

AS CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO COLABORATIVO: REFLEXÕES SOBRE OS AFAZERES PEDAGÓGICOS ENTRE OS PROFESSORES E A DISCUSSÃO COM E PARA OS ALUNOS

Dr. Lucas Melgaço Silva  0000-0003-4145-4036

Universidade Federal do Ceará

Me. José Fábio Vieira Oliveira  0000-0003-1812-1479

Universidade Federal de Juiz de Fora

RESUMO: O presente artigo visa refletir sobre as contribuições das práticas colaborativas nos afazeres de professores e estudantes em uma escola de Educação Profissional no estado do Ceará. Para tanto, investigamos como a gestão colaborativa e compartilhada tem acontecido na instituição e como a Educação Profissional Integrada tem se desenvolvido, na perspectiva da formação integral dos jovens atendidos por essa modalidade de ensino. Sobre a metodologia, optamos por utilizar entrevistas estruturadas como instrumento de pesquisa,

por se tratar de um estudo de caso com viés qualitativo. Para tanto, realizamos entrevistas com professores, estudantes e gestores escolares. Foram entrevistados 05 professores, 07 alunos, 03 coordenadores escolares e 01 diretor escolar. De acordo com os dados da pesquisa, pontuamos a necessidade de se pensar estratégias para integrar os atores da instituição, que favoreçam o diálogo e a escuta desses atores, que eles possam se expressar e se posicionar, ampliando a gestão colaborativa e compartilhada.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalho Colaborativo; Educação Profissional; Formação Integral.

THE CONTRIBUTIONS OF COLLABORATIVE WORK: REFLECTIONS ON PEDAGOGICAL AFFAIRS BETWEEN TEACHERS AND DISCUSSION WITH AND FOR STUDENTS

ABSTRACT: This article aims to reflect on the contributions of collaborative practices in the work of teachers and students in a school of Professional Education in the state of Ceará. Therefore, we investigate how collaborative and shared management has taken place in the institution and how Integrated Professional Education has developed, in the perspective of the comprehensive training of young people served by this type of education. Regarding the methodology, we chose to use structured interviews as a research instrument, as it is a

case study with a qualitative bias. For this, we conducted interviews with teachers, students and school managers. 05 teachers, 07 students, 03 school coordinators and 01 school principal were interviewed. According to the research data, we point out the need to think about strategies to integrate the actors of the institution, that favor the dialogue and the listening of these actors, that they can express themselves and position themselves, expanding the collaborative and shared management.

KEYWORDS: Collaborative Work; Professional Education; Integral Formation.



1 INTRODUÇÃO

O trabalho colaborativo é considerado uma habilidade essencial na atualidade. No entanto, para desenvolvê-lo entre os estudantes, também é necessário que os professores consigam apresentá-lo em sua rotina. Outra razão para estimular a colaboração entre educadores é que ela melhora a aprendizagem dos alunos. Por meio dela, os docentes identificam e ampliam as práticas pedagógicas que funcionam.

A despeito de algumas pessoas confundirem cooperação com colaboração, elas são distintas. Na cooperação, é atribuído um objetivo a um grupo de pessoas, designado ou nomeado pela estrutura hierárquica, os integrantes do grupo assumem diferentes papéis, estes atribuídos externamente, existindo a figura de um líder formal. Enquanto, na colaboração, existe a necessidade de partilha, a liderança é distribuída, há uma forte ênfase na autonomia profissional com corresponsabilidade e um vínculo maior na busca de soluções (NOGUEIRA, 2018).

O trabalho de uma escola é colaborativo quando os professores se envolvem em conversas formais ou informais, relatando experiências, comentando seus erros e acertos, sem medo de ser julgado, na tentativa de ajudar, compartilhando vivências, trabalhando em conjunto na busca de solucionar algum problema por meio do diálogo, da avaliação, modificação e construção de estratégias, planejando e investigando, pois quanto mais compartilhado e quanto maior a corresponsabilidade, maior a possibilidade de se obter sucesso.

Esse diálogo também deve acontecer com os discentes. É importante considerar o que eles têm a nos dizer, na perspectiva de junto com eles aprimorar as práticas pedagógicas. Dayrell (2016) destaca que é necessário escutar esses jovens, considerando-os como interlocutores válidos, na perspectiva do protagonismo juvenil, através de uma parceria na definição de ações para potencializar suas experiências de vida.

Acreditamos que o trabalho colaborativo pode estimular, de forma significativa, o empenho dos alunos no processo de aprendizagem. Portanto, o



objetivo desse artigo é refletir sobre as contribuições das práticas colaborativas nos afazeres de professores e estudantes em uma escola de Educação Profissional no estado do Ceará. Para isso, investigamos como a gestão colaborativa e compartilhada tem acontecido na instituição e como a educação profissional integrada tem se desenvolvido, na perspectiva da formação integral dos jovens atendidos por essa modalidade de ensino.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De acordo com Boavida (2002), a colaboração é marcada pela necessidade de confiança, diálogo e negociação. A confiança está, naturalmente, associada à disponibilidade para ouvir com atenção os outros, à valorização das suas contribuições e ao sentimento de pertencimento ao grupo. Sem confiança dos participantes uns nos outros e sem confiança em si próprios, não há colaboração. O diálogo é fundamental, visto que à medida que uma voz se entrelaça com outras vozes, a compreensão enriquece-se e a conversação torna-se cada vez mais informada. É preciso ser capaz de negociar objetivos, modos de trabalho, modos de relacionamento, prioridades e até significados de conceitos fundamentais. Essa negociação permeia o projeto do princípio ao fim, sendo fundamental nos inevitáveis momentos de crise.

