

DOI: [10.46943/VIII.CONEDU.2022.GT19.001](https://doi.org/10.46943/VIII.CONEDU.2022.GT19.001)

COOPERAÇÃO E GESTÃO PARTICIPATIVA: UMA JORNADA DE DESIGN THINKING PARA COCRIAÇÃO DE INOVAÇÕES EDUCACIONAIS

Sabrina Gonçalves Raimundo

RESUMO

Como em outros setores da sociedade, as últimas décadas da educação têm sido marcadas pelo avanço sem precedentes da tecnologia, em particular, das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), pressionando as instituições a inovarem suas práticas. Além disso, o cenário imposto pela pandemia de COVID19 impulsionou a imersão das escolas na cultura digital, deixando legados relevantes e desafios de aprendizagem complexos. Ainda assim, limitações impostas pela realidade de cada contexto escolar tornam o rompimento de paradigmas tradicionais um desafio. Contudo, inovar é parte relevante da consolidação das instituições de ensino diante do dinâmico e instável cenário social presente. Logo, surge uma inquietação: como fazer da inovação um continuum para a solução de problemas? Parte da resposta pode ser construída encontrando alternativas em ações de gestão participativa e liderança compartilhada. Hoje, existem instrumentos de facilitação consolidados, por exemplo, sob a perspectiva do Design Thinking, uma vez que a resolução de problemas focada nas pessoas através da cocriação é uma premissa essencial deste tipo de abordagem. Diante disso, o presente projeto articulou e mediou uma jornada de cooperação para construção coletiva de um sumário executivo, desenvolvendo um conjunto de propostas para um grupo de escolas particulares do Estado de São Paulo. Organizada como uma jornada de design para gestores, a intervenção ocorreu no segundo semestre de 2021 pela cooperação entre 20 líderes participantes e

4 facilitadores, todos interessados no desenvolvimento progressivo da gestão educacional das escolas com foco na melhoria do aprendizado dos estudantes.

Palavras-chave: gestão participativa, cooperação, inovação, gestão educacional, design thinking.

INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas pela imersão da sociedade na cultura digital, pela revolução tecnológica e pelo amplo acesso à informação. A dispersão e avanço das tecnologias da comunicação e conexão contínuas aumentam a disponibilidade informacional, muda a relação das e entre as pessoas, alteram a relação espaço-tempo, alteram percepção humana e abrem espaço para a existência de novas formas de educar e aprender (SANTAELLA, 2010). Somado, a geração de crianças e adolescentes se desenvolvem de forma nativa, tendo como seu contemporâneo a tecnologia, o que as torna nativos digitais (PRENSKY, 2001). Santaella (2010) reforça que atualmente o ato de aprender pode acontecer de forma mais espontânea que em outros momentos da história. À continuidade do tempo se soma a continuidade do espaço, o que torna a informação acessível de qualquer lugar e em qualquer momento por meio dos recursos digitais e equipamentos móveis, dando origem ao que se conhece por aprendizagem ubíqua (SANTAELLA, 2010). Contudo, e apesar das mudanças das últimas décadas e de necessárias revisões, as instituições de ensino formal continuam sendo essenciais para a mediação entre a informação e o desenvolvimento de diferentes habilidades e competências dos alunos (SANTAELLA, 2010). Com isso, a escola contemporânea tem como missão dar suporte para o desenvolvido dos estudantes, tornando-os cidadãos mais críticos, criativos e capazes de lidar com as questões próprias do seu tempo, por exemplo: a empatia, competências socioemocionais, interpretação de dados, como se colocar diante da atual infodemia¹, a comunicação e a solução de problemas (NATIONAL RESEARCH COUNCIL, 2011). Sendo assim, cabe à escola propor novas práticas que permitam atravessar os modelos sociais passados e ir ao encontro dessa nova sociedade que se estabelece a cada dia. Patrícia Boher diz que

1 O termo "Infodemia" se refere ao excesso de informação, reconhecido nos anos 2000, vem se popularizando devido ao acesso à internet. Contudo, não se trata de um assunto novo e tem gerado uma série de preocupações, uma vez que esse exagero tem a potencialidade de gerar desinformação.

Um novo paradigma emerge, com novas ideias e valores. Viver esse tempo de transição é fascinante, mas exige capacidade de adaptação, de perda, de mudança e compreensão do novo. As gerações mais jovens precisam ser formadas para pensar de modo inovador para solucionar problemas. O papel da geração mais velha deve ser o de apoiar os mais jovens na flutuação e instabilidade de seu tempo (BOHER, 2009, p.8).

É nesse cenário que a educação, área tradicional da sociedade, vêm enfrentando a necessidade de romper os paradigmas dos séculos passados que têm sustentado o fazer e a gestão pedagógica até o presente. Tradição conservada e estabilizada através do conhecido ensino bancário criticado por Paulo Freire (FREIRE, 2005) ou pelo modelo de gerência escolar centrado na direção, hierarquizado, focado em práticas administrativas e de fiscalização (LÜCK, 2013). Hoje, porém, é necessário compreender que a dinâmica da estabilidade é falsa, uma vez que a fluidez e a velocidade das mudanças avançam rapidamente sobre a sociedade (BAUMAN, 2001). Como apresentado por Bauman (2001), as alterações sociais e econômicas impõem um novo paradigma ao nosso tempo de vida conhecido pela metáfora de “modernidade líquida”, de modo que as instituições, as ideias e as relações estabelecidas entre as pessoas se transformam de maneira muito rápida e imprevisível. Para o autor, a dinâmica e a mudança são, na verdade, os formatos de estabilidade na contemporaneidade; o que é diametralmente oposto ao paradigma do século XX, quando a forma de vida era sólida, e as relações duráveis e a imutabilidade era o modelo convencional (BAUMAN, 2001).

