

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Andréa Cristina Miranda de Araujo

ORIENTADORA PEDAGÓGICA E EQUIPE GESTORA:
parceria colaborativa para o desenvolvimento profissional

Taubaté, SP
2025

Andréa Cristina Miranda De Araujo

**ORIENTADORA PEDAGÓGICA E EQUIPE GESTORA:
parceria colaborativa para o desenvolvimento profissional**

Dissertação de Mestrado apresentada à banca da Universidade de Taubaté, requisito parcial para obtenção do Título de Mestre pelo Mestrado Profissional em Educação Universidade de Taubaté. Área de Concentração: Formação Docente para a Educação Básica Linha Pesquisa: Formação Docente e Desenvolvimento Profissional Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Maria Gimenes Corrêa Calil

**Taubaté, SP
2025**

**Grupo Especial de Tratamento da Informação – GETI
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBi
Universidade de Taubaté - UNITAU**

A663o Araujo, Andréa Cristina Miranda de
Orientadora pedagógica e equipe gestora : parceria colaborativa
para o desenvolvimento profissional / Andréa Cristina Miranda de
Araujo. -- 2025.
132 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté,
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, 2025.
Orientação: Profa. Dra. Ana Maria Gimenes Corrêa Calil,
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação.

1. Desenvolvimento Profissional. 2. Gestão Escolar.
3. Orientação Pedagógica. 4. Parceria Colaborativa. 5. Trabalho
Colaborativo. I. Universidade de Taubaté. Programa de
Pós-graduação em Educação. II. Título.

CDD – 370

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha sincera gratidão à Prof.^a Dr.^a Ana Maria Calil, minha orientadora, por sua orientação dedicada e apoio constante ao longo desta jornada acadêmica. Sua expertise e sensibilidade foram fundamentais para a organização das minhas reflexões e para o direcionamento estratégico desta pesquisa. Agradeço por sua disponibilidade incansável, de recomeçar a meu lado quando foi necessário, por suas valiosas sugestões e pela confiança depositada em meu trabalho. Sua orientação não apenas contribuiu significativamente para o desenvolvimento deste estudo, como para meu crescimento pessoal e profissional.

Aos professores do Mestrado Profissional em Educação (MPE) da Universidade de Taubaté (UNITAU), expresso minha profunda gratidão pelas orientações e incentivos que guiaram meu percurso acadêmico. Suas contribuições foram essenciais para o desenvolvimento deste projeto, transmitindo conhecimentos valiosos e oferecendo estímulos constantes. A cada desafio enfrentado, encontrei em suas palavras e ensinamentos motivos para perseverar e continuar perseguindo meus sonhos. A dedicação e o compromisso de cada um foram fundamentais para minha formação, tanto acadêmica quanto pessoal.

Aos colegas com os quais compartilhei esta jornada acadêmica, expresso minha sincera gratidão pelos incentivos constantes e pela renovação das razões que me impulsionaram a seguir em frente. As trocas de experiências, os debates enriquecedores e o apoio mútuo foram fundamentais para o meu crescimento e desenvolvimento.

Agradeço, ainda, às inúmeras pessoas que, em algum momento, cruzaram meu caminho, deixando marcas significativas e contribuindo para a construção do meu desenvolvimento. Cada encontro vivido, cada palavra de apoio e cada gesto de incentivo foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

A Deus, fonte de luz e sabedoria, agradeço por me conceder saúde, força e coragem ao longo desta jornada. Sua presença constante renovou minha determinação e persistência, especialmente nos momentos em que a caminhada parecia ter chegado ao fim.

Ao meu pai (*in memoriam*), minha eterna gratidão. Seus ensinamentos, amor e exemplo de vida continuam a me inspirar e guiar, mesmo na sua ausência física. À minha mãe, agradeço pelo incentivo constante, pela confiança depositada em mim e pelos princípios éticos que sempre me conduziram. Meus filhos e nora sempre a meu lado, inspirando e incentivando com apoio incondicional para que eu pudesse alcançar mais esta conquista.

Gratidão é a palavra!

**“A agradável experiência de aprender algo de novo cada dia, num
princípio de sobrevivência incontornável”.
(Zabalza, 2000, p. 165)**

RESUMO

O presente estudo insere-se na linha de pesquisa “Profissão Docente e Desenvolvimento Profissional”, do Programa de Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté, UNITAU. Pela abordagem qualitativa, investiga-se o desenvolvimento profissional da equipe gestora, por meio da parceria colaborativa junto à pesquisadora, que é a orientadora pedagógica responsável pela escola. A orientadora pedagógica é uma profissional da Secretaria Municipal de educação responsável por acompanhar um grupo de escolas a fim de facilitar e regular os processos internos e externos da unidade. A investigação aprofunda a compreensão das potencialidades dessa parceria colaborativa, apresentando estratégias que auxiliam no desenvolvimento profissional e na superação dos desafios cotidianos. Com o objetivo de identificar, analisar e descrever a relação colaborativa entre a equipe gestora e orientadora pedagógica na implementação de estratégias que contribuem para o desenvolvimento profissional desses profissionais e qualificação dos trabalhos realizados. A pesquisa destaca a parceria colaborativa como ferramenta potente para crescimento e transformação profissional, ressalta a relevância das reflexões, utilizando o pressuposto do desenvolvimento profissional da equipe gestora de uma unidade escolar, facilitado pela parceria junto à orientadora pedagógica para a superação de desafios. A equipe gestora investigada é composta por seis integrantes: um diretor, dois vice-diretores e três coordenadores pedagógicos de uma escola pública municipal, situada em região periférica e que recebe apoio da orientadora pedagógica, sendo que esta também desempenha o papel de pesquisadora e representante da Secretaria de Educação, presente semanalmente na escola. Para tanto, foi adotada a abordagem qualitativa, a Análise de Prosa de André (1983). Como instrumentos, foram usados um questionário à equipe escolar para caracterizar a instituição e a equipe gestora, além de entrevistas narrativas de caráter reflexivo, que mediarão as interações semanais entre a orientadora pedagógica e a equipe gestora. Entre essas entrevistas, a primeira foi realizada, individualmente, com cada integrante da equipe gestora, e a última, de caráter avaliativo e conduzida em grupo, teve o propósito de analisar os impactos da parceria colaborativa. As entrevistas tiveram como princípio aprofundar a compreensão dos contextos de atuação, das especificidades dos desafios enfrentados e de suas implicações no desenvolvimento da equipe gestora e, conseqüentemente, do ambiente escolar. A pesquisa abordou os desafios cotidianos da escola como episódios de análise, adotando a parceria colaborativa como estratégia para enfrentá-los e impulsionar o desenvolvimento profissional da equipe de maneira intencional e reflexiva. A análise das estratégias na atuação da orientadora pedagógica ressalta a colaboração como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional. A parceria colaborativa se mostra eficaz para a promoção de transformações significativas a partir das reflexões e da interação sistemática entre a orientadora pedagógica e a equipe gestora. O processo fortaleceu a autonomia dos profissionais no processo de tomada de decisão e o fomento da cultura organizacional pautada na troca de saberes e construção coletiva de soluções frente aos desafios da escola.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento Profissional. Gestão Escolar. Orientação Pedagógica. Parceria Colaborativa. Trabalho Colaborativo.

ABSTRACT

This study is part of the research line Teaching Profession and Professional Development of the Professional Master's Program in Education at the University of Taubaté. Using a qualitative approach, it investigates the professional development of the management team through collaborative partnership with the researcher, who is the pedagogical advisor responsible for the school. The pedagogical advisor is a professional from the municipal education department responsible for monitoring a group of schools to facilitate and regulate the internal and external processes of the unit. The investigation deepens the understanding of the potential of this collaborative partnership, presenting strategies that assist in professional development and overcoming daily challenges. The objective is to identify, analyze, and describe the collaborative relationship between the management team and the pedagogical advisor in the implementation of strategies that contribute to the professional development of these professionals and the qualification of the work carried out. The research highlights collaborative partnership as a powerful tool for professional growth and transformation, emphasizing the relevance of reflections, using the assumption of the professional development of the management team of a school unit, facilitated by the partnership with the pedagogical advisor to overcome challenges. The investigated management team consists of six members one director, two vice directors and three pedagogical advisors from a municipal public school, located in a peripheral region, and receives support from the pedagogical advisor, who also plays the role of researcher and representative of the education department, present weekly at the school. To this end, the qualitative approach, André's Prose Analysis (1983), was adopted. As instruments, a questionnaire to the school team to characterize the institution and the management team was used, in addition to reflective narrative interviews, which mediated the weekly interactions between the pedagogical advisor and the management team. Among these interviews, the first was conducted individually with each member of the management team, and the last, of an evaluative nature, was conducted in a group, with the purpose of analyzing the impacts of the collaborative partnership. The interviews had as their principle to deepen the understanding of the contexts of action, the specificities of the challenges faced, and their implications for the development of the management team and, consequently, the school environment. The research addressed the daily challenges of the school as episodes of analysis, adopting collaborative partnership as a strategy to face them and boost the professional development of the team in an intentional and reflective way.

The analysis of the strategies in the performance of the pedagogical advisor highlights collaboration as an essential tool for professional development. The collaborative partnership proves to be effective for the promotion of significant transformations, based on reflections and systematic interaction between the pedagogical advisor and the management team. The process strengthened the autonomy of professionals in the decision-making process and the promotion of an organizational culture based on the exchange of knowledge and the collective construction of solutions to the challenges of the school.

KEYWORDS: Professional Development. School Management. Pedagogical Guidance. Collaborative Partnership. Collaborative Work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Caracterização Inicial	61
Figura 2 -	Profissionais respondentes	63
Figura 3 -	Percepções	63
Figura 4 -	Pontos fortes	64
Figura 5 -	Fragilidades	65
Figura 6 -	Melhoria para a escola	66
Figura 7 -	Equipe gestora	67
Figura 8 -	Linha do Tempo – EG e OP.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Dados relevantes.....	39
Quadro 2	Estudos correlatos.....	42
Quadro 3	Encontros formativos.....	49
Quadro 4	Perfil dos profissionais da equipe gestora.....	50
Quadro 5	Atribuições dos profissionais da pesquisa.....	52
Quadro 6	Tópicos, temas e episódios.....	57
Quadro 7	Percepções.....	73
Quadro 8	Avanços significativos.....	90

-

LISTA DE SIGLAS

CP	-	Coordenador Pedagógico
DV	-	Diretor ou Vice-diretor
EG	-	Equipe Gestora
EJA	-	Educação de Jovens e Adultos
EMEB	-	Escola Municipal de Educação Básica
MPE	-	Mestrado Profissional em Educação
PAM	-	Programa Aprender Mais
PPP	-	Projeto Político Pedagógico
ODS	-	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OP	-	Orientadora Pedagógica
UNITAU	-	Universidade de Taubaté

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Problema de Pesquisa	18
1.2. Objetivo Geral	19
1.2.1. Objetivos Específicos	19
1.3. Organização do Trabalho	20
1.4. Expectativas para o Estudo	21
2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS	22
2.1. Desenvolvimento Profissional: uma busca permanente	22
2.2. Racionalização Reflexiva e Profissionais Competentes	29
2.3. Gestão Escolar: Necessidades e Implicações	31
2.4. Trabalho Colaborativo: um ideal para a gestão escolar	34
2.5. A Orientadora Pedagógica na Perspectiva Colaborativa	37
2.6. Achados em Pesquisas	39
2.7. Estudos Correlatos e suas Contribuições	41
3. PERCURSOS METODOLÓGICOS	48
3.1. Instrumentos de Pesquisa.....	48
3.3. Contexto Estudado.....	53
3.4. Procedimentos para Compreensão da Realidade.....	54
3.5. Procedimentos para Produção dos Dados	55
4. SISTEMATIZAÇÃO: PRODUÇÃO DOS DADOS	60
4.1. A Escola em Foco.....	62
4.2. Parceria Colaborativa: Tomadas de Decisões	77
4.3. Episódios e seus Impactos	79
4.4. Orientadora Pedagógica em Constituição	107
4.5. Linha do Tempo.....	111
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICES	129
ANEXOS	135
EM BUSCA DO PASSADO.....	142

1. INTRODUÇÃO

A partir da epígrafe e ao longo da realização desta pesquisa, assumo cada vez mais a ideia de incompletude. Mesmo após encerrar um ciclo de carreira, não poupei esforços em novos recomeços, especialmente no desafio dessa investigação. Essa sensação de incompletude revela-se como uma fonte de potencialidades para o desenvolvimento e aprendizado em processos contínuos e ininterruptos. A concepção da incompletude sugere que somos movidos por uma busca incessante de significados e conexões, compreendendo que o desenvolvimento profissional e pessoal é permeado por relações que enriquecem e nos sustentam nesse percurso. Afinal, é na aceitação da nossa construção inacabada que encontramos a motivação para crescer, colaborar e transformar, reconhecendo que cada passo em direção ao novo é uma celebração da nossa própria incompletude.

