

## **GESTÃO ESCOLAR: das redes de pessoas para o tecer da rede de saberes**

Marguit Carmem Goldmeyer

Doutora em Teologia pela Escola Superior de Teologia - São Leopoldo, professora no Instituto Superior de Educação Ivoti (ISEI) e No Instituto de Educação Ivoti E-mail: [marguit@isei.edu.br](mailto:marguit@isei.edu.br) Currículo Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/busca.do>

**Resumo:** O presente artigo destaca a relevância do trabalho em rede na escola para o aprimoramento dos processos de gestão. Acredita-se na força das redes formadas por pessoas, cujas mãos, coletivamente, tecerão redes de saberes. Muitas pessoas são responsáveis pelo tear de uma gestão participativa. Os fios do diálogo e da colaboração devem permear a gestão democrática. O conhecimento é o fio principal, que dá consistência aos demais e que permeia, de alguma forma, todas as ações pedagógicas. Analisa-se significados metafóricos da palavra rede e de como ela é vivida por diferentes pessoas no seu cotidiano e sobre o significado que diferentes educadores atribuem à vivência em rede. A pesquisa foi realizada com as equipes gestoras de uma rede particular de ensino que tem escolas na Região Sul, Sudeste e Centro-oeste do Brasil. Adotando-se o critério da regionalidade, selecionou-se 20 escolas e depois entrevistou-se dois integrantes das equipes: direção e coordenação pedagógica do Ensino Médio. Percebeu-se que nessa teia de saberes que é tecida nas redes de relações, há muitos fios de experiências, de sabedoria, de aprendizagens e de ensinamentos. Há muita vida pulsando que pode servir de inspiração e de reflexão para o momento que a educação brasileira vive.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Redes de saberes. Cooperação. Confiança.

### **1 INTRODUÇÃO**

Muitas histórias conectam os fios de uma rede de conhecimentos no espaço escolar. Alguns muito visíveis, outros de linha tênue, ainda há ainda os praticamente invisíveis, mas, com sua relevância. Protagonistas que usaram sua criatividade e sentiram-se desafiados a tecer, a contribuir para a transformação da sua realidade ou da sua comunidade. Através de suas ações, individuais ou coletivas, muitas pessoas deram sentido aos seus conhecimentos, transformando conhecimentos e dando significado a eles.

A história mostra-nos que saberes construídos coletivamente têm um significado mais amplo, que redes tecidas por mãos conjuntas tornam-se muito mais resistentes e, talvez, até mais consistentes, pois são resultado de reflexões conjuntas, de alegrias compartilhadas e de estratégias planejadas conjuntamente em prol de uma organização ou de uma comunidade. Em muitos casos, organizações, quando bem coordenadas, tornam-se verdadeiras comunidades.

Quando sentamos ao lado de alguém que borda uma toalha de mesa, o desenho que nasce do encontro dos fios chama nossa atenção. Admiramos o colorido, os pontos especiais que foram usados e também a agilidade da bordadeira. Ficam para trás os motivos que levam as ágeis mãos a bordarem a toalha de mesa com tanto esmero; ficam soltos os fios das histórias que serão contadas ao redor da mesa. Fica à espera o encontro de olhares que poderá acontecer.

Qual é a nossa reação quando estamos diante do tecer de fios de uma rede de escolas? Admiramos? Percebemos os diferentes fios que se interligam? Somos cuidadosos com os frágeis fios da história que podem se romper com um vento forte de modismos? Olhamos cuidadosamente para os fios e paramos para afagar, um pouco, as mãos que as tecem? Que mãos são essas? Que responsabilidade temos com rostos, mãos, fios e a rede que surge desse encontro coletivo?

