

Superintendência Regional de Educação	Cariacica
Categoria	Boas Práticas na Gestão Escolar
Autor	Gean Jaccoud Faria
Escola	EEEFM São João Batista
Título do Relato de Prática	Consenso progressivo: desafios e benefícios das decisões coletivas na efetivação da gestão democrática *
Período de realização	Julho/2022 – setembro/2023

* Relato adaptado para publicação.

RESUMO

O presente relato de boas práticas tem por objetivo apresentar uma estratégia de gestão denominada “**consenso progressivo**” ou “**decisão por consenso**”, que, apesar de ser praticada por povos tradicionais da América há milênios, teve o primeiro registro formal de sua aplicação prática na gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, entre os anos de 1989 e 1991. O consenso progressivo é um processo de gestão baseado em princípios que promovem a inclusão, escuta ativa e o respeito mútuo no qual, a partir dessa prática, os participantes são encorajados a ouvir atentamente, a estarem abertos a diferentes perspectivas e a buscar soluções que atendam às necessidades de todos. A aplicação do consenso progressivo na gestão escolar fortalece a democracia dentro da escola, empodera os membros da comunidade e cria um ambiente mais inclusivo e participativo. O objetivo dessa abordagem é a construção de soluções colaborativas que, por sua vez, têm como finalidade conciliar os interesses de todos os participantes, buscando um equilíbrio e beneficiando o grupo como um todo. Para tal, é fundamental promover o direito à igualdade de participação de todos os envolvidos, evitando que vozes sejam silenciadas ou dominadas. Para sua efetivação, alguns passos metodológicos (que serão apresentados de maneira mais detalhada no decorrer do relato) devem ser desenvolvidos durante o processo, tais como a identificação do problema e/ou a definição de um objetivo claro, a geração e

apresentação livre de ideias, a ampla discussão de todas as ideias elencadas e o teste de consenso. No entanto, a aplicação desse novo modo de tomada de decisões pode ser difícil e encontrar resistência por parte de alguns membros da equipe. O método de decisão por consenso também pode levar mais tempo do que outros métodos de tomada de decisão – como a “democracia da maioria”, na qual a maioria vence e a minoria é silenciada – sendo preciso paciência e dedicação para que ele funcione corretamente. Além disso, a aplicação desse método requer habilidades de comunicação eficazes e um compromisso incondicional com a democracia e com o diálogo construtivo. Todavia, uma vez iniciado, o consenso progressivo se torna uma abordagem valiosa na gestão escolar, pois permite a participação ativa de todos os envolvidos, incluindo professores, alunos, pais e funcionários. Ao envolver a comunidade escolar na tomada de decisões, promove-se um ambiente colaborativo e um senso de propriedade coletiva, culminando em resultados concretos, como a diminuição da evasão e do número de faltas injustificadas dos estudantes, o aumento do engajamento dos profissionais com os projetos educacionais e a preservação da estrutura física da escola, como se pretende demonstrar no relato abaixo.

RELATO DE PRÁTICA

No segundo semestre de 2022, assumi a gestão de uma escola de tempo parcial formada por turmas do ensino fundamental anos finais e ensino médio. Localizada em uma área urbana, mas com público de áreas rurais adjacentes, a escola contava com graves problemas de gestão pedagógica, administrativa e de pessoas (conforme relato preliminar da superintendência e constatado nos primeiros meses de gestão). Na questão pedagógica, o percentual de estudantes em situação de potencial reprovação era superior a 20%, ao final do 2º trimestre. No quesito gestão administrativo-financeira, o problema era ainda maior. Apesar de o caixa escolar contar com bastante recurso, encontrei uma escola com paredes pichadas, ventiladores quebrados, espaços amplos que serviam de depósito de inservíveis, salas de aula malconservadas, além de toda a parte documental bastante desorganizada. Para se ter uma ideia, em julho ainda não havia livro ponto de professores (!).

No entanto, a gestão de pessoas era, indubitavelmente, o que mais faltava à escola. Professores, funcionários, estudantes, responsáveis pelos estudantes: todos estavam à beira de um colapso nervoso dentro de um barco que parecia estar à deriva. No meu primeiro dia de trabalho, tive que separar uma briga – com direito a socos e pontapés – entre duas mães

que se engalfinharam na porta da escola por uma questão mal resolvida entre estudantes dentro do espaço da escola. No mesmo dia, os coordenadores se desentenderam por conta de uma mensagem no WhatsApp. Esse “cartão de visita” me pareceu a oportunidade perfeita para começar a utilizar a estratégia do diálogo/escuta ativa na mediação dos conflitos.

Os dias que seguiram foram repletos de reuniões sistemáticas com todos os segmentos da escola: pedagogas, coordenadores, estudantes, conselho de escola, secretaria e terceirizados. Ninguém fechou o primeiro mês de minha gestão sem o direito de expor suas ideias e fazer suas reivindicações. O diagnóstico? Cada setor fazia seu trabalho como dava, sem orientação, sem organização e sem cooperação entre os setores e nem entre os profissionais do mesmo setor. Não havia nenhuma seção da escola onde não houvesse pelo menos um problema de relacionamento. Para dizer que não, as funcionárias da cozinha (duas) se davam muito bem entre elas – mas viviam em pé de guerra com a coordenação. Feito o diagnóstico, chegara o momento de apresentar uma nova forma de tomar decisões e organizar o trabalho; um modelo, no entanto, que dependia de uma grande dose de altruísmo e generosidade para se efetivar.

Na segunda rodada de reunião com a equipe, expliquei como pretendia guiar a gestão da escola a partir do método do **consenso progressivo**, deixando demarcado que ninguém sofreria retaliações pelo que dissesse e que era de fundamental importância a participação de todos em prol de sua implementação. O primeiro desafio estava lançado: o que fazer com o elevado número de estudantes em risco de reprovação no terceiro trimestre? Inúmeras opiniões, que residiam em um lugar-comum, foram lançadas. “Os estudantes não querem estudar”, “os estudantes só vêm à escola para comer”, “os pais não ligam a mínima para seus filhos” etc. Todas as opiniões foram recebidas e endossadas como verdades incontestáveis pelo grupo de professores. Com o intuito de continuar o processo, sugeri: e se modificássemos a nossa forma de trabalhar? Levando em conta que estávamos iniciando o terceiro trimestre, com os jogos da Copa do Mundo no radar e uma obra sendo iniciada (esqueci-me deste detalhe: começamos uma obra de reforma e ampliação da escola no final do segundo trimestre), questionei se estavam habituados a realizar projetos interdisciplinares na escola. A resposta foi um sonoro não. Perguntei se era possível testarmos essa forma de

trabalhar e se podíamos estabelecer em conjunto um modelo de trabalho compartilhado, diferente do que estavam acostumados a fazer.

