



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
PERNAMBUCO
DIRETORIA DE ENSINO A DISTÂNCIA

Gestão compartilhada: experiências, aprendizagens e desafios na EPCT

Shared management: experiences, learnings and challenges in EPCT

Perinaldo Severino Júnior

Instituto federal de educação, ciência e tecnologia de Pernambuco (IFPE)

perinaldoseverino@recife.ifpe.edu.br

Maria de Lourdes da Silva Neta

Instituto federal de educação, ciência e tecnologia do Ceará (IFCE)

lourdes.neta@ifce.edu.br

RESUMO

A gestão compartilhada é pouco frequente na educação profissional, científica e tecnológica (EPCT). Destarte, entender a gestão compartilhada no curso de refrigeração do IFPE campus Recife traz contribuição ao entendimento das potencialidades e dificuldades desse modelo de gestão na EPCT. O objetivo deste trabalho foi compreender o processo de gestão compartilhada no curso técnico de refrigeração e climatização do IFPE Campus Recife. A abordagem de pesquisa implementada neste trabalho foi qualitativa exploratória, via método de estudo de caso. Tratou-se de pesquisa documental de dados primários e bibliográfica. O corpus documental constituído por registros de reunião da comissão de gestão subsidiou a identificação das aprendizagens, potencialidades e desafios na gestão. Os resultados mostraram, que os princípios de autonomia, descentralização, compartilhamento e participação foram presentes na gestão do curso de refrigeração, caracterizando-a como gestão compartilhada.

Palavras-chaves: gestão democrática, gestão escolar, gestão escolar compartilhada, gestão escolar participativa.,

ABSTRACT

Shared management has not been seen very often in professional, scientific and technological education (PSTE). Hence, the understanding of the technical refrigeration course shared management at IFPE campus Recife contributes to comprehending potential and difficulties of such management model in PSTE. The aim of this work was to understand the shared management model in the technical refrigeration course at IFPE campus Recife. The exploratory, qualitative research approach has been adopted in this work, via the case study method. It was such a documentary research of primary, bibliographic data. Documental corpus consisted of management committee meeting registry, which supplied data for identifying learnings, potential and challenges in this process. Results showed up, principles of autonomy, decentralization, sharing and participation did occur in the management process, which is described as shared management.

Keywords: democratic management, school management, shared school management, participative school management.

1. INTRODUÇÃO

Descobrimos que na etimologia da palavra “gestão” se encontra o verbo *gero*, *gessi*, *gestum*, *gerere* e que esse vocábulo latino se constitui no embrião para as palavras “chamar a sí, executar, gerar” de nosso vernáculo, trazendo-nos à consciência, de que a um só tempo a gestão executa, do ponto de vista operacional mesmo, junto às equipes e, também “gera”. E este “gerar” é ainda expresso no substantivo advindo do verbo *gero*, e do substantivo *gestatio*, do qual provém a nossa palavra vernácula para “gestação”.

Assim pois é, que a gestão encerra em si o ofício de carregar em seu âmago algo em gestação, um conceito, uma inovação às vezes. Destarte, a gestão está permeada pela noção do chamar a sí, para a produção de um outro saber, de algo gerado. Entrementes, a gestão também se remete à execução. E aqui debruçamo-nos sobre a execução compartilhada, que tão intrinsecamente caracteriza a gestão democrática.

Podemos então, à luz do exame da etimologia que assim nos apresenta, vislumbrar a gestão democrática como “o trazer em si de um novo ente, mediante o envolver-se na execução compartilhada de operações que vêm a interessar ao coletivo e ao comunitário” (SILVA NETA, s.d.). Esse vislumbre da gestão democrática permite-nos visualizar a gestão educacional compartilhada como contida na gestão democrática.

É nesta contextualização, que o presente escrito aborda a exposição de uma experiência com gestão compartilhada no curso técnico de refrigeração e climatização do IFPE Campus Recife, sob a ótica das aprendizagens e dos desafios trazidos à luz por esta vivência singular.

A importância da abordagem desse tema assenta-se realmente no fato, de que a gestão compartilhada no serviço público federal brasileiro é um *modus operandi* pouco frequente. Consequentemente, a ocorrência de uma gestão compartilhada em um Instituto Federal é oportunidade para se lançar luz sobre o tema, contribuindo para o conhecimento científico neste ramo do saber e trazendo à baila os sucessos, potencialidades e eventuais limitações que se verificaram no exercício deste modelo de gestão.

A gestão compartilhada no curso técnico de refrigeração e climatização do IFPE Campus Recife teve lugar de forma sistemática e institucionalizada. Uma equipe de cinco docentes efetivos do curso técnico de refrigeração organizaram-se, com vistas à criação de uma comissão de gestão. A referida comissão foi criada em novembro de 2019 e permanece até o presente momento em funcionamento, todavia o período analisado no trabalho contempla a gestão do primeiro coordenador titular, que foi de novembro de 2019 a dezembro de 2020.

No contexto assim delimitado e especificado, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as aprendizagens e os desafios vivenciados na gestão compartilhada no curso técnico de refrigeração e climatização do IFPE Campus Recife? Além da pergunta norteadora de pesquisa, aborda-se neste escrito as seguintes perguntas: Quais foram as experiências exitosas? Quais foram os potenciais de melhoria desenvolvidos ao longo da trajetória de gestão compartilhada?

Quanto ao objetivo geral, busca-se compreender o processo de gestão compartilhada no curso técnico de refrigeração e climatização do IFPE Campus Recife. Nesse sentido elegemos como objetivos específicos: conhecer os fundamentos de gestão; descrever a gestão compartilhada na educação profissional, científica e tecnológica e analisar as aprendizagens e os desafios na gestão.

A importância da gestão compartilhada nas instituições públicas de ensino nos apresenta como ponto fundamental, pela própria história dos nossos Institutos Federais (IFs). Realmente, a lei de criação dos IFs nº 11.892/2008 contém o princípio de gestão democrática como norteador às políticas a serem observadas e implementadas nos IFs, aos níveis dos projetos pedagógicos de curso (PPCs) e do Projeto Político Pedagógico institucionais (PPI).

A gestão compartilhada também se apresenta como instrumento transformador de realidade do discente e do docente. Isto se processa, através da valorização do debate propiciado pelo compartilhamento da gestão, na medida em que discentes, pais e a comunidade podem na gestão compartilhada tomar parte ativa nos processos decisórios e também nas responsabilidades.

A relevância social de uma tal investida de pesquisa, apresenta-se e evidencia-se aqui, na medida em que enfatiza os princípios da gestão democrática preconizados na Lei nº 11892/2008. Entre esses princípios norteadores da gestão democrática na lei de criação dos Institutos Federais (IFs) figuram exatamente a autonomia dessas instituições, a implementação de processos colegiados e a participação da comunidade escolar e local na tomada efetiva de decisões. A nuance social da gestão compartilhada vem à tona, na medida em que esse modelo de gestão reforça os laços do Curso, junto à comunidade local e circundante do IFPE, envidando a participação consciente e efetiva dos estudantes (sob a liderança de representantes de turma) e da comunidade, esta última diretamente beneficiada pelos projetos de extensão inclusivos.

