

## Gestão de espaços compartilhados entre estado e município: desafios e oportunidades a partir da análise em escolas da região sudeste do Brasil

### Management of shared spaces between state and municipality: challenges and opportunities based on analysis in schools in the southeastern region of Brazil

### Gestión de espacios compartidos entre estado y municipio: desafíos y oportunidades a partir del análisis en escuelas de la región sureste de Brasil

Célio Gonçalves<sup>1</sup>  Amanda Zambelli<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Fucape Business School, Vitória, Espírito Santo, Brasil.

<sup>2</sup> Faculdade De Ensino Superior de Linhares, Linhares, Espírito Santo, Brasil.

#### Autor correspondente:

Amanda Zambelli

Email: amandazambelli@gmail.com

**Como citar:** Zambelli, A., & Gonçalves, C. (2025). Gestão de espaços compartilhados entre estado e município: desafios e oportunidades a partir da análise em escolas da região sudeste do Brasil. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 18(37), e22796. <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v18i37.e22796>

#### RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo compreender a gestão educacional em escolas públicas que compartilham espaços entre estado e município no Brasil, utilizando uma abordagem qualitativa. Foram entrevistadas 22 pessoas envolvidas nessas escolas, incluindo diretores, coordenadores, professores e funcionários. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas usando a análise de conteúdo de Bardin (2021). Os resultados destacaram desafios enfrentados pelos gestores e demais envolvidos, como disputas territoriais e conflitos interpessoais, além de revelar diferenças entre os estados quanto aos acordos e práticas adotadas nas escolas. Um aspecto novo identificado foi o conflito geracional. Destaca-se a escassez de pesquisas sobre o tema e a importância deste estudo para o campo educacional, fornecendo *insights* teóricos e práticos para melhorar a gestão escolar e desenvolver políticas mais eficazes relacionadas ao compartilhamento de recursos.

**Palavras-chave:** Compartilhamento de espaços. Disputa territorial. Relações interpessoais. Gestão Escolar.

#### ABSTRACT

This research aimed to understand educational management in public schools that share spaces between the state and municipality in Brazil, using a qualitative approach. 22 people involved in these schools were interviewed, including directors, coordinators, teachers and staff. the interviews

were recorded, transcribed and analyzed using Bardin's (2021) content analysis. the results highlighted challenges faced by managers and others involved, such as territorial disputes and interpersonal conflicts, in addition to revealing differences between states in terms of agreements and practices adopted in schools. a new aspect identified was generational conflict. the scarcity of research on the topic and the importance of this study for the educational field stand out, providing theoretical and practical insights to improve school management and develop more effective policies related to resource sharing.

**Keywords:** Sharing spaces. Territorial dispute. Interpersonal relationships. School management.

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo comprender la gestión educativa en escuelas públicas que comparten espacios entre estado y municipio en Brasil, utilizando un enfoque cualitativo. Se entrevistó a 22 personas involucradas en estas escuelas, entre directores, coordinadores, docentes y personal. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y analizadas mediante el análisis de contenido de Bardin (2021). Los resultados resaltaron los desafíos que enfrentan los directivos y otros involucrados, como disputas territoriales y conflictos interpersonales, además de revelar diferencias entre estados en términos de acuerdos y prácticas adoptadas en las escuelas. Un nuevo aspecto identificado fue el conflicto generacional. Se destaca la escasez de investigaciones sobre el tema y la importancia de este estudio para el campo educativo, proporcionando conocimientos teóricos y prácticos para mejorar la gestión escolar y desarrollar políticas más efectivas relacionadas con el intercambio de recursos.

**Palabras clave:** Compartir espacios. Disputa territorial. Relaciones interpersonales. Gestión Escolar.

## INTRODUÇÃO

O compartilhamento de espaço escolar entre estado e município é analisado neste estudo, caracterizado pela utilização conjunta dos recursos físicos pela comunidade educativa (Garcia & Vessio, 2022). Apesar de buscar otimizar recursos, essa prática enfrenta desafios como conflitos interpessoais, disputas territoriais e a falta de acordos formais claros para regulamentar essa partilha (Oswald & Zhao, 2021; Pierce, 2022; Shortland et al., 2023).

O compartilhamento de um mesmo espaço escolar envolve não apenas concordar em dividir, mas também gerenciar conflitos interpessoais e manifestações de poder (Chan & Zhang, 2018). Isso permite que os indivíduos gerenciem relacionamentos estáveis ou instáveis e plurais (Pierce, 2022). Esse processo de convivência compartilhada nas escolas desdobra-se em três níveis: social, organizacional e emocional. No nível social, ocorre interação entre alunos, professores, funcionários e gestores, colaborando em atividades conjuntas. No nível organizacional, é necessário coordenar e gerenciar o uso equitativo dos recursos, como salas de aula e espaços comuns. Já no nível emocional, as relações interpessoais e o clima emocional da escola são influenciados por conflitos não resolvidos entre os membros da comunidade educativa, afetando o compartilhamento de espaços (Chan & Zhang, 2018).

No contexto escolar brasileiro, a convivência compartilhada é comum em instituições públicas e é respaldada pela Constituição Federal e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) (Garcia & Vessio, 2022). Esse processo foi impulsionado pelo Regime de Colaboração a partir da municipalização nos anos 1990, levando algumas escolas a compartilhar prédios entre redes estaduais e municipais, resultando em conflitos interpessoais e disputas por espaços (Garcia & Vessio, 2022). Essa dinâmica de compartilhamento envolve complexidades relacionadas à convivência, relações e pluralidades humanas (Todorova et al., 2021).

Estudos anteriores abordaram o compartilhamento de espaços em diversas perspectivas, desde o empresarial até o escolar. Por exemplo, Chan e Zhang (2018) examinaram as dimensões socioespaciais do compartilhamento urbano, enquanto Cheah e Ho (2019) analisaram a relação

entre espaços de coworking e inovação empresarial. No contexto escolar, Loader (2021) explorou a educação compartilhada entre diferentes grupos religiosos, enquanto Garcia e Vessio (2022) analisaram o processo de municipalização entre escolas de São Paulo que compartilhavam espaço em Regime de Colaboração desde 2007.

Apesar dos avanços nos estudos, algumas lacunas persistem. Em primeiro lugar, há uma quantidade limitada de pesquisas sobre gestão em escolas brasileiras compartilhadas e suas consequências (Todorova et al., 2021). Além disso, a maioria dos estudos de gestão em instituições de ensino se concentra no trabalho docente e na sala de aula (Avivar-Cáceres et al., 2022). Embora haja pesquisas sobre gestão de conflitos, é importante considerar seu impacto no desempenho e coesão da equipe (Yin et al., 2022).

O objetivo deste estudo foi compreender a gestão educacional em escolas públicas brasileiras que compartilham espaços físicos entre estado e município. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa descritiva, incluindo entrevistas semiestruturadas com professores e funcionários de quatro escolas, duas no Espírito Santo e duas em Minas Gerais, analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2021).

Esta pesquisa representa um avanço no estudo do compartilhamento de espaços no contexto brasileiro, dada a escassez de investigações sobre esse tema (Cunha, 2020; Garcia & Vessio, 2022). Conforme dados do Censo Escolar de 2022, há 8.242 escolas que compartilham prédios escolares, evidenciando a relevância desse fenômeno em todo o país. Os resultados desta pesquisa fornecem aos gestores uma compreensão mais profunda dos desafios, conflitos potenciais e soluções para a colaboração eficaz em espaços escolares compartilhados. Além disso, contribui diretamente para a gestão escolar ao abordar a gestão de conflitos como fenômenos sociais ativos que afetam as dinâmicas dentro das escolas. Por fim, ajuda os gestores a entender melhor o conceito de compartilhamento, preenchendo uma lacuna na pesquisa que tem sido mais enfocada no ambiente empresarial do que no contexto escolar.