Segundo Damiani (2008), o trabalho colaborativo entre professores apresenta potencial para enriquecer sua maneira de pensar, agir e resolver problemas, criando possibilidades de sucesso à difícil tarefa pedagógica. Entretanto, ao longo da história, os docentes vêm trabalhando individualmente e essa tendência parece não ter mudado. O trabalho colaborativo se apresenta como uma estratégia para lidar com problemas que se configuram demasiadamente pesados para serem enfrentados individualmente, dentre esses, podemos destacar a complexidade e a natureza problemática dos processos educativos.



Para Boavida (2002), a colaboração tem-se revelado importante em campos como o desenvolvimento de projetos curriculares ou a realização de projetos de intervenção educativa centrados em problemas específicos. Sendo as organizações escolares frequentemente marcadas por uma leitura rígida do currículo e portadoras de uma cultura institucional caracterizada pelo individualismo e a hierarquia, é, muitas vezes, extremamente difícil ao professor realizar um projeto educativo sem contar com a colaboração de outros intervenientes, igualmente professores ou com outros papéis no sistema.

Ao serem aplicados para o ensino colaborativo, tais elementos por si só, não são uma estratégia que garanta sucesso. Assim como qualquer outra estratégia, apresenta desafios e o maior deles é o desenvolvimento do trabalho em equipe. Para que o referido ensino seja uma estratégia de sucesso, é preciso que a escola tenha uma equipe integrada, pois o trabalho nessa perspectiva requer respeito, flexibilidade, comprometimento e, sobretudo, que todos compartilhem ideias e saberes. Assim, é essencial que a equipe desenvolva reuniões com foco na aprendizagem, reflita sobre suas práticas pedagógicas, com abertura para o diálogo e às experiências do outro, acolhendo *feedbacks* construtivos.

Segundo Boavida (2002), quando várias pessoas trabalham estreitamente em conjunto, eleva-se o nível de energia, reforçando-se a determinação em agir, reúnem-se mais recursos e competências para realizar a tarefa e criam-se sinergias que possibilitam uma reflexão e uma análise dos problemas de forma mais profunda. Isso reforça a ideia da necessidade de se ter uma equipe integrada para se alcançarem bons resultados com o trabalho colaborativo.

Diante de tais questões, percebemos a estruturação da aprendizagem colaborativa se configurando como uma metodologia com o potencial de promover uma aprendizagem mais ativa por meio do estímulo ao pensamento crítico, desenvolvendo a interação, negociação de informações e resolução de problemas, favorecendo a capacidade de autorregulação do processo de ensino-aprendizagem. Essas formas de ensinar e aprender tornam os alunos mais responsáveis por sua



aprendizagem, levando-os a assimilar conceitos e a construir conhecimentos de uma maneira mais autônoma.

Uma das ideias fundamentais da aprendizagem colaborativa é a de que o conhecimento é construído socialmente, na interação entre pessoas e não pela transferência do professor para o aluno. O processo de ensino e aprendizagem não está mais centrado na figura do professor, uma vez que o aluno exerce papel fundamental nesse processo. Essa metodologia reconhece o conhecimento prévio de cada estudante, sua experiência e seu entendimento de mundo. O professor atua na criação de contextos e ambientes adequados para que o aluno desenvolva habilidades sociais e cognitivas de modo criativo.

As bases teóricas que embasam a aprendizagem colaborativa não são recentes, resultam de um conjunto de tendências pedagógicas e teorias como o movimento da Escola Nova, defendido por John Dewey, Teoria da Epistemologia Genética de Piaget, Teoria Sociocultural de Vygotsky e a Pedagogia Progressista defendida por Paulo Freire.

O movimento da Escola Nova pretendia resgatar a figura do aluno, transformando-o em um agente participativo da ação educativa, enfatizando o sujeito como peça principal do conhecimento humano, sendo capaz de modificar sua realidade e de seu entorno, atuando como uma pessoa integrada ao meio. Nessa nova abordagem, a centralidade do processo educativo, que antes era do professor, passa a ser do educando, tornando-o protagonista da ação educativa. A ideia do “aprender fazendo” e a utilização de novas metodologias de ensino como a pesquisa, a metodologia de projetos, ambientes preparados e ênfase na resolução de problemas são valorizadas pelos defensores desse movimento.

Os objetivos da utilização do princípio colaborativa no contexto educacional centrado no aluno visam à promoção da modificação do papel do professor que passa a ser um facilitador/mediador do processo de ensino e aprendizagem, desenvolvendo habilidades de metacognição e ampliação do conhecimento por meio da colaboração, em que os estudantes, pela troca entre os pares, se ensinam



mutuamente (TORRES; IRALA, 2014). Essa interação facilita o processo de aquisição do conhecimento, ao passo que coloca o discente como protagonista e colaborador da aprendizagem dos seus pares.