Na seção dois, lançam-se os fundamentos teóricos da gestão democrática e da gestão compartilhada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Lançamos agora os fundamentos teóricos necessários a este trabalho, atinentes à gestão democrática e a gestão compartilhada.

2.1 CONCEITUANDO GESTÃO

Pode-se conceber gestão, como o ato de gerir, no sentido de administrar, gerenciar, dirigir (LIBÂNEO, 2008). Uma vez, que o termo gestão procede de vocábulos de raiz latina como “gero”, podemos formular uma primeira aproximação para o conceito de gestão, como o

ato de administrar, de chamar a si o controle ordenado de atividades, de executar operações. Este é um conceito geral e mais amplo.

No dizer de Paro (2020), não haveria distinção entre os termos gestão e administração, por ser inútil qualquer diferenciação sob a ótica deste autor. Para este autor, gestão (ou administração) seria o uso racional de insumos para lograr certo fim. Todavia, há de se atentar para inadequações que estão arraigadas na cultura do vocábulo “administração”, tal como utilizado pelo senso comum. Uma destas inadequações seria a que associa gestão a uma relação imediata de mando e submissão. A superação desta inadequação, permitiria enxergar novos modelos de gestão, nos quais a relação de mando poderia ser substituída por uma relação de colaboração.

Há de se mencionar, que existem visões divergentes, no tocante à indistinção entre gestão e administração. De fato, há razões, para que depois do período de redemocratização o termo administração fosse substituído pelo vocábulo gestão.

A Gestão pública, por seu turno, está associada à integração entre as condições políticas, as condições de implementação e o valor público (VIEIRA, 2007). E ao trazer o foco para a educação, poder-se-á perceber, por exemplo, que o valor público da educação como direito de todos e dever do estado é professado pela constituição cidadã de 1988. As políticas, que materializam este valor público haverão de ser operacionalizadas por atos, que serão pertinentes à gestão (VIEIRA, 2007).

Sob a égide da conceituação lançada no parágrafo anterior, pode-se então afirmar, que a gestão educacional compreende o cabedal de organizações administrativas e operacionais voltadas a gerir a atividade educacional em si. O processo educacional aqui, é visto como um corpo multidisciplinar, em que entram em cena as dimensões pedagógicas, política (enquanto orientação à formação de aprendentes críticos) e a administrativa. No contexto do poder público, a educação é ofertada pela união, pelos estados, pelos municípios e o distrito federal e a sua organização dá-se pelo regime de colaboração (BRASIL, 1998; BRASIL, 1996, Art. 8º).

De um ponto de vista mais estrito, a gestão escolar pode ser vislumbrada, como o gerir da unidade escolar em si. No caso específico das escolas públicas, a unidade escolar está localizada no arcabouço estatal, e posicionada no interior de uma rede mais ampla estruturada, a rede de escolas municipal, estadual ou federal. Em se tratando da educação básica, a elaboração e execução de uma proposta pedagógica é atribuição basilar dos estabelecimentos de ensino (VIEIRA, 2007).

O gestor de instituição de ensino pública há que se imbuir do objetivo precípua de acompanhar a todo tempo e momento o *modus vivendi* da instituição, observando atentamente a realidade a sua volta, no intuito de identificar a aplicação constante de esforços para a participação efetiva de docentes, discentes, técnicos administrativos e da comunidade como um todo nos processos decisórios, que tenham lugar e envolvam o interesse Escolar. Nestes termos, o gestor escolar haverá de envidar os seus melhores esforços, de tal modo a atuar para melhorar processos e ações no âmbito da unidade

escolar ou educativa, com vistas a assegurar uma melhora na aprendizagem satisfatória dos discentes e, concomitantemente, de sua formação (LÜCK, 2013).

Na sequência, a gestão escolar democrática oriunda do período de redemocratização, terá os princípios da autonomia da Escola, a participação efetiva da comunidade acadêmica e local na tomada de decisão e a transparência. Na seção a seguir tem-se os princípios fundantes da gestão compartilhada.

2.2 A GESTÃO COMPARTILHADA NA EPCT

No seio da democracia enquanto instrumento de uma gestão que congregue os interesses sob a égide de uma condução (liderança), que tome em conta a diversidade e que ao mesmo tempo valorize o diálogo, situa-se a gestão compartilhada. Configura-se assim a gestão compartilhada como uma gestão democrática em que gestores e comunidade interajam ativamente ao nível decisório. No dizer de Lück (2009), para a realização da escola democrática, são necessários participantes que estejam comprometidos e organizados em coletivo para atingir uma educação de qualidade para a sociedade. Por outro lado, fica impossibilitada a constituição da participação e da autonomia na gestão compartilhada, sem a presença de descentralização e transparência (LIMA, PRADO & SHIMAMOTO, s.d.).

Destarte, um desafio constante ao gestor da escola democrática, será precisamente assegurar, através de sua liderança, da motivação e do compromisso com a equipe, o acesso desses participantes organizados e comprometidos com a instituição aos encontros e reuniões, nos quais processos deliberativos venham a se desenrolar.

Ainda neste mesmo contexto, observa-se, que um dos princípios lançadas à luz pela nossa constituição cidadã de 1988 diz respeito exatamente a que as comunidades tenham expressão na gestão da educação pública, na medida em que se preconiza a participação ativa das comunidades locais e escolares na gestão da escola pública. Nestes termos, podemos dizer, junto com Grabowski (2014), que é condição *sine qua non* a convivência harmoniosa entre as diferenças, quer sejam diferenças sociais, políticas, ideológicas ou mesmo entre indivíduos, para que a semente da gestão democrática possa produzir os seus tão almejados frutos para a sociedade como um todo.

No caso específico dos Institutos Federais e com fulcro no diploma legal, a Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008), o papel do gestor é o de promover sistematicamente a efetividade da tríade ensino-pesquisa-extensão. Os três pilares enumerados desta tríade devem ser fortalecidos.

Neste interim, enxerga-se naturalmente outro ponto crucial de oportunidade para o gestor de EPCT: a promoção de diálogo, entre os professores da base comum e os docentes das áreas eminentemente técnicas. Entende-se aqui a base comum como o conjunto chamados componentes curriculares propedêuticos, tais como Língua Portuguesa, Matemática e suas tecnologias, Física, Química, dentre outros. E os componentes curriculares da formação

técnica, aqueles pertencentes ao ciclo profissional do curso. Por exemplo, em um curso técnico de refrigeração, os CC técnicos ou profissionais seriam instalações de refrigeração, projeto de refrigeração industrial, automação aplicada à refrigeração, dentre outras.

A gestão participativa e, em particular a gestão compartilhada, envolvem por sua própria natureza uma complexidade que lhes é intrínseca. Realmente assim o é, em virtude de a gestão participativa e a gestão compartilhada envolverem em seus cerne processos profundamente dialéticos, que valorizam a divergência, o debate, o contraditório e a publicidade de ações.

O exame da natureza da gestão compartilhada passa pelo vislumbre dos princípios que a constituem. O conhecimento destes princípios permitirá caracterizar o que seja gestão compartilhada. Estes princípios podem ser enumerados como segue: autonomia, descentralização, compartilhamento no processo decisório; participação (LIMA, PRADO & SHIMAMOTO, s.d.).