Desta forma, mesmo que os professores ainda não soubessem, o primeiro passo metodológico para a implementação do consenso progressivo estava dado: identificamos claramente o problema que precisava ser resolvido e todos os participantes entenderam e concordaram com a natureza do problema. Precisávamos, portanto, trabalhar de forma diferente para termos resultados diferentes. A partir daí, passamos para o segundo passo, o de geração e apresentação de ideias, no qual os participantes foram incentivados a gerar uma ampla variedade de ideias e soluções para o problema. É importante ressaltar que neste estágio, opiniões contrárias, julgamentos ou críticas das ideias devem ser coibidas, afinal, esse é o estágio da apresentação de propostas e não de debate.

A partir da apresentação e registro das ideias, iniciou-se o terceiro momento, no qual todas as ideias apresentadas foram discutidas e esclarecidas para garantir que todos compreendessem completamente as propostas. Perguntas puderam ser feitas com o intuito de obter mais informações e detalhes sobre as ideias. Também é importante ressaltar que esse é o momento de encontrar pontos convergentes entre as propostas e evitar cair na tentação de colocar uma ideia contra a outra e abrir votação! Apesar de mais rápida, essa última prática costuma resultar em separação do grupo, silêncio do autor da ideia derrotada e pouco engajamento na proposta vitoriosa por parte dos votantes da proposta que não foi aceita.

Ato contínuo, os professores puderam expressar suas reservas em relação às ideias apresentadas, no quarto passo dessa metodologia: o de levantamento das preocupações. Nesse momento, é importante explicitar que as críticas elencadas não são dirigidas aos seus proponentes, mas ponderações exclusivamente voltadas às ideias. Na prática, tivemos um problema na execução dessa etapa, uma vez que os grupos já estavam divididos e as relações interpessoais se encontravam bastante estremecidas. Contudo, o incentivo para que todos se sintam à vontade para expressar suas preocupações, sem medo de críticas, é fundamental para o sucesso do método de decisão por consenso. Com base nas preocupações levantadas, as ideias originais puderam ser revisadas e adaptadas.

Por fim, após trabalharmos juntos para desenvolver uma proposta que atendesse às necessidades e preocupações de todos, duas propostas diferentes (mas não opostas, pelo contrário, complementares) foram submetidas a um teste de consenso, no qual todos os membros do grupo expressaram seu apoio ou objeção a elas. Aprovamos as duas! Começaríamos, portanto, a 1) elaborar projetos de saídas pedagógicas com os estudantes no terceiro trimestre e 2) planejar uma mostra científica e cultural no final de novembro. Foi observado um engajamento fantástico dos professores, coordenadores e pedagogos da escola nas saídas pedagógicas realizadas no último trimestre (que não aconteciam desde o período anterior à pandemia) e uma demonstração emocionante de protagonismo estudantil na organização e execução da mostra científica e cultural realizada na escola, em novembro. Como efeito, ao final do ano letivo de 2022, alcançamos a taxa de 4,45% de reprovação, sendo destes, 72,6% por falta e 27,4% por nota.

Todavia, por mais que tenhamos chegado ao desejado consenso, é importante salientar duas coisas: a) como este método de gestão busca a concordância ou o consentimento dos participantes em relação a alguma proposta, é imprescindível que o gestor, enquanto mediador do debate, não permita que conflito entre ideias x e y se transforme em um confronto entre pessoas; e b) havendo ainda objeções por parte de um ou mais membros do grupo, é aconselhado ao gestor que permita o grupo rediscutir a proposta quantas vezes forem necessárias a fim de sanar todas as preocupações encontradas para, posteriormente, submetê-la novamente ao teste de consenso e, finalmente, chegar à uma proposta aceitável por todos. O debate é realmente crucial.

Escolhi esse exemplo pois, além de ter sido a primeira experiência com esse método na escola, avaliei que o resultado foi extremamente significativo: mesmo em um cenário preliminar de mais de 20% dos estudantes se enquadrando em potencial caso de reprovação ao final do segundo trimestre, a escola encerrou o ano abaixo dos 5% de estudantes reprovados. O que é muito, se pensarmos em números absolutos, mas considerando o processo utilizado e o caminho percorrido em tão pouco tempo, foi uma grande vitória. Contudo, cabe ressaltar que, para além do exemplo citado, utilizamos o método do consenso progressivo em praticamente todas as reuniões e deliberações da escola, o que permitiu a realização de outras atividades, todas focadas na aplicação das diretrizes curriculares, na

promoção do respeito em relação à inclusão, ao gênero e às questões étnico-raciais e no desenvolvimento social, físico, cognitivo, emocional e cultural dos estudantes.

Quanto ao ponto mais sensível, o de gestão de pessoas, outros indícios – menos quantificáveis – do avanço da escola podem ser destacados. Vários foram os relatos, sobretudo, de moradores da região acerca das mudanças implementadas na escola no segundo semestre. Diretores de escolas vizinhas receberam e nos repassaram comentários positivos vindos da comunidade. Ex-alunos confidenciaram aos seus antigos professores o desejo de voltar à escola. Além disso, o estabelecimento de metas de participação nas avaliações externas junto aos estudantes, a repactuação do processo de ensino-aprendizagem no terceiro trimestre e a criação de um calendário de reuniões sistemáticas com professores, funcionários, estudantes e com a comunidade escolar refletiram de maneira imediata na assimilação à nova metodologia.

