SIGNIFICAÇÕES DA EQUIPE GESTORA COM RELAÇÃO À INSTITUIÇÃO ESCOLAR

DISCURSOS DE LOS ADMINISTRADORES ESCOLARES ACERCA DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

SIGNIFICANCES OF THE MANAGEMENT TEAM IN RELATION TO THE SCHOOL INSTITUTION

Vera Lucia Trevisan de Souza[1]
João Guilherme Bau Beneditti[2]

RESUMO: O presente artigo apresenta o recorte de um estudo de iniciação científica que teve o objetivo de, por meio de uma revisão sistemática de literatura, compreender quais as percepções de gestores escolares sobre a instituição escolar. O resultado esperado era compreender quais são os impasses e as soluções - comumente - encontradas pelos gestores escolares em frente à realidade da instituição escolar, e como as relações dos gestores escolares com os demais membros da comunidade escolar impactam na promoção do sujeito através da educação. Foi possível compreender que o papel da equipe gestora está para além de adaptar a instituição escolar aos moldes do poder público, uma vez que os membros da gestão também são responsáveis por articular questões de ordem cotidiana entre os membros da instituição escolar. Portanto, ressalta-se a importância do diálogo entre os membros da escola com o objetivo de transformar a qualidade das relações entre os membros da instituição escolar.
PALAVRAS-CHAVE: Equipe Gestora; Comunidade Escolar; Psicologia Histórico-Cultural.

RESUMEN: A partir de producciones académicas (artículos, disertaciones y tesis) de los últimos cinco años, este artículo presenta el recorte de una pesquisa bibliográfica de iniciación científica que tiene el objetivo de indagar a respecto de las relaciones entre la institución escolar y sus administradores - esclareciendo cuales son las dificuldades e las soluciones comúnmente relatadas por los administradores escolares. Es posible comprender que el papel de los administradores escolares no es únicamente de adecuar la institución escolar a los estándares de las autoridades públicas, ya que los administradores escolares también son responsables por articular las dificultades diarias de la institución escolar. Por lo tanto, se destaca la importancia del diálogo entre los miembros de la escuela con el objetivo de transformar la calidad de las relaciones entre los miembros de la institución escolar.
PALABRAS CLAVE: Administración Escolar; Comunidad Escolar; Psicología Histórico-Cultural.

ABSTRACT: This study was developed as a part of a research program for undergraduate students. Based on a 5-years bibliographic analysis, the objective of the study was to comprehend the common difficulties and possibilities faced by school administrators. The expected result was to understand if there is a relation between the quality of the relationship between school members and the quality of the work done by those professionals. It is possible to understand that the role of the management team is not restricted to adapting the school institution to the public authorities' standards. The members of the management team are also responsible for articulating the demands of the members of the school institution. Therefore, it is important to stand out how beneficial the exercise of dialogue between the members of the school can be - considering that dialogue has the capability of transforming the quality of relationships.
KEYWORDS: School's Administrators; School Consituents; Cultural-historical Psychology.

.

[1] Docente e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia e do curso de graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas. Foi Coordenadora do Programa de 2010 a 2017. Possui graduação em Psicologia (1985), mestrado (1998) e doutorado (2004) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, e atua na área da Psicologia Escolar-Educacional com foco no desenvolvimento humano e nos processos educativos. vera.trevisan@uol.com.br

[2] Graduando no curso de Psicologia da PUC de Campinas. jbeneditti@gmail.com

Submetido em: 14/06/2021
Aceito em: 01/12/2023

1 INTRODUÇÃO

As políticas públicas em prol da educação são desenvolvidas por membros da instituição escolar, especificamente, pelos gestores escolares e membros do poder público. A gestão escolar, fundamentada no Projeto Político Pedagógico (PPP) e no Plano de Gestão, carrega a missão de conhecer a realidade da sua escola e traduzir esta realidade na elaboração de políticas públicas, observando de perto quais são as necessidades e possibilidades da relação entre a escola (e sua comunidade) com o poder público (Silva, 2016).

O termo "instituição escolar", neste caso, foi considerado como sendo integrado por: alunos, equipe gestora, professores e responsáveis legais dos alunos, assim como pela relação que estes sujeitos estabelecem com o local físico da escola e com o poder público (ou seja, com os políticos e com as políticas públicas). Portanto, a instituição escolar não é, apenas, um conjunto de profissionais que integram uma escola, mas também a estrutura física e a esfera política que dizem respeito a esta escola.

Os objetivos do presente trabalho foram refletir sobre o cenário em que atuam os gestores escolares, e compreender as relações que estes sujeitos estabelecem com a instituição escolar - segundo o que revelam as produções acadêmicas nos campos da psicologia. Foi realizada uma investigação na literatura sobre os gestores escolares e suas relações com os demais membros da instituição escolar (e, com as políticas públicas), buscando compreender o impacto destas relações no modo como têm se desenvolvido as ações dos gestores.