Isto posto, tal investigação tem como objetivo identificar, analisar e descrever a relação colaborativa entre a equipe gestora e orientadora pedagógica na implementação de estratégias que contribuem para o desenvolvimento profissional desses profissionais e qualificação dos trabalhos realizados.

Nessa busca por potencialidades e desafios da parceria, emergem contribuições essenciais para o levantamento das estratégias vivenciadas nessa relação, em que a orientadora pedagógica assume o papel de pesquisadora e sustenta a parceria por meio da análise da prática. Essa perspectiva de trabalho tende a assegurar o cumprimento do ODS 4, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, promovendo uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa, uma vez que uma equipe gestora fortalecida é capaz de potencializar o desenvolvimento profissional de seus integrantes e, conseqüentemente, a qualificação da escola como um todo.

Como pesquisadora e protagonista no estudo, trago memórias de minha trajetória profissional que facilitam processos na interação e reflexões junto à equipe. Sou professora aposentada, desempenhei diferentes funções na rede estadual do estado de São Paulo, e, posteriormente, exerci funções em instituição do terceiro setor, atuando diretamente com gestores escolares, também da rede estadual de São Paulo.

Hoje, atuando no cargo de orientadora pedagógica efetiva na rede de ensino de São Bernardo do Campo já há um ano, estou imersa nesse percurso multifacetado na educação. Cada

experiência que tive contribuiu para a construção de uma visão holística sobre os desafios e as potencialidades nos diversos ambientes educacionais. Como orientadora pedagógica, acompanhando semanalmente um grupo de escolas, oferecendo apoio e suporte aos gestores dessas unidades, com as mesmas funções de um supervisor de ensino em outras redes, desempenho um papel para além do acompanhamento pedagógico. Entre as principais responsabilidades estão: monitorar ações junto às equipes gestoras, articulá-las e implementá-las, alinhando-as às legislações, diretrizes e normas definidas pelo município e pela secretaria. Integro a equipe da Secretaria de Educação do município com o cargo de suporte pedagógico, segundo o estatuto dos profissionais da educação¹.

Ao longo da minha trajetória profissional, aprofundi conhecimentos e compartilhei saberes, fomentando práticas inovadoras. Esse percurso profissional oferece uma base sólida para a atuação atual, contudo, há muito o que aprender frente aos desafios encontrados em uma nova rede de ensino e com um cargo ainda não vivido.

No exercício da minha profissão, contribuo significativamente para a gestão escolar, adotando uma postura colaborativa na organização e regulação de processos, bem como na validação de procedimentos que asseguram a conformidade e a eficácia das práticas educacionais da instituição. Essa abordagem evidencia que o acompanhamento da orientadora pedagógica ocorre no processo de construção conjunta, favorecendo o desenvolvimento de estratégias para a formação continuada em serviço. Dessa forma, é possível oferecer suporte à equipe gestora, diretor, vice-diretores e coordenadores pedagógicos, na implementação de ações voltadas ao aprimoramento da qualidade do ensino e da coesão pedagógica.

Além disso, dedico-me ao direcionamento e acompanhamento dos processos escolares, incluindo o monitoramento colaborativo de resultados e análise de indicadores de desempenho para identificação de avanços e fragilidades. Esse acompanhamento subsidia a implementação de medidas que favorecem o progresso dos estudantes, ao mesmo tempo que fortalece as práticas pedagógicas. Em conjunto com a equipe gestora, coordeno equipes, apoio-as e promovo diálogos para garantir encaminhamentos consistentes, sempre fundamentados nas diretrizes educacionais e na legislação vigente.

Em um compromisso renovado e a perspectiva do desenvolvimento profissional da equipe acompanhada semanalmente, a investigação persegue a formação continuada como

¹ Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/sao-bernardo-do-campo/lei-ordinaria/2013/632/6316/lei-ordinaria-n-6316-2013-estatuto-profissionais-do-magisterio-e-servidores-da-educacao-basica-do-ensino-publico-municipal>. Acesso em: 16 mar. 2025.

caminho ideal para potencializar e fortalecer a equipe gestora, impactando positivamente a escola. Nessa trajetória, o desenvolvimento profissional e troca de saberes apresentam-se como pilares para transformações e excelência na gestão.

O termo “supervisor” carrega em sua essência a palavra “supervisão”, historicamente associada a atribuições como inspecionar, fiscalizar, vigiar, controlar, vistoriar, gerenciar e até mesmo punir, conforme apontam Lorenzet; Zitkoski (2017, p. 462). Contudo, Vasconcellos (2002) enfatiza que, na contemporaneidade, a função do supervisor, referido por ele como supervisor educacional, passou por uma transformação significativa. Esse profissional passa a ser compreendido como uma referência para a equipe, cujo papel é promover um trabalho colaborativo, eficaz e eficiente. Nesse sentido, entendemos a relação estreita com a atuação da orientadora pedagógica, especialmente no que diz respeito ao apoio às equipes gestoras, fortalecendo práticas de gestão e institucionais em um contexto de parceria para o desenvolvimento profissional. Nesse sentido, Saviani (2010, p. 32) corrobora essa visão, sublinhando que: “a função do supervisor é uma função precipuamente política e não principalmente técnica”.

Nesse contexto, adotamos uma postura colaborativa ao privilegiar o diálogo e integração das diferentes dimensões, como a ciência, o ser humano, a sociedade e o mundo. Essa abordagem é ampliada pela visão de Alarcão (2013), que defende uma atuação de supervisão fundamentada em princípios supervisivos e formativos ancorados na perspectiva reflexiva e transformadora, com o objetivo central de promover a autonomia. Sob esse prisma, a supervisão é redefinida como um processo colaborativo e emancipatório, que transcende as práticas de controle e fiscalização tradicionalmente associadas ao papel, focando no desenvolvimento integral dos profissionais e na melhoria contínua das práticas pedagógicas. Esse entendimento reforça a importância do diálogo e da construção coletiva como ferramentas essenciais para impulsionar mudanças significativas no ambiente educacional.

[...] intencionalidade orientadora, formativa (...) transformadora, de natureza reflexiva e autonomizante [...] processos supervisivos que se coadunam [...] interação colaborativa, diálogo, questionamento, observação, experimentação, reflexão, interpretação, feedback [...]. (Alarcão, 2014, p. 32)

A promoção de processos dialógicos e colaborativos incentivam a reflexão crítica e o crescimento profissional contínuo, nesse contexto, transcende a mera orientação técnica, propõe engajamento dos profissionais em um processo de aprendizagem mútua e desenvolvimento compartilhado. Essa abordagem contribui diretamente para a construção de uma escola que

valoriza o trabalho conjunto, reforçando a importância da coesão entre os membros da equipe para a formação integral, que abrange aspectos pedagógicos, humanos e sociais, reconhecendo a complexidade e a interdependência desses elementos no ambiente educacional.

Dessa forma, a escola transforma-se em um espaço de inovação e constante evolução, onde todos os profissionais encontram oportunidades de desenvolvimento pleno e contribuem ativamente para a implementação de práticas eficazes, inclusivas e significativas.

Partindo dessa concepção, nossos estudos ressaltam a importância da reflexão contínua como um elemento central para a transformação das práticas educacionais. Fundamentando-se na concepção supervisiva de Alarcão (2013), essa reflexão estabelece-se por meio da escuta atenta e contínua das necessidades profissionais da equipe gestora, servindo como ponto de partida para processos de formação e desenvolvimento em serviço. A atuação da orientadora pedagógica, como um agente externo à unidade escolar, oferece o "olhar estrangeiro" que não se limita à mera observação; ela analisa as práticas locais e contribui com questionamentos que enriquecem o contexto, promovendo um ambiente de aprendizado colaborativo e reflexivo.

Nessa abordagem, a orientação pedagógica emerge como um papel que transcende a supervisão técnica, prescritiva ou punitiva. Ela assume a postura colaborativa aliada ao compromisso pelo desenvolvimento profissional da equipe, ao apoiar na reflexão sobre as práticas, o desenvolvimento de competências que fortalecem a gestão escolar, e estimulam a cultura colaborativa e inovadora. Dessa forma, a orientadora pedagógica atua como um vetor de transformação, incentivando práticas com a intencionalidade da formação continuada, frente às necessidades imediatas e possibilidades futuras do contexto escolar.

Perseguindo os objetivos específicos, essa investigação vai aprimorar as estratégias adotadas pela equipe gestora no gerenciamento da unidade escolar, monitorar os processos e ações realizadas, apoiando-os, com atenção especial às estratégias utilizadas pela gestão, além de efetivar as contribuições da parceria colaborativa na atuação conjunta com a orientadora pedagógica e analisar os seus efeitos. Nesse sentido e, com foco na parceria colaborativa para o desenvolvimento profissional, a reflexão crítica sobre as práticas são potencializadas a partir da estratégia de análise de cinco episódios selecionados a partir de desafios enfrentados pela equipe.

Paralelamente a esse processo, como recém-orientadora pedagógica, dediquei-me ao estudo aprofundado dos documentos da rede de ensino, com ênfase ao Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Esse aprofundamento permitiu-me compreender as diretrizes e metas educacionais da instituição, além de me apropriar das legislações que regem a educação

na rede municipal. Essa base teórica e prática é essencial para fundamentar minha atuação e para promover uma colaboração efetiva com a equipe gestora, visando ao desenvolvimento contínuo da qualidade educacional.

Nessa perspectiva, a trajetória da pesquisa fortalece-se estimulando práticas reflexivas intencionais, voltadas para a qualificação contínua a partir da própria realidade incentivando compreensão de características, comportamentos, possibilidades e estratégias que potencializam o desenvolvimento profissional.

A aplicação dos instrumentos, as demandas da função e o desenvolvimento profissional levam a reconhecer na equipe gestora a responsabilidade em articular o desenvolvimento da sua equipe, assim como assegurar o processo de aprendizagem em toda instituição. Processo intimamente relacionado à transformação por meio de práticas de gestão mais eficientes.

Segundo Roldão (2005), é função da escola provocar reflexões sobre si mesma como sustentação e ampliação de práticas que atendam às exigências contemporâneas, tanto no âmbito do ensino como no da formação contínua dos profissionais. Essa indagação aponta para a necessidade de gestores que promovam com visão integrada e colaborativa, capaz de inspirar o desenvolvimento pedagógico significativo para toda a comunidade escolar e mobilizá-lo. A referida autora sugere um questionamento:

Como construir qualidade no ensino com lógicas de trabalho e organização da escola herdadas do século XIX, que persistentemente se têm revelado infrutíferas? Poderá mudar-se tal cenário sem o reforço da profissionalidade dos professores? Ou não será possível tal reforço, as escolas continuarão a debitar esforçadamente um serviço ineficaz de transmissão passiva, que dia a dia se revela mais inoperante e, nesse caso, confrontar-se-ão, mais cedo ou mais tarde com a pergunta: escolas e professores para quê?
(Roldão, 2005, p. 123).

Com base na indagação de Roldão (2005) e nos desafios contemporâneos da educação como a profissionalidade do educador, a formação contínua e protagonista, e a prática pedagógica reflexiva, é urgente reconhecer todos os agentes escolares como um coletivo de profissionais ativos e dinâmicos, que aprendem e produzem conhecimento por meio da ação e da reflexão. Nessa perspectiva, a equipe gestora deve estar preparada para interagir e promover mobilizações que favoreçam esse processo.

Podemos considerar as práticas da equipe gestora, o exercício contínuo de reflexão e colaboração, como ferramentas para fortalecer a identidade da equipe e promover a cultura escolar voltada para o crescimento e transformação. A construção de práticas educativas inovadoras, que valorizam o conhecimento docente, exige um trabalho fundamentado em

valores e objetivos claros, permitindo ao educador o reconhecimento de sua identidade profissional no ensino, conforme destacado por Marcelo (2009). Esse reconhecimento é essencial para que o educador se sinta seguro e confiante na adoção de práticas inovadoras, assumindo responsabilidade compartilhada pelo processo de aprendizagem.

Nessa perspectiva, as abordagens em relação ao desenvolvimento profissional dos professores, podem ser aplicadas, com as devidas adaptações, ao profissional da equipe gestora. A atuação do gestor é multifacetada, envolvendo liderança, gestão de recursos e formação da equipe. É interessante explorar o desenvolvimento profissional dos gestores com teorias que propõem o crescimento do educador como agente transformador.