Um indicador interessante – apontado por um coordenador, inclusive – de que conseguimos avançar na implementação do diálogo como forma de solucionar conflitos foi o de não haver necessidade de chamados à patrulha escolar nos últimos três meses do ano, prática recorrente nos meses anteriores. Outro indicador da eficácia da escuta ativa e da horizontalização das relações é não ter havido, em mais de um ano de gestão, denúncias por parte de professores sobre o trabalho do diretor, o que acontecia com recorrência na escola antes da minha chegada, segundo relatos de funcionários da escola e da Superintendência.

Tudo isso parece muito subjetivo, mas são sinais evidentes de que as mudanças impactaram positivamente na autoestima dos professores e estudantes da escola. Foi também o quesito mais trabalhoso, dados os conflitos internos preexistentes. No entanto, a abertura de um canal aberto de diálogo com todos, a aplicação de uma comunicação clara, objetiva, democrática e não violenta e a criação de um ambiente harmonioso e propício ao trabalho colaborativo propiciaram uma melhora expressiva do andamento da escola.

Findadas as férias escolares, iniciamos o ano letivo de 2023 com o mesmo propósito: reafirmar a conduta de utilizar a decisão por consenso como método de deliberação e apostar na democratização da gestão como ferramenta de engajamento de professores e estudantes, sobretudo. A primeira reunião do ano foi marcada pela apresentação dos resultados do ano

anterior e, evidentemente, por um questionamento: qual foi nosso maior problema em 2022 e como poderíamos corrigi-lo em 2023? Para chegarmos a um entendimento, aplicou-se, portanto, o método de decisão por consenso, em todas as suas etapas, a saber: a) identificar o problema; b) gerar e apresentar ideias; c) discussão e esclarecimento das propostas; d) levantamento das preocupações sobre as propostas; e) teste de consenso. A proposta consensual foi de que nosso maior problema em 2022 foi a taxa de reprovação por falta (3,23%) e de abandono (6,11%) somadas e, desta forma, foi firmada uma meta de reduzir em 50% essa taxa.

Com esse escopo, foram definidas (coletivamente) inúmeras ações para o enfrentamento do problema: a manutenção da prática bem sucedida das saídas pedagógicas; o fortalecimento da temática étnico-racial nas aulas e avaliações; a melhoria dos espaços físicos, tornando as salas de aula e os ambientes da escola mais modernos, bonitos e acolhedores; reabertura e reorganização da biblioteca – com a ajuda ativa da comunidade escolar – e organização de um clube de leitura, com o objetivo de melhorar a habilidade leitora dos estudantes; construção de uma sala de informática para uso principal, mas não exclusivo, do Ensino Médio Integrado (os cursos ofertados pela escola são na área de informática); criação da prática de simulados com o intuito de melhorar o rendimento dos estudantes nas avaliações externas; formação continuada em serviço para professores sobre tecnologia educacional, descritores, e nova BNCC; evento de premiação para estudantes que foram destaques no trimestre; reuniões temáticas com as famílias... Enfim, vários movimentos com um objetivo principal: reduzir o abandono e a reprovação por falta na escola.

E antes que eu possa falar dos resultados, é crucial salientar que absolutamente todas as decisões foram tomadas de modo coletivo no decorrer do ano, dialogando com todos os setores implicados em cada uma das ações desenvolvidas e democratizando a gestão escolar, por meio da metodologia de consenso progressivo. Por outro lado, também é conveniente dizer que o percurso não foi fácil. Nos meses de março e abril de 2023, enfrentamos uma onda de ataques e ameaças às escolas no país, que promoveram o pânico e o disseminaram o medo em toda a comunidade escolar e nesse ínterim, o número de faltas dos estudantes aumentou substancialmente.

Aliado a isso, o próprio processo de tomada de decisões em consenso, por si só, é bastante demorado e seu desenvolvimento tem que ser permanente para que seja absorvido como prática cotidiana. Todavia, o tempo gasto no processo decisório é ganho na fase de implementação, pois as pessoas tendem a se mover em direção a uma decisão comum, o que torna a execução das tarefas um exercício extremamente gratificante.

Como resultados empíricos das ações tomadas, podemos perceber 1) a queda da média de faltas da escola de 15,3% no mês de abril para 12,2% em agosto; 2) a diminuição do percentual de estudantes acima de 30% de faltas – em abril era de 9,7% dos estudantes da escola, em agosto, de 5%; 3) o aumento do engajamento dos discentes nas avaliações externas, como, por exemplo, a avaliação diagnóstica, que contou com a participação de 87% dos estudantes na primeira edição e na segunda edição esse número saltou para 95%; e 4) a evolução da proficiência média dos alunos nas avaliações internas e externas – como exemplo, o aumento da taxa de acerto nas avaliações diagnósticas e no simulado.

Além dos dados estatísticos, podemos elencar, do mesmo modo, as considerações aferidas pela medição da percepção de satisfação da comunidade escolar. Para ilustrar o que digo, lanço mão da avaliação institucional que foi realizada na escola, no primeiro semestre de 2023, na qual os líderes estudantis, em diálogo com as turmas, e os professores da escola puderam responder diversas questões sobre espaço físico, oferta de recursos tecnológicos, atuação da equipe gestora, entre outros itens. Os respondentes deveriam julgar cada um dos itens, utilizando uma escala de Likert de 1 a 5, onde 1 significava “muito ruim” e 5 “muito bom” e, ato contínuo, poderiam fazer um comentário ou uma sugestão de melhoria. No item específico “Atuação do Diretor Escolar”, a média alcançada foi de 4,72 entre os estudantes e 4,76 entre os professores, além de diversos comentários extremamente positivos.