O presente artigo abordará a temática das redes que se tecem no espaço escolar e que ganham sentido em função das pessoas que se envolvem nesse tecer. Redes de pessoas que podem iniciar com quatro mãos e que, com o tempo, pelo conhecimento produzido e compartilhado, ampliam-se para equipes maiores até atingirem toda a escola pelos processos de gestão participativa e democrática. As reflexões são baseadas em uma pesquisa realizada em uma rede particular de ensino do Brasil. Realizou-se entrevistas com integrantes das equipes gestoras.

## **2 UM OLHAR PARA DIFERENTES REDES ORGANIZACIONAIS**

A maioria dos autores consultados sobre o tema das redes organizacionais começa apresentando o cenário mundial, a globalização, a informação instantânea para justificar a criação e o trabalho de e em redes.

A contínua proliferação global de conhecimento gerencial e de tecnologias, a reorganização das fronteiras econômicas internacionais e a emergência de novos participantes nos mercados mundiais criam ambientes cada vez mais turbulentos, complexos e competitivos. Tais ambientes exigem novas organizações que demandam eficiência, inovação e flexibilidade. Uma das principais mudanças observadas na última década diz respeito à forma como as empresas estão se organizando frente a um mercado em constante mutação: as chamadas organizações em redes.

Considerando que a pessoa é um ser eminentemente social e que necessita constantemente manter e criar diversos tipos de relacionamentos e interações com outras

pessoas, é compreensível que esse comportamento também valha para os grupos sociais e as organizações sociais. Estar com outras pessoas e ter a oportunidade de conviver, de dialogar e discutir metas em conjunto faz com que a pessoa se sinta mais segura, acolhida e, provavelmente, com um sentimento de pertença a um grupo com o qual, de alguma forma, se identifica. Assim, para que as organizações de pessoas se transformem em redes, alguns requisitos básicos são sugeridos: a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração, a confiança e a complementaridade.

Nesse sentido, a explicação para a grande utilização dos conceitos de redes e a busca por parcerias no contexto atual das organizações é consequência da concorrência e da competitividade e também do fato das empresas terem dificuldades de atingir seus ideais de desenvolvimento, e até de sobrevivência, se atuarem de forma isolada. Para Lipnack e Stamps (1994, p. 91), “a rede está emergindo como forma principal de organização na era da informação, assim como a burocracia estampou a era industrial, a hierarquia controlou a era da agricultura e o pequeno grupo vagueava na era nômade”.

As redes podem promover todo tipo de troca. Podem proteger os membros de muitas incertezas e de riscos nas transações dos mercados. Redes facilitam um comportamento coordenado, sem a necessidade de aceitar a rigidez de organizações inflexíveis e burocráticas. O fenômeno da cooperação entre as empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios organizacionais, constituindo uma das formas predominantes de se pensar as organizações atuais.

Na verdade, os conceitos sobre redes e suas aplicações não são novas. Desde os anos 1930, eles vêm sendo sistematicamente utilizados por diversas áreas do conhecimento, até nas ciências naturais, sobretudo na biologia, como explica o biólogo Fritjof Capra (2002, p. 27.) “onde quer que haja vida, há redes”. Todos os sistemas vivos estão interligados de alguma forma e por isso também são responsáveis pela vida do todo, do universo. O sistema vivo liga-se estruturalmente ao seu ambiente através de inter-relações recorrentes, e cada uma delas desencadeia mudanças estruturais do sistema. Processo que representa a rede: a rede viva. Os sistemas vivos são, no entanto, redes autogeradoras, o que significa que a sua organização se dá em rede, que cada componente contribui, de alguma forma, para a formação do outro.

A teia da vida ensina-nos a olhar para as diferentes redes que existem e que podem ser criadas na e para a vida das pessoas, valorizando-as. A teia da vida precisa de todos os seres vivos. Conforme Capra, necessitamos nos alimentar dessa energia assimilada do ambiente para tecer as redes da teia da vida.

