

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO
Produção Técnico Tecnológica - PTT
Recomendações

“Pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada: o caso da Escola Municipal de Ensino Fundamental Cidade do Rio Grande”

Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/FURG
Universidade Federal do Rio Grande – FURG
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC

RESPONSÁVEIS:

Discente: Priscila Thiel Gabe

thielpri@hotmail.com

Assinatura:

 Documento assinado digitalmente
PRISCILA THIEL GABE
Data: 13/06/2023 15:49:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientadora: Prof^ª. Dra. Pâmela Amado Tristão

pamelamado@hotmail.com

Assinatura:

 Documento assinado digitalmente
PAMELA AMADO TRISTAO
Data: 14/06/2023 10:25:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Data da realização do relatório: 05/03/2023.

Data de entrega do relatório: 05/05/2023.

Recebido por:

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC)

Nome do Responsável: Daniel Porciúncula Prado (Pró-Reitor de Extensão e Cultura)

Contato: proexc@furg.br e proexc.proreitor@furg.br

Assinatura:

 Documento assinado digitalmente
DANIEL PORCIUNCULA PRADO
Data: 13/06/2023 15:47:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

PROGRAMA:

Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/FURG

Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC

INSTITUIÇÃO:

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC)

Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente (CAIC)

Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) Cidade do Rio Grande.

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA:

A pesquisa se deu na EMEF Cidade do Rio Grande, situada no organograma institucional da FURG, como subunidade da PROEXC e pertencente ao CAIC, representando a área da educação no espaço. O CAIC está localizado no Campus Carreiros da FURG, na periferia da cidade do Rio Grande, compondo-se por uma UBSF e uma EMEF; tendo iniciado suas atividades em 20 de maio de 1994, com o propósito de superar a exclusão social, política e econômica, garantindo o atendimento básico em saúde, educação, assistência e promoção social de forma integrada (PPP, 2016).

A Escola atende cerca de 750 estudantes, anualmente, nas modalidades de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos; para isso, possui uma equipe com cerca de 80 servidores do Município e da FURG, e, ainda, conta com uma equipe terceirizada para os serviços de apoio, tais como limpeza, portaria e cozinha. A gestão é realizada pelo Município do Rio Grande, através da Secretaria da Educação, e pela FURG, por meio da PROEXC, tendo-se o formato de compartilhamento bipartite. Além dos convenientes, de acordo com a normativa que rege a educação básica no Brasil, de caráter democrático, ainda fazem parte da gestão escolar, os órgãos participativos – Colegiado Gestor, Conselho do CAIC e CPM, que possibilitam a participação da Comunidade Escolar.

Nesse contexto, diante da possibilidade de realização do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, houve interesse desta mestranda em realizar a pesquisa na Pró-Reitoria de sua atuação, enquanto servidora pública, voltando-se para uma das Direções da PROEXC, qual seja, a do CAIC. Assim, houve um primeiro contato para verificação de viabilidade do estudo, feito com o Pró-reitor de Extensão e Cultura e, após, com a Direção do Centro, dando-se início a realização da presente pesquisa.

RESUMO:

Com base na possibilidade trazida pela CF/88, de gestão associada na prestação de serviços públicos, visando uma maior eficiência na utilização de recursos dos entes envolvidos na gestão associada, o presente estudo objetivou discutir os pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, exploratória e explicativa, com abordagem qualitativa para o caso estudado, tendo-se realizado, inicialmente, uma análise aprofundada dos documentos oficiais e, após, a aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturadas ao grupo da gestão da Escola estudada.

A análise aprofundada dos documentos oficiais possibilitou a identificação de algumas divergências entre eles, as quais podem acarretar falta de clareza acerca de qual conveniente seria responsável por prover determinados recursos humanos; também, foram evidenciadas divergências e dúvidas vinculadas ao entendimento e delimitações dos espaços do CAIC, tendo-se, por vezes, analisado, que a área da saúde é confundida com a da educação e vice-versa. A análise dos documentos mostrou, também, que, embora a extensão seja o objetivo principal da Universidade na Escola, o detalhamento de como essas ações seriam providas não está evidenciado. A comparação dos documentos oficiais com o que se efetiva na prática possibilitou a compreensão de que, mesmo que careçam de atualizações, os convenientes continuam gerindo a Escola no formato de compartilhamento bipartite.

