

PARA ALÉM DO COTIDIANO: reflexões sobre a gestão escolar em situações de calamidade – o caso de uma escola no sul do Brasil

GISELE RODRIGUES SOARES WOTROBA¹

<https://orcid.org/0000-0003-1624-4686>

gisele-rsoares@educar.poa.br

RESUMO

Este relato de experiência apresenta reflexões sobre a gestão de uma escola municipal de Educação Infantil de Porto Alegre (RS) durante e após a enchente que atingiu o estado do Rio Grande do Sul em 2024. A partir da experiência vivida em uma instituição que teve sua estrutura física severamente danificada, o texto analisa desafios, decisões e aprendizagens produzidas em um contexto de crise climática. Para fins de análise, as ações desenvolvidas foram organizadas em quatro dimensões da gestão escolar: territorial, administrativa, pedagógica e participativa. Os relatos evidenciam que a retomada das atividades exigiu não apenas a reorganização institucional da escola, mas também a mobilização de redes de apoio, a articulação entre diferentes atores sociais e a construção coletiva de respostas diante de problemas inéditos. Conclui-se que a experiência reafirma a importância da gestão democrática como horizonte ético e político para a condução de processos de diálogo, participação e corresponsabilização em contextos de adversidade.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Efeitos climáticos. Enchente RS. Gestão Democrática.

ABSTRACT

This experience report presents reflections on the management of a municipal Early Childhood Education school in Porto Alegre, Rio Grande do Sul, during and after the floods that affected the state in 2024. Based on the experience of an institution whose physical structure was severely damaged, the paper analyzes the challenges, decisions, and lessons learned in a context of climate crisis. For analytical purposes, the actions undertaken were organized into four dimensions of school management: territorial, administrative, pedagogical, and participatory. The report shows that the resumption of school activities required not only the institutional reorganization of the school but also the mobilization of support networks, the articulation of different social actors, and the collective construction of responses to unprecedented challenges. The experience highlights the importance of democratic management as an ethical and political horizon for fostering dialogue, participation, and shared responsibility in contexts of adversity.

Keywords: School Management. Climate effects. Floods. Democratic Management.

1. APRESENTAÇÃO

Como ponto de partida, apresento trechos de dois manifestos produzidos pelos profissionais da escola, como resposta à uma crise institucional:

¹Pedagoga, Especialista em Docência na Educação Infantil, Mestre em Educação e Doutoranda em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora na Rede Municipal de Porto Alegre, atuou na docência e na gestão de Escolas Municipais de Educação Infantil, assim como na Coordenação Pedagógica da Educação Infantil na Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre.

Manifesto em defesa das crianças da escola - Onde quer que a escola esteja, as crianças têm direito a: 1) brincar em um lugar seguro e acolhedor; 2) conviver cotidianamente com a natureza, sentindo-se pertencente e responsável pelo meio ambiente; 3) garantia de seus tempos e suas individualidades, interesses e necessidades; 4) ser escutada ativamente e convidada à participação; 5) ter acesso a diferentes materialidades, garantindo a experimentação, a investigação, a criação e a fruição; [...]

Manifesto por uma docência potente, comprometida, colaborativa e saudável. Por uma equipe: 1) que se sinta pertencente à escola, que sinta que faz parte e é importante no todo do que acontece nela; 3) comprometida e responsável com as decisões que tomamos, coletivamente e democraticamente; 5) que diante de dificuldades, tenha espaço para buscar ajuda e encontrar apoio; [...]

(Escola Municipal de Educação Infantil Jardim de Praça – EMEI JP - Cantinho Amigo, agosto de 2024).

Ambos os manifestos acima foram elaborados coletivamente, em reunião, pela equipe de professores de uma escola de Educação Infantil da cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul/Brasil, da qual fui diretora por quatro anos. Naquela ocasião, vivenciávamos um momento crítico e inédito, com uma escola interditada e um atendimento improvisado em outro local. Incomodados e desacomodados, o grupo precisou parar para rever seus princípios, prioridades de trabalho e identidade pedagógica, para que a continuidade do atendimento se mantivesse com uma certa qualidade. Enquanto gestora da escola, precisei desenvolver, de forma ágil e intensa, habilidades para a resolução de problemas complexos, para contornar desafios, para mediar conflitos e reestruturar a organização institucional, diante de múltiplas tensões e pressões provocadas pelo contexto, considerando sobretudo caminhos para o envolvimento de comunidade escolar nesse processo.