## **GESTÃO DE ESPAÇOS COMPARTILHADOS E DE CONFLITOS: DESAFIOS NO CONTEXTO ESCOLAR**

O compartilhamento de espaços é uma prática observada em diversos contextos, como o empresarial, familiar e educacional. No ambiente empresarial, o coworking tem se popularizado, proporcionando a profissionais independentes e empresas a oportunidade de compartilhar espaços de trabalho e recursos (Cheah & Ho, 2019; Oswald & Zhao, 2021; Hadley et al., 2023). No Brasil, o crescimento dos espaços de coworking é notável, oferecendo uma infraestrutura completa e promovendo um ambiente colaborativo que estimula a troca de conhecimentos e networking entre os membros (Farina et al., 2019).

No contexto educacional brasileiro, o compartilhamento de espaços físicos entre redes escolares se tornou uma prática comum a partir das municipalizações na década de 1990, persistindo até hoje por diversos motivos, como acordos políticos e economia (Souza & Faria, 2004; Melo & Santos, 2021). Respaldo pelo Regime de Colaboração estabelecido pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394/96), esse fenômeno visa uma maior proximidade administrativa e pedagógica com as comunidades locais, buscando uma gestão mais eficiente e adequada às necessidades específicas de cada região (Brasil, 1988, 1996). No entanto, o processo de municipalização enfrentou desafios e impactos variados em diferentes regiões do país, incluindo a necessidade e imposição do compartilhamento predial entre as redes escolares (Melo & Santos, 2021).

Diante desse cenário, o compartilhamento de estruturas físicas entre escolas apresenta desafios, especialmente em relação à divisão equitativa dos espaços e horários. A falta de coordenação pode levar a disputas e sobrecarga dos recursos, resultando em conflitos entre estudantes, professores e funcionários. Além disso, o compartilhamento pode afetar a identidade

e a cultura escolar, levando a conflitos se houver diferenças significativas entre as filosofias educacionais e normas disciplinares das escolas envolvidas (Todorova et al., 2021). Para mitigar esses problemas, é crucial promover o diálogo e a colaboração entre as instituições, estabelecendo canais claros para lidar com questões relacionadas ao espaço, horários e manutenção (Aftab et al., 2022).

Shortland et al. (2023) destacam que quando escolas compartilham o mesmo espaço físico, diferenças nas estruturas administrativas podem gerar tensões, especialmente em questões financeiras e alocação de recursos. Riisla et al. (2021) enfatizam a importância de estabelecer acordos claros para atender às necessidades de ambas as partes. Para minimizar conflitos, Aftab et al. (2022) sugerem promover transparência, estabelecer regras equitativas e reconhecer as diferenças entre as instituições. Os gestores desempenham um papel crucial na mediação de conflitos, exigindo habilidades de negociação e assertividade (Brummans et al., 2021; Xie & Lin, 2022).

Além dos aspectos organizacionais e estruturais, o compartilhamento de espaços envolve interações interpessoais em contextos comuns, como família, escola e trabalho (Riisla et al., 2021). Essas relações podem ser instáveis, especialmente em ambientes de trabalho intensos, resultando em rivalidades e frustrações (Yin et al., 2022). A mediação desses conflitos é uma responsabilidade dos gestores (Brummans et al., 2021).

O conflito interpessoal surge entre indivíduos em contextos sociais, manifestando-se como desentendimentos ou confrontos de visões (Todorova et al., 2021; Alvarez et al., 2022). Embora possa ser percebido como negativo, sua gestão adequada pode torná-lo produtivo (Yin et al., 2022; Rahim et al., 2021). No espaço escolar, carregado de sentimentos e significados atribuídos pelos envolvidos, as relações interpessoais são complexas e propensas a conflitos (Sales et al., 2022). Esse ambiente é influenciado pelos valores e subjetividades dos indivíduos (Chan & Zhang, 2018; Avivar-Cáceres et al., 2022).

Essa complexidade se intensifica no compartilhamento de espaços escolares entre diferentes redes de ensino, onde as relações interpessoais podem ser desafiadoras, especialmente quando há negação de acesso a certos espaços, resultando em exclusão e divisão em grupos (Todorova et al., 2021; Loader, 2021). Focar no diálogo, na interação, na percepção e na aproximação é crucial para manter uma boa relação entre as partes envolvidas, mas as divergências ideológicas podem dificultar esse processo (Riisla et al., 2021). Gerir esse contexto é desafiador, especialmente com gestores diferentes responsáveis pela mesma área, exercendo influência em várias esferas, desde a administração até a liderança pedagógica (Shortland et al., 2023; Nygaard et al., 2015). O exercício do poder deve ser ético e transparente, visando ao sucesso acadêmico e ao bem-estar dos alunos, e ao desenvolvimento de uma comunidade escolar saudável (Nygaard et al., 2015).

Apesar dos esforços para manter um ambiente harmonioso, o ambiente escolar compartilhado é propenso a conflitos devido à disputa por espaço e domínio territorial, influenciados pela interdependência de entes federativos (Garcia & Vessio, 2022). Esses conflitos podem afetar negativamente o ambiente de trabalho e a produtividade das equipes, exigindo dos gestores estratégias para mitigar ou resolver os problemas (Yin et al., 2022; Aftab et al., 2022).

Nesse sentido, identificar e diagnosticar as fontes de conflito é essencial para o gerenciamento eficaz, sendo a comunicação inadequada e os conflitos de interesse algumas dessas fontes (Yin et al., 2022; Riisla et al., 2021; Brummans et al., 2022). A ambiguidade de papéis, objetivos conflitantes e diferenças de valores são fontes comuns de conflitos em espaços compartilhados (Todorova et al., 2021; Aftab et al., 2022; Brummans et al., 2022; Yin et al., 2022). A alocação de recursos limitados também pode desencadear conflitos (Brummans et al., 2022). Além disso, a manifestação de poder entre gestores pode gerar competições por recursos e diferenças de status (Heller et al., 2022). Os gestores desempenham um papel crucial na eficácia da

equipe e no sucesso das organizações (Riisla et al., 2022). Para criar equipes eficazes, eles devem motivar os membros a trabalhar juntos para atingir os objetivos das organizações (Shortland et al., 2023).

## METODOLOGIA

Esta pesquisa qualitativa analisou a gestão educacional em escolas públicas brasileiras que compartilham espaços entre estado e município. Investigou o compartilhamento físico e a gestão desses espaços, abordando conflitos resultantes. Realizada em quatro escolas de dois estados diferentes (Espírito Santo e Minas Gerais) em 2023, envolveu diretores, professores e outros servidores. As entrevistas foram conduzidas entre novembro e dezembro de 2023, com 22 participantes, identificados por códigos para anonimato. As escolas foram denominadas como E1, E2, M1 e M2. O estudo utilizou coleta de dados primários e análise indutiva para uma compreensão abrangente do tema (Creswell & Creswell, 2021). A Tabela 1 apresenta a relação dos participantes juntamente com os dados demográficos da pesquisa.