Sobre a autonomia. No caso da constituição de 1988, a ideia ao nível da educação era de que houvesse autonomia sob a ótica política, sendo a tomada de decisões coletiva. Entretanto, esse modelo de democracia ficou restrito apenas à participação popular nas urnas, sem maior expressão para a autonomia e para a participação ao nível decisório (LIMA, PRADO & SHIMAMOTO, s.d.).

Por outro lado, o termo autonomia em si está ligado à ideia de autogovernar-se. Porém, esta ideia não significa, que uma instituição dotada de autonomia, seja independente de um todo. E na verdade, a autonomia vai implicar uma interdependência relacional, na medida em que a instituição está inserida em um contexto mais amplo, do qual a escola é parte integrante (BARROSO, 2003).

Do ponto de vista de interações, a autonomia da escola guarda estreita relação com a descentralização. De fato, a descentralização envida a atribuição de uma maior importância à instância local, não em detrimento da instância superior, mas em sinergia com aquela. E no dizer de Nolêto (s.d.) a falta da autonomia é um elemento dificultador para o desenvolvimento da escola.

Sobre a descentralização na gestão compartilhada. Quanto a descentralização esta refere-se a necessidade de estimular a eficácia do poder local (CASASSUS, 1990). A descentralização apresenta vantagens, mas também desvantagens. Como vantagens, poder-se-ia elencar os aspectos a seguir: maior velocidade de tomada de decisão; os que tomam as decisões são os que têm maior informação acerca dos fatos; bom treinamento aos administradores em posições hierárquicas medianas, permite a avaliação dos ocupantes de cargos de gerência ao serem observados enquanto a tomar decisões (FANTINI, 2003).

Como desvantagens, Fantini (2003) elenca os seguintes pontos para a descentralização: pode acontecer a falta de informação e coordenação entre departamentos; há maior custo com os administradores, na medida que os treinamentos para ação descentralizada induzem melhores salários; os administradores tendem a uma visão mais estreita, se posicionando muito mais em prol de seus próprios setores do que em prol da instituição como um todo; o

controle e a uniformização do tratamento de problemas torna-se mais difícil, dado que é facultado a cada setor agir com certa autonomia.

Sobre o compartilhamento no processo decisório. O compartilhamento no processo da gestão compartilhada não deve ser confundido com a mera participação. De fato, é possível a participação em que não se tem o condão de influenciar as decisões. Ou ainda, verifica-se a ocorrência da participação inócua, na qual um autoritarismo faz-se presente de forma velada. Decisões prontas são levadas a reuniões em que os participantes são convidados ao simples comentário do que já haveria sido deliberado da forma mais adequada.

Sob a égide do princípio do compartilhamento, a gestão compartilhada há que se fundamentar no desenvolvimento de ações colegiadas, resguardadas nas ações discursivas (ANDRADE, 2010). E a criação e manutenção das atividades compartilhadas deverão de ser objeto da ação tanto das instâncias locais como daquelas com mais amplo poder decisório.

Pode-se concluir, que se entendermos o gerir como mediação para atingir o objetivo de educar, então o objetivo de educar haverá de definir os meios necessários. E não será admitida oposição entre esses meios e os fins eleitos como objetivo (PARO, 2020).

Na década de 1980, os movimentos reivindicatórios iriam assegurar pelo menos a manutenção das políticas sociais. A tensão criada sobre o Estado com a organização de entidades sindicais, acadêmicas e classistas ocasionou a resposta do Estado. No caso da educação, além da criação de novas vagas essa resposta materializou-se em projetos de democratização, como a eleição de diretores, a criação de conselhos escolares. Embora possam ter sido ações ainda veladas de certa centralização decisória, representam importante marco na implantação dos princípios da gestão compartilhada na História de nosso País (LIMA, PRADO & SHIMAMOTO, s.d.).

Nesse sentido pode-se remeter a noção de compartilhamento à noção predecessora de participação. De fato, quando os participantes de uma unidade social se tornam conscientes de sua capacidade de influenciar nas decisões dessa unidade, fica então caracterizada a efetiva participação desses membros na gestão (LÜCK, 2013).

No dizer de Santana (2018), juntamente com a autonomia da escola surge o compartilhamento de responsabilidades entre as comunidades externa e interna da instituição escolar.

As formas, pelas quais a participação tem lugar e efetivamente aparece na gestão de uma escola são variadas. Por exemplo, na participação como presença, seria tomado como participante o indivíduo, que independente de como atua em um determinado grupo ou equipe, simplesmente pertença a esse grupo (LÜCK, 2013). A participação assim caracterizada, pode se estabelecer por obrigação de fazer parte, por necessidade do indivíduo ou do grupo, e assim, não por volição própria do indivíduo.

Noutras ocasiões, a participação pode ocorrer porque foi concedido a alguém tomar parte de um dado grupamento ou associação, sem que, no entanto, venha a possuir qualquer voz ativa ou expressão de opinião crítica naquele grupo. Essa espécie de participação pode ser

vista nos casos de discentes que comparecem às escolas por coerção paterna ou de funcionários (tanto administrativos como de docentes) que tomem parte de uma equipe e tão somente como formalidade inerente ao cargo ou posição laboral que ocupem numa instituição, sendo desprovida do condão de gerar mudanças nos ambientes sociais nos quais os indivíduos considerados estariam inseridos (LÜCK, 2013).

Mesmo os governantes e a maioria dos autores até aceitam e reconhecem a importância da participação. O que se traz à baila, é se seria viável a implementação de tal participação, considerando-se a complexidade dos sistemas burocráticos estatais, exatamente o ponto nevrálgico, por exemplo, num Instituto Federal (CARDOZO 2010, p. 49). Se este membro discente não manifestar e efetivamente exercer a sua voz com representatividade e com força deliberativa, a desejada inclusão sócio educacional tão almejada estará a ser transformada na verdade em exclusão (XAVIER & AZEVEDO, 2019).

Vê-se, que à medida que os sujeitos imbuídos de uma gestão participativa conhecem os princípios que os norteiam, a sua ação será mais efetiva e de maior alcance. Neste contexto, a atuação de gestão participativa haverá de se orientar por princípios tais como a ética, a solidariedade, a equidade e o compromisso (LÜCK, 2013). E no caso dos Institutos Federais, enquanto entes públicos constituídos como autarquias, há de se acrescentar os princípios da gestão pública de publicidade e de impessoalidade, aliás preconizados e consagrados no próprio direito público.

A ética e a solidariedade de que se falou no parágrafo anterior, haverão de envidar o bem das comunidades e de todos aqueles que circundam os gestores. Sim, isto assim ocorrerá, exatamente porque a ética e a solidariedade são princípios de respeito ao semelhante e a todos que tomam parte no processo, mas especialmente a todos os vulneráveis socialmente e aos juridicamente incapazes. É a ética como valor, que impedirá a ofensa, o desrespeito ao próximo, ao semelhante, não apenas nas esferas laboral e corporativa, mas concomitantemente no contexto social mais amplo de todas as comunidades nas adjacências da escola. A solidariedade é que norteará as ações de gestão em direção ao zelo com as pessoas humanas envolvidas, tanto direta como indiretamente com a gestão. A equidade haverá de nortear o posicionamento dos gestores participativos, com referência à promoção de uma igualdade de oportunidades para os indivíduos. Naturalmente, também aqui há de primar pelo zelo e consideração àqueles em condições desfavoráveis e mesmo penosas, especialmente os vulneráveis de toda sorte.