Além disso, a pandemia sanitária de COVID 19 forçou a adaptação das escolas ao ensino remoto, pressionando a imersão digital de todo o campo educacional. Necessária há décadas, a ampliação das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) a escassez de recursos, conectividade, despreparo profissional e resistência pedagógica tornavam a inovação distante do campo educacional (LUCENA, 2016). Na década de 80 Pappert já sugeria que para que a educação pudesse dar um salto qualitativo seria importante que a distribuição de equipamentos e de acesso à internet fosse revolucionário e escalonado, comparando o uso dos computadores ao

uso de papel e caneta dentro da sala de aula o pesquisador sugere que esses equipamentos precisam estar disponíveis de forma livre e individualizada, favorecendo sua exploração (PAPERT, 1984).

Assim sendo, em mundo conhecido por ser Volátil, Instável, Complexo e Ambíguo (acrônimo em inglês: VUCA²), inovar não é uma questão de se impulsionar diante da sociedade e dos desafios, mas de se manter equilibrado na constante instabilidade, superando-se a si mesmo dentro do próprio contexto. Inovar não somente é promissor, mas se faz necessário. Entretanto, é importante entender que a concepção de inovação é bastante variada no campo educacional, carecendo, portanto, de aprofundamento teórico que sirva de base para as práticas escolares (de OLIVEIRA 2019). O que se sabe, porém, é que, no ramo educacional, a ideia de inovação deriva de outros setores econômicos e da indústria, tendo na escola um reconhecimento positivo de avanço sobre um determinado *status quo* (de OLIVEIRA, 2019). No presente estudo, compreende-se inovação como o avanço das práticas educacionais que vão ao encontro de novos resultados, melhorando assim a qualidade e eficiência da aprendizagem e da gestão como um todo, bem como modernizando a instituição e adequando-se às necessidades do contexto social corrente. Sendo assim,, a inovação está atribuída apenas ao resultado final mas também aos processos, tal que a gestão, os facilitadores e os líderes da escola cumprem um papel importante para o estabelecimento de novas práticas, novos objetivos, novas formas de entender o fazer pedagógico. Assim, pode se dizer que neste trabalho, considera-se que

Ao seguirem a lógica da inovação, as práticas educacionais se diferenciam do que costuma ser praticado junto a determinado grupo social em determinado lugar. Assim sendo, a inovação não se distingue por qualquer qualidade original, antes, porém, está marcada por sua diferença em relação ao que é costumeiro (GHANEM, 2012, p. 104-105 *apud* de OLIVEIRA, 2019).

2 VUCA é um acrônimo inglês baseado nas teorias de liderança de Warren Bennis e Burt Nanus e usado pela primeira vez em 1987 pelo exército dos Estados Unidos, – para descrever ou refletir sobre a Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade do mundo resultante do fim da Guerra Fria (V: volatility, U: uncertainty, C: complexity, A: ambiguity)

À vista disso, a gestão educacional não se dará de forma efetiva sem incorporar um comportamento de liderança para inovação, superando os modos administrativos tradicionais descritos por Luck (2012) e caminhando para uma mentalidade menos fixa e mais de crescimento (DWECK, 2017). Carol Dweck (2017) aponta que as instituições que têm cultivam o perfil de mentalidade de crescimento apoiam o desenvolvimento individual das pessoas, a inovação da própria organização e, no caso das escolas, favorecem a aprendizagem, especialmente, dos estudantes com dificuldade. Isso porque esse perfil de crenças e valores se caracteriza, entre outras coisas, pela flexibilidade, pelo esforço em aprender, a tomada de riscos e acolhendo o erro como parte do processo, a aceitação dos desafios e aprendizagem contínua.

Segundo Luck (2009) o desenvolvimento de alunos preparados e com rendimentos efetivos de aprendizagem também passa pela competência do gestor em orientar e compartilhar entre a liderança e as responsabilidades, bem como acompanhar os indicadores de resultados e estimular a participação de outros líderes. Entretanto, dada as dificuldades da rotina e a limitação de recursos (físicos e humanos), muitas vezes, e facilitação, a tendência da gestão escolar é a de, ora tomar decisões mais individualizadas, ora se ocupar com tarefas puramente administrativas do que em equipe.

Contudo, diante do fechamento das escolas dado o cenário de pandemia de COVID19 durante os anos 2020 e 2021, as gestões escolares foram forçadas a inovar suas práticas. Assim, pela imposição das dificuldades da aprendizagem remota, a baixa conectividade e o despreparo dos profissionais, muitas foram as ações cooperativas para adaptação ao cenário estabelecido de forma forçada (INSTITUTO PENÍNSULA, 2020; TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2021). Atualmente, a gestão institucional encara um novo desafio: manter-se aberta para as possibilidades de impulsionamento e, ao mesmo tempo, superar as lacunas que ficaram abertas neste momento (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2021).

