construir um ambiente bem estruturado e preparado para a ação. Refletindo neste mesmo sentido sobre a atividade docente, é importante refletir sobre quão proveitoso será o processo de ensino-aprendizagem se as luzes não estiverem acesas. E se não houver meios de apagar a lousa ou ligar o projetor multimídia? E se a sala de aula estiver com um cheiro ruim que incomoda os alunos e os desconcentra? Essa é a perturbação que nos tira o foco.

Também é uma característica do ambiente, o fluxo de aprendizagem que se percebe nos indivíduos e no grupo. As pessoas aprendem com as experiências que vivem no trabalho e o grupo consegue aprender junto, quando o ambiente propicia isso. Cuidar para que o ambiente tenha essas características é responsabilidade de toda a equipe.

Características do ambiente – 2

Quadro 11 - Ambiente: Involutivo e Evolutivo

INVOLUTIVO	EVOLUTIVO
✓ Movimento regressivo	✓ Movimento ascendente
✓ Criação de obstáculos	✓ Favorecimento de aprendizagens
✓ Retorno a um estágio anterior	✓ Desenvolvimento progressivo
✓ Diminuição da força individual e coletiva	✓ Potencialização das capacidades

Fonte: SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. *Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações*. Editora Senac São Paulo, SP, 2016: p.114

Existem situações em ambientes profissionais em que o movimento é regressivo quando se trata de aprendizagem. O desejo de se manter o que está posto e a necessidade de segurança que a rotina traz criam esse ambiente no qual o desenvolvimento não prospera. Para que isso possa ser mudado as pessoas devem compartilhar suas aprendizagens, falar sobre suas experiências e dividir os saberes que elas adquiriram. Para que se possa aprender com uma experiência, é óbvio que se deve aceitar e compreender o erro como uma forma de aprendizado, permitindo que ele aconteça e utilizando sua ocorrência como ponto de reflexão.

É importante ainda uma reflexão, sobre o ambiente evolutivo no contexto que se lidera. O ambiente permite o crescimento de todos? Se a resposta for negativa para ambas as questões, algo precisa ser feito.

Também é característica dos ambientes profissionais, a fragmentação das atividades para que se ganhe produtividade, como foram estruturadas as linhas de produção industrial. Dada essa realidade, é comum que as atividades do profissional façam pouco sentido para ele, sendo lógicas apenas para quem tem o privilégio de conhecer o processo do princípio ao fim. A crítica ao mundo do trabalho pós-revolução industrial, está repleta de ótimos autores que detalham o prejuízo dessa

prática sobre as pessoas. Para o momento e o objetivo de nosso trabalho, o quadro abaixo exemplifica bem a nossa intenção.

A fragmentação é imposta pela gestão e cada um deve completar o seu trabalho, enquanto a contextualização permite o entendimento do objetivo de um grupo e a inter-relação entre cada ação que será realidade, visando a atingir esse objetivo. Quando se compreende o motivo pelo qual se está realizando o trabalho, a motivação pode ser estimulada, visto que a pessoa se sente parte do processo. Além disso, nesse processo podem surgir inquietações e também propostas de mudanças que favoreçam alcançar o objetivo.

Características do ambiente – 3

Quadro 12 - Ambiente: Fragmentado e Contextualizado

FRAGMENTADO	CONTEXTUALIZADO
✓ Pulverização de ações	✓ Ações integradas
✓ Isolamento	✓ Inserção
✓ Despersonalização	✓ Identificação e reconhecimento
✓ Compartimentalização de saberes	✓ Interdisciplinaridade
✓ Redução das potencialidades	✓ Ampliação das competências

Fonte: SCIOTTI, Lucia Mara Sbrana. *Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações*. Editora SENAC São Paulo, SP, 2016: p.119.

Por fim, a autora apresenta um horizonte que tem ligação direta com o mundo da educação. Uma característica que contrapõe o ambiente voltado para a sensatez e lucidez, a outro voltado para a ignorância.

Na escola, o meio para formar um aluno é o conhecimento. Neste sentido, a valorização do conhecimento e as ações de reflexão são valores que devem permear toda a prática de gestão e educativa. O ambiente precisa estar propício para que todos possam refletir, participar e ser reconhecidos. Não apenas o conhecimento interno, mas também o conhecimento do aluno e da comunidade. O

fechamento da escuta e a praticidade como são decididas algumas situações sem contextualização, podem prejudicar o processo de formação.