**TABELA 1 – RELAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Participante/ Instituição	Cargo	Escolaridade	Tempo na Instituição	Idade	Sexo
P1 M1	Diretora	Pós-graduada	08 anos	35	F
P2 E1	Pedagoga	Pós-graduada	16 anos	60	F
P3 E1	Auxiliar de Serviços Gerais	Fundamental	17 anos	45	F
P4 M1	Professor	Pós-graduado	02 anos	37	M
P5 M1	Professora	Pós-graduada	30 anos	62	F
P6 E2	Diretor	Mestre	30 anos	54	M
P7 E1	Coordenadora Escolar	Pós-graduada	13 anos	52	F
P8 M1	Professor	Mestre	09 anos	42	M
P9 M1	Professora	Pós-graduada	11 anos	49	F
P10 E2	Auxiliar de Serviços Gerais	Ensino Médio	18 anos	57	F
P11 M2	Professor	Mestre	16 anos	49	M
P12 E1	Auxiliar de Secretaria	Graduada	11 anos	38	F
P13 M2	Diretora	Pós-graduada	22 anos	57	F
P14 E2	Professora	Pós-graduada	08 anos	26	F
P15 E2	Secretário Escolar	Pós-graduada	11 anos	29	M
P16 M2	Professora	Pós-graduada	19 anos	41	F
P17 M1	Coordenador Escolar	Pós-graduada	21 anos	44	M
P18 M2	Auxiliar de Serviços Gerais	Graduada	16 anos	35	F
P19 M1	Auxiliar de Serviços Gerais	Fundamental	32 anos	57	F
P20 M1	Supervisora Escolar	Mestranda	07 anos	30	F
P21 M2	Professora	Pós-graduada	01 ano	43	F
P22 M1	Auxiliar de Serviços Gerais	Ensino Médio	07 anos	42	F

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

At  
Ac

As visitas às instituições educacionais foram organizadas previamente, e os entrevistados responderam às perguntas sem preparação prévia. Todas as entrevistas foram gravadas em um ambiente privado, resultando em cerca de oito horas de áudio e 86 páginas de transcrições. Um aplicativo de transcrição de áudio para texto foi utilizado, com revisões adicionais para garantir a precisão das transcrições, dada a qualidade variável das gravações.

A técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2021). Dividida em três etapas - pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a análise visou organizar o trabalho, estabelecendo procedimentos flexíveis. Isso incluiu a seleção cuidadosa das unidades de codificação, a classificação por categorias e a inferência e interpretação dos dados. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais profunda dos padrões e temas emergentes, indo além do conteúdo manifesto para compreender o significado subjacente aos dados analisados.

A partir das entrevistas, foram identificadas três dimensões discursivas. Essas dimensões, juntamente com suas categorias e códigos, estão apresentadas na Figura 1 e discutidas na Análise dos Resultados.

**Figura 1:** Resumo da Análise dos Dados

DIMENSÃO	CATEGORIA DISCURSIVA	CÓDIGOS
Compartilhamento de espaços escolares entre estado e município.	Políticas públicas	Acordos formais e informais Otimização de recursos Insatisfação
	Manifestação de poder	Disputa e domínio territorial Hierarquia
	Senso de pertencimento	Afetividade Identidade Ideologia Responsabilidade Percepção de vantagens
Relações humanas em espaços escolares compartilhados	Convivência	Laços sociais Flexibilidade Diálogo Empatia Conflitos Interpessoais Conflitos Geracionais
Gestão de e em espaços escolares compartilhados	Estilos de gestão	Democrática Centralizada
	Desafios administrativos e pedagógicos	Gerenciamento de espaços Gerenciamento de aprendizagem

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo Autor

Os participantes foram questionados com base em códigos e categorias previamente elaborados, buscando entender suas percepções sobre o compartilhamento escolar entre estado e município. Os códigos foram inicialmente derivados das palavras mais recorrentes no referencial teórico, refletindo a literatura científica sobre o tema. Durante a aplicação desses códigos nas entrevistas, um novo código chamado "conflito geracional" emergiu da categoria "Convivência", relacionado às diferentes faixas etárias dos alunos e suas implicações.

## RESULTADOS

A partir das entrevistas, surgiram três dimensões discursivas sobre o compartilhamento de espaços escolares entre o estado e o município. A primeira enfoca a otimização de recursos e disputas territoriais. A segunda aborda as relações humanas, reconhecendo conflitos interpessoais. Por fim, a gestão desses espaços é discutida, destacando a importância das ações dos gestores. Cada dimensão se desdobrou em categorias específicas, como 'Políticas públicas' e 'Manifestação de poder' na primeira dimensão, 'Convivência' na segunda, e 'Estilos de gestão' e 'Desafios administrativos e pedagógicos' na terceira.

Inicialmente, destaca-se a complexidade das políticas públicas relacionadas ao compartilhamento escolar entre estado e município, impulsionado principalmente por motivos financeiros visando a redução de custos e o melhor aproveitamento de infraestruturas existentes, conforme destacado por um dos entrevistados:

[...] quando a escola estadual veio pra cá, o número de alunos estava diminuindo muito. Antes, tinham seis, sete turmas. Passaram a ter três. E a escola municipal também diminuiu o número de alunos. Então, tinham salas ociosas. Essas salas passaram a ser compartilhadas entre estado e município. O estado deixou um prédio alugado e passou a compartilhar, visto que o prédio municipal comportava todos os alunos municipais e estaduais. (P8-M1)

Dando continuidade às observações, no Espírito Santo, segundo os entrevistados, houve o estabelecimento de acordos formais entre as partes, delineando responsabilidades específicas de cada ente federativo, ao passo que em Minas Gerais esses acordos não foram firmados.

O estado fica responsável por financiar a merenda das duas redes. O município financia a água e a luz. Pequenos reparos são compartilhados, assim como o transporte. (P17-M1)

Porque não existe um papel comprovando que possa compartilhar essa escola. Não existe por escrito. Então, a maneira que, na época, os atores que estavam aqui decidiram o compartilhamento, ficou e se estende até hoje. (P13-M2)

Nas escolas capixabas, observaram-se estruturas formais mais consolidadas, com acordos estabelecidos desde 2013. Além disso, essas escolas demonstraram maior propensão à realização de acordos informais. Em contraste, as escolas mineiras enfrentaram dificuldades nesse aspecto, principalmente devido à ausência de cooperação entre os gestores e à falta de formalização, o que dificultou significativamente o processo de compartilhamento, conforme indicado por um dos participantes.

Os espaços que a gente compartilha foram resolvidos desde 1998, quando o ensino fundamental foi municipalizado. A partir daí, não houve nenhuma alteração, nenhuma formalização. Inclusive essa divisão de espaço foi feita em uma conversa e sem nenhuma ata, sem nenhum documento, sem nenhum parecer que pudesse embasar e que pudesse resguardar a fidelidade no cumprimento e no uso desses espaços. (P6-E2)

Quanto aos recursos financeiros, consoante aos entrevistados, as escolas do Espírito Santo enfatizam a economia gerada pelo compartilhamento, contrastando com a discordância em Minas Gerais sobre a distribuição equitativa das responsabilidades financeiras, o que resulta em tensões operacionais.

Temos os problemas também com relação a manutenção, um joga para o outro e sempre dá problemas. Então não há uma política de união e de consenso na hora de resolver esse tipo de problema. (P6-E2)

Essas diferenças ressaltam que os desafios enfrentados pelas escolas mineiras destacam a necessidade de um consenso formal entre o estado e o município sobre as responsabilidades no compartilhamento, buscando uma cooperação mais eficaz e uma gestão mais transparente dos recursos disponíveis.

Além das políticas públicas e dos acordos institucionais, outro aspecto evidenciado nas entrevistas foi a manifestação de poder. A disputa e o domínio de território emergiram como questões inevitáveis nas quatro instituições pesquisadas. Nas escolas capixabas, em consonância aos entrevistados, os locais compartilhados que mais geram conflitos incluem a quadra poliesportiva, o auditório e as salas de aula, além de outros espaços devido à incompatibilidade de horários, como o pátio e o refeitório. Áreas comuns também se tornam motivos de conflito, à medida que cada parte envolvida se sente invadindo o espaço do outro.

Desafios? Disputa territorial. Um exemplo, o prédio tem um auditório só. Então, às vezes um professor quer marcar uma palestra para aquele dia, mas naquele mesmo dia, um professor da outra rede marcou uma aula lá. E então, por não ser tratado antes, pode haver conflito. (P17-M1)

Essa disputa, embora presente também no Espírito Santo, mostrou-se ainda mais intensa nas escolas mineiras, com a rede estadual gradualmente limitada a ocupar apenas os espaços estritamente necessários, como a secretaria, sala dos professores e salas de aula. Mesmo os espaços

compartilhados não escaparam dos conflitos, evidenciando uma dinâmica de competição e tensão, conforme mencionado pelos entrevistados.