Ser professor ou profissional da educação é exercer práticas com estratégias que promovem competências e aprendizagens nos diferentes níveis e contextos para o crescimento de todos os envolvidos. Na prática, essa responsabilidade se manifesta como um movimento dinâmico, em que as interações pedagógicas e colaborativas impulsionam o aprimoramento mútuo, fortalecendo tanto o aprendizado quanto o desenvolvimento coletivo da equipe escolar.

Segundo Marcelo (2009), o desenvolvimento profissional do educador é um processo individual e coletivo, que se realiza de maneira contínua no ambiente escolar. Assim, a escola é um ambiente privilegiado para o aprimoramento das competências profissionais, é nela que ocorrem a variedade de experiências, formais e informais, que impactam diretamente no crescimento dos educadores. Dessa forma, o ambiente escolar não apenas forma um cenário de trabalho, como se transforma em um *locus* de aprendizado e desenvolvimento contínuo para o profissional.

Nessa perspectiva, a orientadora pedagógica assume o papel de parceira para o desenvolvimento da equipe gestora, contribuindo para o aprimoramento das práticas e a eficácia das estratégias aplicadas nas mediações cotidianas. Sua atuação transcende o mero acompanhamento, ela é responsável por instigar reflexões significativas sobre as ações educativas e fomentar a análise crítica das práticas em andamento. Ao promover esse espaço de reflexão e problematização, a orientadora não apenas apoia a equipe, como impulsiona a busca por inovações e melhorias contínuas no ambiente educacional. Conforme destaca Shulman (2014), o processo de reflexão, aliado à tomada de consciência sobre o impacto das estratégias utilizadas, possibilita constituição profissional consciente e fundamentada, em que se desenvolve a racionalidade reflexiva, num ciclo contínuo de autocrítica e aprendizagem, associando necessidades e objetivos institucionais para adaptações e inovações frente aos desafios da prática escolar.

A partir dessa concepção, a prática reflexiva ganha força no processo de desenvolvimento da equipe gestora, promovendo espaços para discussão e análise, além de permitir que os profissionais explorem de maneira mais profunda as dimensões do seu ser, sentir e fazer, pela reflexão crítica sobre experiências e escolhas no ambiente escolar.

A reflexão contínua fortalece as habilidades individuais dos profissionais e contribui para o desenvolvimento da cultura colaborativa na escola, onde o compartilhamento de experiências e saberes tornam-se objetos privilegiados para estudo e aperfeiçoamento, permitindo que a equipe gestora analise criticamente suas intervenções ajustando abordagens de acordo com os desafios e demandas emergentes. Nesse contexto, a prática reflexiva consolida-se como um caminho essencial para a construção da gestão escolar consciente, adaptativa e alinhada às necessidades de todos os envolvidos.

Segundo Hammerness; Darling-Hammond (2019), o desenvolvimento de hábitos metacognitivos desempenha papel relevante na formação de educadores eficazes, uma vez que esses hábitos orientam decisões e reflexões para a melhoria contínua da prática, logo, incentivar os profissionais a refletirem sobre suas próprias experiências e a utilizarem suas práticas como objetos de análise crítica é essencial no processo de desenvolvimento para identificação de áreas de melhoria e exploração de novas abordagens para enriquecimento da prática. Ao adotar a postura metacognitiva, os profissionais ampliam a consciência de seus métodos, estratégias e dos impactos, promovendo uma cultura de auto avaliação e crescimento.

Para Alarcão (2013), a parceria ativa, com diálogo e colaboração, são elementos centrais para o avanço do desenvolvimento profissional. Nesse contexto, a orientação pedagógica na função de supervisão, deve fomentar a reflexão crítica e a melhoria das práticas, estimular a transformação e o aperfeiçoamento contínuos nos respectivos contextos de atuação. Trata-se de um processo emancipatório, que não apenas valoriza como potencializa a capacidade de inovação e crescimento dos profissionais, refletindo diretamente na qualidade do ambiente escolar e dos processos educacionais.

A supervisão é uma atividade cuja finalidade visa o desenvolvimento profissional ... [...] na sua dimensão de conhecimento e de ação, desde uma situação pré-profissional até uma situação de acompanhamento no exercício da profissão. (Alarcão, 2004, p. 65).

A orientadora pedagógica, assume o papel de catalisadora no desenvolvimento profissional da equipe gestora, auxiliando-a a reconhecer seus valores e a valorizar suas próprias experiências enquanto oferece suporte efetivo para enfrentar desafios. Ao fomentar a cultura da

reflexão, a orientadora promove um espaço de aprendizado, com trocas de experiências e compartilhamento de práticas de diferentes naturezas para o aprimoramento das ações da gestão, o fortalecimento da equipe e a superação de obstáculos. Esse processo colaborativo não apenas eleva a qualidade das práticas institucionais, como reforça a coesão entre os integrantes da equipe, contribuindo para a criação de um ambiente escolar mais eficaz e integrado.

Para Alarcão (2003), o desenvolvimento dentro da escola deve ocorrer por meio da prática. Nesse contexto, a orientadora pedagógica desempenha o papel de parceira ativa junto à equipe gestora, assumindo a função de explicitar práticas e transformá-las em objeto de estudo, os questionamentos e provocações devem promover reflexão crítica e estimular novos encaminhamentos, fortalecendo a competência e a segurança da equipe gestora. Essa abordagem trata o desenvolvimento profissional como processo contínuo, sustentado pela construção colaborativa de saberes e competências, com impacto positivo. A diversidade e especificidades do contexto escolar atribui a orientadora a função de adaptar estratégias com vistas às necessidades específicas da equipe gestora, respeitando as singularidades com intervenções pertinentes ao contexto.

Neste sentido, a presente investigação evidencia fenômenos e cenários em perspectivas teórica e prática, para aprimorar estratégias de gestão da unidade escolar quanto ao monitoramento de processos nas diferentes dimensões, promovendo debates e instrumentalizando para o desenvolvimento profissional e transformação da equipe. O trabalho intencional da orientadora pedagógica torna-se essencial com a atuação na análise contínua do contexto, sendo este objeto de estudo e base sólida para o aprimoramento de práticas, com o fortalecimento das relações profissionais e a construção de uma cultura reflexiva e transformadora no ambiente.

Essa perspectiva da parceria colaborativa promove a tomada de consciência sobre o trabalho reflexivo, impulsionando aprendizagens significativas e um desenvolvimento profissional que emerge do fortalecimento de competências e da ampliação das responsabilidades. O desempenho individual, por sua vez, torna-se um elemento central na transformação do profissional, que passa a ser uma referência pelas relações que estabelece entre a prática, os conceitos e os fundamentos que a sustentam. Para Day (2001), a aprendizagem ocorre por meio da reflexão, em uma relação intrínseca com as experiências vividas. Nesse sentido, a equipe gestora fortalece-se à medida que cada integrante interage, reflete sobre sua prática e ressignifica experiências, transformando desafios em oportunidades de aprendizagem e aprimoramento profissional.

Ao articular os objetivos propostos com a prática reflexiva e o desenvolvimento profissional, a investigação colaborativa contribui para a construção de um ambiente escolar mais cooperativo e inovador, no qual cada profissional é incentivado a assumir o protagonismo em sua própria formação e desenvolvimento.

Como relevância e com base nos pressupostos apresentados a presente pesquisa justifica-se por identificar um campo que ainda pode ser explorado: o desenvolvimento profissional da equipe gestora. Tal equipe é considerada responsável pelo crescimento dos profissionais da escola e pela qualidade da educação oferecida. Para tanto, a formação continuada e o desenvolvimento profissional podem ser evidenciados por meio de investigações constantes e visibilidade, visando ao fortalecimento e à consolidação de estratégias que potencializem a atuação da equipe gestora diante dos desafios enfrentados.

Na literatura, os estudos abarcam o desenvolvimento docente e a aprendizagem dos estudantes, outorgando à equipe gestora o papel de viabilizar esse processo. Essa perspectiva nem sempre privilegia a formação continuada e o aperfeiçoamento dos profissionais da gestão, os gestores enfrentam complexidades e desafios requerem, segundo Melo (2014), abordagens formativas específicas para o fortalecimento de competências e desenvolvimento profissional aos integrantes da equipe gestora.

Nesse cenário investigativo, oferecemos uma pequena contribuição às práticas de gestão, apresentando abordagens, estratégias e reflexões para subsidiar o desenvolvimento profissional da equipe gestora a depender da atuação e implementação do trabalho nas diversas redes. Ao priorizar a formação continuada dos gestores, e engajamento dos envolvidos, o estudo sugere um ambiente colaborativo, reflexivo e alinhado ao compromisso para a qualidade da educação, reforçando a importância da gestão na construção de práticas transformadoras e no fortalecimento da comunidade escolar.

Nesse sentido, a relação colaborativa entre a orientadora pedagógica e a equipe gestora contribuiu significativamente para melhores encaminhamentos da gestão. O estudo da prática levanta contextos, apresenta fundamentações, propõe ideias de formação e estabelece premissas para a gestão eficaz que se consolida por meio de reflexões que emergem do contexto, das relações e das experimentações que enriquecem o saber do profissional.

A compreensão da parceria colaborativa e das especificidades do campo de atuação promove o desenvolvimento profissional da equipe gestora, pelas interações mediadas por estratégias reflexivas intencionais. Essas interações estimulam comportamentos conscientes que contribuem para a transformação do contexto escolar. O processo reflexivo e colaborativo

favorece a construção de soluções coletivas alinhadas às demandas da instituição, fortalecendo a capacidade da equipe gestora nas tomadas decisões assertivas que impactam positivamente o ambiente educacional e o desenvolvimento profissional de todos os envolvidos.

Na análise da parceria colaborativa entre a orientadora pedagógica e a equipe gestora, torna-se essencial compreender as funções específicas de cada ator e os impactos dessa relação no contexto escolar. Essa compreensão permite identificar os efeitos concretos da colaboração na rotina e, à medida que os estudos aprofundam-se, ampliam-se as possibilidades para aprimoramento da prática, contribuindo com a gestão integrada e colaborativa.

A literatura apresenta referências sobre a atuação e regulamentações dos profissionais da equipe gestora, incluindo concepções de redes e legislações. Estudos sobre a formação e desenvolvimento profissional de educadores colaboram oferecendo insights, sobre as necessidades formativas que contribuem para definição do papel do orientador pedagógico e do gestor escolar via parceria colaborativa. Assim, nesse contexto é necessária a adaptação e reinterpretação das concepções para fundamentar as necessidades de desenvolvimento profissional dos integrantes da equipe gestora.

Considerando as demandas e especificidades da função, a orientadora pedagógica deve acumular um conjunto de competências, habilidades e conhecimentos que ultrapassam os conteúdos curriculares. A ela cabe compreender as dinâmicas relacionais da escola, reconhecer as diferentes formas de aprendizagem e utilizar estratégias reflexivas robustas, bem como apresentar entendimento profundo sobre o sistema educacional. Essa formação abrangente não apenas enriquece a prática, como a capacita na criação de um ambiente colaborativo para o crescimento profissional da equipe gestora.

Nesse cenário, tal estudo amplia as discussões sobre o papel da orientadora pedagógica em parceria colaborativa com a equipe gestora.

1.1. Problema de Pesquisa

A partir de indagações sobre o processo de formação, reflexão sobre a prática, tomada de consciência e estratégias para o desenvolvimento profissional, a preocupação é entender como se constitui o processo formativo dos gestores no exercício da função e aprimoramento da realidade escolar. Nesse cenário, a orientadora pedagógica, responsável pelo acompanhamento da unidade escolar, pode contribuir com o processo e provocar, por meio de ação intencional, o desenvolvimento de estratégias que promovem o aprimoramento

profissional dos gestores. A pesquisa pretende se sustentar de maneira explorativa e embasar discussões sobre: a parceria colaborativa, as reflexões apresentadas, os contextos, a formação continuada, e o papel do “outro” nesse apoio formativo para o desenvolvimento profissional.

Como a relação colaborativa e reflexiva entre a orientadora pedagógica e a equipe gestora podem contribuir para o desenvolvimento profissional desses profissionais na qualificação dos trabalhos realizados?

1.2. Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo identificar, analisar e descrever a relação colaborativa entre a equipe gestora e orientadora pedagógica, na implementação de estratégias que contribuem para o desenvolvimento profissional desses profissionais e qualificação dos trabalhos realizados.

1.2.1. Objetivos Específicos

Nesse sentido, para alcançar o objetivo geral dessa pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos, que buscam aprofundar a análise e detalhar os aspectos centrais do estudo:

- Compreender o contexto da unidade escolar e da equipe gestora a partir da perspectiva dos funcionários, analisando suas percepções sobre a organização, os desafios e as dinâmicas institucionais;
- Analisar as estratégias utilizadas pela equipe gestora para a gestão da unidade escolar, identificando oportunidades de aprimoramento alinhadas ao desenvolvimento profissional;
- Acompanhar as ações implementadas no âmbito da relação colaborativa entre a orientadora pedagógica e a equipe gestora e monitorá-las, com foco nas estratégias de gestão e no impacto para a qualificação do trabalho escolar;
- Investigar os efeitos da relação colaborativa entre a orientadora pedagógica e a equipe gestora, avaliando suas contribuições para o desenvolvimento profissional e a melhoria contínua das práticas institucionais.