Características do ambiente – 4

Quadro 13 - Ambiente: Insipiente e Consciente

INSIPIENTE	CONSCIENTE
✓ Desconhecimento de	✓ Valorização do conhecimento
✓ informações	✓ Reflexão aprofundada
✓ Precipitação de decisões	✓ Responsabilização pelas
✓ Leviandade em	✓ ações
✓ encaminhamentos	✓ Civilidade no trato
✓ Desconsideração do outro	

Fonte: SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. *Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações*. Editora Senac São Paulo, SP, 2016: p. 124

Após descrever os horizontes propostos pela autora e relacionar com o papel de educador, é possível traçar um caminho enquanto líder, refletindo sobre as ações, imperfeições, cabendo o exercício diário de avaliar as práticas para encontrar sinais de que estamos nos desviando de nosso caminho.

O caminho é não serem tão críticos, a ponto de paralisar, e nem displicentes com as responsabilidades. Avaliar, refletir e entender que a escola é um lugar em que serem humanos contribuem para a evolução de seres humanos, já pressupõe que haverá caos, imperfeição, mas sempre em busca da evolução.

É importante entender e refletir as particularidades da liderança e seus impactos nas pessoas, pois nos faz refletir sobre a importância do gestor no processo de construção, colaboração e desenvolvimento das pessoas e da própria unidade escolar.

Essas informações devem servir de estímulo para que os gestores consigam identificar em que momento podem aprimorar as suas práticas de liderança e busquem o caminho mais favorável ao desenvolvimento. A consciência sobre os

pontos fortes e os pontos a melhorar possibilitam uma abertura ao conhecimento, a novas práticas e à evolução.

Cada indivíduo é único e, portanto os líderes também são únicos. Responder a todos os anseios e necessidades de uma gestão democrática é uma tarefa complexa. A intenção ao descrevê-los não é para definir quem é gestor escolar e quem não é, ou quem tem perfil para ser, quem não tem, mas sim para que todos possam refletir e pensar em horizontes para alcançar.

Em alguns momentos as pessoas podem se perguntar se perderão suas características, caso estejam interessadas em percorrer algumas mudanças no seu estilo e o que eu penso é que as pessoas serão ainda melhores, pois conseguirão resultados mais efetivos, impactarão pessoas positivamente e formarão cidadãos aptos a intervirem na sociedade. É complexo, mas é possível.

É importante que cada um valorize suas características pessoais que podem estimular e valorizar um grupo; e busquem parceiros na equipe para que possam complementar as características em desenvolvimento. Neste sentido o caminho compartilhado fica mais leve e mais fácil de ser trilhado.

CAPÍTULO 3 - APRENDENDO COM A EXPERIÊNCIA

Relato aqui a experiência vivida, os desafios e os resultados da elaboração de um PPP.

Privilegio assim, discorrer sobre a perspectiva da importância da dimensão relacional para se obter a produção coletiva prevista.

Ao decidir elaborar um PPP, a Direção e a equipe gestora iniciaram um estudo e reflexões sobre a sua importância, seus impactos, diferentes modelos de elaboração e os principais autores desse tema.

A partir disso, buscou outros PPP elaborados na unidade que se pudesse valorizar o que já havia sido construído e dar-lhe continuidade. O último documento havia sido escrito em 2002.

Realizou-se uma rápida pesquisa para verificar o conhecimento dos funcionários em relação ao documento que já existia, mas infelizmente foi identificado que a equipe não se apropriou do documento e que ele estava engavetado. O documento estava desatualizado e não refletia a realidade.

Após essa análise, iniciou-se a preparação para a elaboração do documento. Essa etapa foi muito importante, pois saber quais os meios que o grupo iria utilizar para chegar ao resultado pretendido facilitou a condução.

Planejar significa estabelecer prioridades com fins definidos, buscando desenvolver um conjunto de ações coordenadas e construídas, observando-se as finalidades político-sociais da ação, bem como considerando a relação entre os diversos níveis do contexto educacional. Assim, para elaborar um projeto foram considerados os limites e as possibilidades do contexto escolar, definindo princípios norteadores da ação, determinando o que seria atingido, estabelecendo caminhos e etapas para o trabalho, designando tarefas para cada um dos sujeitos envolvidos e avaliando continuamente o processo e os resultados.