Nós não temos um local para fazer reunião. Se quisermos ter uma conversa em particular com um servidor ou até mesmo com um aluno, nós não temos esse espaço. Não temos local mais para guardar nada mais, está tudo amontoado. Já estamos com tanta coisa amontoada que não sabemos mais até onde vai dar para sustentar essa situação. (P6-E2)

Além da disputa por espaço físico, a pesquisa evidenciou a questão do domínio territorial e seu impacto nas dinâmicas de poder entre as redes envolvidas. Conforme observado pelos entrevistados, a posse de maior espaço confere poder e controle consideráveis sobre a situação, gerando conflitos e tensionamentos, especialmente nas escolas mineiras. Esse domínio territorial também se traduz em uma posição de autoridade e influência dentro do ambiente compartilhado, moldando a dinâmica organizacional. Alguns entrevistados expressaram um sentimento de impotência em relação à situação na instituição compartilhada, destacando uma sensação de dependência e de estar à mercê de favores dentro do ambiente escolar. Isso reflete uma dinâmica de desequilíbrio de poder e assimetrias que podem gerar tensões e conflitos interpessoais, comprometendo o bem-estar dos funcionários e o funcionamento eficaz da escola.

[...] não se pode tirar daqui a questão do poder. E o poder é algo assim que pode ser muito benéfico e ao mesmo tempo super prejudicial. Então, a questão de poder influencia muito quando se centralizam as decisões, as orientações, as sugestões. E ocorre muito isso na coabitação. (P11-M2)

[...] a escola municipal detém o poder porque possui o prédio e possui maior espaço. A escola estadual é aquela que vive de favores. Nós nos sentimos como se estivéssemos em um local onde somos visitantes ou vivemos de favor. Então, a situação não tem equilíbrio, é totalmente desequilibrada. (P6-E2)

Paralelamente à questão de poder, nos relatos coletados, o senso de pertencimento emergiu como um aspecto crucial, especialmente em relação aos alunos, evidenciando uma forte conexão afetiva com o ambiente escolar compartilhado. Destacou-se que uma das principais vantagens do compartilhamento é a continuidade do convívio dos alunos ao longo de diferentes etapas de ensino, promovendo um ambiente familiar e acolhedor. Segundo alguns dos entrevistados, esse ciclo de interação fortalece os laços de pertencimento à escola e contribui para o desenvolvimento de uma comunidade escolar coesa e solidária.

[...] essas equipes são duas que coabitam na mesma escola, considerando que o público, os alunos, são todos da mesma comunidade, que saem de uma rede e passam para outra, que o objetivo principal é a aprendizagem dessas equipes, então, precisam trabalhar em conjunto. (P11-M2)

Porém, as percepções sobre o compartilhamento variam, com alguns indivíduos vendo-o como uma oportunidade para estabelecer laços comunitários mais fortes, enquanto outros o encaram como um desafio à sua identidade e autonomia. A disparidade de postura entre os profissionais que trabalham nas redes estadual e municipal também foi destacada, assim como a clara separação entre as redes de ensino, que pode comprometer o progresso educacional das escolas.

[...] Nós separamos tanto quando nós coabitamos que, no final, fica quase impossível unir outra vez. Da forma que desenvolveu o projeto de coabitação, ela não é boa em nenhum sentido. Se nós pudéssemos ter uma gestão, uma instituição não coabitada, seria melhor. (P11-M2)

Porque as pessoas não pensam no espaço escolar, no espaço físico, como um espaço pedagógico. Eles veem isso como um espaço de pertencimento. E esse pertencimento, tanto estadual quanto municipal, prejudica aprendizagem e esse compartilhamento de espaço. (P2-E1)

Apesar disso, os profissionais envolvidos demonstraram um forte compromisso com a responsabilidade compartilhada de cuidar tanto das instalações físicas quanto das pessoas que as frequentam. A colaboração entre professores e funcionários de diferentes instituições foi apontada como uma vantagem, enriquecendo o ambiente de aprendizado e promovendo um senso de comunidade. Além disso, a permanência dos alunos dentro de suas próprias comunidades foi destacada como uma vantagem essencial, fortalecendo seu senso de pertencimento e conexão com sua comunidade local.

[...] eu sou responsável por todo o corpo docente, discente e por todos que passam por aqui no meu turno de trabalho. Eu vejo que a gente precisa fazer o máximo para cuidar do nosso espaço, do nosso prédio, da nossa escola, do nosso local de trabalho... porque qualquer coisa que acontece de errado, não é só eu que vou responder. Existe uma outra direção, uma outra gestão, que estará respondendo de alguma forma pelos danos que eu causei ou pelas vantagens que eu proporciono. (P6-E2)

Além das questões estruturais e simbólicas já citadas, os relatos dos entrevistados destacaram outra questão simbólica: a importância da convivência pacífica, com ênfase nos laços sociais e vínculos de amizade que se estabelecem no ambiente escolar compartilhado. Essa convivência harmoniosa entre alunos, professores e demais membros da comunidade escolar foi descrita como parte integrante da experiência educacional, contribuindo para um ambiente propício ao aprendizado e ao desenvolvimento pessoal dos estudantes.

[...] o ato de compartilhar o mesmo espaço não é fácil, mas a gente tem que aprender a conviver com as diferenças das pessoas, ideias, comportamentos. Então, o primeiro passo é aprender a convivência, a conviver. (P4-M1)

Os entrevistados destacaram a importância da colaboração e cooperação entre as equipes das escolas compartilhadas, evidenciando a necessidade de um diálogo constante e aberto entre os profissionais de diferentes instituições. Essa flexibilidade e diálogo são essenciais para garantir o melhor ambiente educacional possível para os alunos, permitindo uma resolução eficaz de conflitos e desafios.

[...] sempre tem que ter uma flexibilidade, porque se não houver, acaba criando uma polêmica muito grande. Então, eu percebo que é muito importante a gente conversar e ser mais flexível, porque eu já percebi que às vezes eu mesma não fui muito flexível. (P7-E1)

Nesse sentido, o diálogo foi enfatizado como um aspecto crucial para o sucesso do processo de compartilhamento, especialmente entre os gestores das escolas envolvidas. Ao promover uma comunicação aberta e franca, os gestores podem identificar desafios em comum e buscar soluções que beneficiem toda a comunidade escolar. Além disso, o diálogo é fundamental para promover uma cultura de colaboração e apoio mútuo entre os profissionais envolvidos.

Sem o diálogo não há o que fazer. Tem que chegar num consenso que seja bom para todos, porque o principal foco dos dois tem que ser os alunos. (P15-E2)

Além disso, a empatia também emergiu como uma característica marcante nas interações entre os entrevistados, demonstrando uma preocupação não apenas com o sucesso acadêmico, mas também com o bem-estar emocional e desenvolvimento holístico dos alunos. Os entrevistados

ressaltaram a importância de compreender as perspectivas e necessidades dos colegas de trabalho e dos estudantes, promovendo um ambiente escolar inclusivo e acolhedor.

Precisa haver diálogo para que os espaços sejam compartilhados. Só que nem sempre um compreende o outro. A escola coabitada não funciona sem diálogo. Ela não tem como funcionar sem que um se coloque no lugar do outro. (P14-E2)

Apesar dos esforços para promover a convivência pacífica, os relatos dos entrevistados revelaram a complexidade dos conflitos interpessoais nas escolas compartilhadas. Enquanto alguns observaram uma melhoria gradual nas relações ao longo do tempo, outros destacaram a persistência de conflitos desde o início do compartilhamento, sugerindo uma questão crônica que afeta as relações entre as redes estadual e municipal.