É importante ressaltar que o grupo de pesquisas que incorporou este estudo atua no cenário escolar há mais de uma década, o que possibilitou que uma das etapas de levantamento bibliográfico se desse dentro do próprio grupo de pesquisas - buscando por publicações a respeito da relação entre os gestores escolares e a instituição escolar (e, considerando que todas as pesquisas do grupo se deram em uma mesma escola estadual no município de Campinas - SP). As produções englobam significações não só sobre os gestores escolares, mas também trazem relatos e análises sobre os alunos, professores e responsáveis legais.

2 METODOLOGIA

Escolheu-se pela revisão sistemática de literatura, que se iniciou a partir da definição de descritores para a busca na base de dados do portal de periódicos da CAPES. Foram utilizados os filtros: artigos, dissertações e teses que tenham sido listadas nos últimos 5 anos e que tenham sido revisadas por pares. Após a aplicação dos filtros, foi realizada a leitura de todos

os títulos e resumos, averiguando se a temática de interesse estava, de fato, sendo abordada nas produções. Após a seleção das produções relevantes, os textos foram lidos na íntegra com o objetivo de apreender as falas dos membros da instituição escolar - que, mais adiante, foram analisadas e sistematizadas.

Para realizar as buscas no banco de dados, foram escolhidos os descritores "gestão escolar" e "relações escolares". Porém, a palavra "gestão" resultou na maioria dos artigos sendo de fora da área da psicologia e da educação, e sim, da área da administração. Portanto, foi optado pela mudança dos descritores para "equipe gestora" e "relações escolares". Porém, mesmo com a adaptação dos descritores, ainda retornaram pesquisas que não dialogavam com objetivo investigado. Isto acarretou um novo momento do levantamento, que utilizou os descritores "equipe gestora" e "comunidade escolar".

Por fim, com vistas a enriquecer o levantamento realizado na base de dados do portal de periódicos da CAPES, realizou-se também um segundo momento de levantamento bibliográfico. Desta vez, a revisão foi realizada com as produções do grupo de pesquisas (PROSPED) que abordavam o tema das relações dos gestores escolares com a instituição escolar.

Foram realizados, assim, 02 (dois) momentos de levantamento bibliográfico: na base de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e outro na base de produções do grupo de pesquisas PROSPED. O presente estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUC Campinas.

3 RESULTADOS OBTIDOS

Dentre os achados nas pesquisas, percebe-se que as contradições experienciadas pelos gestores escolares estão, geralmente, ligadas a duas questões: 1. A posição de mediação que os gestores escolares assumem perante o poder público e a instituição escolar - tendo o papel de compreender a escola como uma comunidade e também como um espaço de convivência/relação. Isto é, o gestor tem que ser capaz de interpretar as necessidades subjetivas (e individuais) dos membros da comunidade escolar, assim como entender quais as políticas necessárias para a manutenção da escola enquanto uma instituição de ensino (que educa, alimenta, abriga, etc.). 2. A outra contradição é quanto à dificuldade de comunicação estabelecida entre os membros da comunidade escolar - colocada na literatura como "culpabilização unilateral", que implica na falta de compreensão dos membros escolares sobre a realidade dos outros profissionais da escola (ou seja, uma dificuldade relacional). Desta forma, ideias como o de "gestão democrática", como previsto na LDB, parecem distantes.

Foram realizados, portanto, dois momentos de levantamento bibliográfico: um no portal de periódicos da CAPES (que consta na Tabela 1, 2, 3 e 4), e outro a partir das produções do grupo de pesquisas PROSPED (que consta na Tabela 5). A organização dos resultados obtidos nesses levantamentos está descrita a seguir:

Tabela 1. Levantamentos realizados nos periódicos CAPES

PALAVRA-CHAVE	ARTIGOS QUE RETORNARAM
Gestão Escolar + Relações Escolares	284
Equipe Gestora + Relações Escolares	25
Equipe Gestora + Comunidade Escolar	38

Para cada levantamento foi realizada a leitura dos títulos e resumos de cada produção, e, foram selecionados para a leitura completa aquelas produções que apresentaram aspectos relacionados ao objeto investigado. Portanto, priorizou-se as produções que contemplavam as falas de membros da instituição escolar com relação aos gestores e/ou sobre a instituição escolar. É importante ressaltar que não foram todas as produções encontradas que foram selecionadas para a leitura na íntegra e para a análise. Os artigos que foram selecionados constam nas Tabelas 2, 3 e 4, como a seguir:

Tabela 2. Relação de artigos selecionados para leitura na íntegra com as palavras-chave gestão escolar e relações escolares