Após alinhar os entendimentos sobre o processo, definiram-se as estratégias, as etapas, os modelos de encontros, os participantes e objetivos que cada atividade atingiria. O documento basicamente contaria sobre a história da escola, como estava no momento da construção e como seria no futuro, incluindo um plano de ação para se chegar ao objetivo. Foi assegurado que o principal objetivo era

oferecer uma educação transformadora, que favorecesse a formação de um aluno protagonista, capaz de intervir na comunidade, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

O aluno como centro do processo de ensino-aprendizagem, no qual a aprendizagem é significativa e proposta através de atividades práticas, participativas, desenvolvimento de competências e projetos. Um dos valores que nortearam nosso processo de construção foi a autonomia e o espírito crítico, para que todos pudessem ser protagonistas de sua própria trajetória.

Nesse aspecto, discutiram-se as questões pedagógicas e administrativas, sempre com o olhar para qual aluno queremos formar e para qual sociedade, com a participação dos alunos e de todos os atores da comunidade educativa.

Abaixo estão as etapas que foram realizadas na unidade

- 1) Definir um grupo gestor do PPP
- 2) Definir os papéis de cada participante, os representantes das comunidades e o nível de envolvimento
- 3) Elaborar um plano de trabalho para a construção do projeto político pedagógico
- 4) Construir o PPP

Etapa preparatória para sensibilização

Nossa história

Nossas concepções de educação

O que sonhamos

Como faremos para atingir

- 5) Comunicar e implantar

O grupo gestor elaborou um plano intencional para a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da unidade. Definiu as etapas que contemplavam os momentos de sensibilização e construção, os conceitos teóricos e a metodologia a ser utilizada. Para cada público e para cada momento da construção do projeto foram definidas as dinâmicas e as linguagens para que fosse possível atender os objetivos.

O fato de se ter um grupo gestor e menor não significou ser ele era o detentor do conhecimento ou haver uma hierarquia em relação aos outros participantes. Essa

estratégia facilitou a comunicação e a mobilização da equipe. A função foi estimular, motivar e sistematizar as produções das reuniões.

Todos foram envolvidos, pois era imprescindível que todos participassem, porém foi importante definir os papéis, responsabilidades e em que momento seriam envolvidos. Foi importante identificar o conhecimento prévio e a competência de cada indivíduo para que a definição de papéis estivesse clara.

Abaixo, descrevemos algumas questões que foram levadas em consideração para a composição do grupo gestor. É muito importante refletir sobre essa composição, levando em consideração o papel que ele tem na construção do projeto.

- capacidade de planejamento, organização e articulação
- considerar diversos setores para trazer diferentes pontos de vista
- capacidade de redação e organização das ideias
- capacidade de mediação
- conhecimento sobre concepção de educação e sobre a importância do PPP
- conhecimento sobre as diretrizes, missão, visão e valores e recursos humanos, financeiros e materiais da instituição
- relacionamento e engajamento dos diversos atores da comunidade acadêmica
- comprometimento com o processo e credibilidade perante a equipe
- resiliência e capacidade de avaliação do processo
- autonomia do grupo e capacidade de propiciar um ambiente criativo e reflexivo
- capacidade em análise e pesquisa
- capacidade de comunicação e divulgação

Nós iniciamos esse processo de maneira democrática. As pessoas se voluntariaram e, a partir das competências e intenções demonstradas, foram escolhidas pelo coletivo. A ideia foi de que as pessoas não sentissem que este era um trabalho a mais e sim um processo que fizesse sentido para todos.

A composição foi pautada em competência, diversidade e afinidade para que o resultado fosse rico, produtivo e inovador, no qual as pessoas se enxergassem no

processo e tivessem afinidade e competência para atuar no grupo. A composição não estava relacionada com o cargo ou função que a equipe exercia.

Também consideramos importante que a equipe fosse composta por 4 ou 5 pessoas para facilitar a comunicação.

Em relação a composição do grupo, após as reflexões, percebemos que foi muito assertiva. Um grupo bem formado e comprometido com o propósito e com bem-estar da equipe corrobora para um resultado de sucesso.

As reuniões tinham intencionalidade e foram preparadas de acordo com o resultado esperado e o perfil dos participantes. O grupo gestor se reunia semanalmente para elaborar as etapas a serem entregues e as metodologias utilizadas, sempre considerando a valorização da história, repertório e ideias de cada integrante. Todas as atividades eram avaliadas, levando em consideração os resultados atingidos. Foram importantes para percebermos o que faltava de conhecimento, outras competências desconhecidas nas equipes e ideias novas.