Tendo o cenário descrito como pano de fundo, o projeto corrente desenvolveu um plano de intervenção para mediar a proposição de ações de inovação por meio de recursos de design que favorecem a gestão participativa e cooperativa, servindo de modelo operacional e recursivo para propostas futuras. Por isso buscou-se

instrumentalizar a gestão participativa de uma rede de escolas particulares, vislumbrando que, apesar de ser redundante ao que se entende como gestão democrática, ainda se faz necessário promover o reforço de um dos pilares essenciais da educação brasileira (LUCK, 2006).

É importante destacar que a democratização efetiva da educação é promovida não apenas pela democratização da gestão da educação, conforme definido pela Constituição e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/96). O fundamental dessa democratização é o processo educacional do ambiente escolar serem marcadas pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para que possam participar, de modo efetivo e consciente da construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da Cidadania (LUCK, 2006, p.26-27).

Embora existam diferentes formas de participar é importante que a cooperação seja concreta, considerando a real intenção da escuta, da equidade, da observação, da partilha de todos, tendo o mais alto nível ético e democrático internalizados aos processos de gestão participativa (LUCK, 2006). Isso porque uma vez que os participantes se sintam ou usados, ou simples avalistas ou desconsiderados, o efeito pode ser de deterioração do clima organizacional e pode minar novas possibilidades de participação e descrédito nas ações gestoras (LUCK, 2006). Luck (2006) indica que se os professores, coordenadores e colaboradores, de fato, participarem da construção dos resultados institucionais a sensação de pertencimento irá favorecer o desempenho eficiente da organização (LUCK, 2006).

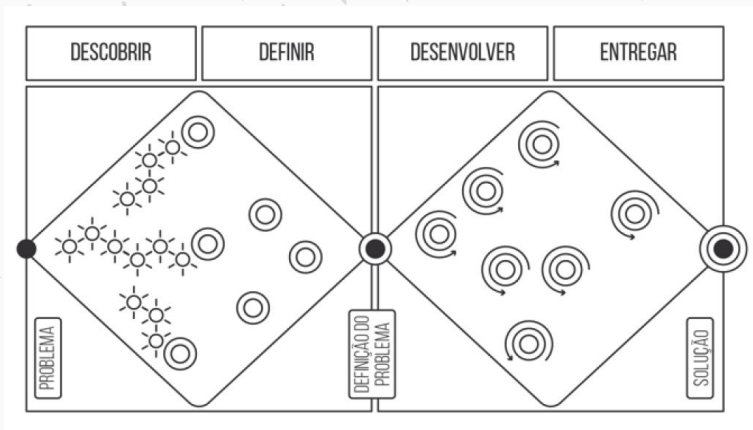
É neste sentido, que instrumentalizar a participação da comunidade escolar é importante, uma vez que será através deste movimento individual e coletivo que muitas das propostas ganham sentido e são viabilizadas. E por isso, abordagens como Design thinking têm ganhado cada vez mais espaço na rotina escolar.

DESIGN THINKING

Como muitas ferramentas e conceitos na área de gestão educacional, o design também é derivado do mundo dos negócios e da administração (LIBÂNEO *et al*, 2017). No entanto, diferente das formas convencionais de inovação, o Design Thinking propõe um caminho de exploração das ideias e prototipagem, onde o erro e a experimentação são parte do processo de criar novas soluções focadas nos usuários da inovação proposta. A abordagem é iniciada pela descoberta e imersão na realidade do desafio proposto; seguido por um segundo momento de interpretação das observações, dados e experiências; segue-se, então, para um terceiro momento conhecido por ideação, quando as pessoas, juntas, expandem suas criatividade para refletir o que podem criar para superar o desafio em questão; no quarto momento, as ideias são prototipadas e testadas, gerando amplo conhecimento da solução propostas para que, no quinta momento adaptações e melhorias sejam possíveis.

Assim, o design thinking promove o equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo, o que permite às organizações gerar inovações que façam sentido tanto para as pessoas que serão atingidas pela solução. Isso porque a abordagem vai do complexo ao simples, afunilando as ações e partindo de um processo baseado na ideia de criar oportunidades e soluções (pensamento divergente) para somente depois começar a trabalhar na escolha das melhores soluções (pensamento convergente) (BROWN, 2009), como exposto na figura 2.

Figura 2. Dimensões divergentes e convergentes conhecido como modelo de duplo diamante, onde o primeiro ciclo divergir-convergir se dá entre a descoberta do problema a definição do problema (fases 1 e 2 da Figura 1) e o segundo entre a definição e entrega da solução (fases 3, 4 e 5 da Figura 1).