Entretanto, não pense o leitor que estou evidenciando esse dado para me gabar da nota alcançada, em absoluto. Completado um ano na gestão, consigo perceber nitidamente que não é de mim que se trata essa avaliação, mas da atuação do diretor! Atuação essa que passa, necessariamente, pela escolha e persistência na aplicação do método do consenso progressivo como processo de construção de um canal de diálogo aberto, direto e permanente, focado na coletivização das decisões e na democratização da gestão. Em última

análise, nesse caso, o ato de avaliar bem a atuação da gestão significa que professores e estudantes avaliaram bem a si mesmos e as suas respectivas participações nas deliberações. Destarte, pode-se afirmar que o processo de implementação do consenso progressivo pode ser considerado, em muitos casos, mais importante até do que os resultados que ele promove. Isso ocorre porque o próprio processo envolve princípios fundamentais de escuta ativa, respeito pelas diferentes perspectivas e colaboração construtiva. À medida que o consenso progressivo busca alcançar um acordo comum, o caminho para esse acordo é permeado por diálogo aberto, consideração cuidadosa das opiniões de todos os envolvidos e a busca por soluções que respeitem os interesses de todas as partes. Esse processo promove o fortalecimento das relações interpessoais, a construção de confiança e a capacidade de enfrentar desafios de maneira mais eficaz e harmoniosa. Portanto, embora os resultados da utilização do consenso progressivo sejam valiosos, o próprio processo desempenha um papel crucial na promoção de uma cultura de cooperação e respeito mútuo, que pode ter um impacto duradouro nas dinâmicas de uma gestão escolar efetivamente democrática e na comunidade educacional como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GIGLIO, C. B.; MENDONÇA, M. Paulo Freire e o consenso progressivo na gestão da educação municipal em São Paulo. A cunha e o formão. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S. l.], v. 37, n. 2, p. 674–694, 2021. DOI: 10.21573/vol37n22021.113065. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/113065>>. Último acesso em: 5 out. 2023.
- <<https://www.seedsforchange.org.uk/shortconsensus>>. Último acesso em: 5 out. 2023.
- <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Decisão_por_consenso](https://pt.wikipedia.org/wiki/Decis%C3%A3o_por_consenso)>. Último acesso em: 5 out. 2023.

ANEXOS



ANEXO 1 – Fotos de reuniões com equipe de professores no planejamento inicial, com estudantes da 3ª série do Ensino Médio, com a equipe gestora e com os pais. Abertura de canal de diálogo permanente e democrático. Fonte: acervo do autor.



ANEXO 2 – Fotos das visitas pedagógicas à exposição sobre Leonardo da Vinci, ao Parque da Fonte Grande, à aldeia Tekoá-mirim e à Praça da Ciência, pensadas, organizadas e desenvolvidas utilizando o método de consenso progressivo, com o intuito de diversificar as aulas e reduzir a evasão e o abandono escolar. Fonte: acervo do autor.

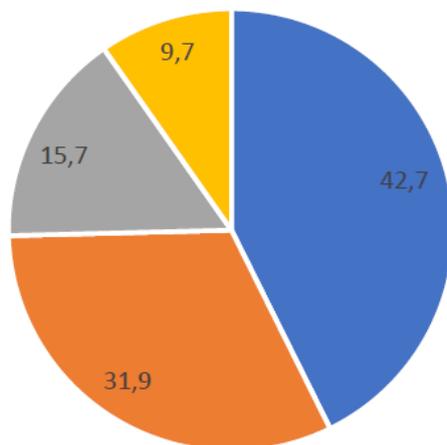


ANEXO 3 – Fotos dos espaços da escola revitalizados: reconfiguração das salas de aula regulares, implantação da sala de informática e reabertura e reorganização da biblioteca. Todas essas ações partiram de deliberações coletivas em reuniões com estudantes, professores e conselho de escola. Fonte: acervo do autor.



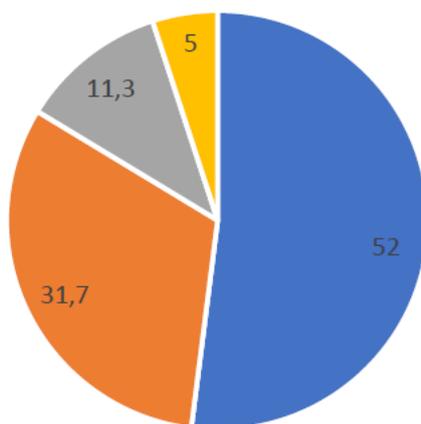
ANEXO 4 – Fotos de eventos da escola, pensados, debatidos e executados coletivamente: Premiação de alunos destaque, mostra científica e festa cultural. Elevação da autoestima dos estudantes e promoção do protagonismo juvenil. Fonte: acervo do autor.

BAE - ABRIL 2023



- Percentual de estudantes abaixo de 10% de faltas
- Percentual de estudantes entre 10% e 20% de faltas
- Percentual de estudantes entre 20% e 30% de faltas
- Percentual de estudantes acima de 30% de faltas