Durante o processo e as reflexões foi necessário alterar o que havia sido planejado no início. Percebeu-se, após duas reuniões de sensibilização e ideação que era importante a formação de mais 3 novos subgrupos, com novos 3 líderes, para que a comunicação fosse disseminada e a representatividade aumentasse.

Esses grupos surgiram em reuniões de *feedback* do processo e a ideia, bem como a eleição dos líderes dos subgrupos, surgiu do coletivo. Após entender-se todo o processo de entrega, definiu-se que seria interessante a subdivisão por etapas da construção com compartilhamentos mensais da construção de cada subgrupo.

Grupo 1 – A nossa história

Grupo 2 – O que somos

Grupo 3 – O que queremos

Cada grupo definia o escopo do trabalho, os conhecimentos prévios, o que faltava de conhecimento e os envolvidos no processo. Todos os grupos consideraram alunos, professores, equipe administrativa e atores da comunidade na construção.

Quinzenalmente havia um encontro para apresentar o que havia sido concluído e quais as perspectivas futuras de cada subgrupo, bem como sugestões de melhorias.

Após a criação dos subgrupos, as linguagens foram inúmeras. As apresentações foram em formato de vídeo, teatro, entrevistas e infográficos. O grupo gestor representava essas ideias e conhecimentos por meio de textos.

Ao final do processo, percebemos o quanto foi relevante reorganizarmos a dinâmica. O comprometimento, o engajamento e a mobilização aumentaram. Notamos que os grupos e os líderes eram referência sobre o tema e o processo para a equipe, porém não havia nenhum sentimento de inferioridade. Na nossa avaliação, isso se deve à maneira como o processo foi conduzido, pois proporcionou a abertura de um canal de comunicação que valorizava a todos.

Percebemos competências importantes no grupo gestor após essa tomada de decisão: escuta, participação, avaliação do processo e valorização de novos atores na postura de agente educador e líder.

Na unidade, todos são educadores: gestores, professores e a equipe administrativa que contempla todas as funções, desde a questão financeira, limpeza, segurança e atendimento. Compreendemos como parte integrante do processo, a comunidade na qual estamos inseridos e nossos alunos. Por considerar que cada um tem um repertório diferente foi preciso elaborar as reuniões de forma que facilitasse a comunicação, a interação e integração.

Ao final desse processo, constatamos o quanto foi importante personalizar a maneira de interagir com cada participante. Parece algo óbvio, mas essa definição contribuiu para que o processo fosse leve, colaborativo e para que as pessoas se sentissem parte do processo.

Um exemplo de várias outras situações que ocorreram foi o momento de contar nossa história. Sensibilizamos a todos para que nos informassem sobre os conhecimentos prévios. Os dados e as estatísticas foram organizados por pessoas que tinham conhecimento das bases de dados, da escrita e de análise mais aprofundada. Por outro lado, o resgate da história vivida e das experiências anteriores, foi relatado por toda a unidade e atores da comunidade. Como um resultado inesperado, percebeu-se também a relação dos funcionários com ex-

alunos, principalmente após o advento das redes sociais, e o orgulho que eles tinham de ter contribuído para a formação de cada um.

Para atender às necessidades da elaboração do Projeto Político Pedagógico, a equipe e os diferentes grupos de trabalho desta Unidade de Ensino, assumiram o compromisso de refletir coletivamente suas intencionalidades educativas, buscando apreender o sentido global de suas estruturas, bem como o conjunto de normas, princípios, valores e ideais, que sustentam as situações da prática.

Fomentada a cultura de participação entre os diferentes grupos, otimizada a comunicação, aliada a um clima aberto e propiciador dessa mesma participação no contexto organizacional, envolveram-se numa dinâmica singular e ativa de ações, compartilhadas responsabilmente no sentido de diagnosticar as áreas de intervenção prioritárias, reforçar a missão da escola, congruente com o contexto local e regional em que se insere e com as áreas de intervenção referidas, alinhadas às concepções sobre a ação educativa, fundamentadas em estudos teóricos.

Num contexto de efetiva sustentabilidade, objetiva-se alcançar novos patamares de qualidade, propondo-se ações para a concretização de objetivos e projeções que viabilizem o acesso e a permanência de todos no ensino, com perspectivas assertivas de ingresso e de sucesso no mercado de trabalho.