O compromisso de que se fala na gestão compartilhada estará bastante vinculado ao engajamento de que já se falou alhures. E naturalmente também ligado ao empenho de cada membro da gestão participativa em promover os outros valores basilares de que se falou.

À luz do exposto, a gestão compartilhada configura-se como expressão de autonomia, descentralização, compartilhamento e participação de cada componente da gestão em relação ao todo. Os princípios enumerados se superpõem e ocorrem concomitantemente, não sendo estanques. A unidade do exercício desses princípios é que torna a gestão compartilhada operante e efetiva.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

No trabalho recorreremos a pesquisa qualitativa, com vistas à compreensão dos aspectos sociais do assunto estudado. De fato, na pesquisa social lida-se com significados, valores, crenças, aspirações, o que se constitui numa fenomenologia própria do ser humano, como é precisamente o caso neste trabalho (MINAYO, 2002).

O procedimento a ser implementado neste escrito foi o método de estudo de caso, de gestão compartilhada no curso técnico de refrigeração e climatização do IFPE Campus Recife. Justifica-se o uso do estudo de caso pelas características do presente estudo se enquadrarem nas situações a seguir enumeradas (GIL, 2008): explorar situações da vida real; descrever a situação associada ao contexto do estudo em curso.

Quanto à finalidade, tratar-se-á de pesquisa exploratória. De fato, por se tratar de assunto pouco tratado na literatura e que desejamos desenvolver e esclarecer, com vistas à execução de pesquisas com problemas mais precisos no futuro (GIL, 2008), a pesquisa exploratória configura-se como adequada ao presente trabalho.

As técnicas de coleta de dados bibliográfica e documental foram empregadas na presente pesquisa, para produzir as evidências necessárias às análises de potenciais melhorias no modelo de gestão compartilhada na EPCT e na educação em exame no curso de refrigeração, bem como à identificação do aprendizado obtido com o caso aqui relatado. A pesquisa bibliográfica é basilar, na medida em que apresenta as contribuições sobre o assunto em investigação (CERVO, BERVIAN e da SILVA, 2007). Nos dizeres de Gil (2008), a pesquisa documental usa materiais que não receberam ainda um tratamento analítico. Este é precisamente o caso do presente trabalho, no qual o *corpus documental* de atas e gravações de reunião gerado na gestão compartilhada em investigação será a fonte de documentos. Nos achados do *corpus documental*, o termo “interlocutor” referir-se-á a cada participante em reunião da comissão de gestão, cujos nomes são mantidos em sigilo.

Na pesquisa acerca da gestão compartilhada, apresentamos as ações no curso técnico de refrigeração e climatização do IFPE Campus Recife, no final do ano de 2019 e maior parte do ano de 2020, da comissão de gestão, composta por cinco integrantes docentes efetivos do curso.

Os membros docentes que viriam a constituir a comissão de gestão compartilhada iniciaram as conversas e tratativas para a criação da comissão em tela, com o objetivo precípuo de assumir a gestão. Foi uma iniciativa eminentemente voltada a assumir as responsabilidades dos atos praticados pela gestão do curso, de buscar novos recursos para as necessidades de crescimento e de renovação do curso, no sentido de modo de gerir.

A comissão assim mencionada continua em pleno funcionamento até a data presente. O período analisado na investigação deste escrito foi novembro de 2019 a dezembro de 2020. Um dos membros da comissão de gestão é o assim cognominado coordenador titular, detentor de portaria oficial emitida pelo MEC e publicada no diário oficial da União (DOU), enquanto os demais membros da comissão de gestão são amparados por portaria

emitida pela Direção Geral do Campus Recife (DGCR). O Autor do presente escrito foi o coordenador titular no período mencionado alhures. No curso técnico de refrigeração do IFPE Campus Recife, cada coordenador titular possui mandato de um ano, via eleição pelos docentes do curso, podendo haver prolongamento na duração desse mandato, mediante deliberação do colegiado do curso

A documentação produzida no decorrer do mandato do Coordenador Titular no período em análise (*corpus documental* de atas e gravações de reunião), no tocante a potencialidades, desafios e aprendizagens, serviu de base para a coleta documental necessária à consecução deste trabalho.

Uma peculiaridade, porém, há de ser mencionada: o período de março a dezembro de 2020 em que o campo de pesquisa foi abordado ocorreu no período de pandemia da COVID-19, portanto tendo lugar remotamente. De fato, somente o período de novembro de 2019 a março de 2020 foi presencial. Em consonância com o preconizado em Gil (2008), neste trabalho vai-se compor categorias para a separação sistemática das respostas conseguidas por meio da coleta de dados neste estudo de caso.

Estas categorias foram como a seguir enumerado: potencialidades; desafios; aprendizagens.

Com fulcro nestas categorias de respostas obtidas na Análise dos Dados, buscaram responder à pergunta de Pesquisa: quais as aprendizagens e os desafios vivenciados na gestão compartilhada no curso técnico de refrigeração e climatização do IFPE Campus Recife?

No contexto do universo de Institutos Federais, a prática oficial e sistemática da gestão compartilhada é pouco encontrada. Realmente, trata-se de construção de gestões não monocráticas por si só, mas sim de um arcabouço legal que ele próprio se assenta sobre uma construção gestora não compartilhada. A ocorrência de uma organização de gestão compartilhada é assim pouco frequente em nosso meio, especificamente no IFPE. Trazer à baila uma tal experiência permite-nos, pois, lançar alguma luz sobre esta problemática, com promissoras possibilidades de entendimento e aplicações futuras no IFPE e em outras Instituições.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nas seções a seguir apresentam-se os achados em termos do estado da arte e em termos do exame do *corpus documental*.

4.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMPARTILHADA: BUSCANDO PRODUÇÕES

As pesquisas em nossa língua vernácula de ocorrência de gestões compartilhadas nos Institutos Federais (IFs) e em outras Instituições Públicas no Brasil estão disponíveis em periódicos de pesquisa, tais quais Política e gestão educacional (online) (19949); Revista ANPAE e Revista brasileira da educação profissional e tecnológica. A produção

bibliográfica atinente a este tema específico é escassa. Por esta razão, este trabalho baseou-se em produções disponíveis nos periódicos citados, os quais nos propiciaram o acesso a material relevante para a construção deste trabalho.

Procedemos à procura pelos termos “gestão compartilhada” e “gestão escolar compartilhada”, segundo o emprego dos conectivos booleanos OR e AND, nos seguintes periódicos:

Tabela 1: periódicos dos achados sobre gestão compartilhada. Fonte: O autor (2021).