Diversas são as palavras que se agregam à palavra rede. Cada uma com seu significado específico: redes de inovação, de relacionamentos, de informação, de comunicação, de pesquisa etc. E ainda: redes de supermercados, de lojas, de farmácias, redes de franquias, de bancos e até redes do crime. Há também as redes informais: famílias, escolas, amigos e colegas.

A maioria dos autores, ao estudar as redes como caminho para a compreensão das organizações, caracteriza-as como redes sociais, que têm relação com um conjunto de pessoas. Nessa perspectiva, qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas. Poder-se-ia generalizar dizendo: Tudo é rede. Se, todavia, estivermos cientes de que a marca central das redes sociais é a cooperação, a generalização do termo não é aceitável. Caminhar juntos sem se olhar, sem dialogar, sem cooperar não é ser uma rede social. Conforme Aaker (1995, p.73), uma aliança estratégica na forma de rede ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum. Dessa forma, os parceiros procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo.

Juntamente com a abordagem da cooperação na dinâmica da constituição da rede, também o aspecto da competitividade deve ser contemplada. A competição existe, de uma ou outra forma. Cabral (1994, p. 124) afirma que as redes organizacionais reúnem dois princípios, em regra, opostos: competição e cooperação. Mesmo quando são formadas e circunscritas em um mesmo sistema legal e cultural, trazem o risco de conflito pela possibilidade de que atitudes competitivas dos parceiros venham a atravessar o vínculo de colaboração que os aproximou um do outro. A questão é aprender a lidar com ela e transformá-la numa competição positiva. A confiança entre os sujeitos minimiza os riscos da competitividade. Querer crescer e se aprimorar, olhando para o que os colegas ao lado fazem ou o que outra instituição ao lado faz, promove mudanças. Poder mostrar o que se faz, podendo confiar na pessoa que olha, que questiona, que quer aprender, é vital para as organizações. Para Cabral, a integração, objetivo fundamental de uma rede, existirá somente num ambiente de estrita confiança entre os atores. O fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para o desempenho das redes.

Na pesquisa realizada, alguns entrevistados fizeram referência ao papel da confiança quando perguntados sobre o significado de fazer parte de uma rede interna na escola e de uma maior entre escolas. Destaca-se, por exemplo: "Se você não pertence a uma rede, não tem como conhecer o olhar da caminhada da outra escola. A rede pode estimular os educadores a

conhecerem outras realidades. Os nossos encontros de formação continuada são muito bons. Sei que lá eles compartilham muito”.

Essa ideia foi reforçada com:

Rede é troca, observar o que acontece na aula do colega ou na escola do outro, não para bisbilhotar, mas para aprender. Observo pequenas coisas: uma flor, uma árvore. A escola deve estar bonita, com coisas simples. Um dia visitei uma escola grande e forte, mas a achei tão triste, porque não tinha plantas. Com jeito, sugeri que meu colega plantasse botasse alguns potes com flores... Alguns meses depois, voltei àquela escola e para minha alegria e creio que também da escola, vi vários espaços ajeitados e sorridentes. Da escola dele, eu trouxe várias outras sugestões para o meu trabalho.

Percebe-se, a confiança como chave que abre as portas para conhecer outras realidades e para transformar a concorrência em cooperação.

Outros dois aspectos relevantes para uma rede, citados pelos autores já mencionados, são a competência e a circulação de informações. A competência diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro; abrange desde os aspectos materiais, como as instalações e os equipamentos, até os processos de saber e do como saber fazer.

A tecnologia da informação possibilita a agilização do seu fluxo, que é de vital importância para a implementação, integração e o desenvolvimento de redes flexíveis. Perguntas sobre a agilidade e eficiência das informações, todavia, tornam-se imprescindíveis: Quais as informações transmitidas entre quais parceiros? De que meios eles se utilizam para comunicar? Só informam ou se comunicam com as pessoas? Todas as pessoas tomam conhecimento das comunicações? Há um controle para ver como se dá a comunicação? Todos são inseridos na comunicação? Todos se “comunicam”?