Outra lição aprendida foi em relação ao tempo. O grupo gestor havia planejado a entrega para quatro meses, porém, percebeu-se, durante as avaliações do processo, que esse prazo não era suficiente. A maturidade da equipe gestora em valorizar o processo, as pessoas, e não o resultado por si mesmo, contribuiu para que as pessoas continuassem engajadas. Percebeu-se que, para ocorrer a mudança e o engajamento, era preciso paciência e muita sensibilidade. Esse é o desafio de trabalhar com pessoas e não com máquinas ou produtos. Às vezes o resultado entregue no prazo não significa que o processo contribuiu para a construção e que a ação foi interiorizada por todos, ou seja, a construção fica superficial e os pilares não se sustentam. Nesse sentido, a equipe decidiu adiar o prazo e ainda conduziu para que todos se sentissem corresponsáveis, após a participação na redefinição desse prazo. Ter prazo é muito importante, mas ser flexível quanto à alteração e renegociação contribui para que o resultado seja ainda melhor.

Realização das etapas

Conforme mencionado, em todas as etapas lideradas pelos subgrupos, foram considerados os diversos tipos de atores da comunidade em geral. As atividades foram realizadas considerando estratégias de ensino-aprendizagens ativas, nas quais os líderes eram os facilitadores e os participantes contribuíam. A todo o momento, o grupo gestor e os líderes, trabalhavam para serem mais facilitadores e para que a escuta e a contribuição das diversas opiniões fossem consideradas. Estavam atentos à objetividade possível para que as ideias individuais próprias, não viesassem a real percepção do grupo. Trabalharam em cima de fatos e dados e não puramente de percepções. Sempre com o foco no desenvolvimento do aluno.

Uma das situações que comprovaram o quanto era importante validarem as percepções ocorreu logo no início dos trabalhos da etapa “o que queremos ser”. O portfólio da unidade é especializado na área de turismo e hospitalidade e a cidade em que estamos inseridos é uma estância turística consolidada, ou seja, diante disso, era possível considerar que havia demanda de emprego e oferta de cursos para qualificação e mão de obra.

Nesse sentido, não deveria haver dissonância e a escola e os empresários deveriam estar felizes com o número de alunado e de mão de obra qualificada, respectivamente. Os grupos foram identificar as percepções dos atores envolvidos, como secretários municipais e empresários e, na opinião deles, os jovens não gostavam de trabalhar no turismo.

Uma das propostas do grupo foi conversar com os jovens por meio de uma dinâmica de grupos. A atividade foi planejada para que 3 empresários contassem suas histórias no turismo e depois para que os jovens pudessem, a partir do que ouviram, mencionar se gostariam de trabalhar ou estudar turismo. Setenta por cento dos jovens mencionaram ter interesse e disseram que desconheciam essas possibilidades.

Ao apresentar os resultados, a postura dos empresários e do poder público mudou. Eles se sentiram responsáveis por contribuir com a sensibilização dos jovens e diminuir o *gap* entre a demanda de trabalho e o desemprego dos jovens.

Uma ação, no nosso ponto de vista, simples de ser realizada, porém assertiva e com resultados interessantes. Constatou-se que a percepção é importante para iniciar o processo, mas a validação e escuta do público atingido a transforma em informações e conhecimento para tomadas de decisões.

Abaixo, descrevem-se algumas estratégias realizadas para a elaboração do PPP. Para definir essas estratégias, pensamos em momentos que pudessem favorecer a reflexão e pudessem ser incorporados no dia a dia de cada um. Muitas vezes novos projetos demonstram mais trabalho e isso pode gerar resistência, principalmente quando outras tentativas foram frustradas.

Todas as atividades eram planejadas para que fossem incorporadas no dia-a-dia. O grupo gestor e os líderes cuidavam para que não fosse um processo exaustivo e sim prazeroso. As estratégias eram sempre ativas e colocavam os indivíduos como protagonistas. Havia diálogo e reflexão que pudessem aprimorar o dia a dia e também projetar o futuro.

(...) para que a construção do projeto-político seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações em que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente. (VEIGA, 2013, p.15)

- Café pedagógico: durante todo o processo, toda sexta-feira, uma sala de aula com poltronas, frases reflexivas e perguntas foi disponibilizada para que as pessoas pudessem tomar um café, discutir sobre as perguntas e colocar suas contribuições nos *post-its*.

O grupo gestor e os líderes, para motivá-los a participar, convidavam as pessoas em pequenos grupos para tomar café e facilitavam as conversas. Após 3 semanas, constatou-se que os funcionários se encontravam voluntariamente para contribuir com o processo e apresentavam os resultados para os líderes e/ou grupo gestor.