3 METODOLOGIA

Como metodologia, optamos por utilizar entrevistas estruturadas como instrumento de pesquisa, por se tratar de um estudo de caso com viés qualitativo. Logo, a descrição e a delimitação dos sujeitos constituem um problema a ser enfrentado de imediato, já que se trata de parte importante da análise de campo. Vale salientar que esse processo de aplicação dos instrumentos com todos os sujeitos, foi realizado através de *web* conferências, no *Google Meet* e/ou *WhatsApp*, devido ao período de isolamento social, por conta da pandemia da COVID-19, iniciada durante o primeiro semestre de 2020.

Sobre as entrevistas buscou-se compreender a percepção dos sujeitos e suas subjetividades. Uma das principais características desse tipo de instrumento é a utilização de um roteiro previamente elaborado, mas não engessado, apresentando foco em determinados assuntos. Segundo Vergara (2009) o roteiro servirá de guia para que se possa obter a resposta que reflita a posição do entrevistado e possibilite responder ao problema de investigação.

As primeiras foram realizadas com uma amostra dos professores da escola. Para tanto, selecionamos um total de 05, sendo 04 da base regular (um em cada área do conhecimento: Linguagens e Códigos, Ciências Humanas, Ciências da Natureza e Matemática), e 01 da base técnica. Esse trabalho teve como objetivo compreender os sentidos atribuídos por eles à escola que pertencem, buscando identificar como relacionam seus respectivos projetos e ações ao movimento empreendido pela gestão e pelos seus colegas para a melhoria da aprendizagem, como também conhecer melhor o ponto de vista sobre a temática em estudo, buscando compreender as práticas docentes desenvolvidas na perspectiva do



trabalho colaborativo. Esclarecemos ao leitor que iremos nos referir aos docentes como PROFESSOR 1, PROFESSOR 2 e assim sequencialmente, para podermos manter o anonimato dos sujeitos.

Para a realização das entrevistas com os estudantes, selecionamos uma amostra de 07 alunos do 3º ano do ensino médio, visto que eles estão há mais tempo na escola e têm um conhecimento maior dos projetos e ações desenvolvidos. Já que a maioria dessas atividades são voltados para essa série, por ser a que é avaliada através nas avaliações externas (SAEB, SPAECE e ENEM). A entrevista coletiva com os alunos teve como objetivo compreender os sentidos atribuídos pelos estudantes aos projetos desenvolvidos pela escola, considerando a relevância das opiniões para diagnosticar desafios e possibilidades das estratégias pedagógicas e gestoras desenvolvidas pela escola. Da mesma maneira que os professores, referimo-nos aos estudantes de ALUNO 1 a ALUNO 7.

Para a participação dos estudantes, o pesquisador enviou mensagens via *WhatsApp*, convidando-os a participar da pesquisa, juntamente com o Termo de Consentimento para apreciação dos seus responsáveis. Após a aceitação e consentimento, criamos um grupo de *WhatsApp*, em que eles foram adicionados. Assim, à medida que se fazia os questionamentos, os alunos respondiam através de áudios e digitações, de forma síncrona. Esclarecemos que a manutenção dos estudantes durante esse período teve como objetivo garantir as suas respostas sem possíveis interferências de outros.

Por fim, realizamos entrevistas com os gestores escolares. Nessa categoria, foram entrevistados o diretor e os três coordenadores escolares, um da área de Linguagens e Códigos, um da área de Humanas e outro da área de Ciências da Natureza e Matemática, a fim de compreender as percepções desses atores sobre as práticas gestoras e docentes desenvolvidas na escola, na perspectiva do trabalho com metas, gestão por resultados, trabalho colaborativo, protagonismo docente e discente, como também os desafios de gerir uma escola que apresenta



bons índices educacionais. Quando nos referirmos aos gestores, citaremos como COORDENADOR 1, COORDENADOR 2, COORDENADOR 3 e DIRETOR.

Na próxima seção, faremos a análise dos dados advindos das entrevistas estruturadas realizadas com os sujeitos, considerando os aspectos relativos ao trabalho colaborativo e compartilhado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Uma gestão compartilhada e colaborativa é pautada na escuta, na partilha de lideranças e corresponsabilidades para busca de solucionar as problemáticas, favorecendo e estimulando a autonomia dos diferentes atores, através de construções coletivas, mediadas pelo diálogo. Boavida (2002) destaca que, para o trabalho colaborativo render frutos, é essencial uma equipe integrada. Isso porque, quando um grupo trabalha em conjunto, ampliam-se os níveis de energia, aumentando os recursos e as possibilidades para ação diante de uma situação problema. A autora ressalta que esse processo é marcado pela confiança na equipe, diálogo permanente e abertura à negociação.