Fonte: POZZATI *et al*, 2016

No entanto, para que haja a conciliação e inovação seja significativa, algumas premissas são importantes, entre elas: a cooperação, a empatia e a experimentação de ideias (BROWN, 2009). Por isso, essa abordagem ganhou adeptos na educação, tanto trazendo propostas e ferramentas que viabilizam a facilitação da gestão participativa e também à aprendizagem (), uma vez que

Esse processo é útil principalmente para que todos os elementos da sociedade que estejam envolvidos no processo educacional aprendam a situar as pessoas, coisas e os porquês no mundo. A comunidade em todas as faixas etárias e níveis educacionais, incluindo a família e a escola, aprendem, na ação colaborativa, a entender suas próprias necessidades e a resolvê-las. (de OLIVEIRA, 2014, p.119).

METODOLOGIA

O presente projeto foi elaborado como plano de intervenção para instrumentalização de processo participativo de uma rede de seis escolas particulares no Estado de São Paulo, cinco dentro do município de São Paulo e uma em São José dos Campos no segundo semestre de 2021, diante do cenário de fechamento das

escolas pela pandemia de COVID19. Dado o fechamento das escolas e a imposição do ensino remoto, os anos de 2020, 2021 e 2022 têm sido desafiadores para todo o setor educacional. Apesar das questões deste período, novas ideias e novas práticas emergiram e se inseriram no cotidiano das escolas. A rede de escolas em questão se encontra em um cenário privilegiado e, apesar das dificuldades, conseguiu implementar uma série de ações impulsionadoras como resposta de adaptação ao cenário estabelecido. Por exemplo, houve aumento das formações continuadas, contratação de pessoas para a equipe de suporte online, aumento do uso de plataformas digitais, empréstimo de máquinas para todos os professores, etc.

Diante disso, havia uma preocupação latente entre os gestores do grupo educacional: **“Como podemos manter-nos na trilha da inovação de forma significativa, engajando as equipes gestoras e pedagógicas?”**. Pensando nisso construiu-se o plano de invenção através de estratégias de gestão cooperativa de co-criação, usando recursos clássicos da abordagem do Design Thinking e colocando as pessoas no centro da escuta e da construção de ações prioritárias que possam responder à inquietação da equipe. Portanto, o processo de inovação desenhado buscou:

- Desenvolver uma jornada cooperativa que apoie a construção de proposições pedagógicas e administrativas inovadoras e significativas através de processos consensuais de co-criação;
- A partir dos aprendizados construídos na prática educacional durante o período de ensino remoto, elaborar de forma coletiva, contextual e consensual um sumário executivo para ações inovadoras para serem implementadas em curto e médio prazo.

PROCESSO PROPOSTO

Tendo como norte o objetivo específico : *“A partir dos aprendizados construídos na prática educacional durante o período de ensino remoto, elaborar de forma coletiva, contextual e consensual um sumário executivo visando propostas de de inovação para implementação em curto e médio prazo”* e embasado em práticas de gestão democrática, cooperativa e Design Thinking foram

convidados 2 membros do corpo gestor de cada unidade, bem como dos setores administrativo, financeiro e comunicação que formam um Centro de Serviços Compartilhados para as escolas, somando-se assim um total de 20 pessoas participantes da jornada e 4 líderes facilitadores do processo, contando com suporte da Gestão de Tecnologia Educacional, Diretoria Acadêmica e consultoria especializada em tecnologia e inovação. As 20 pessoas representando todas as escolas e setores foram divididas em quatro grupos de trabalho com temas exploratórios distintos e enco:

- **Pedagógico:** grupo focado na inovação das propostas que atuam sobre planos de aula, aprendizagem, ensino, avaliação, comunicação entre professores e alunos.
- **Currículo:** grupo focado na inovação das práticas e conteúdos orientados nos diferentes segmentos de ensino (Educação Infantil, Ensino Fundamental Anos Iniciais e Anos Finais, Ensino Médio e atividades extracurriculares) e de forma global;
- **Gestão Educacional:** grupo focado na inovação das propostas que atuam sobre a gestão da comunicação, liderança, análise e levantamento de dados, rotina pedagógica, acompanhamento discente e docente, comunicação e relação pedagógica entre a escola e as famílias, acompanhamento da aprendizagem e dos currículos, organização de reuniões pedagógicas;
- **Administração e atendimento:** grupo focado na inovação das práticas administrativas de comunicação interna, avaliação da prestação de serviços, levantamento de dados e processos, identificação de rotinas (atendimento, matrícula, financeiro, etc).

A partir disso, o plano de intervenção foi organizado em três momentos repetidos entre os encontros dos Grupos de Trabalho, buscando construir propostas que eram não só elaboradas pelas equipes participantes, mas validadas pela comunidade escolar e baseadas nas dificuldades e na rotina de todos os interessados (Figura 3).

Figura 3. Ciclo de atividades propostas para co-criação. Durante o encontro online, os grupos recebem atividades e dinâmicas facilitadas pela equipe de gestão da jornada. Ao fim de cada encontro os participantes são convidados a validar hipóteses e ideias com seus colegas de trabalho, alunos e outros membros da comunidade escolar, além de coletar feedbacks e identificação de situações de interesse coletivo. Por fim, as equipes recebem apoio para analisar dados coletados, de modo que, em um novo encontro, o grupo terá mais um conjunto de informações para seguir trabalhando com suporte dos facilitadores.