[...] periodicamente acontece algum atrito devido a esse compartilhamento. Os relacionamentos estão muito aquém do que deveriam ser. Na escola, onde nós coabitamos, há problemas acumulados de vários anos atrás, de várias gerações e eles não são resolvidos. E as questões interpessoais ficam todas prejudicadas também. (P11-M2)

Infelizmente nós não temos formalidade para resolver os desafios e os desentendimentos. Em alguns momentos, são resolvidos nos corredores, alguns momentos mais alterados. Então, duas situações: ou são mal resolvidas ou deixam de ser resolvidas. E vai acontecendo o problema, vai rolando, virando aquela bola de neve. (P6-E2)

Os conflitos geracionais também foram mencionados como uma questão relevante nas escolas capixabas, resultando de diferenças de maturidade e interesses entre os alunos de diferentes idades. Esses conflitos revelaram disparidades nas regras estabelecidas pelas redes de ensino e destacaram a importância de estratégias específicas para promover uma convivência pacífica entre os alunos.

[...] ali nós temos crianças de seis anos da rede municipal e temos alunos de 18 anos da rede estadual. Então não é bom que eles fiquem juntos. Gera conflito porque um atrapalha o outro. (P2-E1)

Em suma, os relatos dos entrevistados enfatizaram a importância da convivência pacífica, do diálogo e da empatia no ambiente escolar compartilhado. Apesar dos desafios enfrentados, os profissionais envolvidos demonstraram um compromisso contínuo com a promoção de um ambiente educacional inclusivo e acolhedor para todos os alunos, professores e funcionários.

[...] mesmo que o espaço é compartilhado, se tivesse uma boa conversa, ambos conseguiriam fazer da melhor forma. Então qualquer benefício que vem para um, o outro poderia compartilhar. Se fosse tudo bem resolvido, acredito que a gente seria uma escola muito melhor. (P21-M2)

Em continuidade, as falas também abordaram a maneira como se estrutura a gestão desses espaços compartilhados. A democrática se caracteriza pela participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões relevantes para o funcionamento da instituição, envolvendo discussões sobre políticas educacionais, planejamento curricular e alocação de recursos (Riisla et al., 2021). Em contraste, a centralizada concentra o poder decisório em uma única autoridade, resultando em decisões hierárquicas e verticais, sem a participação significativa dos demais membros da comunidade escolar (Aftab et al., 2022). No Espírito Santo, as escolas demonstram uma postura aberta e receptiva à gestão dos espaços compartilhados, priorizando o diálogo e a colaboração entre gestores e demais membros da comunidade escolar.

[...] a gente tem a parceria de colaborar um com o outro em prol do crescimento da nossa educação, da nossa escola, dos nossos alunos. Hoje, posso dizer que a gente tem uma ligação agradável, amistosa. O gestor (da escola estadual), é muito parcial sobre isso. (P1-M1)

Além disso, o diálogo é valorizado não apenas pelos gestores, mas por toda a equipe escolar, com o objetivo de promover uma aprendizagem significativa para os alunos. Essa responsabilidade é vista como compartilhada entre ambas as escolas, destacando uma abordagem colaborativa e centrada no aluno. Isso ressalta a importância da cooperação mútua e do comprometimento comum com a excelência educacional no ambiente escolar compartilhado.

[...] tudo é resolvido com conversa e pensando sempre no bem estar dos alunos, tanto da rede municipal quanto estadual. As maiores decisões que envolvem a outra escola, no caso o estado, são tomadas em conjunto, entre as duas equipes gestoras. (P20-M1)

Em contraste com as escolas do Espírito Santo, os relatos sobre as escolas de Minas Gerais destacaram uma realidade diferente em relação à gestão democrática. Enquanto há práticas democráticas dentro de cada rede individualmente, a gestão compartilhada do prédio não reflete essa abordagem. Os entrevistados expressaram o desejo por uma maior integração e cooperação entre os gestores das duas redes, argumentando que um melhor alinhamento poderia tornar o processo de compartilhamento mais harmonioso e satisfatório para todos os envolvidos.

Se os líderes trabalharem em conjunto, proporcionando a interação entre essas equipes que coabitam na mesma escola, considerando que o público, que são os alunos, que são todos da mesma comunidade, que saem de uma rede e passam para outra, que os atores desse processo de aprendizagem principais, o alvo principal são eles, nós precisaríamos trabalhar com dois corpos docentes em busca de um mesmo objetivo. (P11-M2)

Embora a gestão centralizada dos espaços compartilhados não fosse proeminente no Espírito Santo, emergiu nas narrativas dos entrevistados de Minas Gerais. Os gestores priorizam as demandas de suas próprias redes, resultando em uma compartimentalização das responsabilidades e recursos. Mesmo a cozinha foi dividida. Preocupações foram expressas sobre decisões unilaterais, contradizendo o princípio de compartilhamento. Destacou-se a necessidade de uma abordagem mais colaborativa e inclusiva na gestão desses espaços compartilhados (Riisla et al., 2021; Aftab et al., 2022).

A decisão é tomada unilateralmente. Vem da prefeitura para cá. Eu desconheço algum momento que ambas as partes sentaram para acordar isso. Então, a gente precisa de uma representatividade, de intervenção do estado com o poder político do município para resolver esse problema. (P15-E2)

Finalmente, os desafios relacionados ao gerenciamento de espaços foram evidentes em ambos os municípios, abrangendo todas as quatro escolas estudadas. Nas escolas do Espírito Santo, a gestão dos espaços revelou-se mais tranquila, com a equipe escolar desenvolvendo uma compreensão sólida do processo ao longo do tempo, percebendo a gestão compartilhada como a abordagem mais eficaz. Inclusive, um dos entrevistados destacou que a responsabilidade pelo espaço compartilhado não recai apenas sobre o gestor, mas também sobre os professores e demais servidores.

Quando eu comecei trabalhar nesse espaço de compartilhamento, eu achei muito difícil. Mas hoje, já assim com algum tempo de experiência, as coisas já se tornaram mais tranquilas. Mas não que 'acabou' os problemas, mas já conseguimos ficar melhor, já conseguimos ter uma visão melhor. (P7-E1)

Já nas escolas de Minas Gerais, os desafios foram significativos, com falta de diálogo entre os gestores sendo um obstáculo quase insuperável. Alguns entrevistados descreveram a deficiência na administração do espaço compartilhado, afetando negativamente o processo educacional. Um dos gestores ressaltou a ausência de um acordo formal entre os entes federativos, deixando-os sem orientação sobre decisões apropriadas.

Infelizmente, eu posso dizer que não existem vantagens reais. O que que seria possível apontar? Duas escolas funcionando no mesmo local, uma poderia contribuir com a outra na questão didática, pedagógica, educacional e de convivência. Na realidade, se torna um espaço onde não há quem possa gerir de forma eficiente esses espaços e essas duas escolas, porque não há um acordo. Muitas vezes, nas decisões, nos procedimentos e na administração, seja pessoal, seja do físico, seja do pedagógico, de forma alguma não há um consenso. (P6-E2)

Um dos gestores sugeriu que cada escola tivesse seu próprio espaço, considerando-o mais vantajoso para as instituições e a comunidade. Evidenciou-se que a gestão eficaz do compartilhamento escolar reflete diretamente na qualidade da aprendizagem dos alunos. Alguns entrevistados destacaram a necessidade de superar os "limites" pedagógicos entre estado e município e resolver conflitos entre adultos para evitar impactos negativos no ensino.

Nós temos dificuldade em coordenar isso, porque não é fácil compartilhar ambientes. É muito difícil e traz muito transtorno no dia-a-dia. Se tivesse um outro prédio, uma outra escola no nosso distrito, seria um avanço pra nossa comunidade. (P13-M2)

Um dos entrevistados enfatizou a importância de os adultos chegarem a um consenso, servindo como modelos para os alunos. Assim, tornou-se evidente o desejo por uma gestão verdadeiramente compartilhada e pacífica dos espaços, com foco no aprimoramento da aprendizagem dos alunos.