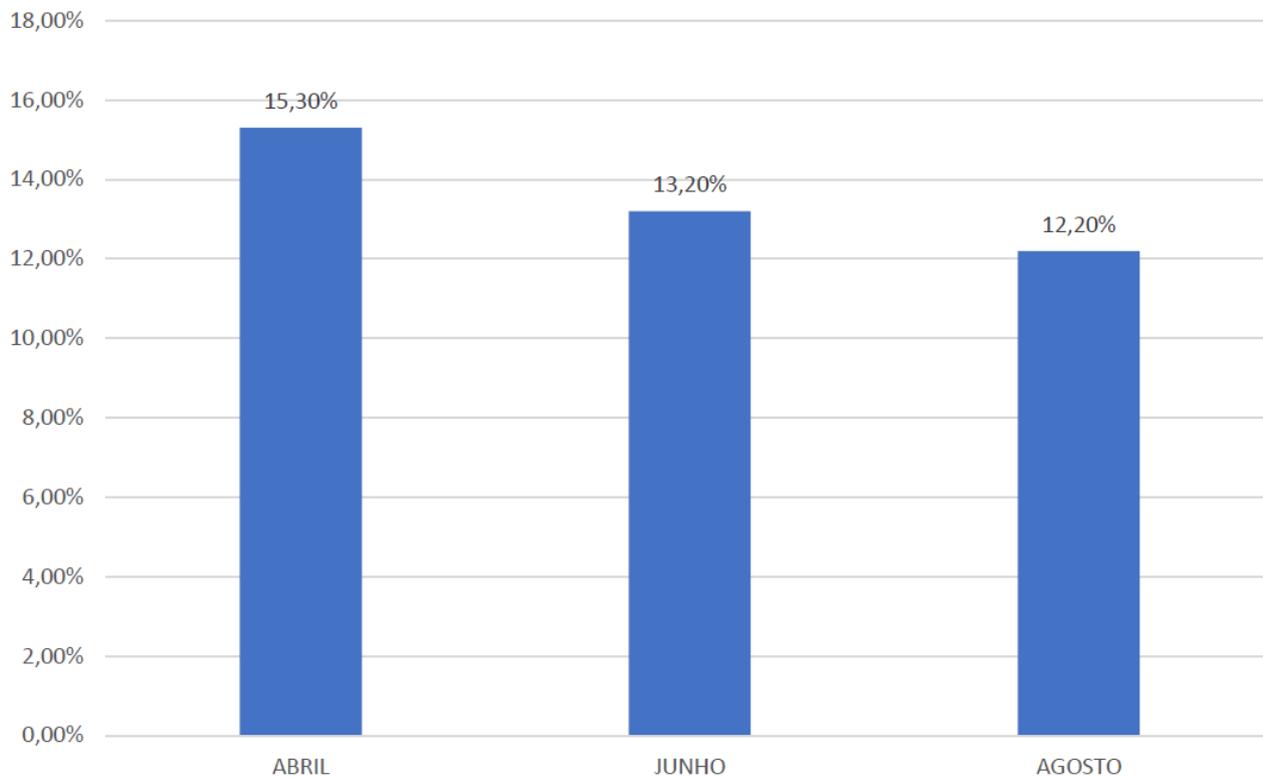
BAE - AGOSTO 2023



- Percentual de estudantes abaixo de 10% de faltas
- Percentual de estudantes entre 10% e 20% de faltas
- Percentual de estudantes entre 20% e 30% de faltas
- Percentual de estudantes acima de 30% de faltas

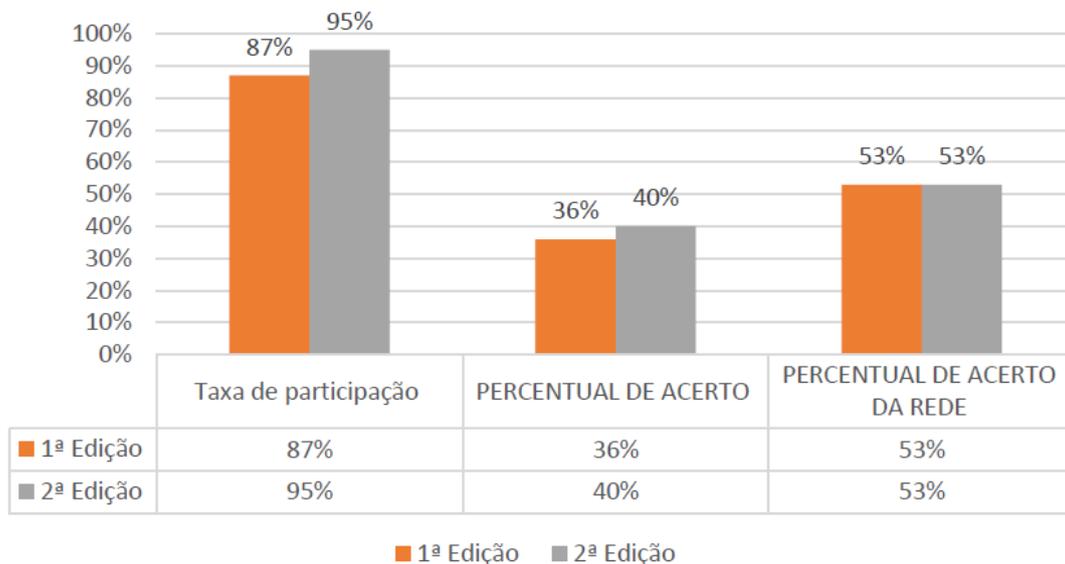
ANEXO 5 – Gráficos com dados da Busca Ativa Escolar (BAE) de 2023: o primeiro gráfico com os dados extraídos ao final do mês de abril e o segundo contendo os dados do mês de agosto. Fonte: acervo do autor.

MÉDIA DE FALTAS DOS ESTUDANTES - 2023

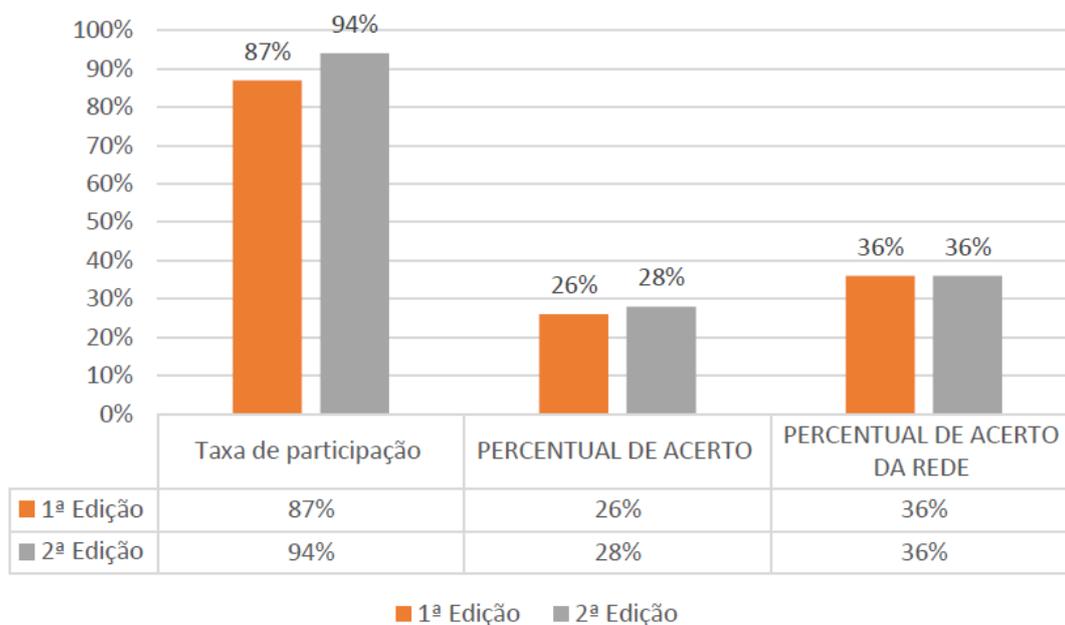


ANEXO 6 – Gráfico assinalando a queda da média de faltas dos estudantes no ano de 2023. Dados retirados da Busca Ativa Escolar. Fonte: acervo do autor.