Título	Autoria	Publicado em
O poder político local e suas relações com a gestão da escola pública.	Silva, A. F.	Revista EXITUS, 3 (2), 2013, 31-43.
Entre a eleição e a indicação política: as relações de poder no cotidiano do gestor escolar.	Dos Santos, I. M.; Do Prado, E. C.	Revista Exitus, 01 December 2017, Vol.8(1), pp.59-86.
Motivação, Autenticidade e Pragmatismo em Projetos.	Cunha, A. F.	Revista Portuguesa de Educação Artística - número 4 – 2014.
Enfrentamento da violência no ambiente escolar na perspectiva dos diferentes atores.	Kappel, V. B.; Gontijo, D. T.; Medeiros, M. M. M.; Estela, M. L.	Interface (Botucatu) [online]. 2014, vol.18, n.51 [cited 2020-07-14], pp.723-735.
Sistemas de informação em políticas sociais descentralizadas: uma análise sobre a coordenação federativa e práticas de gestão.	de Oliveira, L. C. P.; Faleiros, S. M.; Diniz, E. H.	Rev. Adm. Pública [online]. 2015, vol.49, n.1 [cited 2020-07-14], pp.23-46.
Representações de professores e gestores de uma escola que se diz pesquisadora.	Idelbrando, A.	RLCSNJ - Vol. 17 Núm. 2: julio - diciembre de 2019

Reformulações do Ensino Médio.	Ferreti, C.	HOLOS, 2016. Ano 32, Vol. 6.

Tabela 3. Relação de artigos com as palavras-chave equipe gestora e relações escolares

Título	Autoria	Publicado em
Entre a eleição e a indicação política: as relações de poder no cotidiano do gestor escolar.	Dos Santos, I. M.; Do Prado, E. C.	Revista Exitus, 01, December 2017, Vol.8(1), pp.59-86.
Representações de professores e gestores de uma escola que se diz pesquisadora.	Idelbrando, A.	Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, Jul-Dec 2019, Vol.17(2), pp.1-23.
Quem é que não quer que a sua escola fique lá em cima? vozes que ecoam diante das avaliações externas brasileiras aplicadas nas escolas da microrregião no Ubá / MG.	Vicente, I. P.; Baquim, C. A.; Herneck, H. R.	Educación Vol. XXVI, N° 50, marzo 2017, pp. 104-122.

Tabela 4. Relação de artigos com as palavras-chave equipe gestora e comunidade escolar

Título	Autoria	Publicado em
Estudo sobre a relação escola-comunidade no atendimento às demandas educacionais: uma prática dialógica.	Barreiros, G. F.; Szymanski, H.; Da Silva, M. L. S.; Cardia, M. T. A.	Revista Educação e Cultura Contemporânea, 01 April 2015, Vol.12(29)
Entre a eleição e a indicação política: as relações de poder no cotidiano do gestor escolar.	Dos Santos, I. M.; Do Prado, E. C.	Revista Exitus, 01 December 2017, Vol.8(1), pp.59-86
Trajetória social, habitus e engajamento no trabalho escolar.	Penna, M. G. O.; Marin, A. J.	Educação e Pesquisa, 01 January 2019, Vol.45
Coaching na educação? Pesquisa ação com gestores escolares. (texto en português) (Ensayo).	Birck, F. K.; Ziliotto, D. M.	Acta Scientiarum. Human and Social Sciences (UEM), 2017, Vol.39(2), p.165(11)
Políticas Desintegradoras da Educação Profissional no Espírito Santo.	Lima, M ; Peterle, T. G. S.	HOLOS, 2019, Vol.35(1), pp.1-14
Representações de professores e gestores de uma escola que se diz pesquisadora.	Idelbrando, A.	Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, Jul-Dec 2019, Vol.17(2), pp.1-23
A intersetorialidade como estratégia para promoção da saúde sexual e reprodutiva dos adolescentes.	Higa, E. F. R.; Bertolin, F. H.; Maringolo, L. F.; Ribeiro, T. F. S. A.; Ferreira, L. H. K.; de Oliveira, V. A. S. C.	Interface: Comunicacao Saude Educacao, March 15, 2015, Vol.19(S1), p.879(13)
Educação, Saúde e Trabalho: o programa “Primeira Infância Melhor” - PIM - em São Lourenço do Sul/RS.	Timm, J.; Padilha, D.; Aragão, M.; Stobäus, C.	Política & Trabalho, 2016, Issue 44

Optou-se também por realizar um quarto levantamento a partir das produções do grupo de pesquisas (Tabela 5), visto que se trata de um grupo de pesquisas na área da psicologia, e atua no contexto escolar há mais de 10 anos. Nesse percurso, o grupo produziu uma vasta bibliografia que nos possibilita explorar as significações dos gestores escolares com relação à instituição escolar. Este levantamento, por sua vez, se deu a partir das produções disponíveis no website do grupo de pesquisas (prosped.com.br) e, também, pela consulta dos currículos Lattes dos pesquisadores do grupo. Dentre as produções encontradas, foram selecionados os artigos e capítulos de livro dispostos a seguir:

Tabela 5. Levantamento das produções do grupo de pesquisas que se relacionam à equipe gestora e a comunidade escolar

Título	Autor	Publicado em
Legislado versus executado: análise das atribuições formativas do coordenador pedagógico.	Almeida, L. R.; Souza, V. L. T.; Placco, V. M. N. S.	Estudos em Avaliação Educacional (Impresso), v. 27, p. 70-94, 2016.
Psicologia e gestores escolares: mediações estéticas e semióticas promovendo ações coletivas.	Dugnani, L. A. C.; Souza, V. L. T.	Estudos de Psicologia (Campinas), v. 33, p. 247-259, 2016.
The Senses of the Pedagogical Coordination: Reasons for Staying in this Role.	Almeida, L. R.; Placco, V. M. N. S.; Souza, V.L.T.	PSICOLOGIA DA EDUCAÇÃO (ONLINE), p. 61-69, 2016.
A síntese como registro reflexivo no trabalho do psicólogo escolar com gestores.	Souza, V. L. T.; Dugnani, L. A. C.; Petroni, A. P.; Andrada, P. C.	Psicologia da Educação (Online), v. s/v, p. 83-94, 2015.
Psicólogo escolar e equipe gestora: tensões e contradições de uma parceria.	Petroni, A. P.; Souza, V. L. T.	Psicologia: Ciência e Profissão (Impresso), v. 34, p. 444-459, 2014.
O coordenador pedagógico: aportes à proposição de políticas públicas.	Placco, V. M. N. S.; Souza, V.L.T.; Almeida, L. R.	Cadernos de Pesquisa (Fundação Carlos Chagas. Impresso), v. 42, p. 754-771, 2012.
O coordenador pedagógico (CP) e a formação de professores.	Placco, V. M. N. S.; Almeida, L. R.; Souza, V.L.T.	Estudos e Pesquisas Educacionais, v. 2, p. 227-288, 2011.
O orientador pedagógico no Brasil: uma revisão histórica da legislação.	Dugnani, L. A. C.; Souza, V.L.T.	Revista Perspectivas em Psicologia, v. 15, p. 291-301, 2011.
O coordenador pedagógico e o psicólogo escolar: práticas cooperativas na media-	Favarin, R. N.; Arinelli, G. S.; Souza, V. L. T.	In: Vera Maria Nigro de Souza Placco e Laurinda Ramalho de Almeida. O

ção das ações.		coordenador pedagógico e a legitimidade de sua atuação. Edições Loyola, São Paulo, Brasil, 2017.
Equipe Gestora, Projeto Político Pedagógico e Psicologia Escolar: Articulações de Práticas Possíveis	Dugnani, L. A. C.; Petroni, A. P.; Medeiros, F. P.; Souza, V. L. T.	In: Marinho-Araújo, C. M. & Sant'Anna, I. M. (no prelo) Práticas Exitosas em Psicologia Escolar Crítica. (v.2) Campinas: Alínea Editora, 2020.
Movimentos Constitutivos da Coletividade na Escola.	Dugnani, L. A. C.; Souza, V. L. T.	In: Laurinda Ramalho de Almeida; Vera Maria Nigro de Souza Placco. (Org.). O coordenador pedagógico e o trabalho colaborativo na escola. 1ed.São Paulo: Edições Loyola, 2016, p. 137-160.
As mediações estéticas como estratégia de atuação.	Souza, V. L. T.; Dugnani, L. A. C.; Pott, E. T. B.; Jesus, J. S.; Neves, M. A. P.	In: Maria Virgínia Dazzani; Vera Lucia Trevisan de Souza. (Org.). Psicologia Escolar e Crítica: Teoria e Prática nos Contextos Educacionais. 1ed.Campinas: Alínea, 2016, p. 205-220.
A dimensão do trabalho coletivo na escola: intervenções com a equipe gestora.	Souza, V. L. T.; Petroni, A. P.; Dugnani, L. A. C.	In: Vera Maria Nigro de Souza Placco e Laurinda Ramalho de Almeida. (Org.). O coordenador pedagógico e o espaço escolar: articulador, formador e transformador. 1ed.São Paulo: Loyola, 2015, p. 53-72.
Problematizando as dimensões constitutivas da identidade do CP: articular, formar, transformar como unidade de ação.	Placco, V. M. N. S.; Souza, V.L.T.	In: Vera Maria Nigro de Souza Placco e Laurinda Ramalho de Almeida. (Org.). O coordenador Pedagógico e questões emergentes na escola. 1a.ed. São Paulo: Loyola Ed., 2019, v. 14, p. 27-36.
Um, nenhum, cem mil: a identidade do coordenador e as relações de poder na escola.	Souza, V. L. T.; Placco, V. M. N. S.	In: Vera Maria Nigro de Souza Placco; Laurinda Ramalho de Almeida. (Org.). O coordenador pedagógico e a legitimidade de sua atuação. 1ed.São Paulo: Ediçoes Loyola, 2017, v. 1, p. 11-28.
O coordenador pedagógico e o psicólogo escolar: práticas cooperativas na mediação das ações.	Favarin, R. N.; Arinelli, G. S.; Souza, V. L. T.	In: Vera Maria Nigro de Souza Placco; Laurinda Ramalho de Almeida. (Org.). O coordenador pedagógico e a legitimidade de sua atuação. 1ed.São Paulo: Edições Loyola, 2017, v. 1, p. 161-174.
Entraves da Formação Centrada na Escola: possibilidades de superação pela parceria da gestão na formação.	Placco, V. M. N. S.; Souza, V.L.T.	In: ALMEIDA, Laurinda R.; PLACCO, Vera M.N.S. (Org.). O Coordenador Pedagógico e a Formação Centrada