Na tentativa de investigar a percepção dos docentes de como a gestão compartilha suas decisões e elementos, questionamos aos professores como acontece essa gestão compartilhada na escola. O Professor 1 nos respondeu da seguinte maneira:

Geralmente, os cargos de gestores são cargos pautados na questão política. Pelo que se observa, então, independente dos gestores terem, muitas vezes, boas intenções, eles não conseguem implementar o que eles almejam, porque muitas coisas vêm de cima e eles acatam, simplesmente, sem um questionamento. Então, a gestão democrática que é pregada no chão da escola, que até é democrática, o que eu observo é que os gestores não têm autonomia ou eles não se sentem autônomos. Eu não sei como é a relação da SEDUCⁱ com eles, mas o que aparenta é que eles não têm autonomia para resolver algumas questões de gestão, interferindo na gestão democrática. Sobre a proposta pedagógica da escola, eu não concordo com a questão empresarial, eu acho que educação e empresa não podem se misturar, até por que a TESEⁱⁱ, ela prega um modelo neoliberal, que gera muitas diferenças, e a escola não pode primar pela questão da meritocracia, das premiações, dos rankings, desse esforço excessivo de



estar entre as escolas com melhores resultados (PROFESSOR 1, Entrevista, 2020).

Na visão do professor a gestão da escola “até é democrática”, entretanto, os gestores não têm autonomia para resolver algumas questões. Em sua fala, o professor relata que há uma busca excessiva por resultados externos, sem considerar os anseios dos atores da instituição, fragilizando a gestão colaborativa, os docentes não se sentem parte do processo, apenas meros executores. Vale salientar que, independente de alguns projetos e ações da SEDUC apresentarem modelo *top-down*ⁱⁱⁱ, a escola precisa propiciar momentos de discussão e aprimoramentos desses trabalhos dentro da instituição. Para isso, a gestão tende a contribuir com os processos, pois, segundo Boavida (2002), ouvir com atenção os outros contribui para ampliar o sentimento de pertença ao grupo. Essa escuta pode se configurar não somente em momentos de discussão formal entre os professores, mas em múltiplos espaços nos quais se sintam à vontade para expressar suas dúvidas e posicionamentos.

Ainda sobre esse aspecto, outro docente destaca:

Percebi algumas fragilidades que eu acho que podem ser trabalhadas tranquilamente, por exemplo a questão da comunicação, eles falham bastante, a falta de comunicação abre margem para várias interpretações, essas interpretações podem inclusive atrapalhar muito o trabalho da escola. Outra coisa que percebi, que parece que estão tentando melhorar é a parte do envolvimento da equipe. Eu percebo que eles tentam envolver a equipe nas atividades, mas não conseguem, de fato muitas vezes efetivar isso. Eu percebo principalmente que a causa desse não envolvimento está principalmente na construção das coisas, dos projetos, das atividades, por que a escola por mais que tenha uma gestão, tenha uma hierarquia, ela tem uma essência muito horizontal de hierarquia, e aí quando você vai querer envolver as pessoas e você envolve, **vindo a decisão de cima para baixo, você não envolve, as pessoas não se sentem parte, não se motivam, até elas vão lá, fazem, mas por que é o trabalho delas. Falta o pertencimento, eu acho que isso é uma das coisas que a gestão ainda tem dificuldade em trabalhar. Eu percebo que eles tentam, mas não conduzem bem esse processo** (PROFESSOR 5, Entrevista, 2020, grifos nossos).

Na percepção do docente, a gestão falha nos processos de comunicação e envolvimento da equipe. A falta de uma comunicação efetiva pode gerar muitas



interpretações por parte das pessoas, que podem ocasionar o sentimento de não pertencimento ao ambiente escolar, por não terem sua opinião considerada nos processos. Nesse aspecto, Thelma Polon (2009), citando Victor Paro (1986), considera que a administração, enquanto prática transformadora, deve estimular que todos os envolvidos no processo escolar, participem das decisões relativas ao funcionamento e à organização da escola, superando o modelo de concentração de autoridade na figura do diretor para avançar em direção a formas coletivas, com a “distribuição da autoridade”, visando objetivos identificados com a transformação social. Nesse sentido, Paro (1986) adverte:

a administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma ‘vontade coletiva’, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola (PARO, 1986, p. 160).

Diante das considerações do autor, evidenciamos a importância da participação coletiva dos diferentes atores da escola, para a garantia de uma representação realmente autêntica na tomada de decisões da escola. Percebemos um movimento *top-down* na instituição, segundo o qual a SEDUC estrutura e repassa os aspectos frequentes da política pública. Diante disso, a gestão, usando as mesmas informações e procedimentos, basicamente, replica na escola os programas, sem dar espaço para o diálogo e espaços formativos para aperfeiçoar e adaptar a política à realidade da escola. Ao retirar esse espaço de comunicação e formação, a gestão está apenas replicando as orientações e procedimentos vindos da SEDUC, sem considerar que esses programas e projetos podem sofrer alterações, a partir das sugestões dos atores da escola, onde a política pública será implementada.

Cabe destacar, em tal aspecto, que a formulação e a implementação das políticas públicas se constituem de três contextos distintos, sendo eles: influência,



produção de textos e prática. No campo da influência os grupos de interesse concorrem para interferir no seu desenho, é onde os discursos políticos são arquitetados. Já no cenário da produção de texto, os escritos legais, oficiais e políticos, derivados de competições e concordatas entre grupos que atuam dentro dos diferentes lugares da produção, elaboram reverberações que serão vivenciadas no cotidiano. Na conjuntura da prática, as ações refletidas no momento da influência e legalizadas no cenário da produção de textos serão desenvolvidas nas instituições. Porém, os professores e os demais profissionais da educação interpretam a política e aplicam-na conforme as condições do âmbito local (MAINARDES, 2006).