- Painel interativo: durante o processo, foi disponibilizado um painel interativo no centro da unidade com perguntas e reflexões para que as pessoas pudessem contribuir.
- Entrevistas: vários atores foram entrevistados em diferentes etapas, para contribuírem com o processo.
- Pesquisa de campo: houve pesquisa de campo para entender como éramos vistos.
- Dinâmicas de grupo: as dinâmicas foram utilizadas para integração e motivação da equipe.
- Dinâmicas para ideação, cocriação e prototipação: essas atividades foram realizadas para surgirem ideias novas, para resolução de problemas e criação de soluções e para testarem.
- Olimpíada do conhecimento: foi criada uma olimpíada para que os participantes, em grupo, respondessem as perguntas e relembassem do processo.
- Jornal Zum, Zum, Zum: foi criado um jornal interativo com o registro das atividades e futuras atividades.
- *Workshops* e palestras: foram trazidos vários profissionais para falarem sobre o tema e engajarem a equipe.
- Leitura de artigos e participação em *web* conferências: foram disponibilizados diversos artigos e *web* conferências sobre o tema para reflexão em grupo, com o objetivo de sensibilizar e disseminar o conhecimento.

No início, a adesão sempre era mais baixa do que no final. Percebemos que cada indivíduo tem um tempo para compreender a ação e a importância do seu papel.

Notamos, além de algumas indiferenças, a resistência. Ao final do processo, foi interessante avaliar que os que resistiam estavam tão engajados quanto os que iniciaram e acreditaram na proposta de imediato. Entendemos que um processo novo de construção que pode gerar mudança, apesar de todos os benefícios que pode trazer para os resultados da instituição, gera medo, insegurança e desconfiança.

É preciso deixar claro que não existem críticas ao que se estava fazendo até o momento e, sim, que era possível ter melhorias no futuro, a partir da história, das experiências, dos desejos e expectativas em relação à educação que queremos.

Para algumas pessoas, foram necessários diálogos individuais para tirar dúvidas e trazer ainda mais informações para gerar credibilidade. O que mais gerou resultado foi acolher as divergências e as resistências e fazê-los sentir que, mesmo essa postura, se respeitosa, era aceita. Porém, na medida em que essa postura ia ficando cada vez mais individualizada, o próprio grupo identificava e se sentia responsável por trazer a pessoa para o processo.

O processo colaborativo precisa ter credibilidade. Na medida em que as pessoas participavam e percebiam que suas contribuições eram consideradas, mesmo que no âmbito da discussão, elas se engajavam.

Um exemplo foi um professor que ficou apático em quase todo o processo. Ele tinha muito a contribuir, mas não se interessava. Por diversas vezes, diferentes pessoas tentaram convencê-lo a participar das ações e demonstrar o quanto seria importante tê-lo conosco. Os alunos gostavam muito dele e percebiam que ele tinha muito conhecimento, porém gostariam de sugerir que as aulas dele fossem mais dinâmicas.

Na nossa percepção, quando ele notou que iríamos discutir sobre concepção de educação e ouvir os alunos, gerou nele uma certa resistência e ele afastou-se.

Uma das estratégias de um dos membros da equipe, também professor, foi convidá-lo para dividir a disciplina com ele. O papel dele seria de tutor dos projetos que ele estava mediando com os alunos. A ideia é que ele fosse um conselheiro dos alunos. Esse processo durou 3 meses. Os alunos adoravam dialogar com ele na cafeteria, no gramado e às vezes até nas redes sociais. E ele estava se sentindo importante na formação dos alunos.

Ao final do processo ele chamou o grupo, pediu desculpas e disse que agora entendia a importância do processo, principalmente nas questões de concepção de educação para o futuro. Mencionou que nos 20 anos de profissão, ele nunca tinha tido uma experiência tão leve e enriquecedora. Ele ensinou tanto quanto aprendeu. Percebeu que o cargo de professor não significava apenas ensinar tradicionalmente.

Foi muito interessante observar que o simples fato de assumir a posição de conselheiro, alterou a postura dele em relação a ensinar, sendo possível entender que na sala de aula é possível diálogo, em que todos podem aprender e ensinar. E que a construção do PPP era importante para contribuir com o desenvolvimento de todos.

Quantos aprendizados nessa passagem! Paciência, tolerância, acolhimento, empatia, reconhecimento e transformação.

Além disso, o grupo gestor e líderes se planejavam para incentivar todos e manter a comunicação ativa, atualizada e em diferentes linguagens, com o objetivo de manter o engajamento e a participação.