Como gerir uma escola quando a sua existência foi interrompida? Como gerenciar o recomeço de uma escola quase do zero? Como coordenar a equipe para as práticas pedagógicas, quando as dimensões fundamentais para o planejamento (espaço, tempo e materialidade) foram subitamente interrompidas e substituídas? Como as funções e competências da gestão e coordenação de uma escola, já tão complexas e desafiadoras no cotidiano e na normalidade escolar, emergem diante do inesperado e imprevisível? Essas e muitas outras questões nortearam reflexões e

ações que constam desse relato, iniciando pela caracterização da escola e do contexto.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

No ano de 2024 passamos por uma enchente devastadora. Depois de um grande volume de chuvas, o avanço de um rio atingiu quase 57% dos bairros da cidade e afetou mais de 150 mil pessoas. O desastre foi classificado como a maior catástrofe climática da história do estado do Rio Grande do Sul, em que 467 dos 497 municípios foram impactados, deixando milhares de famílias desabrigadas, com desabastecimento de água, luz, alimentos e outros itens básicos, devido ao bloqueio de estradas.

A EMEI JP Cantinho Amigo é uma escola de pequeno porte, atendendo em torno de 80 crianças na faixa etária dos 4 aos 6 anos de idade. Está situada na região central da cidade, mas fica exatamente dentro de uma praça pública, sendo caracterizada, portanto, como uma escola cercada de espaço verde e com uma relação próxima com a comunidade local. Entre um pátio grande com muitos recantos, árvores e espaços para brincar e explorar diferentes modalidades, o prédio conta com duas salas espaçosas, um pátio interno utilizado como multiuso entre diversas atividades, um refeitório, além dos banheiros e salas administrativas. Todo o mobiliário e materiais pedagógicos são intencionalmente pensados e organizados para garantir a autonomia das crianças e a vivência de diversas experiências simultâneas.

Quando a escola recebeu parte dessa inundação, ficando alagada por dias, foi o suficiente para a perda total do mobiliário e da maioria dos brinquedos e materiais. Além disso, o piso da escola, originalmente de madeira, ficou inviabilizado, e a edificação e as áreas externas de pátio (brinquedos de praça e solos de grama e areia) ficaram mofadas ou contaminadas pela água. Sendo um espaço de atendimento a crianças pequenas, portanto, todo o processo de higienização exigiu um tempo e cuidado maior, o que somado a obra do piso e a aquisição de novos mobiliários e equipamentos - vinculado a liberação de verbas públicas e as burocracias para a aquisição de bens - fez com que unidade precisasse ficar cinco meses fechada.

Dentro desse período, as crianças e a equipe foram realocadas em salas de aulas emprestadas, em uma grande escola com alunos maiores no mesmo bairro. O local, ainda que acolhendo o grupo com grande boa vontade, não era um espaço adequado ou pensado para o atendimento de crianças pequenas: longos deslocamentos com escadas, banheiros afastados, salas de aula pequenas e ausência de um pátio infantil, em síntese. Um local provisório e improvisado, que gerou muitos incômodos na equipe e nas famílias, bem como a desorganização do planejamento docente e da rotina das crianças e impactos na qualidade do trabalho pedagógico.