Assim, organizou-se um cronograma de reuniões mesclando encontros online (software Google Meet) entre os facilitadores e o cronograma dos Grupos de Trabalho. O plano de intervenção descrito no **Quadro 1** foi norteado pela intenção supracitada e baseado no Design Thinking como abordagem para sua implementação.

Quadro 1. Atividades Propostas para o Plano de Ação para a rede de escola durante o segundo semestre de 2022 para co-proposição de inovações e propostas para melhoria e resolução de problemas das escolas. Para mais detalhes da atividade [clique aqui](#).

ETAPA DT	OBJETIVOS DO ENCONTRO
Descoberta	<p>Orientar e organizar como será o método de trabalho do grupo de trabalho;</p> <p>Esclarecer o objetivo geral do projeto;</p> <p>Explorar as inovações vivenciadas durante o período de trabalho remoto, bem como elaborar hipóteses a serem investigadas sobre a relevância das mesmas.</p>

ETAPA DT	OBJETIVOS DO ENCONTRO
<i>Interpretação</i>	Validar as ideias e hipóteses elaboradas no encontro anterior; Construir um quadro consensual com base nas opiniões das diferentes comunidades escolares e corpo gestor participante.
<i>Ideação</i>	Idear e decidir em qual proposta de solução vamos concentrar esforços ; Prototipar a organização de um sumário executivo.
<i>Experimentação</i>	Organizar e escrever sumário executivo das ideias validadas; Orientar para o fechamento e descrição das propostas no formato padronizado; Instruir os grupos os detalhes da apresentação final para o corpo gestor e para os mantenedores.
<i>Evolução</i>	Validar propostas e pivotar os projetos de acordo com a escuta de feedback; Orientar para o fechamento e descrição das propostas no formato padronizado; Instruir os grupos os detalhes da apresentação final para o corpo gestor e para os mantenedores.
<i>Celebração e fechamento</i>	Apresentar o sumário executivo construído para todos os outros gestores da rede Celebrar a conquista coletiva

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao final da trajetória de cocriação, 23 propostas foram construídas, propostas e validadas pelos gestores, sendo que a meta proposta pelo Grupo de Trabalho responsável pelo Currículo das escolas foi organizada em formato de projeto dada sua relevância e complexidade estrutural. O Quadro 2 traz a relação de metas organizadas pelos grupos em formato de sumário executivo, segundo template disponível para cada um dos grupo

Quadro 2. Propostas construídas pelos Grupos de Trabalho

ÁREA	PROPOSTAS
Pedagógico	<p>Aula aberta com os pais</p> <p>Formação 1:1 - Personalizada e Individualizada em ferramentas digitais educacionais</p> <p>Valorização da matemática</p> <p>Reuniões invertidas e interativas</p> <p>Escola para pais</p> <p>Repertório de Práticas Pedagógicas</p> <p>Diversidade nos modelos de projetos</p> <p>Processos de Avaliação³</p>
Currículo	<p>Guia de orientações sobre o currículo⁴</p>
Gestão	<p>Criação e visibilidade da filosofia do grupo</p> <p>Encontros por segmentos entre os gestores do grupo</p> <p>Cadastro Único para Seleção de Funcionários por Google Form</p> <p>Utilização de sala no Chat</p> <p>Calendário em agendas compartilhadas entre unidades e com as famílias</p> <p>Formação da Equipe ADM</p> <p>Avaliação 360º</p> <p>Banco de dados de todos os funcionários</p>
Administrativo	<p>Portal do colaborador (integrado à TOTVS e demais software satélites)</p> <p>Tour Virtual (Real) - olhar do aluno</p> <p>Kit Onboarding (novos funcionários)</p> <p>Formalizar processos (rotina) - Mapeamentos</p> <p>Políticas de Uso / Empréstimos / Ações</p> <p>Central de relacionamento dos Colaboradores</p>

ANÁLISE DO PLANO DE INTERVENÇÃO⁴

Para compreender melhor o valor dessas ações, um conjunto de propostas de avaliação, feedbacks e estratégias de implementação está sendo desenvolvido neste momento e se estenderá

3 Dada a complexidade deste assunto, o grupo de escolas propõem que este tema deverá ser transformado em projeto de longo prazo

4 Dada a complexidade deste assunto, o grupo de escolas propõem que este tema deverá ser transformado em projeto de longo prazo

até o primeiro semestre letivo de 2023. Contudo, entrevistou-se a diretora de uma das escolas da rede, a fim de receber informações preliminares a respeito da percepção dos gestores das escolas sobre a intervenção proposta. Durante a entrevista, cinco perguntas foram direcionadas para a entrevistada e as respostas na íntegra estão descritas no **Quadro 3** abaixo⁵.

Quadro 3 . Entrevista com a diretora Maria⁶

Por favor, poderia contar um pouco da sua experiência na área de inovação e educação?

Estou na área da educação há 45 anos, já trabalhei com todos os segmentos desde a educação infantil até a pós-graduação e sempre fui uma pessoa mais inovadora. Sempre tive uma proposta mais inovadora e não muito tradicional porque nunca acreditei muito no trabalho de simplesmente passar a informação, mesmo pertencendo a uma geração em que isso era normal. Sempre trabalhei alinhando a aprendizagem das crianças ao objetivo e buscando a aplicação desse aprendizado

Na sua opinião e experiência em gestão, qual valor de uma jornada como a que foi proposta em 2021 para instituições educacionais?