Ao término da escrita do documento foi realizado um lançamento, ou seja, toda a equipe participou e se sentiu importante. Todos receberam uma cópia e no dia a dia incentivamos a leitura para elaboração de propostas.

O que nos impressionou foi a fluidez na comunicação e a agilidade na implantação de algumas ações. A participação desde o início favoreceu a implantação. Além do plano de ação, percebemos que a unidade deu um salto na maneira de se comunicar com os diversos atores, construir propostas e participar de projetos. O objetivo era único e, em caso de alguma divergência, eles sempre enfatizavam que a avaliação deveria ser a favor do aprendizado do aluno e que deveriam buscar soluções para atendê-lo.

O engajamento da equipe administrativa também ficou claro. Antes distante dos alunos, após o processo participava trazendo ideias e informações importantes para o aprimoramento de serviços.

Uma etapa importante, ao término, foi manter o grupo gestor como guardião do processo para avaliar as ações e manter o documento vivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de importante e necessário, de todas as referências bibliográficas existentes, elaborar o PPP que retrate a realidade e tenha o engajamento de todos, é uma tarefa complexa. Essa complexidade não pode ser uma barreira para iniciar o processo de construção. Criando as condições necessárias, pode servir de desafio e de motivação para que o gestor e a equipe estejam mais preparados. Algumas pessoas, quando percebem a complexidade, podem paralisar. Neste sentido, este trabalho contribui para demonstrar que é possível. Obviamente, não é uma receita para ser aplicada a qualquer realidade e tem muitos desafios e pontos a melhorar. Porém, demonstra que há um caminho possível de se percorrer.

Foi possível compreender neste trabalho o papel do gestor escolar na construção do PPP. Como líder, é responsável por contextualizar, demonstrar a relevância da ação, engajar e incentivar a equipe. A coerência nas atitudes da gestão, ou seja, o alinhamento da cultura da empresa com o estilo de gestão e maneira de condução do processo faz com que o projeto tenha credibilidade perante a equipe.

Não se pode dissociar o estilo de gestão na elaboração do PPP. O gestor escolar servirá como ponte para interligar o documento à realidade e às pessoas envolvidas. É preciso que ele permita essa travessia e que durante o percurso possibilite a reflexão, participação de todos, inclusive dos alunos e da comunidade em que está inserido.

A intenção de conceituar o PPP e entender os princípios favoreceu a percepção de que o estilo de liderança está diretamente relacionado com o resultado do trabalho de construção de PPP.

Para que seja construído com a participação de toda a comunidade escolar, coerente com a realidade, vivo e dinâmico, é preciso vislumbrar um estilo de liderança democrático, investir na mobilização da equipe e na articulação com diversos atores, compreender o tempo e valorizar, avaliar e aprender com o processo mais do que com o resultado.

A autonomia como valor favorece as ações de mudança e só é possível quando o líder valoriza e permite que as pessoas participem, coloquem suas

opiniões, reflitam sobre sua prática educativa e tomem decisões articuladas com o que se deseja para a unidade escolar.

A intenção de apresentar o processo e refletir sobre o vivido na construção do PPP de uma unidade educativa sem fins lucrativos, em uma cidade do interior do Estado de São Paulo, foi importante neste trabalho, pois demonstrou a possibilidade de construir um PPP e que haverá desafios, resistências, erros e acertos, porém se a consciência sobre os princípios do PPP e do estilo de liderança forem norteadores, o resultado pode ser atingido. Lembrando que esse projeto não é estático e não tem fim, é uma prática constante na relação com a realidade e a prática com ação e reflexão favorece o aprimoramento das ações continuamente.

Outras competências importantes para a participação da equipe foram a escuta ativa, o genuíno interesse na participação de todos, a empatia e a consideração para com as contribuições de todos. O ambiente leve, colaborativo, fez com que as pessoas se sentissem à vontade para colocarem suas opiniões, sem críticas, sem amarras, sem filtro, sem certo ou errado, ou pré-julgamento, o que favoreceu a retomada reflexiva posteriormente.

O sentido dessa caminhada para mim

Neste momento, reflito sobre as duas caminhadas que realizei e que estão relacionadas. A primeira foi a caminhada de formação na pós-graduação de Gestão Educacional e Escolar até a monografia e a outra foi a própria elaboração do PPP na unidade escolar em que atuo.