- Produzir um e-book contendo ações e estratégias que potencializam o trabalho da equipe gestora escolar, impulsionando o desenvolvimento profissional dos envolvidos. Dar ênfase aos aspectos positivos e desafios encontrados durante o trabalho da equipe escolar junto ao orientador pedagógico.

1.3. Organização do Trabalho

O trabalho organiza-se de acordo com o explicitado no próximo parágrafo para favorecer a compreensão do percurso e os elementos que compõem cada etapa.

A introdução delinea o cenário geral em que a pesquisa insere-se, destacando a relevância da gestão escolar como elemento central para a qualidade educacional. Nesse contexto, evidencia-se a necessidade de promover o desenvolvimento de competências profissionais específicas para os gestores escolares, de forma a atender às demandas complexas do ambiente educacional. Além disso, a introdução apresenta o objetivo principal da pesquisa, explicitando as questões centrais a serem abordadas, a delimitação do estudo e o problema investigado. Por fim, são mencionados os principais instrumentos metodológicos empregados ao longo da investigação, proporcionando uma visão inicial dos caminhos trilhados para alcançar os resultados almejados.

Em perspectivas teóricas, destacam-se discussões fundamentadas em teorias e estudos prévios que abordam os temas centrais da pesquisa. Essa análise explora as potencialidades e os principais aspectos que contribuem para o desenvolvimento profissional de gestores escolares, evidenciando abordagens que favorecem a qualificação de suas práticas. Além disso, são examinados os desafios enfrentados nesse processo, permitindo uma visão crítica e abrangente das oportunidades e limitações que permeiam o campo da gestão educacional e seu impacto na construção de competências profissionais.

A metodologia adotada foi abordagem qualitativa e a análise de prosa André (1983) busca fortalecer as relações entre os participantes, favorecendo a análise dos efeitos, significados dos contextos e das interações no ambiente escolar. Esse processo será complementado pela análise de prosa, que permitirá a interpretação aprofundada das narrativas e discursos coletados, promovendo uma compreensão crítica e contextualizada. Além disso, a metodologia privilegia etapas que incluem encontros para encaminhamentos e análises, visando à construção conjunta de estratégias e reflexões significativas sobre as práticas educacionais e de gestão.

A análise de dados apresenta as perspectivas resultantes das interações na parceria colaborativa, destacando as reflexões da equipe à luz da literatura e evidenciando estratégias que contribuíram para encaminhamentos mais eficazes.

Por fim, as considerações finais apresentam um panorama abrangente da parceria colaborativa, destacando suas implicações, resultados e contribuições para o desenvolvimento profissional da equipe gestora e para a qualificação das práticas institucionais.

1.4. Expectativas para o Estudo

Essa investigação, ofereceu resultados que contribuíram para delinear estratégias que envolvem uma atuação mais complexa e aprofundada no desenvolvimento profissional. Isso foi alcançado por meio da colaboração, interação e mediação intencional entre o orientador pedagógico e a equipe gestora, dentro de uma perspectiva reflexiva e transformadora.

Ao promover a construção colaborativa de saberes, a perspectiva adotada fundamenta-se na ideia de que o desenvolvimento profissional ocorre por meio de processos contínuos de interação, mediação, reflexões e adaptações. A escuta e a valorização pelos diferentes olhares possibilitaram identificar desafios, articular soluções inovadoras e implementar práticas que respondiam às demandas do contexto educacional contemporâneo. Dessa forma, o papel do orientador pedagógico transcende o mero executor de diretrizes, assumindo a função de facilitador na construção de um ambiente de aprendizagem que privilegia o desenvolvimento integral dos profissionais.

A interação sistemática entre o orientador e a equipe gestora fortalece os vínculos internos e a comunicação, contribuindo para a criação da cultura organizacional que valoriza a reflexão crítica e a aprendizagem contínua. Esse trabalho conjunto é essencial para promover mudanças significativas na gestão, permitindo a identificação de pontos de melhoria e a implementação de estratégias que visam à evolução da escola como um todo.

Por fim, os resultados dessa investigação podem ser utilizados como base para a formulação de políticas educacionais que incentivam a formação continuada e a prática colaborativa entre os gestores em uma perspectiva integrada e reflexiva para a construção de ambientes escolares mais inclusivos, dinâmicos e resilientes, reafirmando o papel inovador da mediação e da interação na promoção da educação de qualidade.

2. Perspectivas Teóricas

Esse capítulo apresenta o percurso teórico dessa investigação, com destaque para os autores que abordam os temas centrais. Em seguida, explicita a busca nos bancos de dados identificando pesquisas correlatas que contribuem para a ampliação dos conhecimentos, enriquecendo os pressupostos teóricos selecionados. Tal levantamento permitiu a análise mais abrangente e fundamentada, integrando diferentes perspectivas e evidências que sustentam a investigação, oferecendo um panorama amplificado sobre os temas em questão.

A revisão da literatura fundamentou as discussões, destacando estratégias e abordagens que qualificam as práticas de gestão e explorando as potencialidades e desafios enfrentados nesse campo. Essa seção apresenta ainda uma análise crítica das bases conceituais que ampliam a compreensão do contexto educacional e sua intervenção nele, além de revelar constatações sobre a formação de profissionais da educação. Em relação aos gestores escolares, a investigação avança ao integrar diferentes concepções sobre a relação entre formação, desenvolvimento profissional e reflexão, visando a aprofundar a compreensão desses vínculos e suas implicações para a prática gestora.

2.1. Desenvolvimento Profissional: uma busca permanente

Segundo Melo (2014), a formação inicial do pedagogo é oferecida a todos profissionais da educação, com conteúdo abordado de maneira global. Para a autora, essa abordagem resulta em necessidades de aprofundamento em práticas de gestão escolar para a ampliação do repertório especializado e atendimento às demandas específicas do campo. Vale retomar que o pedagogo, no exercício de sua profissão, pode assumir diversas funções - tais como: professor, orientador educacional ou pedagógico, diretor escolar, coordenador pedagógico, vice-diretor, supervisor, entre outras. Essa constatação reforça a necessidade de propostas formativas que associam estratégias diversas e complementares com foco na rotina da gestão escolar.

Um gestor de escola pública precisa ter, ao menos, cinco anos de experiência docente para assumir a função de gestão, os conhecimentos adquiridos na prática docente diferem daqueles exigidos para a liderança educacional. Esse contexto revela um desafio que leva a necessidade de implementação de estratégias formativas contínuas em serviço e favoreçam a atuação dos gestores, impulsionando ao desenvolvimento profissional. Essas práticas devem prepará-los para lidar com as demandas específicas de liderança e gestão, proporcionando as

ferramentas necessárias para enfrentar os desafios do ambiente escolar. Conforme destaca Libâneo (2018), a direção e a coordenação exigem uma formação especializada, baseada em saberes distintos dos praticados na docência, reforçando a importância de repensar as propostas formativas para gestores e ampliá-las.

No contexto do desenvolvimento profissional do gestor escolar, recorremos às concepções de desenvolvimento profissional de educadores, adaptando-as para o contexto desse estudo, existe ampla discussão e literatura sobre as necessidades formativas docentes. A literatura apresenta abordagens e interpretações que, quando integradas à parceria colaborativa entre a orientadora pedagógica e a equipe gestora, podem ser ajustadas para atender às especificidades da gestão escolar. Essa adaptação permite o desenvolvimento de uma prática intencional e qualificada, que impulsiona a melhoria contínua e fortalece as estratégias formativas necessárias para enfrentar os desafios institucionais.

Segundo Marcelo (2009), o desenvolvimento profissional docente configura-se por um processo individual e coletivo, concretizado no ambiente escolar, e contribui para o fortalecimento de competências profissionais. Esse desenvolvimento é entendido como uma articulação entre a identidade profissional e a evolução ao longo da carreira.

O autor introduz o termo “desenvolvimento” sob a perspectiva de evolução e continuidade, desafiando a concepção tradicional que limita a aprendizagem à formação inicial e à formação continuada. Assim, Marcelo (2009) argumenta que o desenvolvimento profissional é um processo contínuo, que emerge de atitudes constantes de indagações, questionamentos e busca por soluções.

Nesse contexto, é possível compreender que o desenvolvimento profissional fundamenta-se em aspectos como experiência, sabedoria, consciência profissional e contribui para a construção da identidade. O profissional na percepção e no desejo em ser reconhecido pelos outros, entra em um processo evolutivo de autocompreensão, que ocorre em um fenômeno relacional inserido em um contexto.

Os pressupostos apresentados por Marcelo (2009) fornecem um referencial valioso para a compreensão do desenvolvimento dos profissionais envolvidos nessa investigação, compreensão essa que se torna fundamental a medida que impulsiona o processo intencional e contínuo, por meio de reflexões críticas sobre a própria prática.

Day (2001) argumenta que a aprendizagem do professor ocorre por meio da reflexão, enfatizando a relação intrínseca entre essa aprendizagem e as experiências vividas pelo educador. Ele argumenta que tais experiências estão imersas na subjetividade, englobando

aspectos como o saber-fazer profissional, a capacidade técnica e a biografia tanto pessoal quanto profissional. Nesse sentido, as reflexões que emergem desse processo são fundamentadas nas diversas vivências de cada educador, ressaltando a importância da individualidade na construção do conhecimento e no aprimoramento da prática docente.

Hammerness; Darling-Hammond (2019) discutem a prática reflexiva e a metacognição como elementos centrais para o desenvolvimento profissional contínuo dos professores. Retomando tal análise, abordaremos-la sob a perspectiva do desenvolvimento profissional dos gestores escolares. Para esses autores, a prática é considerada uma atividade complexa que exige não apenas a aplicação de conhecimentos prévios, como a capacidade de refletir criticamente sobre ações e decisões. Essa reflexão crítica permite que os gestores avaliem suas práticas e adotem abordagens mais eficazes, promovendo um ambiente de aprendizado que beneficie toda a comunidade escolar.

O desenvolvimento profissional dos educadores, conforme proposto por Marcelo (2009), é um processo contínuo que integra aspectos individuais e coletivos, enfatizando a evolução da identidade profissional ao longo da carreira. Day (2001) complementa essa visão ao destacar que a aprendizagem dos professores está profundamente enraizada em suas experiências subjetivas, que incluem o saber-fazer profissional e suas histórias pessoais. Nesse sentido, a prática reflexiva, conforme abordada por Hammerness; Darling-Hammond (2019), emerge como uma ferramenta fundamental para a formação contínua, permitindo que os gestores e professores analisem criticamente suas ações e decisões. Essa articulação entre a reflexão crítica e a experiência prática não apenas promove o aprimoramento das competências profissionais, como fortalece a identidade dos educadores, capacitando-os a se tornarem agentes ativos na transformação do ambiente escolar.

A prática reflexiva colaborativa é essencial no contexto entre equipe gestora e orientador pedagógico, ao assumir a criação de um ambiente colaborativo de aprendizagem. A reflexão sistemática sobre as experiências da gestão contribui na identificação de práticas que funcionam bem e também sobre aquelas que precisam de ajustes. No que se refere a processos de autoavaliação, as equipes podem desenvolver estratégias de gestão mais eficazes que atendam às necessidades da instituição por meio dessa reflexão sobre o fazer.

Nesse cenário, cabe à orientadora pedagógica atuar como facilitadora, promovendo a reflexão crítica e estimulando o diálogo colaborativo na equipe sobre as práticas. Adotar a abordagem de metacognição ajuda a equipe a monitorar suas próprias decisões e a refletir sobre as implicações de suas escolhas.

A parceria colaborativa contribui para a efetivação do ciclo de reflexão-ação-avaliação-ação que se torna uma dinâmica associada à gestão escolar, estabelecendo uma cultura de aprendizado contínuo. Esse compromisso com a reflexão e a metacognição fortalece a autonomia profissional, fomenta um espaço seguro para a inovação e favorece a adaptação às mudanças, resultando em práticas que atendem melhor as realidades do ensino e da aprendizagem. Como apontado por Hammerness; Darling-Hammond (2019), realizar uma reflexão crítica sobre a própria prática é fundante para o desenvolvimento profissional. Essa reflexão deve ser entendida como um objeto de análise, permitindo que gestores identifiquem áreas de melhoria e estabeleçam caminhos para a evolução contínua de suas práticas de gestão.