Eu sempre gostei desse tipo de proposta e acho que todas as questões da escola têm que ser resolvidas com todos os participantes do processo, sempre fiz isso. Porque é quem está na ponta que tem mais noção da situação, e pode nos trazer as suas dificuldades, os pontos positivos e os pontos negativos. Então, essa jornada que nós fizemos foi extremamente importante porque nós estávamos trabalhando com as pessoas que estavam vivendo aquele processo, quando a gente trabalha com partilha e somos de áreas diferentes o processo fica muito mais rico. O que o gestor está vendo, às vezes, está um pouco longe, por exemplo, da situação do professor e da situação do coordenador de uma determinada área, por isso eu achei essencial essa jornada. A gente teve uma proposta para planejar propostas de ações para

5 As respostas foram recebidas através de áudio e transcritas posteriormente.

6 Maria é nome fictício

o futuro, não foi uma avaliação como se costuma fazer, quando alguém vai avaliar e depois com essas questões quem está de fora faz um plano para a escola. Aqui não, nosso plano foi feito pelas pessoas que estão passando por esse processo, as propostas foram feitas para essas pessoas e que atuam em áreas diferentes, um pôde enriquecer o trabalho do outro. Então, eu acho que é essencial que haja participação de todos.

Como você enxerga o papel da cooperação para a liderança em projetos de inovação?

A cooperação é essencial, eu acho que o gestor que pensa que só ele sozinho consegue ou apenas a gestão mais alta que consegue fazer esse trabalho é muito inocente. A grande necessidade de participação de todos para que você tenha a liderança é quando você ouve, mas ouvir mesmo é não só ouvir para falar assim “Ah eles vão achar que estão participando” quando você tem mesmo a escuta aberta para entender o que todas as pessoas que participam do processo de dentro da escola de trás, você provavelmente vai acertar no processo. Aí tem uma liderança e não uma chefia. Então, quando eu ouço, por exemplo, o segurança, o porteiro “Dona Maria a senhora não aqui no chão precisava tirar essa ponta aqui porque não um pai veio aqui hoje e tropeçou” se realmente eu vou lá, escuto e peço para que seja arrumado, algumas coisas acontecem: primeiro eu ouviu, eu estou lá dentro e não consigo ver, mas colaborador participou desse processo e isso dá um empoderamento para essa pessoa que ela está percebendo que seu papel, segundo, a pessoa passa a pertencer àquele lugar, né? O colaborador entende que está sendo ouvido, que ele pertence ao espaço e é importante neste grupo. Isso é muito importante para a liderança, isso não é uma questão de inovação em si, mas esse exemplo real e simples pode te dar ideia do quanto é importante você ouvir e ter a cooperação de todos para desenvolvimento de uma simples ação. Hoje, depois da intervenção proposta, eu estou fazendo um fluxograma de responsabilidades, o que, de forma geral, é sim uma inovação para o nosso grupo, porque não temos. Bom, para a construção de um fluxograma eu ouvi as pessoas, inicialmente eu tinha ouvido uma única pessoa e aí quando eu fui ouvir outra minha visão mudou e mudei o fluxograma. Como digo, as pessoas têm visões diferentes e quando ela passa a se sentir pertencente àquele projeto é muito mais fácil depois de implementar as ações que já são validadas por ela.

Quais aspectos desta proposta apoiam a construção de resultados nas escolas participantes ?

Apesar de sermos escolas pertencentes a um mesmo grupo, temos gestores diferentes, públicos diferentes e, então, também visões diferentes e isso tudo agrega muito ao processo de inovação. A troca foi o aspecto muito interessante, a gente percebeu que (inclusive, atualmente mesmo sem ainda termos toda proposta preparada, escrita e implementação confirmada) alguns trabalhos que foram propostos e algumas situações que acontecem uma escola e não na outra já foram incorporadas entre viagens para o exterior e aproveitamos essa experiência. A gente vai para um país diferente, por exemplo, o Japão, onde a cultura é completamente diferente, mas a gente consegue trazer muitas coisas para o Brasil para adaptar à nossa realidade, fazemos de outra maneira mas o conceito está lá, dá para aproveitar, né? A forma como vai ser trabalhado depende do seu público, depende do gestor, depende da escola, o importante para gente é trazer a ideia e adaptar à nossa realidade.

O que poderia ser melhorado em uma futura versão deste plano de intervenção?