PERIÓDICO	URL
Brazilian Journal of Development	https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD
Brazilian Applied Science Review	https://www.brazilianjournals.com/index.php/BASR
Política e gestão educacional (online) (1994/9)	https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge
Revista ANPAE	https://seer.ufrgs.br/rbpae
Revista brasileira da educação profissional e tecnológica	https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT

As buscas no mecanismo de pesquisa da internet “google” foram realizadas, no idioma inglês (*shared management; shared management in technical and professional education*), com o uso dos conectivos booleanos OR e AND.

A escassez nos motivou a considerar mesmo os trabalhos não diretamente afeitos à área educacional, mas que guardassem ainda assim relação com a gestão compartilhada. Objetivou-se com isto a obtenção de aportes bibliográficos, passíveis de utilização também na educação profissional e tecnológica (EPT).

No caso do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG, Oliveira, Carvalho & Silva (2018), com DOI publicado no periódico *Brazilian Applied Science Review*, puseram-se a investigar, se naquele IF em particular o Conselho Gestor do campus Almenara estaria a caminhar na direção de uma Gestão Escolar Participativa ou não. E a conclusão a que estes autores chegaram, é que realmente o IFNMG estava na direção da adoção real de práticas participativas em Gestão Escolar, mediante a instalação e uso de colégio de dirigentes, conselho gestor e conselho superior. Verificou-se a presença de dois princípios de gestão compartilhada: a participação e a descentralização.

No estudo de Falcão & Guedes (2021), com DOI publicado no periódico *Brazilian Journal of Development*, foi relatado o caso bem-sucedido do compartilhamento de gestão na rede de Institutos Tecnológicos em Goiás (ITEGO), especificamente nas cidades de Anápolis e Catalão, gerenciados pelo Instituto Reger. A gestão foi compartilhada, por via de uma

cooperação público-privada por chamada pública entre a secretaria de desenvolvimento e inovação de Goiás (SEDI) e uma organização social privada. O modelo de gestão compartilhada foi baseado nos critérios seguintes: metas quantitativas de número de cursos a serem oferecidos, qualificação, categorias tecnológicas nas modalidades de educação presencial e à distância. O *corpus documental*, constituiu-se nos documentos dos próprios ITEGOS (número de funcionários, número de estudantes matriculados, quantidade de cursos ofertados), plano de assunção imediata, contrato de gestão compartilhada, plano educacional e de avaliação, pesquisa de satisfação dos discentes. Este rol de documentos teve base na própria chamada pública realizada. O SIGA (sistema acadêmico, como o usado pelas universidades públicas) também foi utilizado para monitoramento de dados de alunos e docentes (FALCÃO & GUEDES, 2021). A análise de resultados no estudo, permitiu concluir, que as metas foram alcançadas durante o período de vigência do contrato de gestão compartilhada (2017 a 2020), com uso da participação.

Strelec, Costa e Calderon (2018), com DOI publicado na Revista ANPAE, objetivaram compreender a gestão compartilhada intergovernamental do *Consórcio de educación de Barcelona*. O consórcio espanhol em tela ocorre entre o governo da comunidade autônoma da Catalunha (*Generalitat* da catalunha) e do município de Barcelona (*Ayuntamiento* de Barcelona). Os resultados constataram limitações, para a colocação em prática de programas de cooperação e compartilhamento, originários nas preferências e heranças dos governos envolvidos. Por outro lado, o estudo de caso mencionado permitiu enxergar, que o Consórcio de *educación* de Barcelona envidou o suplantar de problemas concernentes à cobertura da rede de atendimento educacional na cidade de Barcelona, bem como o tratamento da questão de sobreposições na gestão (STRELEC; COSTA; CALDERON, 2018). Evidenciou-se os princípios de descentralização e autonomia da gestão compartilhada.

Bandeira, Oliveira & Miléo (2020), com DOI publicado no periódico Política e gestão educacional (online) (1949), destacaram como os princípios de participação e de compartilhamento do modelo de gestão compartilhada fizeram-se presentes na Escola Municipal de Medicilândia, Pará, para envidar eleições diretas para diretor. O compartilhamento ocorreu via conselhos, reuniões administrativas e de pais e mestres.

Carvalho *et al* (2016) remetem ao estudo da gestão participativa junto aos profissionais da saúde. Os seus resultados apontam para a percepção da gestão participativa pelos profissionais em tela como um avanço. Por outro lado, os mesmos resultados indicam que a falta de ferramentas de gestão nos conselhos configura-se como um desafio. O compartilhamento do cuidado e atenção para com o paciente é trazido como expectativa nos resultados em tela.

Na próxima seção descreveremos os achados oriundos do *corpus documental*.

4.2 ACHADOS DO CORPUS DOCUMENTAL

No presente escrito, foram examinadas as ações da comissão de gestão compartilhada do curso técnico de refrigeração & climatização. A comissão de gestão reuniu-se presencialmente no mês de novembro de 2019, pela última vez antes da pandemia do

COVID-19. De 16 de março de 2020 até meados de junho de 2020 o campus Recife do IFPE permaneceu fechado e sem permissão de acesso; neste tempo a comissão de gestão não se reuniu, embora o coordenador seguiu a realizar despachos administrativos de forma remota. A comissão de gestão reuniu-se de forma remota nos meses de julho, agosto e dezembro de 2020. O coordenador executou também nos períodos mencionados reuniões com todos os professores da coordenação acadêmica técnica de refrigeração (CACTR), mas o foco de estudo neste trabalho foram as reuniões da comissão de gestão em sí.

O *corpus documental* analisado foi o das atas e gravações das reuniões da comissão de gestão em sí, nos períodos destacados acima. As reuniões feitas remotamente em julho, agosto e dezembro de 2020 foram executadas com uso do aplicativo *google meet*, todas gravadas. As categorias analisadas a partir das reuniões em tela foram: potencialidades; desafios; aprendizagens. Nas tabelas 3 a 5, o interlocutor é denotado por (I) na coluna 1.

A tabela a seguir apresenta os achados em termos das categorias selecionadas, relativos à reunião presencial da comissão de gestão de novembro de 2019.

Tabela 2: reunião de 26.11.2019 da comissão de gestão CACTR. Fonte: O autor (2021).

POTENCIALIDADES	Uso do email corporativo do curso como instrumento de descentralização (item 1 pauta)	Descentralização, participação, colaboração como princípios da gestão compartilhada (item 6 da pauta)	
DESAFIOS	Instituir a digitalização sistemática no curso (item 4 pauta)	Foi proposta avaliação dos docentes pelos discentes e avaliação da infraestrutura do curso (item 5 pauta)	Foi proposta a avaliação do docente pelo discente, comissão internacional da ASHRAE, criação de curso de especialização em refrigeração, comissão de reciclagem técnica, comissão de atualização de atualização do site a atuar junto à ASCOM (item 6 pauta)
APRENDIZAGENS	Colaboratividade e participação: criação da própria comissão, consenso de opiniões (itens 2,3 pauta)	Foi proposta a descentralização de atividades, com criação de comissões de compras, visitas técnicas, horários, reforma de curso (item 6 pauta)	

Os termos “item da pauta” referem-se à numeração dos itens da pauta da reunião em tela, com ata lavrada pelo coordenador.