Complementando o processo de análise, Nóvoa (1992) destaca a importância da escola como um ecossistema de aprendizado. A autonomia da escola e suas particularidades oferecem aos profissionais as condições necessárias para fomentar um ambiente de colaboração e suporte mútuo, o que é essencial para enfrentar os desafios cotidianos. A prática reflexiva e um ambiente adequado são fundamentais para o desenvolvimento profissional, pois não são processos isolados, mas emergem da interação e da construção coletiva do conhecimento. Ao facilitar discussões sobre as práticas docentes e promover a troca de experiências entre a equipe, essas práticas contribuem para que a escola torne-se um espaço de formação contínua, onde todos os membros sentem-se valorizados e engajados.

A abordagem colaborativa não apenas enriquece o desenvolvimento individual do gestor, como fortalece a identidade coletiva da escola. O aprendizado e a formação contínua ocorrem para além da sala de aula, nas interações entre pares, nas reflexões conjuntas e na construção do conhecimento a partir da realidade. Essa dinâmica transforma a escola em um verdadeiro laboratório de práticas, na qual o desenvolvimento profissional se torna um processo coletivo, fundamentado nas experiências compartilhadas e nas reflexões sobre a prática. Essa perspectiva alinha-se à proposta de Nóvoa (1992), ao apresentar a escola como um ecossistema de aprendizagem, promovendo o crescimento amplo e efetivo do profissional com práticas que envolvem:

- Comunidades de prática, com o compartilhamento de experiências, discussão sobre desafios comuns e colaboração na busca por soluções;
- Cultura profissional que valoriza o diálogo e a troca de conhecimentos entre colegas, permitindo que o aprendizado coletivo seja um elemento fundamental no crescimento profissional.

- Projetos comuns, nos quais os desafios do dia a dia são compartilhados para busca de soluções inovadoras e adaptadas ao contexto específico da escola.

Nesse diálogo, acrescentamos a contribuição de Bronfenbrenner; Morris (1998), que aprofundam o papel da escola como um espaço privilegiado para o desenvolvimento humano. Nessa perspectiva, as interações ganham força, e os indivíduos, juntamente com o ambiente, favorecem o contexto de aprendizado. Para os autores, a escola é um ambiente dinâmico que possibilita interações significativas, influenciando a formação de competências e saberes. Esse processo proximal, caracterizado pela interação, desempenha papel relevante na construção do conhecimento e no desenvolvimento de habilidades. À medida que envolvem pares, equipe gestora e a rotina de trabalho, entendidos como um ambiente, amplia-se o repertório de conhecimentos, bem como as capacidades de reflexão e análise crítica. Dessa forma, a escola efetiva-se como um campo fértil para o desenvolvimento humano, por meio de processos interativos progressivos e complexos.

Os diferentes símbolos e objetos presentes na escola - incluindo recursos humanos, práticas e a própria cultura escolar - atuam como mediadores dessas interações, enriquecendo a experiência educativa. Bronfenbrenner; Morris (1998) enfatizam que o desenvolvimento é um fenômeno que se desenrola ao longo do tempo, envolvendo interações que não são apenas momentâneas, mas parte de um processo contínuo que marca o indivíduo. Dessa forma, a consciência dos gestores e da orientadora pedagógica sobre a importância de criar condições que favoreçam esses processos é fundamental para promover uma cultura escolar que valoriza a interação, a colaboração e a reflexão crítica, elementos essenciais para o desenvolvimento pleno de todos.

A articulação entre teoria e prática, mediada por gestores e orientador pedagógico, é, portanto, essencial para que os processos proximais sejam efetivos e impactem positivamente na formação dos educadores e dos estudantes. A partir das considerações de Bronfenbrenner; Morris (1998) cinco aspectos favorecem o desenvolvimento pelo processo proximal:

- Ocorrência com regularidade em períodos prolongados;
- Envolvimento na atividade;
- Atividades progressivamente mais complexas;
- Existência de reciprocidade entre as relações interpessoais;
- Objetos e símbolos que estimulem a atenção, a exploração, a manipulação e a imaginação da pessoa envolvida.

Entre os aspectos destacados, ressalta-se que a realização de práticas com engajamento, regularidade e em períodos prolongados favorece uma compreensão mais profunda das dinâmicas escolares e da complexidade do processo educativo. Essa constância no envolvimento, quando aliada a atividades progressivamente mais desafiadoras, potencializa o desenvolvimento profissional, aprimorando competências essenciais para liderar a equipe e inovar no ambiente escolar.

Outro fator relevante é a reciprocidade nas relações interpessoais. Bronfenbrenner (1998) destaca a colaboração entre os gestores e as demais figuras da comunidade escolar, enfatizando que esse relacionamento dinâmico favorece a construção de um ambiente de aprendizado saudável e enriquecedor. Essa interação promove a valorização e a motivação, fatores essenciais para a transformação da escola.

Além disso, os símbolos presentes no contexto escolar - sejam eles físicos, como recursos e materiais, ou imateriais, como a cultura e os valores que permeiam a escola - devem ser privilegiados. Esses elementos estimulam a imaginação, a manipulação e o aprendizado significativo, tornando-se catalisadores para um ambiente educacional inovador e efetivo.

Alarcão (2020) destaca que o desenvolvimento humano é a base do desenvolvimento profissional, essencial para os gestores escolares. O processo contínuo de formação enriquece-se pelas experiências humanas, pela construção coletiva de saberes e pela formação de identidades. Ao fomentar engajamento, complexidade e interação, a escola torna-se um espaço propício para o crescimento dos gestores e para a evolução da prática educativa. Assim, mudanças e continuidade social dependem do engajamento ativo dos gestores, que devem utilizar suas capacidades biopsicológicas para transformar a realidade escolar.

Esse conceito de desenvolvimento humano também fundamenta o desenvolvimento profissional aqui abordado. Alarcão (2020) leva-nos a refletir sobre esse processo como algo intrinsecamente conectado ao contexto em que o indivíduo está inserido, destacando a interação com o ambiente e as relações estabelecidas como elementos essenciais. De maneira complementar, Bronfenbrenner; Morris (1998) defendem que, à medida que os indivíduos se engajam em atividades mais complexas, eles não apenas respondem às características do ambiente, como as sustentam e reestruturam-nas. Nesse sentido, Alarcão (2020), na mesma obra, reforça que o desenvolvimento profissional não ocorre de forma isolada, sendo profundamente moldado por fatores contextuais e pelas interações que os indivíduos vivenciam. Sob essa perspectiva, o papel do orientador pedagógico torna-se essencial ao oferecer suporte, fomentar reflexões e promover interações significativas que ampliem a compreensão dos

gestores sobre suas práticas e o contexto escolar, contribuindo para um processo de desenvolvimento contínuo e colaborativo.

Roldão (2007) ressalta que a formação dos educadores começa na teoria, contudo ganha real significado na prática. Esse ciclo de aprendizado, que integra momentos de tutoria e discussões antes e depois da ação, é indispensável para que os profissionais consolidem um domínio seguro dos saberes que aplicam em sua rotina. Essa perspectiva dialoga com Bronfenbrenner; Morris (1998), segundo a qual o desenvolvimento humano é um processo contínuo, no qual o indivíduo amplia sua compreensão na interação com o ambiente e reflete sobre ele, resultando em uma prática profissional mais consciente e eficaz.

Por esse prisma, o papel do orientador pedagógico torna-se ainda mais relevante, pois sua atuação não apenas oferece suporte técnico, como promove condições para a reflexão crítica e o aprimoramento coletivo. Alarcão (2020) reforça que o desenvolvimento profissional está intrinsecamente ligado ao contexto e às relações que os indivíduos estabelecem.

Retomando Roldão (2007), ao afirmar que o exercício da profissão é uma construção histórico-social em constante evolução, pode-se entender que o desenvolvimento profissional não é apenas uma questão de adquirir competências técnicas, mas envolve rica interação entre elementos pessoais e profissionais que moldam e constituem a identidade.

Os conhecimentos profissionais, na abordagem de Alarcão (2020), ampliam-se a partir da reflexão crítica e interação entre pares, enriquecem a formação e possibilitam a construção de conhecimentos que se adaptam e evoluem conforme as demandas do ambiente escolar. Nesse cenário, a orientadora pedagógica atua como uma facilitadora e promotora de espaços de diálogo e interações para aprendizagens significativas, valorizando a prática reflexiva e inovação pedagógica. Essa postura colaborativa induz intencionalmente a escola a um ambiente fértil para o crescimento profissional e humano num processo contínuo de transformação.

Compreender o desenvolvimento profissional à luz da literatura pressupõe que os educadores, assim como gestores escolares, desenvolvem-se na prática, enriquecendo-se por meio de experiências e conhecimentos acumulados ao longo de sua trajetória. O desenvolvimento profissional específico ocorre por meio da prática e é potencializado quando as vivências são informadas, investigadas e discutidas entre os pares. Assim, os processos de reflexão e interação são intrinsecamente imbricados e fortalecidos por ações que proporcionam o aprimoramento contínuo.

Novas investigações que se dediquem a desvelar as especificidades do desenvolvimento profissional do gestor escolar, compreendendo as necessidades formativas e oferecendo suporte para práticas mais assertivas, podem enriquecer e aprofundar esse universo.

Após as reflexões, surgem um novo conjunto de considerações que emergem da análise de outros autores, ampliando a compreensão sobre o desenvolvimento profissional e suas implicações no contexto escolar. A exploração de novas vozes na literatura, enriquecem a discussão acerca da formação, aprofundando o desenvolvimento dos gestores escolares nas dinâmicas de suas práticas com entendimento robusto para o papel da orientadora pedagógica junto à equipe gestora para a criação de um ambiente educativo transformador e colaborativo.

2.2. Racionalização Reflexiva e Profissionais Competentes

Shulman e Shulman (2016) abordam as limitações e necessidades para a aprendizagem do professor e discutem conceitualmente quais estruturas desenvolvem a competência docente nos processos de aprender e ensinar, tornando-o um profissional competente.

Para Schön (2000), o desenvolvimento da prática reflexiva e a reflexão crítica devem permear a formação de profissionais em diversas áreas, incluindo a educação. Nessa proposta, os profissionais devem ser capazes de refletir continuamente sobre suas ações, tanto durante quanto após elas, a fim de aprimoramento contínuo e adaptável. O aprendizado profissional não pode ser tratado como uma simples aplicação de técnicas e teorias aprendidas de maneira isolada. Os profissionais devem ser formados para se tornarem praticantes reflexivos, capazes de analisar criticamente suas ações e decisões em meio à prática, e usar essa reflexão para ajustar e melhorar seu desempenho.

As reflexões de Shulman e Shulman (2016) e Schön (2000) ressaltam a importância da prática reflexiva e crítica na formação e no desenvolvimento profissional dos educadores. Os autores defendem que a competência docente é privilegiada pela inserção em ambiente que favorece a reflexão colaborativa, permitindo que compartilhem experiências e aprendam uns com os outros. A reflexão crítica apresenta-se como uma ferramenta potente na identificação de desafios e entraves no processo de ensino-aprendizagem, possibilitando ajustes e melhorias significativas na prática pedagógica.

No contexto dessa pesquisa, a equipe gestora e a orientadora pedagógica devem atuar como praticantes reflexivos, incorporando os conceitos de reflexão-na-ação e reflexão-sobre-a-ação, conforme proposto por Schön (2000). Essa abordagem permite avaliar continuamente

decisões e práticas, ajustando o ambiente de aprendizado para fomentar a inovação e a adaptação sempre que necessário. Dessa forma, a prática reflexiva, posicionada como elemento central, não apenas contribui para a formação e capacitação da equipe gestora, como fortalece uma cultura de melhoria contínua, cujos impactos positivos reverberam por toda a comunidade escolar.

Para André (2009), investigar as rotinas e práticas no cotidiano escolar é uma forma de compreender profundamente o funcionamento real das escolas e os desafios enfrentados no dia a dia, análise que oferece uma compreensão valiosa do funcionamento das escolas, dos desafios e seus integrantes. As rotinas e práticas diárias, repletas de interações, conflitos e negociações, formam um ambiente fértil, embora muitas vezes imprevisível, para o conhecimento cultura escolar. A influência das relações sociais nesse contexto é indiscutível, pois elas dizem tanto sobre o clima escolar, como do processo de ensino-aprendizagem, refletindo valores e normas que orientam o comportamento de todos os envolvidos.

André (2009) complementa que a investigação das dinâmicas escolares evidencia a importância da reflexão crítica ao oferecer aos professores e gestores a oportunidade de avaliar suas práticas e identificar áreas de aprimoramento. Nesse sentido, o cotidiano, com todas as suas complexidades, emerge como uma rica fonte de aprendizado, permitindo que as experiências diárias sirvam de base para a construção de abordagens pedagógicas mais reflexivas e intencionais. Essa perspectiva reforça a relevância da prática reflexiva na formação contínua dos profissionais da educação, destacando que o investimento em uma cultura de colaboração não apenas promove o desenvolvimento profissional, como amplia a eficácia da gestão escolar.