		na Escola. 2ed.São Paulo: Loyola Ed., 2015, v. 1, p. 25-44.
O trabalho do coordenador pedagógico na visão de professores e diretores: contribuições a compreensão da sua identidade profissional.	Placco, V. M. N. S.; Souza, V.L.T.	In: Vera Maria Nigro de Souza Placco. (Org.). O Coordenador Pedagógico: provocações e possibilidades de atuação. 1ed.São Paulo: Loyola, 2012, v. 1, p. 9-20.
Desafios ao coordenador pedagógico no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção?	Placco, V. M. N. S.; Souza, V.L.T.	In: Vera Maria Nigro de Souza Placco; Laurinda Ramalho de Almeida. (Org.). O coordenador pedagógico e os desafios da educação. 4ed.São Paulo: Loyola, 2012, v. 1, p. 25-36.

4 DISCUSSÃO

4.1 O que dizem as pesquisas sobre a equipe gestora

Apesar de existirem algumas (poucas) publicações na área da psicologia que discutam a realidade da gestão (e do gestor) escolar, os números ainda são insuficientes para generalizar a respeito desta realidade. Ainda que exista uma intensa produção científica no que diz respeito à área da educação (e não da psicologia) em diálogo com o gestor escolar, pouco se acessa sobre como pensam e o que sentem estes sujeitos. O enfoque das produções, sejam elas na área da psicologia ou da educação, focam nos atravessamentos que sofrem os membros da gestão escolar com (a falta de) as políticas públicas. Isto é, o gestor enquanto sujeito ainda não é um enfoque das produções científicas na área da psicologia (considerando o recorte escolhido pelo presente estudo). Porém, ainda sim, existem algumas produções que contribuem muito para a discussão na área da psicologia com relação à gestão e aos gestores escolares, como disposto a seguir:

Dos Santos e Prado (2017), em seu trabalho "Entre a eleição e a indicação política: as relações de poder no cotidiano do gestor escolar", buscaram nomear as possibilidades de ascensão ao cargo de gestor, e questionaram o conceito de "poder" em meio ao ambiente escolar a depender da forma com que este profissional foi escolhido para ocupar o cargo. Os autores ressaltaram que, a depender do modo de provimento do gestor escolar, as relações de poder se distribuem de maneira diferente, consequentemente, evidenciando que o poder está relacionado com estruturas políticas que estão para além do controle da comunidade escolar. Para os autores, é necessário envolver a comunidade escolar nas decisões da escola para que, daí sim,

seja possível compreender as necessidades da comunidade escolar de forma democrática. Silva (2016) adota uma abordagem similar, em seu trabalho "O poder político local e suas relações com a gestão da escola pública".

Cunha (2014), em seu trabalho "Motivação, Autenticidade e Pragmatismo em Projetos", evidencia a necessidade de formar parcerias entre os membros da comunidade escolar, a modo de reconhecer as habilidades individuais de cada integrante e possibilitar a formação de um coletivo que possa defender suas potencialidades e necessidades perante o poder público. O gestor escolar, apesar de manter relações com o poder público, têm como objetivo a manutenção e a promoção da educação, ou seja, participa deste processo com o objetivo de efetivar a apropriação do conhecimento escolarizado por parte dos alunos da instituição.

Kappel et al (2014), em seu trabalho "Enfrentamento da violência no ambiente escolar na perspectiva dos diferentes atores", não toma a gestão como principal foco da pesquisa, mas sim como uma das partes que integram a comunidade e a instituição escolar. Na pesquisa, são investigados os indicadores de violência no contexto escolar, e, para isso, vinte e sete integrantes do corpo escolar (inclusive, gestores) são convidados a compartilhar suas experiências com a temática da violência. A autora também clama pela abertura e pela manutenção de espaços para o diálogo nas escolas - para os próprios membros da comunidade escolar.