Capra (2002, p. 163) chama a atenção para um aspecto fundamental quando compara e diferencia as redes ecológicas das redes empresariais. “Há uma diferença crucial entre as redes ecológicas da natureza e as redes empresariais da sociedade humana. Num ecossistema, nenhum ser é excluído da rede. Todas as espécies, até mesmo as menores dentre as bactérias, contribuem para a sustentabilidade do todo.”

A frase: “Num ecossistema, nenhum ser é excluído da rede” sinaliza o quanto temos a aprender com a natureza. Nós, que nos intitulamos como humanos, integrantes dessa criação maravilhosa, usamos e aproveitamos tudo, nos consideramos os donos e, infelizmente, somos os piores de todos. Fazemos redes, excluindo fios, ou, simplesmente, ignorando-os, como se fossem fios invisíveis. Trabalhamos bem mais com informações do que com comunicações, pois as últimas quereriam, de alguma forma, a participação e ação de todos.

Cabe ainda trazer dois elementos, defendidos entre os partícipes da pesquisa, que complementam os já abordados acima: o sentimento de pertença que, segundo eles, a vivência em rede proporciona, juntamente com o fortalecimento da identidade. Acredita-se que pertencer a uma rede mobiliza as pessoas à ação e de se reconhecerem como protagonistas da história institucional. A educação exige comprometimento e o fato do educador sentir-se comprometido impulsiona-o à participação no gerir da escola. Ferreira (2004, p. 23) explica o uso da metáfora de rede de significações afirmando que:

o desenvolvimento humano só se torna possível se consideradas as relações às quais ele se encontra articulado, pertencente e submetido e, principalmente, o modo de atualização dessas relações. Por concebermos, ainda, que a rede de significados e sentidos presentes na ação de significar o mundo. O outro e a si mesmos, efetivamente no momento interativo, estrutura um universo semiótico, que acabamos de denominar rede de significações.

O aspecto da identidade é enfatizado nas falas dos gestores “Rede: uma questão de identidade! De fato: uma carteira de identidade! É aquilo no que você acredita e com que se identifica! Uma questão de segurança!” Todavia, defende-se o espaço de cada um e o respeito a esse passo de ser rede dentro da Rede: “O importante é estar juntos, mas cada um no seu lugar! Há espaço para todos! Outro entrevistado complementou “Queremos a unidade na diversidade”.

### **3 REDES DE PALAVRAS E DE SIGNIFICADOS NO COTIDIANO DOS GESTORES**

A linguagem metafórica tem ajudado na compreensão de alguns aspectos, do que nos caracteriza como rede de pessoas e de escolas e, muitas vezes, de forma sutil, revela e desvela (in)verdades. Em “Medo e Ousadia”, a reflexão de Paulo Freire sobre o uso de metáforas traz elementos esclarecedores para a relevância do uso de metáforas no campo educacional. Ele analisa implicações do modo de falar e a necessidade de adaptarmos nossa linguagem ao grupo com o qual dialogamos. Afirma que, como intelectuais, não podemos desconsiderar a linguagem das pessoas comuns. As pessoas comuns têm mais proximidade com o concreto, ou seja, com o objeto.

Quando as pessoas comuns falam, elas procuram compreender sua experiência através de parábolas, metáforas e estórias, o que as mantém ligadas ao concreto. As estórias que contam são o modo como respondem às perguntas que fazemos. Por outro lado, contam estórias para se expressar em relação ao mundo, para dar expressão ao seu próprio mundo. As metáforas e as parábolas substituem os conceitos, tal como os usamos, com a vantagem de serem profundamente concretas em comparação com a linguagem abstrata dos intelectuais. (FREIRE; SHOR, 2006, p. 179).

Pelo fato das metáforas estarem ligadas ao concreto, elas estimulam a compreensão e o diálogo. Na hora de ouvir um relato ou um depoimento, alentam o cérebro com imagens que estimulam a compreensão dos fatos.