Em um segundo momento, o conteúdo, obtido por meio da aplicação do roteiro de entrevistas, foi organizado com o auxílio do *software* Iramuteq e, após, utilizou-se do método de Análise de Conteúdo de Bardin, para categorizá-lo. Os resultados foram agrupados em quatro categorias finais e ratificaram como pontos positivos a proximidade com a academia como fator que possibilita maior acesso às atividades de extensão e a uma estrutura física diferenciada das demais escolas da rede. Como fatores positivos, foram, ainda, evidenciados o

entendimento sobre o formato de gestão da Escola, bem como sobre os cargos e atribuições; a existência de mecanismos de transparência e de coletividade entre a gestão; além, dos aspectos positivos da extensão universitária.

Em contrapartida, os desafios encontrados estão vinculados à necessidade de reescrita dos documentos oficiais; à pouca participação do segmento de pais e/ou responsáveis na gestão; e, à necessidade de capacitação para gestão. Diante dos resultados obtidos, foram elaboradas proposições de melhorias para a prática da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande, sendo o desenvolvimento de ações de incentivo à gestão participativa, atualização dos documentos oficiais com a qualificação da escrita e conteúdos abordados, institucionalização da extensão universitária na Escola, capacitação para os membros da gestão e ações que promovam a ampliação do entendimento da comunidade escolar acerca do formato de gestão compartilhada.

Palavras-chave: Documentos Oficiais; Extensão Universitária; Gestão Compartilhada.

Área do Conhecimento: Extensão e Administração Pública

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA:

Considerando o princípio constitucional da eficiência, a possibilidade de convênio entre entes, trazida pela CF de 1988, e a posterior normatização das transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse (BRASIL, 2007), torna-se possível a existência de espaços como a EMEF Cidade do Rio Grande, que através da gestão associada na prestação dos serviços públicos, visa atender às demandas da sociedade, buscando a utilização eficiente dos recursos públicos dos entes envolvidos, com vistas a garantir igualdade de condições humanas, conforme prevê a CF/88.

Inicialmente, torna-se relevante destacar que a estrutura educacional brasileira tem passado por modificações significativas, com vistas a acompanhar as aspirações de um Estado democrático de direito. Lima (2014) sintetiza esse cenário de reestruturação baseado nos principais normativos relativos à área, quais sejam a CF/88 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDBEN/96). Nesse contexto, identifica-se a EMEF Cidade do Rio Grande, municipalizada desde o início de suas atividades, bem como descentralizada, no sentido de possuir uma gestão associada na prestação dos serviços por dois entes.

A estrutura de gestão associada da EMEF Cidade do Rio Grande, pode ser considerada peculiar pelo fato de compartilhar, entre Universidade e Município, não apenas, a gestão pedagógica, mas também a social (realizada por meio das ações extensionistas) e a administrativa, as quais se interligam com objetivo de melhor atender às demandas socioeducacionais da Comunidade Caiqueira. (RIO GRANDE, 2011). Assim, diante dessa singularidade e considerando a educação como um direito constitucional, torna-se relevante o desenvolvimento deste estudo, no sentido de se obter um melhor entendimento sobre as limitações advindas dessa estrutura de gestão, bem como de seus pontos positivos trazidos pelo modelo diferenciado - em relação às demais escolas - de estrutura física e organizacional que possui; visando, assim, contribuir, de certa forma, para a melhoria da qualidade da educação pública.

Ao considerar algumas peculiaridades dessa Escola, tais como a proximidade com a academia e o consequente acesso à extensão que alunos e suas respectivas famílias possuem; bem como a estrutura física e organizacional, tem-se o interesse por um melhor entendimento sobre o formato de gestão existente. Entretanto, os documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande, que oficializam o formato de gestão compartilhada encontram-se desatualizados, apresentando um campo fértil para avaliação da percepção da Comunidade Escolar, bem como para medição do quanto esse fator pode influenciar no formato de gestão.

Diante desse contexto, a presente pesquisa buscou analisar a gestão compartilhada sob a ótica da gestão, convencionando-a, especificamente neste estudo, como os atores que efetivamente ocupam cargos de direção, função gratificada e coordenação na Escola. Cabe destacar que a escolha não se vinculou a questões de relevância de participação na gestão escolar, mas sim, pela necessidade de recorte para alcance dos objetivos dentro do prazo proposto para conclusão da pós-graduação da mestranda.