Vicente, Baquim e Herneck (2017), em seu trabalho "Quem é que não quer que a sua escola fique lá em cima?", transmitem a experiência dos gestores - e dos docentes - a partir da avaliação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Os participantes de diferentes escolas (localizadas na microrregião de Ubá - MG) foram observados pelas pesquisadoras de forma espontânea. E, apesar da equipe gestora não ter destaque nesta produção, as falas apresentadas pelos docentes revelam um impasse entre o poder público e a instituição escolar, em especial na mediação pela equipe gestora.

Oliveira, Faleiros e Diniz (2015), em seu trabalho "Sistemas de informação em políticas sociais descentralizadas: uma análise sobre a coordenação federativa e práticas de gestão", aborda a gestão escolar a partir dos três níveis de governo: federal, estadual e municipal - aplicando entrevistas e testes com 35 gestores. A partir da análise dos dados, os autores chegam a diferentes estratégias de gestão, e, em suma, concluem que o modelo descentralizado de gestão democrática é o mais adequado, de acordo com os participantes da pesquisa. Como exposto nas LDB, é dever da comunidade escolar participar do desenvolvimento do projeto de gestão democrática, desenvolvendo as estratégias em conjunto ao poder público com o intuito de melhoria e promoção da educação. Apesar de que, além desta publicação, mais uma publicação de Oliveira, Faleiros e Diniz (2015) foi incluída à revisão do presente estudo, porém,

esta outra publicação ficou fora do escopo de interesse do presente estudo (após leitura na íntegra).

Idelbrando (2019), em seu trabalho "Representações de professores e gestores de uma escola que se diz pesquisadora", analisa na perspectiva da antropologia dialética de Henri Lefebvre as relações de enfrentamento dos professores e gestores às demandas dos alunos. O autor ainda dialoga a respeito do processo de transformação da postura da escola ao mesmo passo de conciliar as mudanças nas LDB e no PPP, tentando priorizar o processo de ensino e aprendizagem. Um dos relatos da equipe gestora contempla as dificuldades de desenvolver um sistema de ensino que contemple - paralelamente - o processo de aprendizagem dos alunos e as exigências do mercado de trabalho.

Ferreti (2016) propõe uma revisão do atual modelo de gestão escolar, questionando a ausência da gestão democrática, o ambiente escolar caótico e a desarticulação do corpo escolar com o poder público e com a comunidade.

4.2 Os caminhos percorridos pelo grupo de pesquisas

Como pode ser percebido pelos resultados apresentados acima, existe uma escassez de produções com relação à equipe gestora na área da psicologia, e, por este motivo, optou-se também pela inclusão das produções do grupo de pesquisa PROSPED na revisão. Os resultados desta revisão estão dispostos a seguir:

Há tempos foi repetido nas produções do grupo de pesquisas (falando a nível de experiência prática em diários de campo) que existe uma fragmentação na comunicação entre a comunidade escolar - e, esta fragmentação está baseada na oposição e na pouca abertura ao diálogo entre os membros da comunidade escolar. A culpabilização unilateral também é um tópico recorrente nas publicações encontradas durante a revisão na base de dados de periódicos da CAPES. A culpabilização unilateral é definida por Souza et al. (2015) como um fenômeno no qual os integrantes da escola se dividem em núcleos opositores que não se reconhecem como responsáveis por um mesmo problema. É possível significar o movimento de culpabilização unilateral como um mecanismo reativo para evitação do contato com outros profissionais e membros da escola que não, necessariamente, estarão abertos ao diálogo. Porém, com a ausência de diálogo, o trabalho é reduzido a uma experiência solitária e desarticulada em um ambiente estruturalmente precarizado (Petroni, 2016; Dugnani, 2017; Ramos, 2020; Arinelli, 2017).

Por exemplo, como exposto pelo trabalho de Souza, Petroni & Andrada (2016), os professores se queixam da solidão, da impossibilidade de agir e do esgotamento emocional, então, apontam os gestores como sendo os responsáveis pela situação. Enquanto isso, os gestores se queixam da falta de abertura dos professores para o desenvolvimento de novas propostas, e dizem que, quando propõem algo de novo, são acusados de estarem do lado da administração pública. Neste exemplo, percebe-se que os membros da comunidade escolar se envolvem em um movimento de culpabilização unilateral e parecem se esquecer que integram uma mesma comunidade que é impactada de forma semelhante pela esfera das políticas públicas.