No diálogo com os entrevistados, também provocou-se um olhar para as metáforas ligadas à palavra rede, suas conotações e a produção de conhecimentos nesse contexto, também ligados a outras metáforas que contribuem para trazer nuances de poesia à vivência escolar. Na fala de vários, as metáforas foram usadas para explicar situações do dia a dia. A escola é um ambiente de poesia. Pessoas circulam, olham-se nos olhos, relacionam-se, expressam-se, um contexto ideal para fazer brotar a poesia da vida. Poesia essa que nem sempre é romântica, inocente, melodiosa, mas que representa a poesia que fala sobre a desigualdade, sobre os conflitos, as angústias, alegrias, realizações e tristezas dos diversos personagens desse cenário.

Em relação à pergunta se percebem redes dentro da instituição e se essas formam uma rede maior e do que isso representa para os sujeitos, um diretor afirmou “Rede ajuda a tornar o fardo mais leve”. Uma coordenadora pedagógica estabeleceu uma associação “Rede: mão que segura o berço.” Na sequência, explicou que, quando tenta visualizar a rede, sempre lhe vem à lembrança um texto que leu há algum tempo sobre a mão que balança o berço e que a relação, para ela, entre a rede e o texto está nessa mão. A mão que balança e assim protege, mas, ao mesmo tempo, essa mão também coloca o balanço em movimento e é desse ir e vir que a criança gosta. E assim, na sua compreensão deveria ser a rede. “Espelho-me nas outras escolas da rede”, foi uma das falas. A imagem retrata o que por muitos foi dito sobre a importância de olhar para as outras escolas, ver o que fazem. “Espelho-me”, no entanto, traz mais uma ação: olhar para o outro e voltar a olhar para o seu espaço. Espera-se que a consequência seja ação para a transformação. A importância da observação daquilo que o outro faz, é reforçada por outros: “Olhar para fora, além do próprio umbigo”.

Nessa relação de metáforas sobre a rede, cabe uma citação que alerta para o cuidado que se faz necessário “A rede tem que cuidar para não se enredar. Sem a rede não se pesca, e se for pescar de caniço. Tem que cuidar, se esta rede não estiver bem tecida, alguém vai se enredar nela”.

Várias metáforas relacionadas com a arte de conviver foram citadas e elas nos mostram, em síntese, que convivendo sempre se aprende e permitem um passeio pelos mistérios das relações no espaço escolar. As falas foram unânimes no que diz respeito à importância das relações no processo de ensino e aprendizagem. Destaca-se: “As redes de relações são a ponte. A relação vem antes e vem junto”. A ideia é complementada pela

metáfora usada por uma diretora “A saúde das relações é o óleo na engrenagem”. E ainda: “Se as redes de relações não estiverem bem lubrificadas, o pedagógico todo sofre”.

A ponte, o óleo: relações lubrificadas! Como promover essas pontes dentro das escolas? Os entrevistados questionam-se e dizem que essa tarefa é necessária, mas complexa. Destaca-se que as crises nas relações são necessárias e que a contínua estabilidade pode ser um indício negativo. Ele elucida através da “metáfora do caminhão carregado de animais. Na curva, o caminhão inclina, os animais todos caem para um lado. Depois, eles voltam ao lugar [...]” Refere-se às relações que precisam de movimento, do balanço, para conseguir andar. O destaque do papel do professor foi unânime em diferentes depoimentos: "O professor é a chave" ; "É preciso conquistá-lo para as atividades coletivas, apostar nele, para poder confiar, em consequência; o resto fluirá por si outro ainda"; “Tu tens a faca e o queijo na mão, se tens o grupo ao teu lado”.

Conversar é uma das palavras mais citadas. Um ditado popular gaúcho também foi citado para exemplificar o poder do diálogo: “Se os senhores da guerra mateassem e conversassem antes de guerrear, o mundo estaria melhor”. Sugere-se momentos de diálogo, de planejamento, de reflexão sobre as metas que os unem e que motivam a caminhada conjunta.