Avaliação Diagnóstica 2023 – 9º ANO EF – LÍNGUA PORTUGUESA

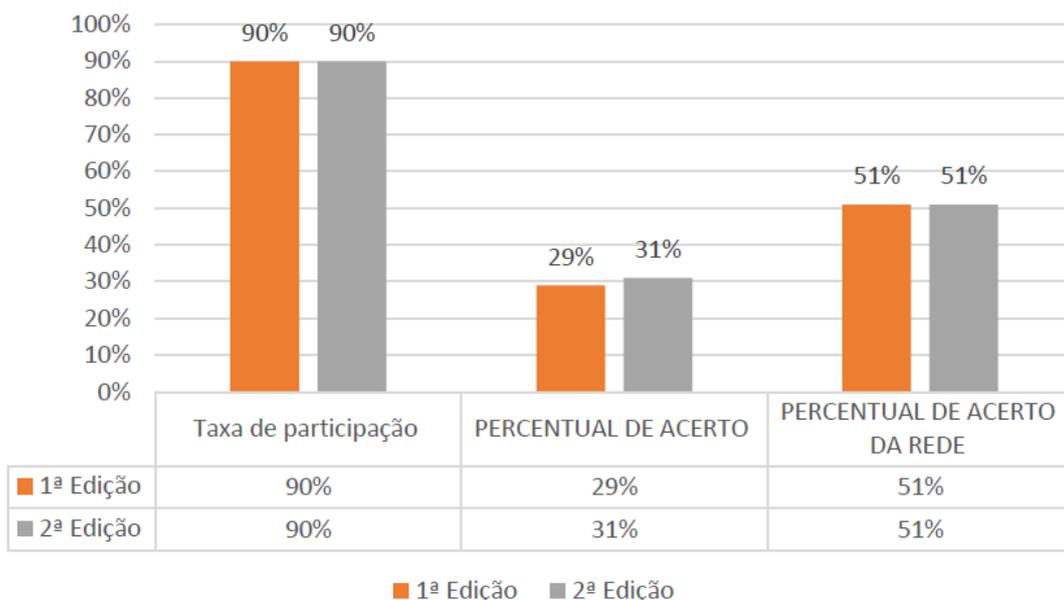


Avaliação Diagnóstica 2023 – 9º ANO EF – MATEMÁTICA

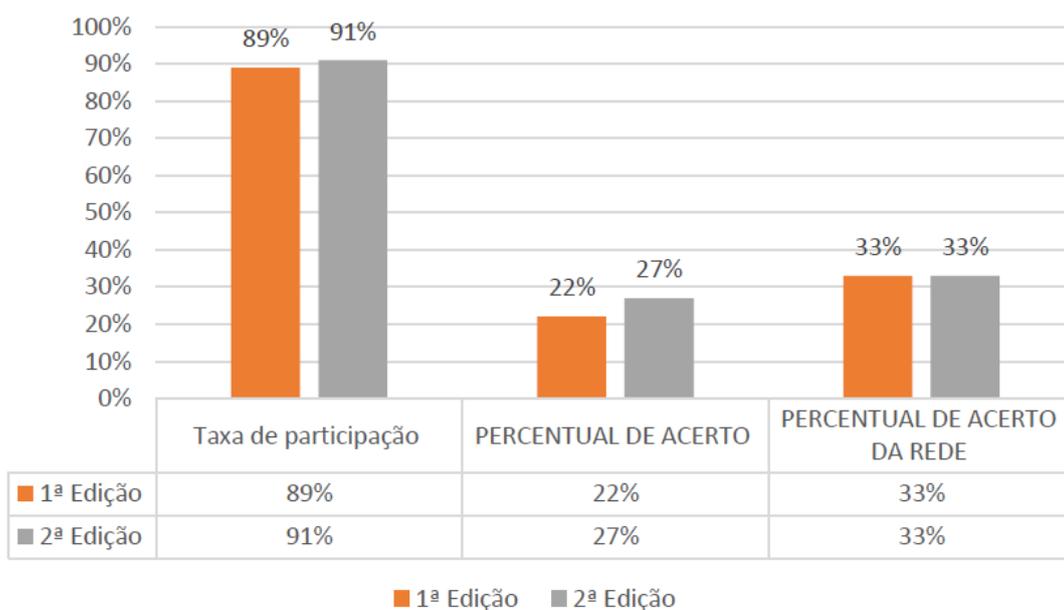


ANEXO 7 – Gráficos contendo os dados da Avaliação Diagnóstica de 2023 demarcando a evolução da participação dos 9ºs anos do EF. Fonte: acervo do autor.