Dugnani e Souza (2016), a partir do trabalho com arte dentro das escolas, concluem que uma das possibilidades de elaboração das contradições na escola é por meio da disponibilização de tempo e espaço dedicados ao diálogo entre a equipe gestora com o restante da comunidade escolar. As autoras ilustram que, a partir do momento que a comunidade escolar expor suas questões aos demais, o discurso se tornará acessível e se transformará, possibilitando integrar novos significados e, consequentemente, novas resoluções a estas questões. Como exemplificado em Dugnani e Souza (2016):

> É como se a leitura tivesse favorecido a confrontação das ideias dos gestores com as do grupo de professores e dos primeiros com a pesquisadora, produzindo novos significados e sentidos gerados pelas contradições resultantes dessa confrontação. (p. 251).

Souza e Petroni (2016) por meio de uma intervenção com a equipe gestora, objetivaram discutir o papel do psicólogo e do gestor na escola, construindo espaços de diálogo e evidenciando a potência da elaboração dos afetos. Como ressaltam as autoras, o diálogo atualiza a representação de um sujeito perante outro sujeito, e estabelece uma relação de troca e adaptação constantes. Como colocado por Souza e Petroni (2016):

> [...] as relações sociais originam o processo interdependente de construções e de apropriações de significados e sentidos que acontece entre os indivíduos, influenciando, recíproca e/ou complementarmente, como eles se constituem. (p. 46).

Considerando a linguagem como facilitadora da relação e da formação do sujeito, as autoras ressaltam a importância dos espaços de diálogo entre a comunidade escolar e o poder público, visando tornar do ambiente escolar um ambiente democrático - considerando que, para Vygotski (1932/1995): “a linguagem assume o papel de instrumento psicológico coloni-

zador se não for democratizado". Isto é, se o discurso for desarticulado e não houver debate entre o corpo escolar e o poder público, os integrantes do sistema passam a agir de forma dissociada, prejudicando o objetivo comum que é a promoção da educação pública.

Dugnani e Souza (2016) e Petroni e Souza (2014) buscam promover a discussão no ambiente escolar, possibilitando a democratização da fala como uma solução para a culpabilização unilateral e para a fragmentação na comunicação entre os integrantes da comunidade escolar. As autoras concluem que é a partir da fala que os gestores tiveram a possibilidade de elaborar suas dificuldades, e transformar ideias e projetos em ações.

Favarin, Arinelli e Souza (2017), por sua vez, discutem os diferentes papéis do psicólogo na escola, focando na prática em conjunto com a equipe gestora. Ao afastar a imagem do psicólogo escolar do processo de avaliação psicológica, os autores exploram a intervenção em grupo de modo a facilitar a promoção de discussões. Ao explorarem as demandas da equipe gestora, os pesquisadores percebem que, devido à falta de diálogo entre a equipe gestora e os demais membros da comunidade escolar, a equipe gestora acaba tendo dificuldade de representar a comunidade escolar de forma democrática - uma vez que não se sabe ao certo quais as demandas dos membros da comunidade. Como mencionado por Favarin, Arinelli e Souza (2017), a equipe gestora se mostra em processo de "crise identitária". O relato dos pesquisadores evidencia a necessidade da existência de espaços de diálogo entre os membros da equipe gestora e a comunidade escolar.

Dugnani e Souza (2016) e de Petroni (2014) têm como objetivo, exatamente, discutir a respeito de espaços de diálogo - especificamente, entre os membros da equipe gestora e os demais membros da comunidade escolar. As autoras também relatam sobre as significações da equipe gestora sobre o processo de construção do Projeto Político Pedagógico, visando a transformação da gestão participativa e da realidade da escola a partir de uma prática crítica do psicólogo escolar, que oportuniza o diálogo e a reflexão.

5 CONCLUSÃO

Percebe-se, ao longo do estudo, que a qualidade das relações entre os gestores escolares e os demais membros da instituição escolar impacta no trabalho destes profissionais (e, mesmo que de forma indireta, impacta também na promoção da educação de forma democrática). Como reforça Martins (2018), os membros da instituição escolar devem estar integrados e alinhados para realizar a "criação, implementação e manutenção de políticas públicas" em prol da educação. Agora, se não houver comunicação entre os membros da instituição escolar,

ou se a qualidade das relações estiver fragilizada, criam-se empecilhos para compreender as necessidades e as possibilidades dos membros da instituição escolar, colocando em risco o objetivo em comum que é a promoção da educação.

Desse modo, compreende-se que o papel da equipe gestora está para além de adaptar a instituição escolar aos moldes do poder público, uma vez que os membros da gestão também são responsáveis por articular questões de ordem cotidiana entre os membros da instituição escolar. Portanto, ressalta-se a importância do diálogo entre os membros da escola com o objetivo de transformar a qualidade das relações entre os membros da instituição escolar. Se os membros da instituição escolar não conseguem (ou não podem) se expressar, o ambiente escolar (como mostra o levantamento bibliográfico) tende a ficar atravessado pela culpabilização unilateral e pelo desinteresse entre os membros da instituição escolar (Martins, 2018). Isto é, quando não há um espaço democrático entre os membros da instituição escolar, os grupos (gestores escolares, professores, alunos e responsáveis) se fecham entre si.