As potencialidades foram evidenciadas nos itens 1 e 6 da pauta da reunião em tela. Envolveram a potencialidade de descentralização por via do uso do correio eletrônico (email) da coordenação por todos os membros da comissão: as demandas são agilizadas por todos os membros e após consenso da comissão o coordenador emite o parecer final em nome do curso.

Os desafios se puseram perante a comissão de gestão compartilhada já no seu nascimento: digitalizar sistematicamente os procedimentos do curso, avaliar docentes pelos discentes, instituir comissões especializadas (como compras e comissão de horários), efetuar a atualização do sítio referente ao curso de modo institucional (junto com a assessoria de

comunicação do IFPE – a ASCOM), criar um curso de especialização em refrigeração e celebrar convênio com instituições internacionais do porte da ASHRAE.

No nascimento da comissão de gestão compartilhada também já se pôde vislumbrar aprendizagens, trazidas nesta reunião: a própria criação da comissão de gestão foi aprendizagem significativa; a descentralização como aprendizagem manifestou-se com o instituir de comissões especializadas (como compras e comissão de horários).

Nesta reunião sumariada no quadro 2, vislumbra-se uma ruptura de paradigmas de gestão do curso de refrigeração. De fato, a comissão que se institui se propõe a levar a voz do curso a quase todos os departamentos envolvidos no educar, da direção de ensino (com a avaliação docente) até a ASCOM. Identificamos nesta ação de inovação, de ruptura, o compromisso manifesto com o processo de evolução e mudança na gestão necessários para firmar os princípios de descentralização, autonomia e participação inerentes à gestão compartilhada (SILVA, 2016).

A tabela a seguir apresenta os achados em termos das categorias selecionadas, relativos à reunião remota da comissão de gestão de julho de 2020.

Tabela 3: reunião de 21.07.2020 da comissão de gestão CACTR. Fonte: O autor (2021).

I	POTENCIALIDADES	DESAFIOS	APRENDIZAGENS
1	Descentralização: interlocutor 1 define como prerrogativa da coordenação definir quais componentes podem ser ministradas remotas. Este interlocutor conclama a necessidade de a comissão participar e opinar nas instâncias.	Desafios inerentes na volta de 2020-1: não havia regulamentação específica para os cursos técnicos	Este interlocutor conclama a necessidade de a comissão participar e opinar nas instâncias superiores. Autonomia interrelacional.
2	Fala inicial demonstra autonomia da comissão: proposição de cenários e estruturas de disciplinas para o retorno de 2020-1		Cada membro da comissão se posiciona, contribuindo para definição de componentes a ficar remotos. Descentralização e compartilhamento.
3	Fala inicial demonstra autonomia da comissão: proposição de cenários e estruturas de disciplinas para o retorno de 2020-1		Cada membro da comissão se posiciona, contribuindo para definição de componentes a ficar remotos. Descentralização e compartilhamento.
4	Participação: opina e influencia opiniões.		Participação: opina e influencia opiniões.
5			Mediação da reunião: descentralização, autonomia e compartilhamento.
6		Põe-se como desafio a resistência dos docentes em retornar remotamente. Interlocutor 6 chama à baila as normativas para solução do desafio.	

Esta reunião por videoconferência versou sobre a volta remota do curso de refrigeração no segundo semestre de 2020. E nesta reunião em específico, além dos membros da comissão de gestão compartilhada do curso encontravam-se também convidados externos ao curso, como membros de instâncias decisórias superiores.

As potencialidades foram evidenciadas nas falas dos interlocutores de 1 a 4. Uma interconexão entre autonomia e descentralização é vista nesse caso: a autonomia da coordenação em definir quais componentes curriculares sejam ministrados de forma

remota relaciona-se diretamente com as instâncias superiores, na forma da solicitação de normativas escritas que regulem os critérios necessários às ofertas presencial e remota.

Os desafios, vislumbrados nas falas dos interlocutores 1 e 6, envolviam tanto a resistência geral de servidores à volta remota, como também o fato de a volta remota suscitar grande volume de questões acerca da regulamentação nesta modalidade de ensino. Ambos os desafios foram suplantados. A resistência foi mitigada mediante o próprio processo de volta: os trabalhos voltaram a ser desenvolvidos, com as devidas adaptações para o *modus operandi* remoto. E as regulamentações chegaram, mesmo que às vezes não acompanhassem a velocidade da demanda por informações.

Nesta reunião as aprendizagens em termos de descentralização, participação e compartilhamento se consolidam. O coordenador, em conjunto com os membros da comissão de gestão compartilhada, debate, pergunta, e por fim torna pública a lista de componentes curriculares que serão ofertadas de modo remoto. É a consolidação dos princípios da gestão compartilhada no curso.

Nos achados dessa reunião do quadro 3, novamente é trazido à baila o caráter inovador da comissão de gestão. Desta feita, porém, uma dificuldade se apresentou à comissão, ao mesmo tempo em que as instâncias superiores propiciaram um certo grau de autonomia interrelacional. A dificuldade confrontada foi a escassez de regulamentação para os processos operacionais na volta das aulas de forma remota. As falas dos interlocutores evidenciam então, que os componentes da comissão de gestão compartilhada tiveram voz ativa neste encontro virtual para propor quais componentes curriculares poderiam ser lecionados de forma remota, com partes práticas proporcionalmente minoritárias em relação à carga horária total sendo ministradas por demonstrações, como em vídeos. A participação foi real, e não mera presença para tomar conhecimento de algo já decidido (LÜCK, 2006).

A tabela a seguir apresenta os achados em termos das categorias selecionadas, relativos à reunião remota da comissão de gestão de agosto de 2020.

Tabela 4: reunião de 14.08.2020 da comissão de gestão CACTR. Fonte: O autor (2021).

I	POTENCIALIDADES	DESAFIOS	APRENDIZAGENS
1	Descentralização, compartilhamento: Propõe componentes a ficarem remotos, justificando.	Desafio: propõe demonstrações remotas e exposição de práticas em componentes que possuem carga horária tanto teórica como prática.	Participação como princípio de gestão compartilhada: os membros propõem questões a consultar para a direção de ensino. Descentralização, participação e colaboração: este interlocutor propõe que docentes com facilidade em computadores liderem subgrupos de docentes em disciplinas comuns ao subgrupo.
2	Descentralização, compartilhamento: Propõe componentes a ficarem remotos, justificando.	Desafio: propõe demonstrações remotas e exposição de práticas em componentes que possuem carga horária tanto teórica como prática.	Participação como princípio de gestão compartilhada: os membros propõem questões a consultar para a direção de ensino.
3	Descentralização, compartilhamento: Propõe componentes a ficarem remotos, justificando.		Participação como princípio de gestão compartilhada: os membros propõem questões a consultar para a direção de ensino.

4	Descentralização, compartilhamento: Propõe componentes a ficarem remotos, justificando.		Participação como princípio de gestão compartilhada: os membros propõem questões a consultar para a direção de ensino.
5			Mediação da reunião: descentralização, autonomia, compartilhamento. Autonomia interrelacional: o coordenador e a comissão obtiveram normativas para corroborar com suas proposições.