Portanto é relevante a participação e escuta dos atores da escola, adaptando e sugerindo modificações para as políticas públicas, afinal serão eles que executarão as ações no contexto que estão inseridos. Essa não propensão ao diálogo prejudica o envolvimento dos atores da escola nas ações desenvolvidas, ao passo que não se sentem parte do processo e apenas cumprem as tarefas, sem um sentimento de pertencimento.

A comunicação efetiva pode contribuir para um planejamento e estabelecimento de formas de trabalho colaborativo. Cabe destacar nosso entendimento da perspectiva de uma gestão colaborativa baseada no trabalho em equipe, em que os membros de um grupo se apoiam, visando atingir objetivos comuns, negociados pelo coletivo, estabelecendo relações que tendem à não-hierarquização, liderança compartilhada, confiança mútua e corresponsabilidade pela condução das ações (BORGES, 2019).

A falta de uma comunicação clara coloca em xeque esses elementos. Sobre essa problemática, outro docente ressalta:

A escola tem uma gestão muito eficiente, porém, em algumas situações eles colocam propostas pedagógicas acima do que é possível ser trabalhado. Então é uma gestão que em alguns pontos se auto intitula como democrática, mas que na verdade, mediante algumas situações de propostas de atividades pedagógicas, acabam sobrecarregando os professores e alunos e muita das vezes são propostas que não são aceitas por boa parte dos professores. E se são aceitas, são só mesmo para ser



cumpridas, mas não que sejam do seu agrado (PROFESSOR 2, Entrevista, 2020).

Percebemos na fala que os professores são sobrecarregados com propostas de atividades que, muitas vezes, são realizadas por imposição, mas não há um envolvimento. Será que essa não aceitação e resistência de alguns deles se dão mediante ao processo de construção dessas atividades? Os docentes colaboraram e participaram do processo ou são meros executores de tarefas e ações da gestão da escola? Diante disso, entendemos ser necessário repensar e perceber que existem lacunas que precisam ser resolvidas nas interações dos educadores com a gestão e as atividades e propostas colocadas pelo núcleo diretivo.

Na tentativa de compreender como tem acontecido a administração colaborativa na escola, questionamos os professores se consideram que, na escola, existe uma gestão compartilhada e colaborativa, na qual diferentes segmentos (pais, alunos, professores) participam dos processos decisórios através do debate coletivo. As respostas versaram sobre o seguinte:

Eu até acredito que haja debate, eu não sei se esse debate renda frutos, porque o modelo da escola é muito fechado, é um modelo que já vem com a proposta, é um modelo totalmente baseado na empresa. Então a gente vê algumas coisas lá dentro, mas quando chega nessa questão de um grau maior, fica sem poder de decisão. Segue a parâmetros muito estabelecidos, fixos, a gente consegue se manifestar, consegue falar, mas não é acatado realmente. A gestão compartilhada é importante, mas a escola em si, o modelo de escola não propicia nem aos gestores, nem aos professores poderem compartilhar. Como é um modelo fechado, é um modelo empresarial, então a gente fica meio à margem dessas decisões maiores. Ambos, gestores e professores ficam à margem (PROFESSOR 1, Entrevista, 2020).

Pela fala do professor, evidenciamos que, na escola, há debates e discussões na tentativa de partilhar e escutar os atores da instituição. Contudo, ele destaca que não observa os frutos desse debate, que a gestão não tem poder de decisão, atribuindo essa problemática ao fato de a escola seguir o modelo empresarial, seguindo parâmetros que não permitem alterações. Os discentes também corroboram com essa visão do educador de que, embora haja o debate, não são perceptíveis as mudanças a partir desse diálogo. Em suas palavras:



A relação escola-aluno nas decisões é bem recorrente, perceptível no projeto Protagonismo, onde os alunos participam de algumas reuniões escolares, participam da organização dos projetos, tendo liberdade de expor opiniões para possíveis mudanças. Em contrapartida, essas opiniões nem sempre são aceitas pela gestão, em virtude que pensam que sempre só queremos nos beneficiar (ESTUDANTE 2, Entrevista, 2020).

Na fala do estudante, percebemos que a escola escuta as opiniões dos alunos, mas nem sempre elas são aceitas pela gestão da escola. Evidenciamos, nas falas dos professores e estudantes, que a gestão tenta ouvir os anseios dos diferentes atores, mas não consegue integrar essas sugestões nas práticas escolares. Dayrell (2016) destaca a necessidade de uma escola que articule os saberes locais, a escuta dos jovens, o diálogo com a comunidade e com toda a diversidade do seu entorno. Essa não escuta do aluno compromete a gestão compartilhada. Como os estudantes não se sentem parte do processo, conseqüentemente, fragiliza-se o desenvolvimento da formação integral.