Avaliação Diagnóstica 2023 – 3ª SÉRIE EM – LÍNGUA PORTUGUESA

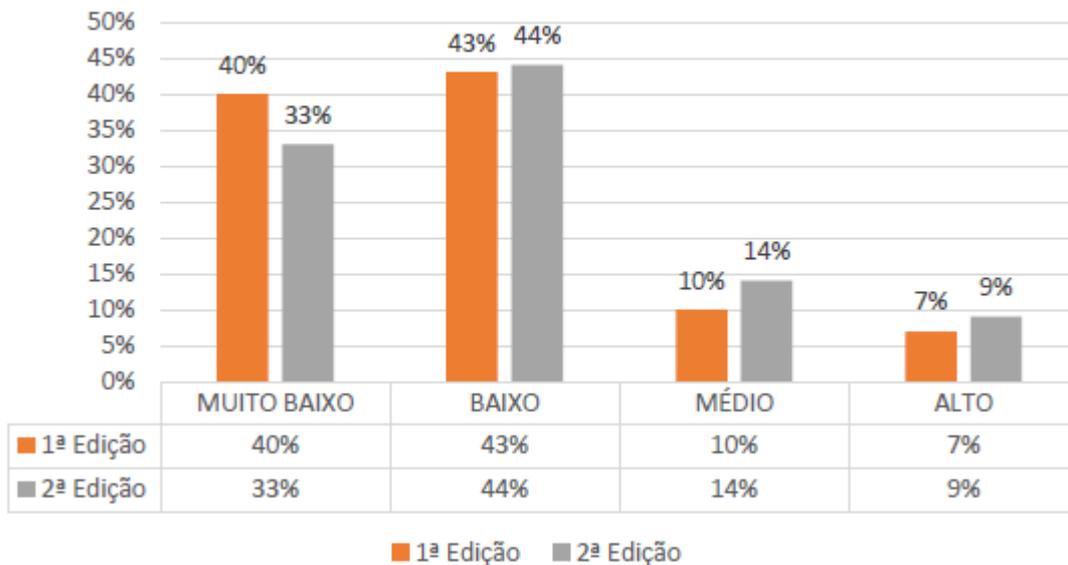


Avaliação Diagnóstica 2023 – 3ª SÉRIE EM – MATEMÁTICA

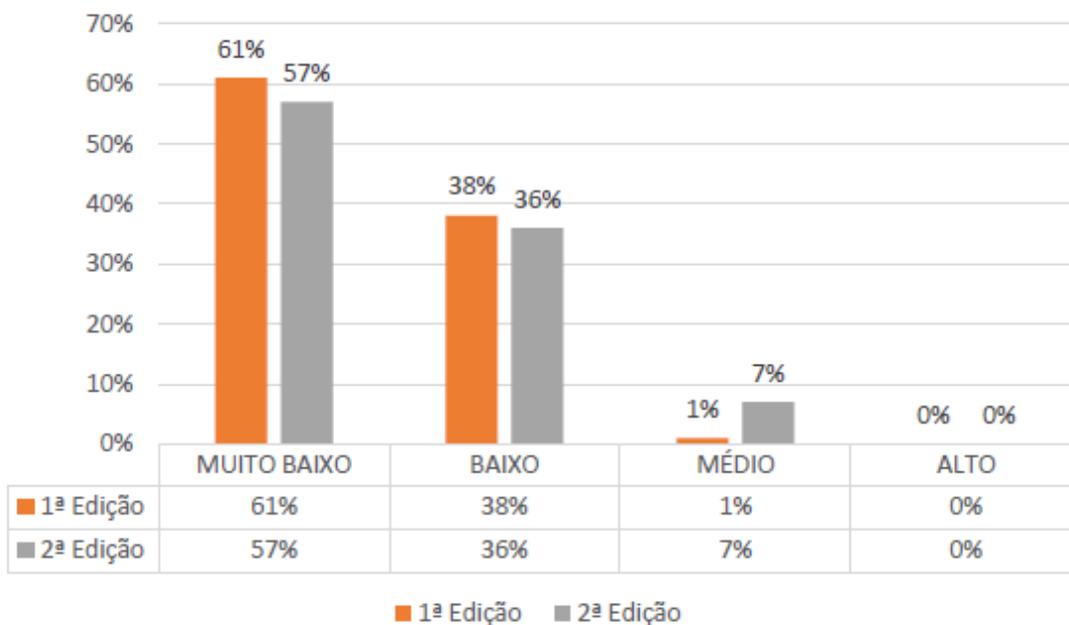


ANEXO 8 – Gráficos contendo os dados da Avaliação Diagnóstica de 2023 demarcando a evolução da participação das 3ªs séries do EM. Fonte: acervo do autor.