Esta reunião por videoconferência versou sobre os detalhes operacionais para a volta às aulas no segundo semestre de 2020. Foram trazidas normativas e decisões, com base na participação da comissão de gestão CACTR na reunião das instâncias decisórias superiores. A chegada das normativas trouxe a confirmação, de que as propostas da comissão na reunião anterior estavam na direção certa, na medida que as normativas definiram os critérios para ministração de conteúdo prático de forma virtual por demonstrações. Ficou corroborada a inovação com senso prático da comissão, atendendo a necessidade de mudança preconizada em Silva (2016).

Nas falas dos interlocutores 1 a 4, é aventada a hipótese de novos componentes curriculares a permanecerem em regime de ministração remota, com a necessária justificativa para as instâncias decisórias superiores. A propositura é extensiva às falas de todos interlocutores de 1 a 4, de modo a demonstrar o exercício pleno da descentralização e do compartilhamento nesta gestão.

Nem todos os docentes do curso de refrigeração entendiam naquele momento o uso de demonstrações, vídeos ou simulações como instrumentos hábeis a substituir uma aula prática presencial. O desafio lançado nesta reunião, pelos interlocutores 1 e 2, foi o de propor o reconhecimento destas demonstrações e simulações como hábeis a fazer as vezes dos componentes práticos na ministração remota dos componentes curriculares. O desafio foi também suplantado, e hoje o entendimento no Campus Recife do IFPE é no sentido da possibilidade em tela gerar os efeitos das práticas presenciais.

Os princípios de gestão compartilhada de participação, descentralização e colaboração foram verificados cabalmente nesta reunião, na medida em que todos os componentes da comissão de gestão presentes fizeram uso extensivo e operacional destes princípios. Traduzindo-os em suas ações como aprendizagens dessa gestão.

A tabela a seguir apresenta os achados em termos das categorias selecionadas, relativos à reunião remota da comissão de gestão de dezembro de 2020.

Tabela 5: reunião de 21.12.2020 da comissão de gestão CACTR. Fonte: O autor (2021).

I	POTENCIALIDADES	DESAFIOS	APRENDIZAGENS
1	Benefício da gestão compartilhada para pesquisa e extensão.	Autonomia: manutenção do rodízio de coordenadores no curso de refrigeração.	Aprendizagem em 2020: adequação do sistema de ensino para a retomada remota. Demandou compartilhamento e descentralização das tarefas do coordenador para com a comissão.

2	Compartilhamento e descentralização: podem envolver a motivação e engajamento dos técnicos administrativos.		Aprendizagem em 2020: adequação do sistema de ensino para a retomada remota. Demandou compartilhamento e descentralização das tarefas do coordenador para com a comissão.
3	Benefício da gestão compartilhada para pesquisa e extensão.		Aprendizagem em 2020: adequação do sistema de ensino para a retomada remota. Demandou compartilhamento e descentralização das tarefas do coordenador para com a comissão.
4		Autonomia e descentralização: aumentar o nível de compartilhamento de informações estratégicas entre as instâncias superiores e as coordenações.	Aprendizagem em 2020: adequação do sistema de ensino para a retomada remota. Demandou compartilhamento e descentralização das tarefas do coordenador para com a comissão.
5	A autonomia pode engajar futuras comissões de gestão, motivadas pelo exemplo do curso de refrigeração.		Aprendizagem em 2020: adequação do sistema de ensino para a retomada remota. Demandou compartilhamento e descentralização das tarefas do coordenador para com a comissão. Mediação e conciliação de conflitos: compartilhamento e participação. A mudança de coordenador caracterizou a participação na e autonomia da comissão.

Esta reunião por videoconferência versou sobre a mudança de coordenador no curso de refrigeração e climatização.

Nessa oportunidade, todos os membros da comissão de gestão compartilhada reconheceram através de suas falas, que a adequação do ensino para a realidade remota constituiu-se e constitui-se ainda em aprendizagem para a comissão de gestão. E esta aprendizagem demandou o exercício contínuo dos princípios de descentralização e compartilhamento do coordenador para com a comissão de gestão.

O interlocutor 1 identificou em sua fala a manutenção do rodízio de coordenadores entre os membros da comissão de gestão como um desafio. Até a data de escrita deste trabalho, dois coordenadores findaram os seus mandatos, enquanto o terceiro está para assumir a função. Todos os nomes pertencem ao cronograma inicial de rodízio, de modo que até a presente data o rodízio é uma realidade. O desafio entretanto prossegue, à medida que os demais membros se aproximam da realização de seus mandatos. O interlocutor 4 identificou em sua fala um outro desafio: desta feita, a necessidade de intensificação de compartilhamento de informações estratégicas entre coordenações e instâncias superiores decisórias, como materialização dos princípios de autonomia relacional e descentralização na gestão compartilhada.

Os interlocutores 1 a 3 e 5 enxergaram como potencialidades os benefícios que a gestão compartilhada pode levar à pesquisa e extensão e aos técnicos administrativos e docentes. Em específico, o interlocutor 5 identificou em sua fala a possibilidade de outros cursos seguirem o exemplo do curso técnico de refrigeração e implantar comissões de gestão compartilhada.

A última das reuniões do período analisado evidencia uma comissão viva, oxigenada e disposta a manter o ritmo de quebra de paradigmas. Enxerga-se no rodízio de coordenadores a vontade de levar as propostas iniciais a execução.

5. CONCLUSÕES

A análise de resultados das ações da comissão de gestão compartilhada do curso técnico de refrigeração e climatização do IFPE Campus Recife, evidencia a presença dos princípios da gestão compartilhada, a saber: descentralização, autonomia, participação e compartilhamento no processo decisório.

Os achados do *corpus documental* evidenciam, que o processo de gestão no período analisado foi de ruptura com a ordem tradicional de um coordenador monocrático e isolado, para uma equipe multifacetada e imbuída de assumir as responsabilidades pelas ações de seu curso, de seu destino. O período analisado se caracterizou então como de implementação de mudanças necessárias para a evolução, como preconizado em Silva (2016).

O contexto de pandemia da COVID-19 em que se desenvolveu a gestão no período analisado suscitou a voz ativa dos membros da comissão com vistas a tomadas de decisão em terrenos obscuros e de incertezas. Mas observamos, que a comissão não se comportou de modo passivo, não tomando parte nas reuniões com as instâncias superiores apenas para ratificar deliberações já desenhadas, mas sim para questionar, sugerir e planejar detalhes de ações que depois seriam justificadas pelos instrumentos legais (normativas e portarias do IFPE e do MEC). Os princípios em que Lima, Prado & Shimamoto (s.d.) fundam a gestão compartilhada foram a pedra angular de uma comissão crítica, sequiosa de mudanças e apta a enfrentar os desafios próprios tanto da gestão em sí, como de tempos de pandemia.

Com vistas a verificar a adequação dos achados a este trabalho, reproduzimos o objetivo geral: Compreender o processo de Gestão Compartilhada no Curso Técnico de Refrigeração e Climatização do IFPE Campus Recife.