OBJETIVOS:

O objetivo geral deste estudo foi discutir os pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão. Para atingimento desse, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as responsabilidades dos convenientes e as atribuições dos envolvidos com base nos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande, realizando um comparativo acerca do que dispõem os documentos oficiais com o que se efetiva na atual gestão;
- b) verificar a perspectiva da gestão acerca da estrutura física e organizacional diferenciada da EMEF Cidade do Rio Grande;
- c) recomendar melhorias com base nos desafios identificados a partir do exposto nas entrevistas, observação e análise crítica mediante a base teórica apresentada neste estudo.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA:

Para obtenção dos resultados da pesquisa, utilizou-se instrumentos de pesquisa documental e observação para realização da análise aprofundada dos documentos oficiais e comparação com a efetiva gestão; após, utilizou-se do instrumento de aplicação de entrevistas semiestruturadas para posterior análise do conteúdo. Considerando-se que o objetivo do Relatório Técnico Conclusivo é trabalhar com base no diagnóstico da situação-problema e na proposição de melhoria – mesmo tendo-se levantado pontos positivos - são abordados, no diagnóstico, basicamente, as limitações e desafios do formato de gestão.

Ao analisar os documentos e inter-relacioná-los, algumas divergências entre esses foram evidenciadas, as quais podem interferir na identificação das responsabilidades dos convenientes, bem como na delimitação dos espaços que compõem o CAIC. Já em relação ao Termo de Convênio, foi percebido não haver padronização quanto às responsabilidades de provimento de pessoal pelos convenientes, estando mais bem especificadas as responsabilidades do Município do que da FURG. Nesse sentido, o Quadro 1 evidencia que para cerca de metade dos cargos existentes há divergências sobre qual ente seria o responsável por prover tais recursos humanos.

Quadro 1 - Relação de cargos e funções existentes na atual organização de pessoal e nos documentos oficiais da EMEF Cidade do Rio Grande

	Cargo/função (quantidade)	Atual	PPP	Regimento Interno	Termo de Convênio
De acordo	Atendentes de creche (3)	Terceirizados custeados pelo Município	Município	Município	Município
	Bibliotecário (1)	Município	Município	Município	Município
	Coordenador administrativo (1)	FURG	FURG	FURG	FURG
	Direção (1)	FURG	FURG	FURG	FURG
	Docentes (40)	Município	Município	Município	Município
	Profissionais de alimentação escolar – merendeiras – (6)	Terceirizados custeados	Município	Município	Município

		pelo Município			
	Psicopedagogo (2)	Município	Município	Não consta	Município
	Secretário (1)	Município	Município	Município	Município
	Vice-direções - manhã, tarde, noite – (3)	Município	Município	Município	Não consta
Divergente	Assistente social (1)	Não possui (ocupante do cargo está na direção do CAIC)	FURG	Consta e não específica	FURG
	Coordenadores pedagógicos - anos iniciais, anos finais, EJA – (4)	Município	Município	FURG	Não consta
	Orientador Educacional (2)	Município	Consta e não específica	Consta e não específica	Não consta
	Pedagogos Escolares (1)	Município e FURG	FURG	Consta e não específica	Não consta
	Técnico em assuntos educacionais (1)	FURG	Não consta	Não consta	Não consta
	Técnico em nutrição e dietética (1)	FURG	Não consta	Não consta	Não consta
	Profissionais de limpeza (1 FURG e 4 Município)	Terceirizados custeados pelo Município e FURG	Não consta	Município	Município e FURG
	Psicólogo (0)	Não possui	FURG	Consta e não específica	FURG
	Supervisor (0)	Município	Consta e não específica	Consta e não específica	Não consta
	Zeladores (2)	Terceirizados custeados pelo Município e FURG	Não consta	Não consta	Município e FURG

Fonte: Elaborado pela autora a partir da ocupação atual de cargos/funções e dos documentos oficiais da Escola.