O que a gente sentiu de dificuldade, na verdade, foi que, às vezes, nós colocamos temas que as pessoas não tinham conhecimento profundo para poder trabalhar. Talvez a gente precisaria ter primeiro uma capacitação sobre o tema, por exemplo, o tema do currículo é complexo, poderíamos pensar em uma formação antes da jornada. Outro ponto importante foi que algumas pessoas tem um pouco mais de embasamento, isso eu percebi também na hora da construção das equipes. A gente poderia, talvez, em conhecendo as pessoas, propor equipes um pouco mais homogêneas e heterogêneas ao mesmo tempo, olha que engraçado! Mas seria assim: um pouco mais a integrar pessoas de áreas diferentes, mas um pouco mais uma homogênea entre si com em relação ao repertório no assunto. Assim, uma pessoa que seja um pouco mais tímida não se sentiria constrangida em trabalhar com uma pessoa que ela acha que tem um conhecimento muito grande. Eu senti um pouquinho que às vezes algumas pessoas se sentiram um pouco constrangidas e, por isso, participaram menos. Talvez, até por falta de conhecimento. No caso do currículo, a equipe investigou bastante o tema e propôs que precisamos estudar mais

para articular nesta ano a formalização de um guia de inovações. O que também foi bom porque a gente percebeu que não temos conhecimento suficiente, foi uma uma conclusão interessante, né?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão participativa é um desafio complexo por demandar uma série de elementos, como: competência do gestor em facilitar processos de cooperação, repertório e instrumentalização para construção de processos participativos, engajamento da equipe, sistemas mais abertos de gestão, disponibilidade individual da comunidade escolar, etc. Contudo, é necessário que haja esforços que favoreçam a existência desses processos, uma vez que a gestão democrática é meio e fim em si mesma, além de ser uma demanda da constituição Brasileira.

O plano de intervenção demonstrou-se um modelo potente para o desenvolvimento de jornadas de cocriação, visto que favoreceu a co-criação de um conjunto de ações inovadoras para o contexto das escolas participantes, engajando cada líder no desenvolvimento de propostas que vão ao encontro da resolução dos seus desafios de forma contextualizada. Assim, considerando, por exemplo, a expansão da cultura digital e das TICs, compreender como propor ações cooperativas e o uso de abordagens inovadoras como Design Thinking podem favorecer a forma como o gestores promovem a resolução de problemas de forma mais assertiva, insere melhor a instituição de ensino na centro das questões importantes para a sociedade democrática contemporânea e promove essencialmente aprendizagem um ambiente mais participativo também (LUCK 2009; ALARCÃO, 2015). Portanto, a gestão educacional preocupada em inovar deve ir além do simples uso de recursos tecnológico, bem como refletido por Lucena (2016) a respeito das redes sociais na educação

O trabalho com as TIC na educação potencializa a produção de saberes construídos de forma coletiva e colaborativa, utilizando as redes sociodigitais. Essas redes são formadas por sujeitos que se comunicam, interagem, relacionam-se e desenvolvem produções colaborativas nos ambientes virtuais; ou seja, que

estão imersos na cultura digital e na cultura da mobilidade. Construir redes sociodigitais (LUCENA, 2012) na educação não é um trabalho fácil, pois não basta disponibilizar as TIC na escola para que as coisas aconteçam. As redes sociodigitais interligam pessoas e tecnologias; por isso a presença das TIC conectadas à internet, nas escolas, é apenas um primeiro passo para que essas redes possam ser constituídas na educação (LUCENA, 2016, p.287)

Entretanto, admite-se que inovar tendo como partida processos de natureza interpessoal é um desafio complexo. No presente projeto, por exemplo, muitos desafios de conciliação de ideias e realidades apareceram. A mediação dos conflitos através do acompanhamento e da escuta empática sugerida por Brown (2009) trouxeram inúmeras divergências, mas também favoreceu a posterior convergência por meio de decisões consensuais. E, embora as propostas construídas estejam em fase de execução e avaliação, já se pode observar que existe predisposição coletiva para a implementação das, sendo notório que a contribuição de todos conferiu percepção coletiva de valor ao processo e seus resultados. Como considerado por Luck (2009) e relatado pela diretora de uma das unidades escolares em entrevista, isso se deve ao fato de os líderes terem participado do processo de pensamento de forma ativa e não apenas como validadores de um processo externo, as pessoas se sentem parte da solução que construíram para si mesmas, construindo um ambiente favorável para fomentar a cooperação.

Além disso, é importante salientar que a relevância de implementar propostas participativas vai além da gestão administrativa dos desafios, o que se faz na gestão é compreendido pelo coordenador, que por sua liderança será levado como comportamento ao docente, que por sua vez ao aluno. Assim, à semelhança da relação entre aluno e professor e a formação de educadores reflexivos (SCHON, 2009) assume-se que, a forma como conduzimos a participação pode afetar a rotina escolar e a aprendizagem dos alunos que, por homologia e reflexão do processo gestor, reproduzem no fazer pedagógico a proposta de liderança imposta). De modo que, a máxima *"A escola é a cara do diretor"* pode ser entendida como verdadeira (LUCK, 2011), uma vez que o papel da gestão educacional influencia diretamente na qualidade da aprendizagem dos

estudantes, sendo um dos principais fatores para alcançar bons resultados (LUCK, 2009; LUCK, 2011). Desse modo, espera-se que ao aumentar a existência de jornadas participativas, como a que foi implementada, nas diversas instâncias e proporções administrativas e pedagógicas, também seja favorecida a aprendizagem e a formação dos alunos como cidadãos mais preparados para praticarem sua cidadania no contexto democrático. De modo que, enquanto a escola se furtar à responsabilidade da gestão democrática interna, tão pouco a sociedade será formada por cidadãos que tenham em conta a coletividade e os valores democráticos (LÍBANELO *et al*, 2017).