Foi nesse momento que os manifestos, parcialmente expostos na abertura deste texto, foram construídos. O objetivo era que a equipe pudesse resgatar sua identidade, seus princípios, seus pressupostos. “Ser o Cantinho Amigo onde quer que estejamos”, era o convite à reflexão: o que é para nós essencial na oferta do atendimento, principalmente relacionado àquilo que as crianças têm direito de experienciar na escola da infância, independente do cenário? Como manter as exigências do trabalho pedagógico, ao mesmo tempo zelando pela saúde profissional e se comprometendo com um ambiente colaborativo e potente? Essas são perguntas que circularam entre a equipe da escola e inspiram a elaboração deste texto.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Libâneo (2004), o gestor é o elo entre a proposta político-pedagógica da escola e a prática docente na sala de aula, sendo a sua função não de fiscalização, mas de acompanhamento e suporte à ação educativa dos professores. Para desenvolver uma coordenação mais coerente com os problemas reais da escola, torna-se fundamental o fortalecimento do trabalho coletivo por meio da gestão democrática. A gestão democrática constitui um princípio fundamental da escola pública brasileira e pressupõe a participação efetiva dos diferentes sujeitos da comunidade escolar nos processos de discussão, planejamento e tomada de decisões. Para Paro (2007), a democratização da escola não se restringe à existência de instâncias formais de participação, mas implica a

construção de relações que favoreçam o compartilhamento de responsabilidades e do poder decisório.

Estudos recentes sobre os impactos escolares durante “crises de natureza imprevisível” (sendo elas de origem sanitárias ou climáticas) apontam que as equipes tendem a lidar de forma mais eficaz com processos de mudança quando a coordenação escolar favorece a comunicação, a cooperação e a construção coletiva de respostas aos problemas enfrentados (Schenetti, 2017; Lazzari, 2021). Ainda que contextos de emergência exijam, em determinados momentos, decisões rápidas e reduzam as possibilidades de participação ampliada, a gestão democrática permanece como um horizonte ético e político, orientando a busca por espaços de escuta, diálogo e corresponsabilização diante dos desafios enfrentados coletivamente. Tal perspectiva aproxima-se da compreensão de participação e autonomia que se constroem nas relações e no exercício permanente do diálogo (Freire, 1996).

4. DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

As funções da gestão escolar são múltiplas, simultâneas e profundamente interdependentes. Entretanto, para fins de análise desta experiência, optou-se por organizá-las em quatro dimensões – territorial, administrativa, pedagógica e participativa –, não por se constituírem como campos separados na prática cotidiana, mas por permitirem evidenciar diferentes desafios e aprendizagens produzidos no contexto da enchente na escola Cantinho Amigo:

a) Gestão territorial: respostas às demandas da comunidade escolar, dos órgãos públicos fiscalizadores e articulação de instituições públicas, privadas ou civis do território.

Nesta dimensão o maior desafio foi administrar as necessidades urgentes da escola dentro de um sistema completamente sobrecarregado e despreparado para lidar com aquela súbita tragédia. Era preciso comunicar e pressionar os órgãos públicos a realizar as corretas orientações e fornecer a assistência que lhes cabia, porém, essas não aconteciam no tempo que era preciso, afinal a extensão territorial e o número de pessoas atingidas eram de grandes proporções.

Nesse sentido, o gestor acaba se sentindo um pouco impotente, não recebe o respaldo necessário para responder às pressões e às demandas das comunidades, das famílias e da equipe. É preciso ter muito “jogo de cintura” e discernimento político para saber de um lado cobrar e do outro lado ser cobrado, nessa ponte entre as demandas locais e possibilidades governamentais.

Diante dessa situação, a existência de uma boa rede de apoio foi fundamental: criou-se um grupo entre os outros gestores escolares que estavam passando pela mesma situação para o compartilhamento de demandas e soluções; identificou-se “forças-tarefa” para membros da equipe, familiares e também profissionais do bairro que estivessem mais dispostos, para que pudessem ajudar e estabelecer contatos ou até mesmo mão de obra em possíveis necessidades; atualização constante de relatórios e registros de todas as ações e comunicações, a fim de mapear e sistematizar o processo e os encaminhamentos realizados para agilizar o envolvimento dos órgãos competentes na identificação do andamento das demandas. Buscar esses suportes ajudou a estabelecer uma rede coletiva de soluções e de solidariedade, principalmente se tratando de um problema público e social como o de uma enchente, fortalecendo as relações de pertencimento e de responsabilidade social da sociedade, bem como a de cobrança e responsabilização dos órgãos públicos. Essa articulação territorial foi fundamental para viabilizar as demais dimensões da gestão, uma vez que as decisões administrativas, pedagógicas e participativas dependiam diretamente das condições materiais, institucionais e comunitárias construídas nesse processo.

b) Gestão administrativa: especificidades burocráticas do uso dos recursos públicos, aquisição de bens e serviços e responsabilidade pela infraestrutura da escola.