Ademais, foram ainda encontradas divergências/dúvidas vinculadas ao entendimento e delimitações dos espaços do CAIC, tendo-se, por vezes, analisado, que a área da saúde passa a ser confundida com a da educação e vice-versa. A análise dos documentos mostrou, também, que, embora a extensão seja o objetivo principal da Universidade na Escola, o detalhamento de como essas ações seriam providas não foi encontrado. Ainda, sobre os espaços democrático-participativos, evidenciou-se que, apesar de haver divergências nos documentos oficiais, são espaços existentes e atuantes - Colegiado Gestor, Conselho do CAIC, CPM e como ação de acompanhamento da comunidade escolar, o CONCAIC.

A comparação dos documentos oficiais com o que se efetiva na prática, possibilitou a compreensão de que, mesmo que careçam de atualizações, tendo algumas divergências entre eles, os convenientes continuam por gerir a Escola no formato de compartilhamento bipartite. Ademais, embora os resultados tenham indicado a necessidade de ampliação dos projetos extensionistas, averiguou-se a existência de projetos que configuram o atendimento dos “objetivos extensionistas da primeira conveniente” - a FURG (RIO GRANDE, 2011). Em contraponto aos objetivos da Universidade, entendeu-se que, o Município, enquanto conveniente, basicamente, esteja cumprindo o objeto do convênio, qual seja, “prover a oferta de Educação Infantil e Ensino Fundamental Completo (RIO GRANDE, 2011).

Em complemento à análise dos documentos oficiais, realizou-se a aplicação de entrevistas semiestruturadas, que, após tratamento e análise dos dados coletados, foi possível organizar os resultados nas seguintes categorias: Entendimento sobre a gestão compartilhada

da EMEF Cidade do Rio Grande; Limitações da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande; Benefícios do compartilhamento da gestão da EMEF Cidade do Rio Grande; e, A prática da extensão universitária na EMEF Cidade do Rio Grande. Adentrando-se à categoria “Limitações da gestão compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande”, foi possível identificar que a percepção da gestão é de que o segmento de pais e/ou responsáveis se configura como participação democrática, pois apesar de haver espaços de fala disponíveis a esses, parte significativa acaba se eximindo da responsabilização necessária à efetivação da gestão participativa. Nesse sentido, a gestão justifica a baixa participação por fatores relacionados à falta de compreensão sobre o processo participativo; à existência de conflitos; e, às questões de vulnerabilidade social.

Quanto aos documentos oficiais, encontrou-se a percepção de que balizam as práticas da Escola, havendo a necessidade de revisão e revisitação com maior frequência, inclusive para que os convenientes, enquanto instâncias superiores, possam ter maior clareza sobre suas responsabilidades perante a política de Convênio firmada. Outro achado relevante nesta categoria foi a identificação de receio, por parte da gestão, quanto a possíveis influências políticas no que tange à troca de instâncias superiores; assim, com vistas a minimizar possíveis interferências, a gestão sinaliza a necessidade de institucionalização da extensão universitária.

Ainda em relação às limitações do formato de gestão identificadas nos resultados dessa categoria, foi encontrado pouco engajamento dos convenientes em relação ao desenvolvimento de capacitações e/ou treinamento para gestão da Escola; bem como a dificuldade de planejamento das ações, por parte da gestão, o qual requer tempo e a própria capacitação para tal, tornando-se, assim, a falta de capacitação da gestão um círculo vicioso em relação ao planejamento escolar. A escassez de tempo para planejamento, por sua vez, entende-se estar vinculada para além da necessidade de capacitação da gestão, mas à falta de recursos humanos.

Alguns achados que sugerem atenção, à parte da categoria composta pelas limitações do formato de gestão, foram encontrados. Dentre esses, estão os resultados que mostraram que as atribuições do cargo de direção, perante o compartilhamento da gestão e da Direção extensiva ao Centro (EMEF e UBSF) indicam aumento do rol de atividades do profissional. Outro resultado afirma que a comunidade escolar nem sempre tem conhecimento sobre o envolvimento da FURG nas ações de extensão. Ainda, foi evidenciada a necessidade de reaproximação às Unidades Acadêmicas, bem como de maiores recursos materiais e humanos, visando o aumento da oferta de extensão.