A não integração desses sujeitos pode ocasionar afastamentos da gestão, podendo, com isso, acarretar a quebra do princípio da administração democrática e colaborativa. Ainda sobre esse aspecto, vejamos a percepção do docente:

Quanto à gestão colaborativa, os professores sempre colaboram, os que a gente tem afinidade, eu acho que professor com professor, a gestão também tem essa colaboração, mas ainda a gente percebe muito individualismo. Eu acho que precisava ter mais contato, conversas, porque eu sei que cada um tem a sua opinião, mas eu acho que precisava ter mais boa vontade, para poder ajudar, para poder fazer um trabalho efetivo, participar mais, cada um com suas particularidades, mas eu acho que era bom se houvesse esse diálogo com todas as áreas, essa comunicação essa ajuda, porque a gente sabe que, quando por exemplo tem a Feira de Ciências, aí fica muito individual, porque se sentem obrigados a participar, e aí não era para ser assim, já que a gente tá fazendo o trabalho, era para todos se envolverem. A coordenação fica chamando os professores para participarem dos eventos, não era para pedir para participar, é para cada um saber que tem que participar, ir lá participar, às vezes eu escuto assim, mas isso não faz parte do meu trabalho, às vezes eu escuto muito isso (PROFESSOR 4, Entrevista, 2020).



Percebe-se a existência da gestão colaborativa, principalmente entre os docentes, mas ainda observa muito individualismo. Cita também a resistência de alguns professores em participar dos eventos da escola, como, por exemplo, a Feira de Ciências da qual muitos vão por serem obrigados, mas sem envolvimento. A escola precisa repensar sua prática e ampliar o debate e a escuta desses atores, possibilitando um maior engajamento e pertencimento de todos.

Sobre esse aspecto, Damiani (2008) destaca a diferença entre colaboração e cooperação, semelhantemente apontado por Nogueira (2018). Embora pareçam termos similares, existem diferenças entre eles. Na colaboração, há um engajamento ativo que influencia na tomada de decisões e favorece o desenvolvimento das ações, enquanto que, na cooperação, as tarefas são executadas como uma espécie de obrigação, de uma ordem que deve ser realizada, sem muitos questionamentos, onde as sugestões e aprimoramentos não são consideradas. Entendemos dessa maneira a instituição precisando repensar suas práticas e realizar a transição de uma gestão cooperativa para uma colaborativa.

Para compreender como a equipe diretiva entende e realiza o compartilhamento de decisões, questionamos a importância da gestão compartilhada e colaborativa.

Eu acredito nessa gestão colaborativa e compartilhada. Se a gente fosse colocar numa escala de 0 a 10, nós estaremos ali entre 7 e 7,5, nem 100%, mas também longe do abismo que existe em alguns locais. Eu acredito que gestão partilhada é uma gestão de poderes, quando você dá voz as pessoas que trabalham com você, você dá poderes a elas e isso é o mais bacana da escola, e para isso algumas coisas a gente tem que ter, tem que ter muita humildade para entender disso, que ninguém faz escola sozinho né, quando você realmente precisa do outro você tem que dar ouvidos aquele outro. Mas eu acredito que realmente a nossa escola caminha para esse processo, a gente tem essa abertura, eu até sou audacioso, em dizer que a minha equipe de gestão, a gente tem essa humildade de entender que todo mundo na escola tem esse poder, eu acredito nisso, acredito mesmo (DIRETOR, Entrevista, 2020).

Na visão do diretor, a escola tem uma gestão colaborativa e compartilhada. Todavia, numa escala de 0 a 10, atribui uma nota 7 a 7,5 para essa gestão, ou



seja, a escola precisa melhorar nesse aspecto. O diretor encara a gestão compartilhada como uma gestão de poderes e afirma que, ao dar voz às pessoas, está dando autoridade e fala da necessidade de ter humildade para entender esse processo. Contudo, não é isso que as falas dos professores e estudantes trazem quanto à gestão da escola. Esse distanciamento nas percepções do gestor, dos professores e alunos apresenta um problema para esse elemento da escola.

A gestão colaborativa e compartilhada tende a dar sentido de pertencimento e engajamento aos diferentes atores que se sentem parte do processo, que partilham, compartilham opiniões, são considerados nas decisões e passam a atuar conjuntamente em torno de um objetivo comum. Analisemos agora as percepções dos demais membros da equipe gestora sobre esse aspecto da gestão colaborativa e compartilhada. O Coordenador 1 nos disse:

Eu acredito que sim, existe sim uma gestão democrática e colaborativa, eu não sei se a própria situação da escola, por ela ser integral e a gente “tá” todo mundo junto, tudo que é decidido, o núcleo gestor partilha, os professores opinam, os alunos são ouvidos, dentro das suas angústias, dentro das suas necessidades, trabalho são redirecionados diante dessas sugestões. Eu acho que isso é muito bacana, porque isso torna sólido nosso trabalho, entender não como uma gestão alçada nela mesma, realmente a gente faz a partilha, compartilha e proporciona a todo mundo da escola participar das decisões que são tomadas lá dentro (COORDENADOR 1, Entrevista, 2020).