PROFICIÊNCIA: Avaliação Diagnóstica 2023 – 9º ANO EF – LÍNGUA PORTUGUESA

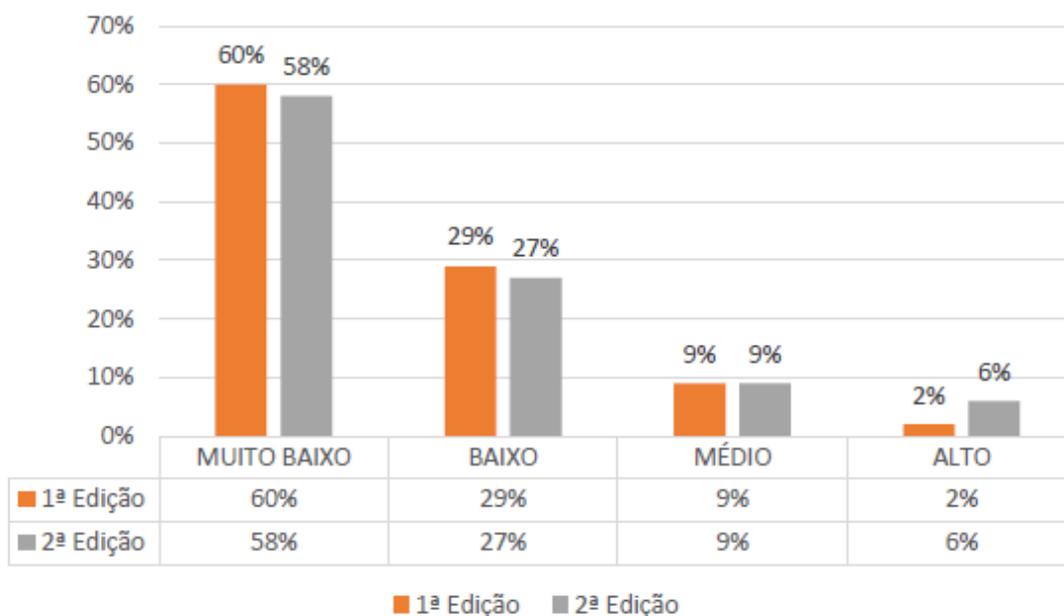


PROFICIÊNCIA: Avaliação Diagnóstica 2023 – 9º ANO EF – MATEMÁTICA

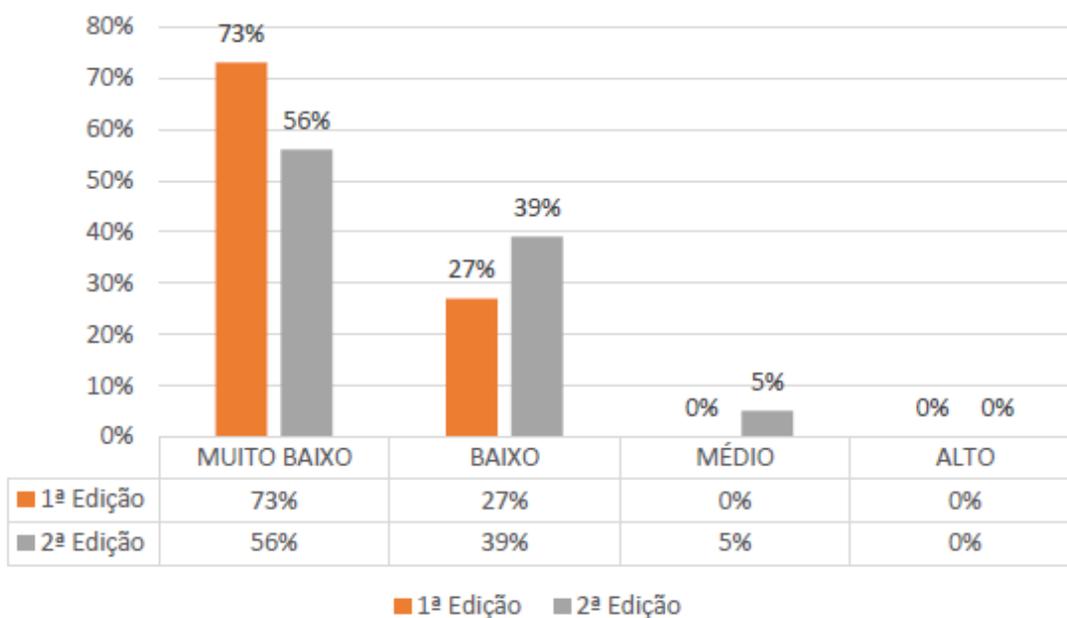


ANEXO 9 – Gráficos contendo os dados da Avaliação Diagnóstica de 2023 demarcando a evolução da proficiência dos 9ºs anos do EF. Fonte: acervo do autor.

PROFICIÊNCIA: Avaliação Diagnóstica 2023 – 3ª SÉRIE EM – LÍNGUA PORTUGUESA



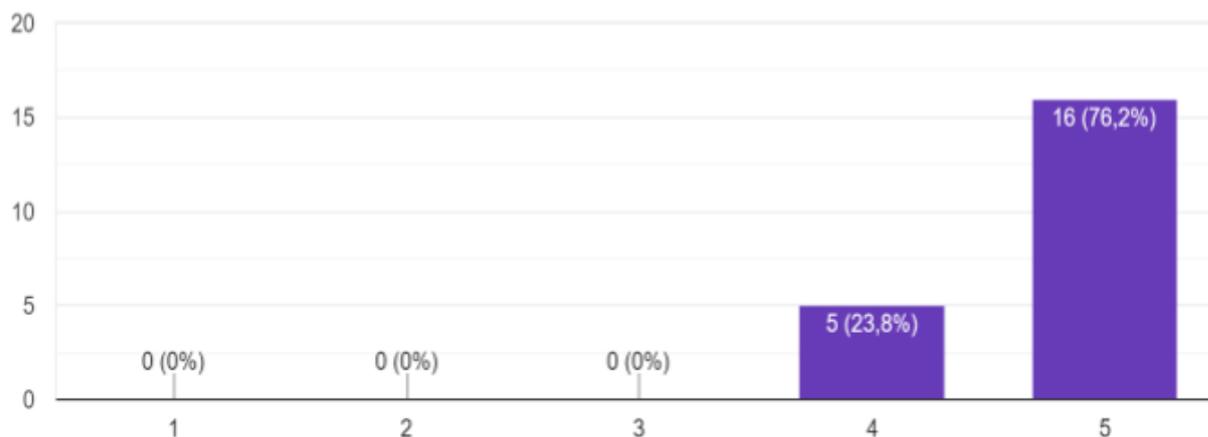
PROFICIÊNCIA: Avaliação Diagnóstica 2023 – 3ª SÉRIE EM – MATEMÁTICA



ANEXO 10 – Gráficos contendo os dados da Avaliação Diagnóstica de 2023 demarcando a evolução da proficiência das 3ªs séries do EM. Fonte: acervo do autor.

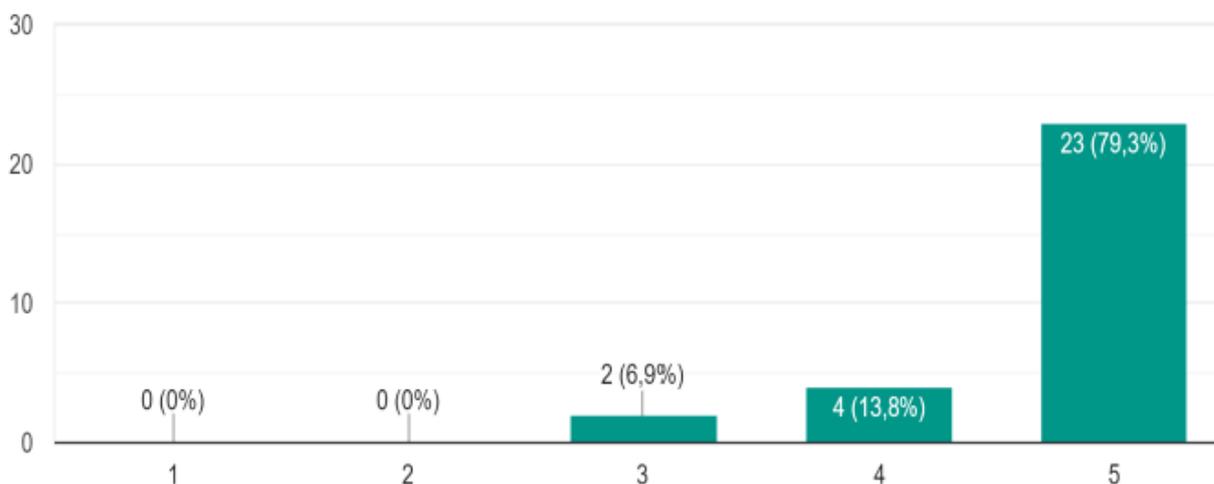
ATUAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR

21 respostas



ATUAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR

29 respostas



ANEXO 11 – Avaliação da atuação do Diretor Escolar extraída da Avaliação Institucional 2023 realizada com líderes estudantis e professores da escola. Fonte: acervo do autor.