Considerando o investimento na cultura colaborativa, Nóvoa (1992) argumenta que o diálogo e a formação de redes colaborativas são essenciais para fortalecer a prática docente e a construção de saberes profissionais. Essas interações não apenas promovem a socialização de experiências, como permitem a afirmação dos valores que fundamentam a profissão, criando um espaço no qual o exercício da docência pode ser realizado de maneira autônoma e consciente.

Como contraponto, destaca-se que a estrutura organizacional de muitas escolas pode, em algumas circunstâncias, inibir o compartilhamento de conhecimento entre os profissionais. A falta de incentivo para a troca de experiências significativas torna-se um obstáculo à construção de conhecimentos essenciais para o desenvolvimento profissional contínuo. Para superar essas barreiras, é fundamental articular diálogo, promover redes colaborativas e

valorizar as experiências vividas. Essas estratégias têm o potencial de transformar a cultura profissional nas escolas, fortalecendo tanto a identidade quanto a competência, além de criar um ambiente propício à inovação e ao aprendizado coletivo.

Sob a perspectiva de Nóvoa (1992), o desenvolvimento profissional dos educadores deve ser fomentado desde a formação inicial, proporcionando a capacitação necessária para que exerçam sua autonomia e assumam a responsabilidade pelo próprio crescimento. Ao se posicionarem como protagonistas na implementação de políticas educativas, não apenas fortalecem suas práticas pedagógicas, como desempenham um papel ativo na construção de um ambiente escolar mais dinâmico, colaborativo e reflexivo, promovendo transformações significativas na cultura escolar.

É importante retomar que os estudos analisados até aqui concentram-se, em sua maioria, na figura do docente. No entanto, como apresentado inicialmente, é fundamental adaptar essas propostas para incluir a equipe gestora, reconhecendo que as práticas reflexivas são essenciais. Assim como os professores, os gestores escolares precisam refletir continuamente sobre suas próprias práticas, de modo a promover inovações e melhorias que impactem positivamente toda a comunidade escolar.

A reflexão crítica entre pares é uma prática formativa essencial para o desenvolvimento profissional, como revela Schön (2000), a capacidade de refletir continuamente sobre as práticas, leva ao aprimoramento. Nesse contexto, a orientadora pedagógica atua como facilitadora, promovendo a conscientização sobre estratégias que fortalecem o trabalho coletivo e colaborativo, transformando a escola em um espaço formativo, as práticas reflexivas permitem que docentes e equipe gestora aprimorem suas atuações, contribuindo para o desenvolvimento profissional contínuo e significativo.

2.3. Gestão Escolar: Necessidades e Implicações

De acordo com Lück (2000), as necessidades formativas são fundamentais para que um gestor educacional seja considerado competente. A autora enfatiza a importância da liderança pedagógica como um fator determinante para o sucesso educacional, ressaltando a necessidade da gestão participativa que promova a melhoria contínua do ensino e da aprendizagem. Essa abordagem não apenas fortalece a eficácia da gestão, como engaja toda a comunidade escolar na busca por resultados mais significativos.

Para compreender a concepção de gestão educacional, é essencial considerar os atores responsáveis pela liderança e administração da escola. A equipe gestora, composta pelo diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico, desempenha um papel fundamental na mediação de todos os processos junto à comunidade escolar. O diretor lidera a instituição, coordenando atividades administrativas e pedagógicas, gerenciando recursos e promovendo um ambiente propício ao aprendizado. O vice-diretor atua como apoio do diretor, auxiliando na administração da escola e garantindo o bom funcionamento das atividades pedagógicas e administrativas. O coordenador pedagógico é responsável por organizar e estruturar o planejamento das atividades educacionais, apoiando o corpo docente e acompanhando o processo de ensino-aprendizagem. A atuação integrada desses profissionais é primordial para o sucesso da gestão escolar, assegurando a liderança eficaz, promovendo a participação da comunidade e contribuindo para a melhoria contínua da qualidade educacional.

Para Lück (2009), os gestores eficazes devem promover um ambiente colaborativo dentro da comunidade escolar, ressaltando ainda a relevância do trabalho reflexivo, argumentando que a autorreflexão é um ponto de partida essencial para o aprimoramento das práticas de gestão e liderança no contexto profissional. Por meio da análise crítica de suas ações, os gestores conseguem identificar tanto seus pontos fortes quanto as áreas que precisam de desenvolvimento, o que lhes permite buscar estratégias inovadoras para enfrentar os desafios específicos da gestão escolar. Essa abordagem não apenas potencializa a eficácia da liderança, como contribui para um ambiente escolar mais dinâmico e adaptável. Essa perspectiva deixa evidente que, assim como os docentes, a equipe gestora também precisa ser estimulada a refletir sobre suas práticas e desafios.

Libâneo (2014) complementa discutindo a escola como uma organização complexa, composta por uma variedade de elementos inter-relacionados. Enfatiza a importância de entender a escola não apenas como um espaço físico, mas também como uma entidade social e educativa que demanda uma gestão eficaz para alcançar seus objetivos. Nesse contexto, referido autor defende a gestão participativa como um caminho para promoção de um ambiente escolar mais democrático e engajado, no qual as decisões são tomadas coletivamente.

Ainda nessa obra, o autor, destaca como principais funções da gestão escolar - planejamento, organização, direção, coordenação e controle - e sublinha que essas funções são interdependentes e essenciais para a eficácia da escola. Além disso, propõe que os gestores desenvolvam habilidades e competências necessárias para enfrentar desafios, criando um ambiente de aprendizagem positivo. Para Libâneo (2014), é essencial que o gestor mantenha

uma visão abrangente e crítica sobre a organização e gestão escolar, valorizando abordagens que promovam a participação, a reflexão e a melhoria contínua. Suas ideias são fundamentais para compreender a complexidade da gestão escolar e sua importância na formação de ambientes educativos eficazes e inclusivos.

Para Ferreira (2003), a gestão ultrapassa as atividades administrativas tradicionais, envolvendo um conjunto de práticas e habilidades que articulam liderança, organização e o desenvolvimento de uma visão estratégica no ambiente escolar. Esse conceito engloba não só a execução de tarefas, como a coordenação de pessoas, processos e recursos, com o objetivo de atingir metas educacionais de forma eficaz e inclusiva.

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar o seu papel (Ferreira, 2003, p. 306).

Ao considerar a amplitude do papel da gestão escolar Lück (2006), afirma que cabe à gestão conduzir a dinâmica de ensino, considerando diretrizes, políticas e projetos pedagógicos, além de alinhar os princípios da democracia à criação de ambientes autônomos que incentivem a participação e o compartilhamento. Esse entendimento reforça a intencionalidade no desenvolvimento de práticas reflexivas e colaborativas, nas quais o compartilhamento e a participação são fundamentais para promover aprendizagens significativas, refletindo diretamente no desenvolvimento profissional.

Vale destacar ser essencial à equipe gestora ser composta por profissionais que possuam um conjunto de competências para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de enfrentar os desafios educacionais impostos pela sociedade em suas dimensões social e cultural.

Desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade. (Lück, 2009, p. 12).

No cenário apresentado por Lück (2009), é fundamental compreender as atribuições dos profissionais da gestão para identificar as necessidades formativas para propiciar o desenvolvimento

Os estudiosos aqui mencionados concordam que a gestão escolar enfrenta desafios e possui necessidades que exigem competências e conhecimentos específicos, defendem a criação de ambientes de aprendizagem coletivos e privilegiados pela reflexão. Libâneo (2014) destaca que cabe ao gestor integrar as dimensões da liderança e da coletividade, em perspectiva democrática. Retomando os consensos aqui discutidos, ao associar a perspectiva democrática ao caráter reflexivo o benefício faz-se a toda comunidade, contribuindo para constituição de ambientes educativos, eficazes e inclusivos.

2.4. Trabalho Colaborativo: um ideal para a gestão escolar

De acordo com as perspectivas já apresentadas, a reflexão, interações e desenvolvimento profissional estão inter-relacionados, fundamentando o pressuposto do ideal colaborativo. As interações envolvem os sujeitos no processo reflexivo oferecendo oportunidade para rever práticas, bem como cria-las e recriá-las, processo que transforma ações e promove o desenvolvimento contínuo. Nesse contexto, discutiremos algumas das possibilidades colaborativas.

Segundo Fullan; Hargreaves (2001), o trabalho em equipe é essencial para melhorar a qualidade da educação e promover mudanças eficazes nas escolas. Eles ressaltam que a colaboração entre professores não apenas facilita a troca de experiências, como fomenta a solução conjunta de problemas e a construção de novas práticas. O trabalho coletivo é, portanto, uma resposta necessária às complexidades do ensino e da gestão escolar, uma vez que permite que os educadores apoiem-se mutuamente, gerando um ambiente mais rico e inovador que contribui para a formação contínua e a melhoria da prática docente.

Os referidos autores apontam a complexidade do trabalho colaborativo e a necessidade de superar o isolamento nas escolas como desafio a ser superado. Tradicionalmente, os professores atuam de forma individualizada, resultando em isolamento e falta de compartilhamento de conhecimentos. Para Fullan; Hargreaves (2001), o isolamento profissional prejudica a inovação e o desenvolvimento da cultura de aprendizado coletivo.

Para esses autores, o trabalho colaborativo é uma fonte robusta para a promoção de mudanças nas escolas, sendo considerado como ponto de partida para reformas educacionais não impostas de cima para baixo, mas que emergem do envolvimento ativo dos participantes, transformando-os em agentes de mudança.

Ainda nessa perspectiva, para Fullan; Hargreaves (2001), a liderança escolar é fator essencial para o sucesso do trabalho em equipe. Os líderes, como diretores e coordenadores pedagógicos, devem criar condições que favoreçam a colaboração e a participação ativa de todos os membros da equipe escolar, para que a prática colaborativa proporcione oportunidades de aprendizagem mútua, com espaço para a reflexão sobre práticas e desenvolvimento de novas competências, para o aprimoramento contínuo. Essa abordagem integrada contribui para um ambiente dinâmico e adaptável, cujo participante sente-se valorizado e motivado a contribuir para o sucesso coletivo.

O trabalho colaborativo, conforme defendido por Fullan; Hargreaves (2001), apresenta-se como pilar fundamental para a transformação de escolas e do ensino, sustentando a premissa de que o esforço coletivo é vital para o alcance de objetivos comuns. Os referidos autores destacam que essa colaboração não deve ser resultado de imposições externas, embora reconheçam que políticas públicas podem facilitar e apoiar a implementação desse modelo, ajudando a superar contingências e barreiras. Nesse ambiente colaborativo, os profissionais apoiam-se mutuamente e, por meio do protagonismo, desenvolvem uma cultura de reflexão e colaboração que garante sua continuidade. Por esse viés, o trabalho colaborativo inicia-se pela identificação de necessidades e sustenta-se pela capacidade de gerar potência e engajamento entre os envolvidos, contribuindo para processos e práticas de gestão que visam a atingir resultados significativos e duradouros na educação.

Vaillant; Marcelo (2001) complementam a discussão ao apresentarem os pressupostos que sustentam a formação e a aprendizagem do adulto, destacando que o processo de desenvolvimento profissional constrói-se a partir de múltiplas dimensões. A autora analisa a formação sob perspectivas que abarcam tanto a dimensão individual quanto a coletiva, enfatizando que a aprendizagem do adulto não ocorre de maneira isolada, mas é profundamente influenciada por fatores contextuais e sociais. Essa abordagem amplia a compreensão sobre a relevância da colaboração, evidenciando como as interações e o compartilhamento de experiências podem enriquecer e potencializar o desenvolvimento profissional. De acordo com os autores, os adultos carregam consigo experiências e saberes prévios que podem enriquecer significativamente seu processo de aprendizagem. Contudo, enfrentam desafios como a falta de tempo, o medo de falhar e a resistência a mudanças, fatores que frequentemente limitam sua disposição para o aprendizado e o desenvolvimento profissional. Reconhecer essas barreiras e trabalhar com elas é essencial para criar estratégias formativas que estimulem o engajamento e favoreçam o aproveitamento pleno do potencial dos educadores.

Nessa mesma obra, os autores propõem, ainda, uma formação que considere as necessidades individuais, a dinâmica do grupo e a cultura organizacional, favorecendo um ambiente de aprendizado estimulante, colaborativo e permeado pela troca de experiências. Em suma, para a autora, a aprendizagem do adulto é um processo complexo que requer abordagem equilibrada associando aspectos pessoais e coletivos que geram desenvolvimento efetivo e contínuo.