Entretanto, essa visão gestora não é compartilhada por todos os membros da coordenação da escola os outros dois coordenadores escolares. Ao serem indagados sobre a existência dessa gestão compartilhada e colaborativa, assim se manifestaram:

Efetivamente, eu acredito que ainda a gente precisa ter uma melhora nesse processo colaborativo e compartilhado do processo de gestão, tanto entre a gestão e os docentes, como a gestão e os discentes, e docentes e discentes. Eu acho que ainda existe muito a fragmentação de cada área, gestão cuidando apenas do processo de gestão, coordenação pedagógica cuidando apenas da coordenação pedagógica, professores cuidando apenas da sala de aula e de como dar aula e os alunos visualizando apenas o processo de aprendizagem (COORDENADOR 3, Entrevista, 2020).



Eu considero que existe, mas que ainda precisamos melhorar muito nisso. Esse trabalho colaborativo é a chave de tudo, porque assim, quando eu me coloco no lugar do outro e vejo que o crescimento, o sucesso do coletivo ele vai depender do sucesso de quem está do meu lado, então eu vou ajudar mais, eu vou crescer junto com aquela pessoa, como a gente vive no mundo que ele nos molda para sermos competitivos e individualistas né, então quando tem essa colaboração maior, tanto entre docentes quanto entre discentes, que vejam a escola com um bem comum, então as coisas com certeza acontecem de uma forma mais prazerosa e também mais satisfatória (COORDENADOR 2, Entrevista, 2020).

Evidenciamos, na fala do Coordenador 3, que a escola trabalha de uma forma fragmentada, cada setor cuidando dos seus interesses, o que dificulta o trabalho colaborativo. Da mesma maneira, o Coordenador 2 menciona a necessidade de melhora dos aspectos da gestão colaborativa. Enquanto que, na visão do Coordenador 1, a escola tem uma gestão democrática e colaborativa, na qual as decisões são partilhadas e compartilhadas com todos, como também todos participam das decisões. Justificando isso com o fato de a escola ser integral, como se esse fator facilitasse esse processo.

Percebemos que o coordenador 1 tem uma visão diferente dos outros coordenadores, docentes e estudantes da escola. Esse distanciamento de respostas nos dá uma percepção de que a equipe gestora precisa integrar melhor suas visões estando atenta a esses aspectos quanto às práticas escolares, uma vez que isso interfere nos processos democráticos. Essa problemática é percebida pelos discentes:

Na nossa escola existe uma boa relação da gestão com os alunos e professores, nessa tríade, mas assim, a gestão deve tá ali para acatar todas as sugestões de alunos, não que ela tem que fazer o que ela não tá querendo, **mas analisar de forma crítica, não querer impor a sua ideia de acordo com o que acha que é o melhor, sem antes dar uma analisada, não tão crítica, análise mais humana, também em relação a isso a gente sabe que tem que existir essa competência profissional, por parte da gestão, porém também tem que ter a flexibilidade de entender os lados**, na nossa escola existe essa questão de ser flexível com alguns casos (ESTUDANTE 7, Entrevista, 2020, grifos nossos).

Na visão do aluno, a escola tem uma boa relação com os estudantes, entende que há um entrosamento, mas que há algumas fragilidades. Ele aponta



a necessidade de a gestão ser flexível e analisar as demandas dos discentes, procurando aprimorar o diálogo entre alunos, gestores e professores. Inferimos que, na percepção do discente, os gestores permitem que eles deem sugestões e apontem melhorias, que há uma boa comunicação, entretanto, existe um silenciamento da ausência de posturas mais abertas para com os alunos. Sabemos que nem sempre as demandas poderão ser realizadas, sendo necessário explicações e integração dos alunos para a compreensão dos motivos das negativas. Ao mesmo tempo, a gestão deveria ouvir os anseios desses estudantes, principalmente por se configurar, entre as preocupações das políticas públicas do Ceará, o protagonismo estudantil.

Evidenciamos, pelas falas dos atores da instituição, que a gestão desenvolve um trabalho de natureza mais cooperativa do que colaborativa, já que uma gestão colaborativa e compartilhada proporciona o envolvimento e a participação de todos os sujeitos, transformando a escola em uma comunidade ativa, engajada e motivada a desenvolver as ações pedagógicas.

4.1 Percepções sobre o trabalho colaborativo e compartilhado

Nessa subseção apresentaremos algumas percepções a partir dos resultados da pesquisa realizada com os atores da instituição em análise, teceremos algumas ponderações, quanto a algumas problemáticas que foram detectadas. Frente aos resultados, apontamos alguns dados que consideramos como potencialidades do trabalho colaborativo: Há uma boa afinidade entre docentes e discentes, possibilitando uma relação de horizontalidade, o que favorece as práticas pedagógicas. Essa relação faz com que o aluno atue como protagonista da sua aprendizagem e o professor passe a ser mediador.

Após realizar o movimento de análise das entrevistas, destacamos algumas lacunas no quadro 1, como também propomos algumas ações com vistas a superar essas problemáticas.