Considerando as limitações de um estudo de iniciação científica, foi possível traçar algumas características atribuídas à equipe gestora e ao sujeito-gestor no cenário escolar, questionando a respeito de representações estereotipadas a respeito desses sujeitos na. Também foi possível investigar a posição que o sujeito-gestor assume (e que é colocado) diante a comunidade escolar e o poder público.

REFERÊNCIAS

Arinelli, G. S. (2017). A Psicologia Escolar no Ensino Médio público: refletindo sobre trabalho e profissão com adolescentes. Programa de Pós-graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP, Brasil.

Cunha, A. F. (2013). Motivação, Autenticidade e Pragmatismo em projetos. Revista Portuguesa de Educação Artística.

Dugnani, L. A. C., Souza, V. L. T. (2011). O orientador pedagógico no Brasil: uma revisão histórica da legislação. Revista Perspectivas em Psicologia, v. 15, p. 291-301.

Dugnani, L. A. C., & Souza, V. L. T. (2016). Psicologia e gestores escolares: mediações estéticas e semióticas promovendo ações coletivas. Estudos de Psicologia (Campinas), 33(2), 247-259. https://dx.doi.org/10.1590/1982-02752016000200007

Dugnani, L.A.C. (2016). Psicologia Escolar e práticas de gestão na escola: um estudo sobre os processos de mudanças mediados pela vontade. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP, Brasil.

Ferreti, C. (2016). Reformulações do Ensino Médio. Revista Holos, 6, pp. 71-91. doi:https://doi.org/10.15628/holos.2016.4988

Idelbrando, A. G. (2017). Escola pesquisadora: Representações de professores e gestores de uma escola que se diz pesquisadora. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. doi:10.11606/T.48.2017.tde-07082017-160228. Recuperado em 2020-02-03, de www.teses.usp.br

Kappel, V. B., & Gontijo, D. T., & Medeiros, M., & Monteiro, E. M. L. M. (2014). Enfrentamento da violência no ambiente escolar na perspectiva dos diferentes atores. Interface - Comunicação, Saúde, Educação, 18(51), pp. 723-735. https://dx.doi.org/10.1590/1807-57622013.0882

Martins, L. G. (2018). A escola que temos hoje e a escola que queremos: um estudo dos sentidos e significados atribuídos por alunos do 1º ano do Ensino Médio Diurno da Rede Pública Estadual de Ensino. PUC-Campinas, Campinas, SP, Brasil.

Oliveira, L. C. P., & Faleiros, S. M., & Diniz, E. H. (2015). Sistemas de informação em políticas sociais descentralizadas: uma análise sobre a coordenação federativa e práticas de gestão. Revista de Administração Pública, 49(1), 23-46. https://dx.doi.org/10.1590/0034-76121675

Petroni, A. P. (2013). Psicologia escolar e arte: possibilidades e limites da atuação do psicólogo na promoção da ampliação da consciência de gestores. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica, Campinas, SP, Brasil.

Petroni, A. P. (2014). Psicólogo escolar e equipe gestora: tensões e contradições de uma parceria. Psicologia: Ciência e Profissão (Impresso), v. 34, p. 444-459.

Dos Santos, I. M., & Prado E. D. (2017). Entre a Eleição e a Indicação Política: as Relações de Poder no Cotidiano do Gestor Escolar. Revista Exitus, Vol. 8, N. 1, pp. 59-66, Santarém, PA, Brasil.

Silva, A. F. (2016). O Poder Político Local e suas Relações com a Gestão da Escola Pública. Revista Exitus: Gestão e Políticas Educacionais, v. 3, n. 2.

Souza, V. L. T., Dugnani L. A. C., Andrada P. C. (2015). A síntese como registro reflexivo no trabalho do psicólogo escolar com gestores. Psicologia da Educação (Online), v. s/v, p. 83-94.

Souza, V. L. T., & Petroni, A. P., & Andrada, P. C. (2016). A Psicologia da Arte e a Promoção do Desenvolvimento e da Aprendizagem. Edições Loyola, São Paulo, SP, Brasil.

Vicente, I. P.; Baquim, C. A.; Herneck, H. R. Quem é que não quer que a sua escola fique lá em cima? vozes que ecoam diante das avaliações externas brasileiras aplicadas nas escolas da microrregião no Ubá / MG. Educación Vol. XXVI, N° 50, marzo 2017, pp. 104-122.

Vygotski, L. S. (1932/1995). Dominio de la propria conducta. Obras Escogidas IV: Historia del desarrolo de las funciones psíquicas superiores (L. Kuper, Trad.) (pp. 4-193). Madrid: A. Machado Libro.