O desafio maior é conseguir uma forma de se juntar, de ver o que é o melhor para os alunos. Porque os alunos do município vão pro estado depois. Acredito precisam entrar num consenso. Não achar que o outro faz mais, que um ou outro tem mais obrigações. E pensar nas crianças... A gente é o espelho. Então, se vive bem, a gente mostra isso. E, se está em conflito, a gente também mostra isso, mesmo sem querer. (P21-M2)

## DISCUSSÃO

Com o propósito de aprofundar a compreensão sobre a gestão educacional em escolas públicas brasileiras que partilham instalações entre o estado e o município, bem como os seus desdobramentos no ambiente escolar, foi conduzido um estudo qualitativo descritivo, o qual foi realizado em quatro escolas de Educação Básica, de dois municípios distintos: duas do Espírito Santo e duas de Minas Gerais. O levantamento envolveu entrevistas com um total de 22 indivíduos, abarcando todos os profissionais que atuam nas unidades escolares, com exceção dos alunos, a fim de garantir uma representação abrangente na pesquisa.

A diversidade de respostas entre os dois municípios, cada um pertencente a estados distintos, ilustra a complexidade do processo de compartilhamento de espaços em escolas públicas brasileiras. Evidenciou-se que, nas escolas do Espírito Santo, o modelo adotado está mais em conformidade com as disposições constitucionais e legais, refletindo uma abordagem colaborativa que permite uma clara divisão de responsabilidades entre os diferentes entes federativos. Este alinhamento é congruente com as ideias de Souza e Faria (2004), que enfatizam a importância de ações conjuntas para a oferta de educação básica, como a divisão de responsabilidades pelo Ensino Fundamental entre as esferas estadual e municipal.

Por outro lado, nas escolas de Minas, o processo de compartilhamento, denominado "coabitação", não está em consonância com as normativas legais, revelando uma lacuna na formalização dos acordos para o compartilhamento do espaço escolar. Por conseguinte, a ausência de uma estrutura sólida tem causado significativos transtornos para toda a comunidade escolar, especialmente para as equipes gestoras. Essa realidade reflete o cenário descrito por Garcia e Vessio (2022), que observaram que o compartilhamento de espaços pode resultar em conflitos, particularmente entre as lideranças das escolas.

Na análise das políticas públicas, observa-se uma notória diferença na eficiência da otimização de recursos entre as escolas capixabas e as mineiras. Enquanto no primeiro caso o processo de compartilhamento é bem-sucedido na visão dos entrevistados, no segundo não alcança os mesmos resultados. A otimização eficaz dos recursos, conforme destacado por Oswald e Zhao (2021), segue uma lógica semelhante ao *coworking*, onde os espaços compartilhados justificam-se pelo custo-benefício e incentivam a colaboração entre os envolvidos.

Uma significativa insatisfação emergiu em relação aos arranjos entre estado e município no que tange ao processo de compartilhamento, tanto nas escolas capixabas quanto nas mineiras. A maioria dos entrevistados expressou discordância com o atual cenário e manifestou o desejo de possuir um espaço próprio, distinto do compartilhado. Esse anseio converge com a perspectiva de Loader (2021) sobre "fronteiras", conceituadas como mecanismos destinados a separar e delimitar categorias, impedindo a entrada do indesejável. Além disso, ecoa o argumento de Gao et al. (2022) sobre o sentido de pertencimento e territorialização, que promove um vínculo emocional entre o trabalhador e a organização, possivelmente explicando o desejo das redes escolares por um local exclusivo de trabalho.

A dinâmica de poder relacionada à disputa e controle territorial, bem como a hierarquização dos espaços, foi observada em todas as escolas analisadas. No entanto, essa dinâmica se destacou de forma mais acentuada nas escolas mineiras. Enquanto os entrevistados das escolas capixabas relataram um início desafiador no processo de compartilhamento, mas perceberam uma evolução e amadurecimento da equipe ao longo do tempo, nas escolas mineiras, mesmo após um período mais longo de compartilhamento, as disputas e a hierarquização dos espaços ainda são bastante evidentes. Os entrevistados mineiros ressaltaram a ausência de consenso em relação às demarcações de direitos e responsabilidades para ambas as redes. Essa realidade está em consonância com a visão de Loader (2021) sobre as relações de poder associadas às fronteiras, particularmente quem se beneficia delas e quem determina seus limites de abertura ou fechamento.

As entrevistas revelaram um forte senso de pertencimento entre os entrevistados, abordando uma variedade de aspectos relacionados de forma tanto positiva quanto negativa à afetividade, à identidade, à ideologia, à responsabilidade e à percepção de vantagens associadas ao processo de compartilhamento. No entanto, em nenhum momento foi mencionada uma percepção positiva sobre o compartilhamento nas escolas de Minas Gerais. Entre os aspectos positivos observados, Hadley et al. (2023) destacam que os espaços compartilhados proporcionam a oportunidade de desenvolver um trabalho relacional para atender às necessidades sociais dos funcionários, enquanto operam em um ambiente profissional e amigável. No entanto, em contraste, de acordo com Chan e Zhang (2018), é razoável esperar que em um espaço compartilhado, habitado por diversos grupos com diferentes interesses e valores, não haja coesão nem consistência.

A análise das relações humanas, sob a perspectiva da convivência, revelou, através das respostas dos entrevistados, uma série de aspectos relacionados aos laços sociais, à flexibilidade, ao diálogo e à empatia resultantes do processo de compartilhamento. Notou-se uma diferenciação no aspecto afetivo entre as escolas capixabas e mineiras. Enquanto nas capixabas, os entrevistados destacaram a presença de relações humanas afetuosas, nas mineiras, foram evidenciadas, inclusive, discussões com tons de voz elevados entre os gestores, indicando uma falta de diálogo e um clima

organizacional desfavorável. Além disso, os entrevistados de Minas Gerais expressaram um forte desejo por acordos e diálogos que pudessem melhorar a situação atual do compartilhamento. Concernente às relações afetuosas, Bruhn e Gonzales (2023) ressaltam a importância dos relacionamentos afetuosos para um senso de pertencimento significativo, enfatizando que espaços comunitários de pertença podem nutrir e proteger tais relações. No entanto, segundo Xie e Lin (2022), a ausência de diálogo e um clima organizacional ruim podem prejudicar a eficácia organizacional, comprometendo a integração dos recursos físicos e humanos e a capacidade da organização em alcançar seus objetivos.

Os conflitos interpessoais emergiram como uma questão presente em todas as escolas. Nas do Espírito Santo, tais conflitos foram particularmente comuns no início do processo de compartilhamento, principalmente entre as equipes de limpeza e cozinha. No entanto, os entrevistados relataram que, embora ainda existam conflitos, estes são de natureza insignificante e facilmente resolvidos entre as equipes. Por outro lado, nas de Minas Gerais, a situação continua sendo uma realidade persistente. Os entrevistados apontaram que a falta de diálogo e equidade no processo de compartilhamento dificulta substancialmente a promoção de relações pacíficas. Os gestores enfrentam desafios substanciais na resolução dos conflitos, devido à disparidade de percepções e à falta de formalidade no processo de compartilhamento. Acerca disso, Todorova et al. (2021) destacam que os conflitos de relacionamento envolvem oposição entre as pessoas envolvidas, incluindo incompatibilidades interpessoais e ataques pessoais, os quais evidenciam visões e percepções inconsistentes dentro da equipe. Ainda, nesse contexto, Riisla et al. (2021) ressaltam o papel crucial dos gestores na promoção da eficácia da equipe e do sucesso organizacional, destacando que para os funcionários, os valores, comportamentos e princípios dos líderes são indicativos das normas e da cultura organizacional.

Um aspecto inesperado que surgiu durante as respostas dos entrevistados do Espírito Santo foi a questão do conflito geracional. Devido à necessidade de reunir todos os alunos no mesmo espaço em determinados momentos, tanto da escola municipal quanto da estadual, diferenças de idade ocasionalmente resultam em conflitos. No entanto, os entrevistados destacaram que essas situações são facilmente resolvidas com diálogo e compreensão das diferentes fases de desenvolvimento dos estudantes. Nesse contexto, Rahim et al. (2021) observam que o conflito dentro das organizações não é necessariamente improdutivo quando é gerenciado de forma adequada.