Vaillant; Marcelo (2001), complementam a discussão introduzindo a concepção de "interformación" (Inter formação), formação colaborativa em contextos do trabalho coletivo. A ideia central é que o desenvolvimento profissional ocorra no ambiente escolar, pelo compartilhamento de saberes, reflexão sobre as práticas, discussão sobre desafios e construção de conhecimento em conjunto. Nessa concepção, a aprendizagem constitui-se pela interação e colaboração entre pares, num processo de formação mútua e compartilhamento de saberes, valorizando que o ambiente escolar torne-se um espaço rico para a construção contínua de saberes, de forma dinâmica e transformadora.

O trabalho colaborativo e as trocas entre professores como responsáveis pela formação profissional eficaz são defendidas por Vaillant; Marcelo (2001), que argumentam que o aprendizado surge naturalmente da interação cotidiana e reflexões compartilhadas entre a equipe, em que a experiência favorece a reflexão e a análise do que se faz e o porquê se faz, possibilitando consciência das complexidades do trabalho, interpretação e reinterpretação da realidade, considerando contextos e relações estabelecidas. Assim, a Inter formação revela-se como estratégia vital para a construção da cultura de aprendizagem contínua dentro das instituições escolares.

Damiani (2008) acrescenta ao trabalho colaborativo a potencialidade para o enfrentamento dos desafios, além de favorecer ambientes propícios à aprendizagem e formação da cultura de compartilhamento e solidariedade entre os profissionais da educação. Essa dinâmica enriquece o processo de ensino-aprendizagem, fortalecendo as relações interpessoais, e cria o senso de comunidade que socializa práticas, divide responsabilidades e supera desafios. A autora, trata a colaboração como estratégia para superar obstáculos e avançar para a educação de qualidade.

A cultura da colaboração, além de oferecer apoio aos profissionais, rompe isolamentos e transforma a escola em um espaço de troca de experiências, fortalece a coesão e valorização do grupo. Fomentar o ambiente colaborativo para além de metodologia, é investimento na valorização do profissional e na construção de uma cultura escolar saudável e produtiva.

A importância de desenvolver a consciência sobre o que se sabe, é ressaltada por Nóvoa (2022), como aliada à capacidade de sistematizar, registrar e compartilhar esse conhecimento. Nesse cenário, a colaboração desponta como uma alavanca essencial para o desenvolvimento profissional, pois a reflexão crítica compartilhada não apenas enriquece as perspectivas individuais, como fortalece as dinâmicas coletivas. Para a equipe gestora, essa prática colaborativa assume um papel estratégico, ao promover o aprimoramento contínuo e consolidar uma cultura de aprendizado mútuo no ambiente educacional.

A partir das considerações sobre o trabalho colaborativo, a aprendizagem do adulto, e a complexidade do papel do gestor, torna-se essencial para que, nesse contexto de estudo, desenvolver práticas planejadas e colaborativas que favorecem o aprimoramento das competências da equipe gestora para que a gestão e liderança sejam exercidas de maneira eficaz, contribuindo para o fortalecimento da instituição de ensino. Para Nóvoa (2022), a consciência sobre o fazer fortalece as dinâmicas coletivas e leva ao desenvolvimento profissional.

2.5. A Orientadora Pedagógica na Perspectiva Colaborativa

O papel da orientadora pedagógica, na concepção de Alarcão (2013), é ultrapassar o apoio técnico, atuando como agente de transformação na indução e formação continuada por meio da interação, intervenção, reflexão e colaboração para a formação de profissionais conscientes sobre suas metodologias e práticas.

A atuação da orientadora pedagógica, ao assumir o papel estratégico de supervisão, evidencia o trabalho como um processo que integra uma ampla gama de habilidades, articulando as funções de supervisionar, orientar e (Ferreira, 2007, *s/d. apud* Mara, 2009). Quando conduzido de forma intencional e colaborativa, esse processo fortalece a parceria e a colaboração entre os envolvidos, como promove relações verdadeiramente democráticas, transformando a supervisão em um instrumento de desenvolvimento profissional e de melhoria contínua nas práticas de gestão.

Por esse viés, a orientadora pedagógica assume um papel central na mediação de práticas reflexivas e na promoção de posturas colaborativas que potencializam o desenvolvimento profissional da equipe gestora, ampliando a eficácia das ações desenvolvidas. Sua atuação vai além do acompanhamento das atividades escolares; ela intervém diretamente na organização e nas tomadas de decisão em parceria com a equipe gestora, contribuindo para a construção de um ambiente educacional mais coeso e eficaz. Ao trazer um olhar externo à

instituição, a orientadora pedagógica oferece uma perspectiva ampliada que enriquece a análise dos processos educacionais, permitindo identificar pontos de melhoria e implementar estratégias mais eficazes. Além disso, ela desempenha um papel fundamental na formação continuada, promovendo espaços de reflexão crítica sobre as práticas de gestão e incentivando a adoção de metodologias que atendam às necessidades específicas da comunidade escolar. Sua presença ativa e colaborativa fortalece a liderança educacional, contribuindo significativamente para a melhoria da qualidade do ensino e para o desenvolvimento dos profissionais envolvidos.

Segundo Alarcão (2013), é essencial associar e manter a sinergia entre essas múltiplas atribuições, nesse papel representativo de mediação, assim cabe à orientadora pedagógica desempenhar papel estratégico de apoio à equipe gestora, contribuindo para o atendimento às demandas da secretaria, a articulação com a comunidade escolar e o fortalecimento das relações estabelecidas no ambiente educativo, gerando condições para a reflexão e o aprimoramento contínuo.

A melhor maneira de realizar a gestão de uma organização é a de estabelecer a sinergia, mediante a formação de equipe atuante, levando em consideração o seu ambiente cultural. (Lück, 2000, p. 15)

Constituir uma cultura formativa pelo posicionamento da equipe é um processo imprescindível para o avanço das práticas, perceber que gestores aprendem e produzem conhecimentos potencializa o desenvolvimento profissional, impactando positivamente no crescimento individual e fortalecimento coletivo da equipe, ao proporcionar um ambiente reflexivo e de aprendizagem.

De acordo com Gatti (2019), a reunião de grupos com o propósito de compartilhar informações, construir ideias e experiências constitui um importante recurso para o desenvolvimento profissional. São as comunidades de reflexão que facilitam a circulação de saberes, fortalecendo o pensamento crítico e a troca de vivências como elementos fundantes para o aprimoramento de práticas. A partir desse pressuposto pode-se entender que a parceria colaborativa tende a impactar na atuação ao inspirar a equipe gestora utilize essa prática junto a sua equipe escolar.

O desenvolvimento profissional, sustentado pela parceria colaborativa e pela reflexão crítica, é potencializado quando conta com apoio estratégico e intencional. Esse apoio deve expor os envolvidos a situações que estimulem a análise e a reflexão, com a orientação da orientadora pedagógica, que desempenha um papel fundamental ao mediar o estabelecimento de uma cultura de aprendizado contínuo. Essa mediação promove a tomada de consciência

sobre as práticas realizadas, favorece a qualificação no ambiente escolar e fortalece o compromisso com a melhoria constante.

Nessa perspectiva, a escola revela-se como um espaço privilegiado de relações, onde a motivação e o engajamento dos gestores ativam funções biopsicológicas na interação com o ambiente, de acordo com Bronfenbrenner; Morris (1998), e resultando em desenvolvimento, transformações e continuidade social. Uma escola dinâmica e ativa, que estabelece interfaces com o ambiente, tende a se desenvolver continuamente, contribuindo também para o crescimento e desenvolvimento dos demais envolvidos.

2.6. Achados em Pesquisas

Nos bancos de dados, foram realizadas buscas utilizando descritores e operadores booleanos, com o objetivo de identificar estudos que abordassem formação, desenvolvimento profissional, gestão escolar e supervisão. Os trabalhos foram produzidos nos últimos dez anos, abrangendo o período de 2014 a 2024. O critério de inclusão priorizou dissertações e teses, buscando ampliar a compreensão sobre o desenvolvimento profissional de diferentes agentes educacionais, como gestores escolares, coordenadores pedagógicos e supervisores educacionais.

A proposta para os bancos de dados consiste em mapear os profissionais envolvidos no contexto da pesquisa, identificando elementos que dão pistas para entender o contexto do profissional e sua relação inseridos nessa investigação.

Para atender aos objetivos dessa pesquisa, a busca pelos descritores foi direcionada à identificação dos profissionais da gestão e da supervisão escolar. O foco inicial centrou-se no gestor escolar e nos profissionais de supervisão, como o orientador pedagógico e o supervisor educacional. Posteriormente, ampliou-se a busca para explorar a relação entre o gestor escolar e o papel desempenhado pelos profissionais da supervisão, com o objetivo de identificar suas interações e articulações. Por fim, os descritores foram ajustados para incluir os contextos de desenvolvimento profissional, proporcionando uma abordagem mais abrangente e alinhada ao tema da pesquisa.

Quadro 1 – Dados relevantes

Descritores	PUC SP	UNITAU Bibl.	CAPES Dissertações	BDTD- IBICT
-------------	-----------	-----------------	-----------------------	----------------

		Sophia	e teses	
Gestor Escolar	45	38	604	6143
Orientador Pedagógico	0	1	249	7946
Supervisor Educacional	0	0	10	273
Supervisor Educacional + Desenvolvimento Profissional	0	0	0	115
Orientador Pedagógico + Desenvolvimento Profissional	4	0	2	1868
Gestor Escolar + Desenvolvimento Profissional	0	0	0	350
Orientador Pedagógico + Gestor Escolar	2	0	0	472
Supervisor Educacional + Gestor Escolar	0	0	0	70
Trabalho colaborativo + Gestor Escolar	1	0	2	470
Trabalho colaborativo + Supervisor Educacional	0	0	0	31
Trabalho colaborativo + Orientador Pedagógico	0	0	2	643

Fonte: Autoria própria (2024)

Gestor Escolar - 6.143 pesquisas no banco de dados da BDTD-IBICT, 604 no banco CAPES, 38 na biblioteca da UNITAU e 45 no banco de dados da PUC/SP. Esses números refletem o significativo interesse pelo tema, especialmente nos bancos de maior abrangência, em que os dados são consideráveis.

Orientador Pedagógico - 7.946 pesquisas no banco de dados da BDTD-IBICT, 249 no banco CAPES, 1 na biblioteca da UNITAU e nenhuma no banco de dados da PUC/SP.

Supervisor Educacional - 273 pesquisas no banco de dados da BDTD-IBICT, 10 no banco CAPES, nenhuma na biblioteca da UNITAU e nenhuma no banco de dados da PUC/SP. Ao relacionar os profissionais mencionados ao termo '**desenvolvimento profissional**', observa-se que as investigações buscam compreender a relação entre a função desempenhada por esses profissionais e seu desenvolvimento. Os números mais expressivos foram encontrados no banco de dados da BDTD-IBICT, enquanto nos demais bancos de dados, os registros são significativamente baixos ou inexistentes.

Orientador Pedagógico + Gestor escolar - Foram encontrados 472 estudos no banco de dados da BDTD-IBICT, 0 no banco CAPES, nenhum na biblioteca da UNITAU e 2 no banco de dados da PUC/SP.

Supervisor educacional + Gestor escolar - Foram encontrados 70 estudos no banco de dados da BDTD-IBICT, 0 no banco CAPES, nenhum na biblioteca da UNITAU e 0 no banco de dados da PUC/SP.

Esse número expressivo de estudos sobre o gestor escolar e o orientador pedagógico discorre sobre a descrição das funções, a caracterização de papéis e análise de legislações que regulamentam as atribuições. Quanto ao desenvolvimento profissional dos gestores escolares, há uma diminuição nas discussões sobre formação continuada e suas implicações para a prática profissional, revelando-se um tema com relevante potencial para a continuidade de estudos.

No caso do orientador pedagógico, a literatura tem grande produção destacando a atuação junto aos professores, seja por meio da realização de formações continuadas, seja no apoio direto às práticas pedagógicas que impactam o processo de ensino-aprendizagem dos estudantes. Ao posicionar esse profissional desempenhando a função de supervisão da equipe gestora, há diminuição nas referências encontradas.

Ao incluir o supervisor educacional nesse diálogo e as possíveis adaptações quanto à função na perspectiva colaborativa, observa-se uma diminuição de estudos. Comumente, a literatura aborda a função desse profissional priorizando uma visão tradicional e vinculando, em muitos casos, sua atuação diretamente à profissão fiscalizadora. Essa abordagem não privilegia o potencial do supervisor educacional como um articulador estratégico no desenvolvimento de equipes gestoras para o aprimoramento das práticas de gestão.