RECOMENDAÇÕES:

Pautando-se nos resultados obtidos, tornou-se possível a elaboração de algumas proposições de melhorias para a prática da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande; dessa forma, apresenta-se à Instituição, as seguintes recomendações:

a) Incentivo à gestão participativa

Como incentivo à participação, sugere-se a realização de ações que fomentem a participação do segmento, ainda, pouco mobilizado (pais e/ou responsáveis) para a efetiva gestão participativa. Sugere-se, também, que as ações iniciais contemplem a divulgação e esclarecimento à comunidade escolar sobre o que de fato se configura como uma gestão participativa, sinalizando seus direitos e deveres enquanto cidadãos; e, que após, as ações de incentivo sejam contínuas e extensivas à toda comunidade escolar.

b) Atualização dos Documentos Oficiais

Sugere-se melhorias para a reescrita dos Documentos Oficiais da Escola, expostas no Quadro 2.

Quadro 2 – Proposição de melhorias para a reescrita dos Documentos Oficiais

Projeto Político Pedagógico	▪ Reescrever de forma participativa, revisar o documento anualmente e sempre que necessário, mantendo-o atualizado com as práticas escolares; ▪ Detalhar o objetivo extensionista da FURG na Escola; ▪ Evitar a inclusão de questões relacionadas ao detalhamento de cargos, mantendo-se o foco nos pressupostos filosóficos – sociais – educacionais; ▪ Limitar o documento às questões voltadas à área da educação, delimitando-a em relação à saúde, considerando-se a necessidade de haver um regimento geral para o Centro.
Regimento Interno	▪ Reescrever de forma participativa e revisar o documento sempre que necessário, mantendo-o atualizado a cada alteração na estrutura organizacional da Escola; ▪ Contemplar, da mesma forma que aborda os direitos de docentes, educandos e funcionários, os direitos de servidores da Universidade que atuam na Escola; ▪ Limitar o documento às questões voltadas à área da educação, delimitando-a em relação à saúde, considerando-se a necessidade de haver um regimento geral para o Centro; ▪ Conter, de forma detalhada, o objetivo extensionista da FURG na Escola; ▪ Direcionar o documento às especificações de cargos e atribuições de ambas esferas; conforme responsabilidades de provimento de recursos humanos constantes ao Termo de Convênio; ▪ Contemplar as responsabilidades, direitos e deveres de cada integrante da comunidade escolar.
Termo de convênio	▪ Reescrever a minuta do Termo de Convênio, visando a vigência do documento; ▪ Padronizar as responsabilidades de ambos convenientes em relação ao provimento de recursos humanos; não havendo necessidade de especificar as atribuições de cada cargo, caso constem no Regimento Interno como sugerido no item anterior; ▪ Limitar o documento às questões voltadas à área da educação, delimitando-a em relação à saúde, considerando-se a necessidade de haver um regimento geral para o Centro; ▪ Apresentar a dinâmica de como deve se dar o acompanhamento anual dos resultados da política de convênio.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

c) Contexto Social da Comunidade Escolar

Considerando as demandas sócio educacionais relacionadas à vulnerabilidade social da comunidade, sugere-se a reativação do NDH ou, mesmo, a ocupação dos cargos de psicólogo e assistente social, antes pertencentes ao quadro; nesse sentido, além dos alunos e familiares, os próprios profissionais da Escola poderiam os ter como suporte na resolução de questões específicas da área. Considerando, ainda, a escassez de recursos destinados à educação, o que interfere diretamente no fornecimento de recursos humanos, sugere-se a reavaliação da responsabilidade de provimento desses cargos entre os convenientes; firmando-se, posteriormente, essa responsabilização no Termo de Convênio.

d) Interferências Políticas

Com vistas a minimizar possíveis interferências, propõe-se a institucionalização da Extensão Universitária na Escola (que, conforme percepção da gestão, poderia se dar por meio de edital específico para desenvolvimento das ações extensionistas no CAIC), firmada na Política de Extensão da FURG; e/ou o detalhamento da prática extensionista nos documentos oficiais.

e) Capacitações e/ou treinamentos

Diante dos relatos acerca da escassez de tempo dos profissionais que compõem a gestão, indica-se capacitar essa equipe para que, conseqüentemente, consigam melhor organizar suas demandas; bem como, aterem-se mais no planejamento das ações do que em ações paliativas para problemas imperiosos. Tal capacitação poderia se dar por meio da articulação com unidades acadêmicas; a exemplo, ao Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e 164 Contábeis da FURG, para desenvolvimento de projetos extensionistas que possam atender a essa demanda específica de capacitação; obtendo-se assim, benefício para ambos convenientes. Ainda, para servidores federais, ou seja, aqueles vinculados à FURG, há possibilidade de inclusão das necessidades no Plano Anual de Capacitação, elaborado pela chefia imediata junto aos servidores e avaliado posteriormente, de acordo com a disponibilidade de recursos para efetivação dos cursos/treinamentos.