Sabemos, no entanto, que mesmo conversando, confiando, apostando nas pessoas, não estamos livres de conflitos e problemas. Como afirma um gestor: “Se a gente age sem pensar, pode-se errar o tiro”. A ideia é reforçada com as palavras: “Nunca se pode comer a sopa direto, tem que começar pelas bordas”.

Essas metáforas mostram a riqueza de produção de conhecimentos que ocorrem no cotidiano da escola. No diálogo da teoria com a prática, emergem reflexões acerca dos nós que unem e expandem os saberes e que, por outro lado, se não valorizados, podem deter o aprimoramento e a expansão das práticas educativas que envolvem os processos de gestão. Palavras lançadas ecoam e convidam pessoas a se integrarem nas redes de reflexões, trazendo contribuições diversas. Palavras tornam-se produtoras de significados quando atingem as pessoas. Como dizem Alves e Brandão (2006, p. 20):

Pensei que talvez a melhor maneira de compreender o que é a palavra e lidar com ela amorosamente seja compreender situações que fazem parte do nosso cotidiano ou, então, de momentos cruciais da vida. Situações em que ou a gente se esforça para transcender a palavra ou a palavra desaparece, falha, nos falta.



#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No cenário educacional, são muitos os atores que estão em cena. Muitas redes estão sendo, constantemente, tecidas: redes entre os alunos da mesma turma, entre turmas diferentes, entre professores e alunos, entre direção e professores, equipe pedagógica e alunos, enfim, em comunidade. Redes que não ficam isoladas em algum lugar; elas se encontram, adaptam-se, reorganizam-se, rompem e se reconstróem, enfim, várias redes interligam-se e se sobrepõem em muitos pontos. Vive-se continuamente o processo de formação e de constituição. A rede em que uma pessoa se encontra imersa articula-se com várias outras redes de várias outras pessoas e grupos. Nesse entrelaçar de redes, de pessoas que aprendem na convivência, tem-se uma contribuição múltipla para a formação das pessoas e para uma gestão democrática.

Cabe aos gestores investirem nas parcerias e no tecer coletivo de redes de saberes, valorizando os diferentes sujeitos, convidando-os para o engajamento e conquistando-os para o diálogo pedagógico e a consequente ação conjunta para alcançar as metas às quais a escola se propõe.

É preciso envolver os indivíduos e a comunidade na mudança organizativa, criar organizações humanas que reflitam a versatilidade, a diversidade e a criatividade da vida. Sabemos que, essencialmente, as mudanças de pensamento demandam tempo, muito diálogo e, sensibilidade por parte de quem media os processos, para que a esses sejam atribuídos significados.

O modelo de gestão aqui proposto, baseia-se na necessidade da inovação no cenário atual de incertezas, de rompimentos e de sentimentos diversos que desestruturam as pessoas e influenciam muito nas suas relações. Sendo o gestor a pessoa que lança os fios, que provoca para novos desafios, ele precisa estar muito atento para perceber onde há necessidade de mudanças e quais as intervenções que urgem. Um gestor presente na escola, que conversa com as pessoas, que confia, delega, instiga, que valoriza e investe tempo na sua equipe, que ouve os diferentes setores, promove diálogo e tem consciência da necessidade de mudanças, saberá abrir espaços e estimular os colaboradores para o engajamento

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Strategic market management**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

ALVES, Rubem; BRANDÃO, Carlos. **Encantar o mundo pela palavra**. Campinas, SP: Papyrus, 2006.

CABRAL, Augusto Cezar. **Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAPRA, Fritjof. **Conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.

FERREIRA, Maria C. Rossetti et al. **Rede de significações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FREIRE, Paulo; SHOR, Ira. **Medo e ousadia**. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

LIPNACK, Jéssica; STAMPS, Jeffrey. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.