Na gestão de espaços compartilhados, emergiram dois estilos distintos: o democrático e o centralizado. Nas escolas capixabas, os entrevistados relataram que no início do processo de compartilhamento, entre 2013 e 2016, as gestoras enfrentavam dificuldades para chegar a um entendimento mútuo, resultando em conflitos frequentes no ambiente escolar. No entanto, de 2017 até o presente momento, os gestores conseguiram estabelecer um diálogo pacífico e coordenar os espaços compartilhados de forma democrática. Por outro lado, nas escolas de Minas Gerais, os entrevistados mencionaram que, apesar das mudanças de gestores, não houve consenso sobre a gestão do espaço, resultando em uma coordenação centralizada, onde cada gestor coordena sua equipe de forma independente. Nesse sentido, Nygaard et al. (2017) destacam que o gestor democrático envolve outros agentes da escola nas tomadas de decisão e na definição de ações conjuntas, enquanto o líder centralizador busca ser o único responsável pelas decisões e funções da escola, assumindo total autonomia.

Quanto aos desafios administrativos e de aprendizagem, os entrevistados enfatizaram especialmente os desafios administrativos, pois estes têm um impacto direto na gestão de espaços compartilhados e, conseqüentemente na aprendizagem dos alunos. Segundo os entrevistados, a administração dos espaços comuns, as incompatibilidades de horários, as diferenças curriculares e as relações humanas representam desafios significativos para os gestores de todas as escolas. Foi

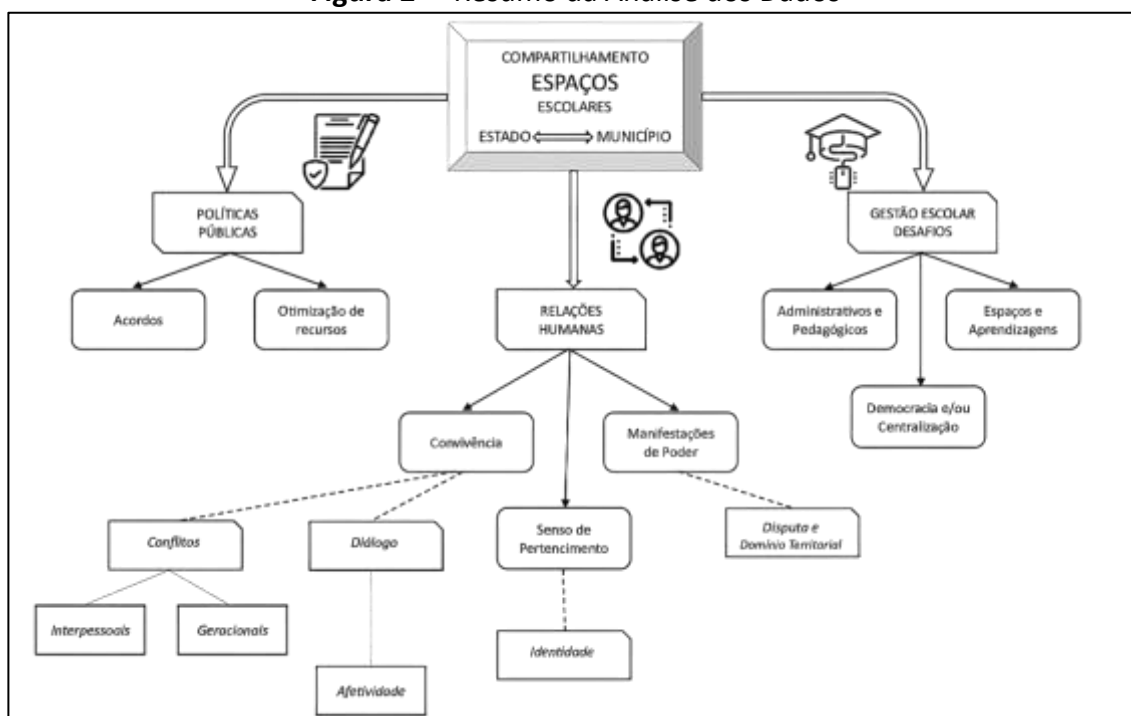
destacada, principalmente nas escolas de Minas Gerais, a importância de os gestores dialogarem e chegarem a consensos sobre a dinâmica da gestão dos espaços compartilhados.

Essas diferenças evidenciadas na dinâmica de compartilhamento de espaços escolares entre as escolas analisadas no Espírito Santo e em Minas Gerais ressaltam a urgência de uma abordagem mais coesa e colaborativa no processo de compartilhamento entre estados e municípios. Conforme destacado por Garcia e Vessio (2022), é imperativo estabelecer acordos formais que assegurem a conformidade com as legislações educacionais e promovam um ambiente propício para uma gestão escolar eficaz. Além disso, deve-se incentivar o diálogo e a cooperação entre todas as partes envolvidas, visando mitigar potenciais conflitos e maximizar os benefícios do compartilhamento de espaços educacionais (Aftab et al., 2022).

Os desafios enfrentados pelas escolas no compartilhamento de espaços escolares entre estados e municípios são diversos e complexos, como evidenciado por relatos de entrevistados. Alguns dos principais desafios detectados incluem a falta de integração entre as redes, a disputa e o domínio territorial, as relações interpessoais e a dificuldade em gerenciar o processo, o que pode impactar a qualidade do aprendizado dos alunos. Esses desafios destacam a complexidade envolvida no compartilhamento de espaços escolares entre estados e municípios, ressaltando a necessidade de abordagens mais integradas e colaborativas para superar tais obstáculos e promover um ambiente educacional mais eficaz e inclusivo.

Consoante a tudo isso, figura-se a seguir o resumo da análise dos dados coletados.

**Figura 2 – Resumo da Análise dos Dados**



Fonte: Elaborado pelo Autor

## CONCLUSÃO

A partir do objetivo delineado para este estudo, de compreender a gestão educacional em escolas públicas brasileiras que compartilham espaços físicos entre o estado e o município - foi possível perceber como o processo de compartilhamento de estruturas físicas de um prédio escolar entre essas entidades pode apresentar desafios significativos para os gestores das respectivas escolas, bem como para todos os envolvidos no processo. Isso decorre, em parte, das disputas territoriais e dos conflitos interpessoais que dele surgem.

De modo geral, o estudo investigou quatro instituições de ensino em dois estados distintos, sendo duas estaduais (uma no Espírito Santo e outra em Minas Gerais) e duas municipais (também uma no Espírito Santo e outra em Minas Gerais). A análise dos resultados a partir das entrevistas revelou que o processo de compartilhamento entre as escolas mineiras é mais desafiador em comparação com as escolas capixabas. Enquanto nas capixabas existe um acordo formal que define algumas responsabilidades específicas de cada rede, incluindo a otimização de recursos, nas mineiras não há sequer um documento que formalize a parceria. Além disso, foi observado que nas escolas capixabas há, entre os membros, um senso de pertencimento mais positivo à escola, ao espaço compartilhado em comparação com as escolas mineiras. A convivência nas escolas capixabas, apesar de alguns contrapontos, apresentou menos conflitos interpessoais em comparação com as escolas mineiras, onde as relações humanas foram caracterizadas por desgaste e, por vezes, confrontação. Por fim, a gestão desse processo revelou-se especialmente difícil em Minas Gerais, devido à inexistência de parceria entre as redes, mesmo que mínima.

Durante a coleta das entrevistas, surgiu um resultado contraintuitivo: a ocorrência de conflitos geracionais decorrentes do processo de compartilhamento nas escolas capixabas. Essa descoberta acrescenta uma dimensão significativa ao estudo, evidenciando a necessidade de considerar não apenas as relações entre adultos, mas também as dinâmicas entre os próprios alunos nesse espaço em compartilhamento.