Segundo Dweck (2017), *“Quando empresas inteiras adotam uma mentalidade de crescimento, seus funcionários relatam sentir-se muito mais empoderados e comprometidos; eles também recebem um apoio organizacional muito maior para colaboração e inovação”*. Em contraste, onde a mentalidade fixa está predominante costuma existir mais fraude e trapaça entre os colaboradores (DWECK, 2017). De modo que, ao desejar inovar-se como organização, nossas escolas precisam remontar antigas premissas que levam à construção coletiva. Como referido por Isabel Alarcão

Para que a instituição seja, ela própria, um projeto em movimento, é necessário envolver todos que a fazem, que são a escola, de modo que a sintam como sua e se apropriem do plano em cuja construção colaboraram, o projeto de todos, o PPP da **sua** escola. Perspectiva-se, assim, “a gestão organizacional como uma prática de natureza eminentemente colaborativa, sem contudo dispensar a presença de lideranças democráticas” (ALARCÃO, 2015 <<https://novaescola.org.br/conteudo/7987/premissas-para-a-gestao-de-uma-escola-reflexiva>>).

É relevante considerar que a intervenção proposta foi a primeira ação coletiva para construção e estruturação de prioridades para toda a rede educacional em questão. A avaliação e organização dos indicadores de sucesso ainda estão em andamento, de modo que, a implantação das ideias seguem em construção continuamente. Portanto, revisões serão encaminhadas ao longo

deste e do próximo ano letivo, prezando pela cooperação, empatia, escuta e liderança compartilhada.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. 1. ed. [S.l.]: Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2001.

BROWN, Tim. **Change by Design**: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. 1. ed. New York: HarperCollins, 2009.

DWECK, Carol. **Mindset: A nova psicologia do sucesso**. 1. ed. [S.l.]: Objetiva, 2017.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 46. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

GHANEM, E. G. G. Inovação educacional em pequeno município – o caso Fundação Casa Grande (Nova Olinda, CE, Brasil). **Educação em Revista**, Nova Olinda, CE, Brasil, v. 21, n. 3, p. 123-124, set./2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v28n3/a05v28n03.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022.

INSTITUTO PENÍNSULA. **Sentimento e percepção dos professores brasileiros nos diferentes estágios do Coronavírus no Brasil**. Disponível em: https://www.institutopeninsula.org.br/wp-content/uploads/2020/03/Pulso-Covid-19_-Instituto-Peni%CC%81nsula.pdf. Acesso em: 19 abr. 2022.

ISABEL ALARCÃO, 2015. **Premissas para a gestão de uma escola reflexiva**. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/7987/premissas-para-a-gestao-de-uma-escola-reflexiva>. Acesso em: 15 mar. 2022.

LIBÂNEO, J. C. 1; OLIVEIRA, J. F. D; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

LUCENA, Simone. Culturas digitais e tecnologias móveis na educação. **Educar em Revista** , Online, v. 59, n. 1, p. 277-290, mar./2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.43689> . Acesso em: 23 mar. 2022.

LUCK, HELOISA. 2011. **"A escola tem a cara de seu diretor."** **Jornal do Professor. Entrevista concedida a Renata Chamarelli.** Disponível em: <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/conteudoJornal.html?idConteudo=93>. Acesso em: 18 abr. 2022.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 9. ed. [S.l.]: Editora Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Liderança na gestão escolar.** 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

NATIONAL RESEARCH COUNCIL. . **Assessing 21st century skills: Summary of a workshop.** Disponível em: https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=NOwHGOkd0XcC&oi=fnd&pg=PR1&dq=%22Assessing+21st+century+skills:+Summary+of+a+workshop.&ots=ziQe7j-9Fbm&sig=3vy_R7OnfQGenyf8yXv3RXdCRTvQ. Acesso em: 26 abr. 2022.

OLIVEIRA, A.C., A. C. A. D. A contribuição do Design Thinking na educação. **Revista E-Tech**, Florianópolis, v. 2014, n. 4, p. 105-121, dez./2014. Disponível em: <https://doi.org/10.18624/e-tech.v0i0.454>. Acesso em: 30 abr. 2022.

POZATTI, Melissa; BERNARDES, M. M. E. S; LINDEN, J. C. D. S. V. D. Avaliação de soluções geradas a partir de métodos de design voltados

para a inovação.. **Design & Tecnologia**, Rio Grande do Sul, v. 6, n. 12, p. 31-43, dez./2016.

PRENSKY, Marc. Nativos Digitais, Imigrantes Digitais . **On the Horizon**, NCB University Press, v. 9, n. 5, p. 1-6, out./2001.

SANTAELLA, Lúcia. A aprendizagem ubíqua substitui a educação formal?. **Revista de Computação e Tecnologia da PUC-SP –**, PUCSP, v. 2, n. 1, p. 17-22, mar./2010. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCET/article/download/3852/2515/8883>. Acesso em: 21 mar. 2022.

SCHÖN, Donald A. **The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action** . 1. ed. [S.l.]: Basic Books , 2008.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Educação na Pandemia: Cooperação Pode Ser Legado Importante Da Crise Da Covid-19**. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/noticias/educacao-na-pandemia-cooperacao-pode-ser-legado-importante-da-crise-da-covid-19-2/> . Acesso em: 19 abr. 2022.