Ao decidir por realizar o curso de pós-graduação, a minha intenção era a de me aproximar de conceitos sobre a atividade do gestor escolar. Porém, foi além disso. Durante a formação, a turma se constituiu como grupo e todos compartilhavam seus anseios, dificuldades e conquistas. Foi criada uma conexão e um ambiente de aprendizado para todos. Neste momento, reflito sobre a importância dos líderes, coordenação e professores. A condução, suas características e papéis fizeram a diferença na formação de uma equipe.

Foram dois anos, em que, duas vezes por semana, eu me deslocava 500 km para estudar. Confesso que se não fosse motivador e se não promovesse meu aprendizado, teria desistido. As discussões sobre concepção de educação, história,

tecnologia, PPP, dentre outras, foram ricas e contribuíram para que eu promovesse mudanças na minha prática educativa. Diferenciar a administração escolar da administração geral, valorizar o aluno como um ser humano capaz de interagir com relevância na participação das decisões e refletir sobre o processo, e não apenas sobre o resultado, promover a autonomia, reforçaram a sensação de que eu estava no caminho certo em meu trabalho. Esses conceitos me deram “musculatura” para elaborar o PPP da minha unidade educativa.

Para mim, todo esse conhecimento foi essencial e valeu a pena. Por motivos profissionais, ao encerrar as disciplinas, acabei não dando importância à monografia. Estava satisfeita com os aprendizados e no meu entendimento não se fazia necessário concluir esse trabalho.

Porém, mais uma vez, os líderes do curso entraram em ação. Em encontros, por motivos de outras atividades, a querida professora Marília me incentivou a concluir. Ela valorizou a minha prática e me fez compreender que seria importante relatar a minha história. Eu me pergunto o motivo de ter recebido essa generosidade e esse olhar individualizado para a minha conclusão, já que ela conhece tantas histórias dos alunos com quem já se conectou; já possui conhecimento, experiência e reconhecimento como educadora. A única resposta que me vem é que ela é uma líder educadora que já atingiu os horizontes possíveis para transformar pessoas que poderão intervir na comunidade em que atuam. Posso afirmar que ela não apenas me transformou, mas transformou uma sala de aula em um grupo motivado, generoso e em busca de uma atividade que faça sentido e que transforme pessoas.

Após essas conversas em que ela me incentivou, iniciei o processo de escrita e hoje vejo que realmente foi importante relatar o que eu vivi e inter-relacionar com conceitos estudados. Nos próximos meses, passaremos por revisão do nosso PPP e espero que a prática me possibilite tornar este processo ainda mais democrático, rico e transformador.

Não posso deixar de agradecer os incentivos do querido professor Arthur, que na sala de aula nos fazia refletir sobre as complexidades de maneira tão simples e que por várias vezes me incentivou a concluir o curso. À coordenadora professora Helena por entender o meu percurso durante o processo de formação e por permitir que esses professores “feras” influenciassem a minha formação.

Fico feliz por concluir este trabalho, mas ainda mais entusiasmada por saber que pessoas como a Marília, o Arthur e a Helena continuam formando e transformando os futuros gestores escolares com um olhar diferenciado para as práticas pedagógicas, para os alunos e para a sociedade.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Elsevier Editora, 2004. São Paulo.

COUTINHO, Carlos Nelson. *A democracia como valor universal*. São Paulo. Ciências Humanas, 1980.

DEMO, Pedro. *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

GADOTTI, M. Projeto político-pedagógico das escolas – fundamentos para sua construção. In: GADOTTI, M. & ROMÃO, J. E. *Autonomia da escola: princípios e propostas*. Cortez, 2001, p. 33-41. São Paulo.

GONÇALVES, Carlos Luiz. Projeto Político Pedagógico: Documento e Movimento. Revista – Educação Continuada: a experiência do Polo 3. Mogi das Cruzes, SP: UMC/FAEP/Litteris, 1998, p.24-30.

HUNTER, James. C. *O monge e o Executivo: uma história sobre a essência da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

PARO, V.H. *Administração escolar: uma introdução crítica*. 13. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 2008.

SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. *Horizontes para a Liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações*. Editora Senac São Paulo, 2016. São Paulo.

VALOURA, L. D. (2005/2006). Paulo Freire, o educador brasileiro autor do termo empoderamento, em seu sentido transformado.

https://www.researchgate.net/publication/303912423_Paulo_Freire_o_educador_brasileiro_autor_do_termo_Empoderamento_em_seu_sentido_transformador

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Papirus, 2013. São Paulo.