Neste aspecto do trabalho, coube avaliar todos os danos e perdas da escola, primeiramente, entre infraestrutura, mobiliários, equipamentos e materiais pedagógicos. Esse levantamento inicial foi essencial para uma melhor compreensão das demandas e criação de estratégias, fazendo com que os recursos públicos fossem bem administrados, função irrefutável de um gestor. Com esse panorama geral, foi preciso distribuir forças: o que seria restabelecido pela mantenedora, o que

poderia ser restaurado/reutilizado, o que seria arrecadado com doações e o que seria comprado pela escola com a verba pública.

Por sua vez, cada um desses caminhos previa muita pesquisa e comunicação, para que não houvesse nem duplicidade de aquisição, nem desperdício do dinheiro público com materiais ou serviços de má qualidade, assim como evitar a falta de algum item essencial para o atendimento. Esse cenário, embora avassalador do ponto de vista da desorganização da instituição escolar, foi transformado em motivação para um estudo e fortalecimento dos princípios pedagógicos. Ou seja, diante do que já estava dado – uma oportunidade para reconstruir uma escola, quase do zero – perguntamo-nos: que espaços queremos manter, que espaços novos queremos criar, qual será nossa “nova cara”? Essas reflexões não foram realizadas de forma isolada pela equipe gestora, mas passaram a orientar discussões posteriores com professores, famílias e crianças sobre os espaços que desejávamos reconstruir coletivamente.

c) Gestão pedagógica: garantia de uma proposta pedagógica em consonância com as orientações curriculares vigentes, dispondo de estratégias de formação e organização docente.

Enquanto a cidade inteira estava agitada, a escola estava em obras e a equipe se reconstruindo, as crianças estavam ali. Elas não podiam esperar. Foi nesse momento que nasceu o “manifesto em defesa das crianças da Cantinho Amigo”, citado no início deste texto. Naquela ocasião, estávamos realocados em outra sala, em um espaço totalmente adaptado para nos receber provisoriamente, sem muitos dos materiais que acreditávamos ser importantes para o desenvolvimento das crianças. Mas elas, as crianças, continuavam ali, e isso não poderia ser ignorado. O desafio pedagógico neste contexto foi garantir a qualidade do atendimento, em condições adversas.

Formações, reuniões de equipe e muito acompanhamento pedagógico no planejamento foram ações ainda mais importantes nesse momento em que os professores não estavam nos seus cenários habituais de trabalho. Os desafios impostos por condições inéditas, como os efeitos da crise climática – ou ainda o que ocorreu recentemente com a pandemia do Covid, acabam por se transformar em um “terreno fértil” para “abordar criticamente a prática educacional, questionando

práticas e metodologias que eram consideradas certas e – ao mesmo tempo – relançando o debate escolar sobre os pressupostos pedagógicos subjacentes a tais práticas” (Lazzari, 2021, p. 166). Essas ações exigiram intenso diálogo entre os profissionais, articulando as dimensões pedagógica e participativa da gestão para que as decisões tomadas coletivamente encontrassem materialidade no cotidiano das crianças.

d) Gestão participativa: garantindo que a tomada de decisões encontre espaços democráticos de escuta, discussão e corresponsabilização de professores, familiares, comunidade escolar e crianças.

Antes da enchente, a escola já contava com diferentes espaços de participação, entre eles a elaboração e avaliação coletiva e sistemática do plano de ação, comissões temáticas, conselhos deliberativos com representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar e o Conselho das Ideias, assembleia semanal realizada com as crianças para a discussão e resolução de problemas.