Considerando a escassez de estudos sobre a temática do compartilhamento escolar entre estado e município no contexto brasileiro (Cunha, 2020; Garcia & Vessio, 2022), este estudo representa uma contribuição teórica substancial para o campo da educação. Ele não apenas oferece uma análise significativa do processo de compartilhamento escolar, mas também amplia a compreensão sobre os desafios e dinâmicas relacionados à gestão dos espaços físicos e das interações humanas dentro desse contexto.

Ademais, este estudo oferece *insights* práticos para aprimorar a gestão educacional e fomentar uma colaboração mais eficaz entre as esferas estadual e municipal no compartilhamento de prédios escolares. Ao compreender os desafios e oportunidades associados a esse processo, os gestores educacionais podem desenvolver estratégias mais eficientes para coordenar recursos, definir responsabilidades e resolver conflitos. Além disso, pode contribuir para a formulação de políticas educacionais mais adequadas, visando assegurar a equidade e promover um ambiente escolar inclusivo e propício ao aprendizado para todos os alunos.

Este estudo, de natureza qualitativa, oferece uma perspectiva sobre o compartilhamento de espaços na região sudeste. Segundo o Censo Escolar de 2022, existem 8.242 escolas brasileiras que compartilham prédios escolares. Para avançar nesse campo, é relevante não apenas explorar outros contextos, mas também conduzir pesquisas quantitativas abrangendo todo o território nacional. Investigar essa abordagem em diferentes estados e municípios pode aprofundar a compreensão das características do compartilhamento de espaços entre estado e município, bem como seu impacto na gestão e nas relações humanas envolvidas.

Cabe, por fim, salientar que compartilhar um prédio entre estado e município apresenta desafios complexos, indo além de questões logísticas e administrativas. A definição clara de responsabilidades e a coordenação eficiente dos recursos são cruciais, mas frequentemente levam a disputas territoriais e conflitos de competência. As divergências nas políticas educacionais e prioridades entre as duas esferas podem dificultar a tomada de decisões conjuntas e a implementação de práticas pedagógicas consistentes. Gerenciar as relações humanas também é um desafio, dada a diversidade de origens, expectativas e necessidades dos membros da comunidade escolar. Em suma, o compartilhamento de um prédio exige cooperação sólida, comunicação eficaz e empatia para garantir um ambiente escolar inclusivo e equitativo.

**Contribuições dos Autores:** Gonçalves, C.: concepção e desenho, aquisição de dados, análise e interpretação dos dados, redação do artigo, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual; Zambelli, A.: concepção e desenho, aquisição de dados, análise e interpretação dos dados, redação do artigo, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual. Os autores leram e aprovaram a versão final do manuscrito.

**Aprovação Ética:** Não aplicável.

**Agradecimentos:** Não aplicável.

## REFERÊNCIAS

- Aftab, S., Khalid, K., Waheed, A., Aftab, A., & Adnan, A. (2022). Role of Agile Leadership in Managing Inter-Role Conflicts for a Satisfying Job and Life During COVID-19 in a VUCA World. *Frontiers in Psychology, 13*(1), 1-17.
- Alvarez, I. M., González-Parera, M., & Manero, B. (2022). The Role of Emotions in Classroom Conflict Management: Case Studies Geared Towards Improving Teacher Training. *Frontiers in Psychology, 13*(1), 1-15.
- Avivar-Cáceres, S., Prado-Gascó, V., & Parra-Camacho, D. (2022). Effectiveness of the Fhace Up! Program on School Violence, School Climate, Conflict Management Styles, and Socio-Emotional Skills on Secondary School Students. *Sustainability, 14*(1), 1-15.
- Bardin, L. (2021). Análise de conteúdo. Edições 70.  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod\\_resource/content/1/BARDI\\_N\\_L\\_1977.\\_Analise\\_de\\_conteudo.\\_Lisboa\\_edicoes\\_70\\_225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDI_N_L_1977._Analise_de_conteudo._Lisboa_edicoes_70_225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf).
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)
- Bruhn, S., Gonzales, R. G. (2023). Geographies of Belonging: Migrant Youth and Relational, Community, and National Opportunities for Inclusion. *Social Sciences 12*(167), 1-18.
- Brummans, B. H., Higham, L., & Cooren, F. (2022). The Work of Conflict Mediation: Actors, Vectors, and Communicative Relationality. *Human Relations, 75*(4), 764-791.
- Chan, J. K. H., & Zhang, Y. (2021). Space: Urban Sharing, Sharing a Living Space, and Shared Social Spaces. *Space and Culture, 24*(1), 157-169.
- Cheah, S., & Ho, Y. P. (2019). Sustainable Business Model Innovation in Young Firms. *Sustainability, 11*(1), 1-18.
- Creswell, JW., & Creswell, JD. (2021). Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto (5ª ed.). Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786581334192>.
- Cunha, E. C. (2020). Coabitação entre Escolas: Relações de Poder e Desafios para a Gestão de Espaços Compartilhados. (Dissertação de mestrado). Universidade de Juiz de Fora, Juiz de Fora.
- Farina, M. C., Fernandes Neto, A. F., de Carvalho, A. A., & Berne, D. F. (2019). Coworking and the Generation of Employment and Income. *Innovation, Engineering and Entrepreneurship, 555*(2), 898-904.
- Gao, S., Low, S. P., Gong, H. Q. (2022). Effects of Activity-Based Workspaces on Employee Belongingness. *Facilities, 40*(1), 98-117.
- Garcia, P. S., & Vessio, F. B. (2022). Um Estudo Sobre as Decorrências do Processo de Municipalização: o Caso das Escolas Ocupando o Mesmo Espaço. *Educação, Ciência e Cultura, 27*(1), 1-20.
- Hadley, C. N., Marks, B., & Wright, S. (2023). Work Environments Research: How Coworking Spaces Impact Employee Well-Being. *Harvard Business Review, 1*(1), 1-8.

Heller, S., Ullrich, J., & Mast, M. S. (2023). Power at Work: Linking Objective Power to Psychological Power. *Journal of Applied Social Psychology, 53*(3), 5-20.

Loader, R. (2021). Spaces, Separate Places: Desegregation and Boundary Change in Northern Ireland's Schools. *Research Papers in Education, 37*(6), 1097–1118.

Melo, J. O., Santos, R. C. (2021). A Descentralização de Políticas Públicas na Educação Brasileira a partir da Década de 1990. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. 2*(6), 20-45.

Nygaard, A., Biong, H., Silkoset, R., & Kidwell, R. E. (2017). Leading by Example: Values-Based Strategy to Instill Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics, 145*(2), 133-139.

Oswald, K., & Zhao, X. (2022). Collaborative Learning and Individual Work Performance in Coworking Spaces. *Journal of Business Economics and Management, 23* (1),162–179.

Pierce, J. (2022). How Can We Share Space? Ontologies of Spatial Pluralism in Lefebvre, Butler, and Massey. *Space and Culture, 25*(1), 20–32.

Rahim, M. A., Katz, J. P., Ma, Z., Yilmaz, H., Lassleben, H., Rahman, M. S., Silva, M. G., Bibi, Z., Shaw, L. J., Fernandez, T. E., & Yee, C. L. M. (2022). The Three-Way Interactions of Gender, Supervisor's Gender, and Country on the Strategies for Managing Conflict of Millennials: an Exploratory Study in 10 Countries. *International Journal of Conflict Management, 33*(5), 762-781.

Riisla, K.; Wendt, H.; Babalola, M.T., & Euwema, M. (2021). Building Cohesive Teams - The Role of Leaders' Bottom-Line Mentality and Behavior. *Sustainability, 13*(11), 1-19.

Sales, G. L., Tavares, A. M. B. N., Silva, B. D., & Silva, E. J. C. S. (2022). Educação 2050: Pensar o Futuro em Tempos de Mudanças Aceleradas. *Holos, 38*(4), 1-14.

**Recebido:** 16 de abril de 2025 | **Aceito:** 7 de agosto de 2025 | **Publicado:** 19 de setembro de 2025



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.