Quadro 1 - Lacunas encontradas na Pesquisa de Campo

PONTO ANALISADO	PROBLEMA	AÇÕES PASSÍVEIS DE INTERVENÇÃO
Gestão colaborativa	Falha nos processos de comunicação e envolvimento da equipe;	Possibilitar canais de comunicação e escuta ativa dos diferentes atores da escola.
	A gestão colaborativa acontece principalmente entre os docentes, mas ainda se percebe muito individualismo;	Propor ações de integração entre docentes de diferentes áreas com a gestão.
	A escola trabalha de forma fragmentada, cada setor cuidando dos seus interesses, o que dificulta o trabalho colaborativo;	Propor reuniões coletivas para discutir, conhecer e integrar as ações realizadas na escola.
	Os estudantes apontam a necessidade de a gestão ser flexível e analisar as demandas dos discentes;	Escuta ativa das demandas dos discentes, efetivando as principais sugestões.
	A instituição desenvolve um trabalho de natureza mais cooperativa do que colaborativa.	Promover reunião formativa para desenvolver a transição do trabalho cooperativo para o trabalho colaborativo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Diante desse quadro, pontuamos a necessidade de se pensar estratégias para integrar os atores da instituição, que favoreçam o diálogo e a escuta, que eles possam se expressar, se posicionar, e que amplie a gestão colaborativa e compartilhada. Ressaltamos também que esse processo de integração e escuta dos atores da escola, favorece e amplia os canais de comunicação, possibilitando maior engajamento e sentimento de pertencimento à instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou investigar como a gestão colaborativa e compartilhada tem acontecido em uma instituição escolar do estado do Ceará e como a educação profissional integrada tem se desenvolvido, na perspectiva da formação integral dos jovens atendidos por essa modalidade de ensino.

Com os dados da pesquisa, evidenciamos falhas nos processos de comunicação da escola, comprometendo a gestão colaborativa. Percebemos que



ela desenvolve um trabalho de natureza mais cooperativa do que colaborativa, de forma fragmentada, sendo perceptível o distanciamento entre o eixo profissional e o eixo regular, o que dificulta a integração curricular e o trabalho com esses jovens na perspectiva da formação integral.

A partir do referencial teórico utilizado na pesquisa, buscou-se levantar evidências se as práticas desenvolvidas na instituição eram reflexo de um trabalho colaborativo e integrado dos atores da escola, atentando para seus elementos singulares e suas características sociais e formativas. Como também a discussão sobre educação integral, entendendo que os anseios dos jovens devem ser considerados e incorporados ao processo.

O estudo foi embasado em autores que enfatizaram a importância do trabalho colaborativo, que podem produzir reverberações nas práticas pedagógicas, estas precisam ser significativas e estar centradas, principalmente, na atuação dos jovens, que devem ser protagonistas da ação. O foco principal das práticas pedagógicas deve ser a formação integral dos jovens.

Por fim, destacamos que outros pesquisadores podem se interessar e aprofundar os estudos no que tange compreender os impactos da gestão colaborativa nas práticas pedagógicas dessas instituições, refletindo sobre a influência dessas metodologias na educação integral dos estudantes.

REFERÊNCIAS

BOAVIDA, A. M.; PONTE, J. P. da. Investigação colaborativa: Potencialidades e problemas. In GRUPO DE TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO DA APM LISBOA (Org), **Reflectir e investigar sobre a prática profissional**. Lisboa, 2002, p 43-55.

BORGES, R. M. **A apropriação de resultados do Sistema Mineiro de Avaliação (SIMAVE) no ensino médio: desafios e possibilidades para uma gestão colaborativa**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.



DAMIANI, M. F. Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. **Educ. rev.** [online]. 2008, n. 31, p. 213-230. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/FjYPg5gFXSffFxr4BXvLvyx/abstract/?lang=pt> Acesso em: 16 set. 2020.

DAYRELL, J. T. (Org.). **Por uma pedagogia das juventudes:** experiências educativas do Observatório da Juventude da UFMG. Mazza Edições, Belo Horizonte. 2016.

GADOTTI, M. **Educação integral no Brasil:** inovações em processo. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009. Coleção Educação Cidadã, v. 4.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Positivo: Curitiba, 2009.

MAINARDES, J. Abordagem do Ciclo de Políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v27n94/a03v27n94.pdf>. Acesso em: 16 set.2020.

POLON, T. L. P. **Identificação de perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres:** estudo longitudinal geração escolar 2005. Tese (Doutorado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

TORRES, P. L.; IRALA, E. A. F. **Aprendizagem Colaborativa:** Teoria e Prática. Curitiba: SENAR - PR. p. 61- 93, mai, 2014. Coleção Agrinho.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo, Editora Atlas, 2009.

Recebido em: 16-12-2020

Aceito em: 07-07-2022

ⁱ Secretaria de Educação do Estado do Ceará.

ⁱⁱ Tecnologia Empresarial Socioeducacional – TESE, é um modelo de gestão adotado nas escolas de Educação Profissional, através de parceria com o Instituto de Corresponsabilidade pela Educação – ICE, do Estado de Pernambuco.

ⁱⁱⁱ Na fase de implementação das políticas, encontramos dois modelos: o top-down (cima-para-baixo) e bottom-up (baixo-para-cima). O caráter top/down é bastante conhecido, porque deriva, particularmente, da força do poder constituído. Seu oposto, de baixo para cima, decorre da pressão de grupos organizados ou de indivíduos fortes e influentes.