Durante e após a enchente, esses espaços foram intensificados, inicialmente de forma remota, devido ao isolamento da cidade e, posteriormente, de modo presencial, acompanhando o processo de reconstrução da escola. Em um contexto marcado por incertezas e pela ausência de soluções imediatas, as reuniões com famílias, professores e crianças tornaram-se importantes espaços de diálogo, compartilhamento de informações e corresponsabilização pelas decisões tomadas. Em situações de crise, é fundamental que todos compreendam não apenas quais ações estão sendo realizadas, mas também os motivos e os tempos envolvidos em sua execução, minimizando a sensação de aflição e ansiedade diante do desconhecido.

A participação da comunidade assumiu diferentes formas ao longo desse processo. Algumas famílias organizaram um grupo de acompanhamento das obras, auxiliando no monitoramento das intervenções necessárias, enquanto a equipe atendia as crianças em outro espaço. Outras colaboraram diretamente na limpeza, recuperação de materiais e mobilização de doações. Também contribuíram para identificar adaptações necessárias ao acolhimento das crianças no espaço provisório de atendimento, sinalizando situações que demandavam melhorias,

especialmente nos momentos de entrada e saída das crianças pequenas em uma escola que atendia estudantes maiores.

Paralelamente, os profissionais se dedicaram a se integrar ao novo ambiente, construindo estratégias capazes de sustentar o projeto político-pedagógico e, ao mesmo tempo, explorando as possibilidades oferecidas pelo novo contexto, como o acesso a bibliotecas, quadras esportivas e salas históricas. Da mesma forma, a perspectiva de retorno a uma escola restaurada mobilizou professores, famílias e crianças a participarem das discussões sobre os novos mobiliários, recantos e espaços de brincar que passariam a compor a instituição após sua reabertura, influenciando as escolhas de compras e de reorganizações.

Em todo esse percurso, os adultos mantiveram-se atentos às necessidades manifestadas pelas crianças, observando como exerciam sua autonomia, expressavam suas competências e indicavam, direta ou indiretamente, aspectos que precisavam ser revistos ou transformados, especialmente nos novos espaços improvisados ou construídos. Mais do que viabilizar soluções práticas, esses processos permitiram compartilhar responsabilidades e construir coletivamente respostas para os desafios enfrentados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existe um preparo e estudo importante para se atuar em uma gestão escolar: conhecimento pedagógico, das normativas e legislações educacionais, das prerrogativas administrativas e financeiras e de estratégias sociais e psicológicas para a coordenação de grupos. Entretanto, a gestão também envolve situações imprevisíveis, nas quais nos deparamos com a sensação de não saber exatamente o que fazer. Embora esses desafios se intensifiquem em contextos extremos, como crises climáticas ou sanitárias, ser gestor é, em certa medida, lidar cotidianamente com o novo, mobilizando improviso, flexibilidade, criatividade, mediação e capacidade de reinvenção diante da complexidade. É o que Schenetti (2017) chama de “profissionalismo em progresso”: sem “convicções imutáveis, [...] [mas sim] constantemente colocado "em relação", tomando forma e ganhando valor justamente a partir de suas relações” (Schenetti, 2017, p. 13).

Para Paulo Freire (1996), a democratização é um processo contínuo construído pelo diálogo, pela autonomia e pela participação dos diferentes sujeitos da comunidade escolar. Trata-se de uma conquista coletiva, e não de um movimento imposto de cima para baixo. E foi justamente nesse momento de adversidade que a potência dessa construção se tornou mais visível.

O trabalho do gestor não precisa e nem deve ser solitário. Ao final, compreendi que a reconstrução da escola não aconteceu apenas por meio de obras, recursos ou decisões administrativas. Ela foi tecida por uma comunidade que não permitiu que as águas levassem aquilo que constitui o sentido mais profundo do nosso trabalho: a defesa de uma Educação Infantil pública, democrática e de qualidade para todas as crianças. Aqui deixo meu agradecimento à equipe e à comunidade escolar da EMEI JP Cantinho Amigo que tornaram essa reconstrução possível.

6. REFERÊNCIAS

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 1. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LAZZARI, Arianna. Introduzione. I servizi per l'infanzia ai tempi della pandemia: quali lezioni apprese a livello europeo? In: **Rivista Infanzia** 03/2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

SCHENETTI, Michela. The figure of the Pedagogical coordinator for creating democratic educational contexts. In: **Rivista Infanzia**, 2017.