Em relação à formação continuada de docentes, entende-se que o movimento de reaproximação com as unidades acadêmicas da Universidade poderia qualificá-la, aproximando a academia da prática escolar e vice-versa, através do projeto “Repensando a Prática Pedagógica”.

f) Entendimento sobre o formato de gestão compartilhada

Sugere-se ações destinadas a ampliar o entendimento de toda comunidade escolar acerca do formato de gestão sob o qual a Escola é administrada; pois apesar do entendimento do grupo entrevistado, entende-se como necessária a compreensão de todos os segmentos para a efetivação da participação. Nesse sentido, entende-se que a atualização dos documentos oficiais em formato participativo e, posteriormente, divulgação dos mesmo à comunidade escolar, corroboraria para o melhor entendimento do formato de gestão compartilhada.

Já em relação às instâncias superiores, propõem-se a participação dessas na avaliação periódica da Política de Convênio, possibilitando adequações necessárias que possam ser pensadas junto à comunidade escolar, buscando-se efetivar a aproximação entre os convenientes e a efetiva gestão pública compartilhada e participativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Ao se retomar às hipóteses iniciais, os resultados obtidos possibilitaram ratificar como pontos positivos a proximidade com a academia como fator que possibilita maior acesso às atividades de extensão e a uma estrutura física diferenciada das demais escolas da rede. Pôde-se, também, confirmar a hipótese da necessidade de reescrita dos documentos. Em contraponto, não houve ratificação de que a necessidade por um melhor entendimento (por parte do próprio grupo entrevistado) do formato de gestão compartilhada e da estrutura de cargos e suas atribuições seja um fato gerador de conflitos entre os membros da gestão.

Assim, entende-se que os objetivos específicos foram atingidos e, por conseguinte, o objetivo geral desta pesquisa, qual seja, o de “discutir os pontos positivos e desafios da gestão pública compartilhada da EMEF Cidade do Rio Grande com base na análise dos documentos oficiais e na visão da gestão”, esperando-se ter contribuído, mesmo que de forma singela, para qualificação das atividades meio e à entrega da educação de qualidade, enquanto atividade fim, aos mais de setecentos e cinquenta alunos atendidos, anualmente. Conclui-se que além da contribuição direta para a Instituição estudada, que a pesquisa possa servir de aporte à avaliação da constituição de parcerias entre outras.

Considerando-se as limitações deste estudo, entende-se como relevantes a realização de outras pesquisas que possam ampliar o recorte de análise do formato de gestão compartilhada presente na EMEF Cidade do Rio Grande, sob a ótica dos demais atores pertencentes à comunidade escolar ou mesmo formas diferentes de abordagens da aqui utilizada. Ademais, considerando a identificação do caráter positivo e transformador da prática da extensão universitária - que pode aproximar a Universidade da Sociedade,

retornando para esta, através de ações, os recursos públicos investidos em educação - sugere-se pesquisas voltadas à temática sobre avaliação dos resultados da extensão universitária para sociedade.

REFERÊNCIAS:

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 30 mai. 2021.

_____. **Lei N° 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm> Acesso em: 06 jun. 2022.

_____. **Projeto Político Pedagógico – PPP 2016**. Disponível em: <<https://caic.furg.br/images/pdf/PPP.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2022.

_____. **Regimento Interno**. Disponível em: <https://caic.furg.br/images/documentos/REGIMENTO_INTERNO_CAIC-1_1_.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2022.

LIMA, Maria Madalena Barbosa de. **Gestão compartilhada na operacionalização do Programa Ensino Médio Inovador, em Pernambuco**. 2014. 103 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2014).

RIO GRANDE. **Convênio FURG - Prefeitura Municipal do Rio Grande, EMEF “Cidade do Rio Grande”, de 12 de dezembro de 2011**. Institui o convênio entre FURG e Prefeitura Municipal do Rio Grande Disponível em: <https://caic.furg.br/images/pdf/convenio_do_Caic.pdf> Acesso em: 14 jun. 2021.

Rio Grande, 05 de maio de 2023.