À luz dos achados das análises de resultados, foi possível compreender o processo de gestão no curso de refrigeração como um processo contínuo de aplicação dos princípios de gestão compartilhada, permeado por um característico específico, que foi a adequação de todos os trabalhos à realidade da pandemia do COVID-19.

Considerando-se as categorias escolhidas para a análise de resultados, retoma-se a pergunta de pesquisa: Quais as aprendizagens e os desafios vivenciados na Gestão Compartilhada no Curso Técnico de Refrigeração e Climatização do IFPE Campus Recife?

Como potencialidades, identificou-se a possível aplicação de instrumentos de avaliação de docentes por discentes, a criação de curso de pós-graduação em refrigeração.

Como aprendizagens, vislumbrou-se a transição menos danosa para o ensino remoto, com todos os ajustes inerentes a este processo. A comissão de gestão compartilhada mostrou-se efetiva em aplicar os princípios deste modelo de gestão com vistas a lograr êxito na volta do ensino na pandemia do COVID-19. Por outro lado, a interface com a direção de ensino, direção geral e departamento de assistência ao estudante, deixou patente a capacidade demonstrada pela comissão de gestão compartilhada de exercer autonomia relacional dentro da estrutura em que se encontra. O diálogo com as instâncias decisórias superiores foi constante e marcado pela colaboração.

Nos desafios, as regulamentações e normativas necessárias ao trabalho remoto chegaram até as coordenações, ainda que às vezes com prazos maiores que o esperado.

Para trabalhos futuros, vislumbra-se a possibilidade de analisar os impactos da gestão compartilhada no curso de refrigeração sobre o ensino, a pesquisa e a extensão, bem como sobre os professores e técnicos administrativos, inseridos no contexto do arcabouço legal próprio ao IFPE.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, E. F.. **Gestão compartilhada da educação: o discurso e as práticas cotidianas no sistema de ensino do Recife**. Educação, Santa Maria, v. 35, n. 1, p. 169-182, jan./abr. 2010. Disponível em:

<http://www.ufsm.br/revistaeducacao>

BANDEIRA, M. Á.; OLIVEIRA, N. C. M.; MILÉO, I. do S. de O.. **A eleição direta de diretor escolar: desafios na gestão democrática no município de Medicilândia – Pará**. Revista online de gestão e política educacional, Araraquara, v.24, n.2, p. 448-477, maio/ago., 2020. ISSN 1519-9029.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Editora Cortez, 2003

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**.

_____, Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. LDB

_____. **Lei nº 11892, de 29 de dezembro de 2008**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

CARDOZO, R.M.D.. **Gestão Participativa Na Educação Profissional E Tecnológica – O Papel Do Conselho Diretor - Um Estudo Do Instituto Federal Do Norte De Minas Gerais Campus Salinas – MG**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação, Universidade de Brasília. Brasília: 151 p. 2010.

CARVALHO, J.B.L.; RAMOS, N.O.F.; CÂMARA, A.G.; TEIXEIRA, G.A.; LOPES, T.R.G.. **Gestão participativa e a interface com trabalhadores do sistema único de saúde: uma revisão integrativa**. RBEPT, Vol. 2, N. 11, 2016.

CASASSUS, J. **Descentralização e desconcentração educacional na América Latina: fundamentos e crítica**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo: n. 74, p. 11-19, ag. 1990.

CERVO, A. L. ; BERVIAN, P. A.; da SILVA, R.. **Metodologia científica**. 6a edição. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.

FALCÃO, D.A.; GUEDES, L.G. de R. **Technological development and Innovation from shared management in professional education: rede Itego, Goiás, Brazil**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.2, p. 18017 – 18024, feb. 2021.

FANTINI, T. S.. **A gestão compartilhada como elemento fundante da escola comunitária**. Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Itajai, Itajai, 2003.

GIL, A.C.. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Sexta edição, São Paulo, Atlas, 2008.

GRABOWSKI, G.. **Gestão e planejamento da educação profissional e tecnológica**. [recurso eletrônico] / Gabriel Grabowski. – Dados eletrônicos (1 arquivo: 470 kilobytes). – Curitiba : Instituto Federal do Paraná, 2014. - (Coleção formação pedagógica; v. 6).
<https://sistemascmc.ifam.edu.br/educitec/index.php/educitec/article/view/389>. Acesso em: domingo, 13.12.2020, às 21:33 h

LIBÂNEO, J. C.. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. rev. ampl. Goiânia: Livros MF, 2008.

LIMA, A. B. de; PRADO, J. C. do; SHIMAMOTO, S. V. de M. **Gestão democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada: novos nomes velhos rumos**. Uberlândia: Universidade federal de Uberlândia, [s.d.].

LÜCK, H.. **A gestão participativa na escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **A gestão participativa na escola**. 11 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série cadernos de gestão.

LÜCK, H.; FREITAS, K. S. de; GIRLING, R.; KEITH, S.. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

MINAYO, M.C. de S.; DESLANDES, S.F.; NETO, O.C.; GOMES, R.. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Organizadora: Maria Cecília de Souza Minayo. Petrópolis, Editora Vozes, 2002

NOLÊTO, E. de A. P.. **Gestão compartilhada: autonomia da escola**. II congresso Consad de gestão pública – painel 16: gestão de políticas públicas em educação. [s.d.]

OLIVEIRA, J.L.C.; CARVALHO, J.F.S.; SILVA, C.A.O.. **Gestão e inovação: o caso da gestão compartilhada em um campus do Instituto Federal em Minas Gerais**. Brazilian Applied Science Review, Curitiba, v.2, n.3, p. 882 – 894, jul. / set. 2018.

PARO, V. H.. Pitacos teóricos #27: **o que é gestão escolar ?** Vítor Henrique Paro, 2020. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/27-o-que-e-gestao-escolar/>. Acesso em: 29.10.2021, às 13:01 h.

SANTANA, V. R.. **Gestão democrática nas escolas**. Revista online de gestão e política educacional, Araraquara, v.22, n.2, p. 524-533, maio/ago., 2018. ISSN 1519-9029.

SILVA, R. M. R. da.. **Fundamentos e práticas de gestão compartilhada na educação profissional.**
Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de pós-graduação em gestão educacional, 2016.

SILVA NETA, M. de L. da. **Fundamentos da Gestão Democrática nos Sistemas de Ensino e nas Escolas Públicas.** [s.l] [s.n]

STRELEC, T. C.; COSTA, V. M. F.; CALDERON, R. G.. **Consórcio de educação de Barcelona: evidências de gestão compartilhada de serviços educativos via consórcios públicos.** RBPAAE - v. 34, n. 3, p. 689 - 710, set./dez. 2018. DOI: 10.21573/vol34n32018.80404

VIEIRA, S.L.. **Política(s) e Gestão da Educação Básica:** revisitando conceitos simples. RBPAAE – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

XAVIER, C.C.V.L.; AZEVEDO, J.F. de. **Gestão Democrática na Educação Profissional e Tecnológica** [recurso eletrônico]: um olhar para a participação estudantil na (re)construção do espaço pedagógico / Carla Cristina Valois Lins Xavier, José Franco de Azevedo – 1. ed. Aracaju: IFS, 2019. 176 p.: il.