2.7. Estudos Correlatos e suas Contribuições

A partir da busca em diferentes bases de dados e repositórios acadêmicos, foram identificados estudos que apresentam contribuições significativas para a presente pesquisa. Para ampliar e complementar a análise, recorreu-se ao banco de dados da ANPAE (Associação Nacional de Política e Administração da Educação), buscando elementos que contribuíssem para aprofundar a compreensão sobre a gestão escolar e o desenvolvimento profissional dos gestores. Essa fonte revelou-se estratégica para identificar uma pesquisa recente, que apresenta reflexões teóricas e práticas alinhadas ao contexto investigado, ampliando o diálogo e enriquecendo a fundamentação da presente investigação.

As investigações fornecem subsídios teóricos e metodológicos que dialogam com o tema desse trabalho, evidenciando perspectivas que enriquecem a compreensão. Assim, é imprescindível o aprofundamento minucioso desses materiais, visando a identificar pontos de convergência, como explorar limitações ou possibilidades de ampliação do conhecimento.

A análise detalhada dos estudos selecionados possibilitou integrar o arcabouço teórico e prático dessa pesquisa discussões e reflexões críticas que embasam o desenvolvimento do trabalho e fortalecem-no. O processo de seleção foi conduzido de forma criteriosa, iniciando pela análise dos resumos com a identificação de contribuições de cada estudo para os objetivos do presente trabalho. Com base nessa triagem inicial, avançou-se para uma leitura aprofundada, destacando os pontos pertinentes que dialogam com o tema central e enriquecem a investigação.

A abordagem sistemática assegurou a inclusão de perspectivas relevantes que complementam o entendimento do objeto de estudo e favorecem a fundamentação sólida. Os materiais analisados ofereceram aspectos valiosos, com dimensões teóricas e práticas alinhadas ao foco da pesquisa, além de levantar novas questionamentos que ampliam as possibilidades para reflexão e análise.

Quadro 2 - Estudos Correlatos

Título	Questão(es) norteadora (s)
O Gestor Escolar E Suas Competências: A Liderança Em Discussão Hercules Guimarães Honorato – 2012 <u>Ensaio</u> (UFPE - Universidade Federal de Pernambuco)	Este ensaio analisa as competências que um gestor escolar precisa desenvolver para atuar como um líder capaz de promover uma gestão eficiente e colaborativa, bem como discutir os desafios e as implicações dessas competências no cotidiano escolar.
Orientação Pedagógica em Duque de Caxias: repensando práticas para trilhar novos caminhos <u>Dissertação</u> Viviane Penso Magalhães - 2014 (UERJ Universidade do Estado do RJ)	O trabalho busca explorar de que forma a orientação pedagógica pode se reinventar, identificar as limitações e desafios nas práticas tradicionais e propor novas abordagens que favoreçam uma atuação mais significativa e transformadora no ambiente escolar.
Diretores escolares: o que fazem e como aprendem <u>Tese</u> Marcia Maria de Melo - 2014 (UFSCAR - Universidade Federal de São Carlos)	A pesquisa busca investigar as práticas e responsabilidades dos diretores escolares no ambiente educacional, assim como os processos de aprendizagem e desenvolvimento profissional que influenciam seu trabalho e sua atuação na gestão das escolas.

<p>O nome e seus desafios: Representações sociais do Diretor / Gestor escolar acerca do seu agir profissional <u>Tese</u> Ricardo Alexandre Marangoni - 2017 (Universidade Metodista de São Paulo)</p>	<p>A pesquisa busca compreender de que maneira os diretores/gestores escolares constroem suas representações sociais sobre o próprio papel e como isso impacta suas práticas profissionais, além de explorar os desafios inerentes à função de gestão no ambiente educacional.</p>
<p>O Orientador Pedagógico na política educacional: disputas e tensões. Artigo Bethânia Bittencourt e Daniela Patti do Amaral - 2020 (UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro)</p>	<p>O estudo busca investigar quais as disputas e as tensões que envolvem o trabalho do orientador pedagógico, especialmente no que diz respeito às expectativas impostas pelas políticas educacionais e a prática cotidiana nas escolas. A função de mediador entre as diretrizes das políticas públicas e a realidade das práticas pedagógicas é um dos pontos centrais explorados.</p>
<p>A Dimensão Formativa como Mobilizadora da Ação Supervisora Dissertação Paula Cristina Castro Pinheiro Bandler - 2022 (PUC - Pontifícia Universidade Católica De São Paulo)</p>	<p>A pesquisa busca explorar como a supervisão escolar, ao incorporar uma perspectiva formativa, pode influenciar positivamente o desenvolvimento contínuo dos professores e promover reflexões críticas que impactam as práticas educativas e a qualidade do ensino.</p>

Fonte: Autoria própria (2024)

Os trabalhos selecionados com foco no orientador pedagógico, a gestão ou gestor escolar, e perspectivas para o desenvolvimento profissional na intencionalidade em compreender conceitos e pressupostos já presentes em investigações anteriores, serão apresentados a seguir.

O artigo de Bittencourt e Amaral (2020), intitulado: “O Orientador Pedagógico na política educacional: disputas e tensões” foi realizado um estudo bibliográfico e documental sobre o orientador pedagógico, nas perspectivas de diferentes municípios e sistemas de ensino, apresentam o profissional, a legislação que normatiza a gestão escolar e os atores envolvidos nesse contexto. Fazem considerações sobre municípios relacionando o perfil atribuído ao orientador no cenário da educação local como indicativo da compreensão de cada localidade para a normativa nacional.

A pluralidade de termos para se referir ao profissional: supervisão, supervisão educacional, supervisão escolar, supervisão pedagógica, orientação pedagógica, entre outros, nomeiam o profissional que articula o trabalho pedagógico à gestão da escola como ponto central. A função desse profissional é definida a partir da interpretação local atribuída a função para o desenvolvimento das atividades que podem ser em caráter fiscalizador com ações

voltadas à funcionalidade ou controle da unidade escolar e das políticas emanadas, ou atuação mais pedagógica, como já apresentada na introdução.

Ao longo do artigo, as autoras tecem questões sobre a função do orientador pedagógico como: a denominação e relação com a atuação nos diferentes sistemas de ensino, e as tensões contemporâneas acerca da atuação. Paira o questionamento se o orientador pedagógico deve ser considerado especialista, docente ou “docente especialista”.

É apontado pelas autoras que o orientador pedagógico é considerado um cargo técnico, um especialista habilitado em atividades de planejamento e supervisão da escola básica e também docente certificado para atuar em todas as áreas da gestão da escola. Sendo assim, embora não esteja atuando na docência, deve ser considerado um profissional do magistério.

Essa investigação destaca que a Pedagogia é a única licenciatura que forma também especialistas com característica híbrida. Na conclusão do artigo, as autoras explicitam a dificuldade de consenso sobre a formação, atuação e lugar do orientador pedagógico, diante da autonomia que possuem os municípios e diferentes redes de ensino, que podem interpretar o profissional como docente, especialista ou uma mescla dos dois perfis. A compreensão a respeito do profissional é que define o campo de atuação e características desse profissional.

A dissertação de Magalhães (2014), intitulada “Orientação Pedagógica em Duque de Caxias: repensando práticas para trilhar novos caminhos”, apresenta o orientador pedagógico, na perspectiva que tratamos nesse estudo. Discorre sobre a função do orientador pedagógico numa trajetória histórica, dispositivos legais e as funções desempenhadas por ele. Apresenta uma comparação com a função do orientador educacional, profissional que realiza o trabalho junto a estudantes ou práticas que favorecem o processo de aprendizagem.

O percurso histórico evidencia que a função do orientador pedagógico foi sendo definida e estruturada ao longo dos anos, nesta rede de ensino, consolidando-se como essencial para a organização e gestão das instituições de ensino. As legislações desempenharam um papel fundamental, contribuindo para o crescimento e o reconhecimento desse profissional. Esse estudo focou em compreender a atuação do orientador pedagógico na rede de ensino municipal, por meio de entrevistas com profissionais da área. Foram identificados fatores que influenciam o sucesso da função, como a formação docente, a relação com a direção, a participação das famílias e a consciência dos orientadores sobre a importância de suas ações. Contudo, os desafios persistem, pois, esses fatores nem sempre se concretizam na prática.

Apesar dos fatores positivos associados ao trabalho do orientador pedagógico, foi constatado que as atividades burocráticas representam um significativo obstáculo, consumindo

tempo que poderia ser direcionado a ações pedagógicas. Ainda assim, o estudo evidencia a relevância dessa figura nas escolas e na rede de ensino de Duque de Caxias, destacando seu papel como um apoio indispensável às equipes gestoras escolares.

Na tese intitulada “O nome e seus desafios: Representações sociais do Diretor / Gestor escolar acerca do seu agir profissional”, Marangoni (2017) aborda “o saber e o agir” dos gestores escolares da Rede Pública Estadual do Estado de São Paulo, abrange o *corpus* teórico da função com a expressão do que devem fazer os gestores a partir de diretrizes legais que orientam o trabalho e a prática a partir da rotina escolar.

A pesquisa evidencia a transformação histórica tanto da função quanto da terminologia associada ao cargo de gestor/diretor, destacando como as legislações acompanham essas mudanças, refletindo as dinâmicas de cada época e o modelo de sociedade vigente. Paralelamente, os gestores apresentam um discurso alinhado ao que se considera politicamente correto sobre sua função, demonstrando concordância com os fundamentos teóricos que sustentam a investigação e reforçando a conexão entre prática e teoria ao longo do estudo.

A investigação provoca reflexões nos pesquisadores ao revelar uma aparente contradição: embora os gestores expressem satisfação com a profissão, apontam que o excesso de demandas burocráticas e administrativas, frequentemente, sobrepõe-se aos aspectos pedagógicos, dificultando ações voltadas a essa dimensão. Apesar de reconhecerem que o papel pedagógico é essencial e inerente à sua função, o volume de tarefas administrativas relatado acaba limitando a dedicação a essas ações, evidenciando que, na prática, o pedagógico muitas vezes ocupa um lugar secundário.

Ao longo das análises, o pesquisador destaca os trabalhos desenvolvidos pelos gestores e evidencia o conhecimento que possuem sobre sua função, incluindo a importância do trabalho na dimensão pedagógica e o reconhecimento de seu papel formativo na escola. Contudo, os próprios discursos revelam que, devido às demandas práticas da rede, os gestores ainda enfrentam dificuldades para alinhar sua atuação às teorias e legislações, que enfatizam o trabalho pedagógico como o aspecto central de sua função.

Em “Diretores escolares: o que fazem e como aprendem”, tese de Melo (2014), é apresentado o “diretor de escola” em seu contexto e prática de atuação, bem como características de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

A gestão escolar é compreendida como um campo específico de conhecimentos desenvolvidos tanto no curso de formação inicial quanto, principalmente, na prática profissional. Destaca-se o aprendizado que emerge do enfrentamento de conflitos e da

construção de novos saberes e repertórios ao longo do exercício da função. Esse estudo evidencia a insuficiência da formação inicial, que muitas vezes não oferece um repertório mínimo necessário para o início da atuação como gestor. Nesse contexto, ganham relevância estratégias que impulsionam o desenvolvimento profissional, como trocas com pares mais experientes, compartilhamento de experiências entre profissionais em estágios semelhantes da carreira e a implementação de programas de indução, entre outras ações que fortalecem a formação e a atuação do diretor escolar.

Outro aspecto que fica evidenciado na pesquisa é a necessidade reconhecida pela categoria de apoio e olhar diferenciado para apoio e consolidação de formações que contribuam com o seu desenvolvimento profissional.

Na dissertação "A Dimensão Formativa como Mobilizadora da Ação Supervisora", Bandler (2022), explora a supervisão escolar pela perspectiva formativa. Nesse cenário, o foco do supervisor concentra-se no desenvolvimento profissional docente e na melhoria da qualidade educacional. O estudo parte da premissa de que a supervisão escolar não deve se restringir ao controle burocrático ou à fiscalização das atividades escolares, e sim, funcionar como uma prática que fomenta o crescimento contínuo e reflexivo dos professores. Nesse sentido, toda investigação busca compreender o trabalho formativo de um supervisor que mobiliza mudanças nas práticas pedagógicas, favorecendo a construção de um ambiente escolar mais colaborativo e eficiente. Investiga como os supervisores podem atuar como facilitadores do desenvolvimento profissional docente, promovendo espaços de diálogo e reflexão crítica, contribuindo para uma supervisão que vai além da verificação do cumprimento de normas e passa a ser uma promotora de desenvolvimento pedagógico.

Pesquisando um pouco além dos últimos dez anos, foi encontrado um ensaio de Honorato (2012) intitulado: "O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão", apresentado no seminário da ANPAE neste mesmo ano. Em seu estudo bibliográfico, Honorato (2012) discorre sobre o gestor escolar e suas competências para o exercício da liderança, esse termo gestor. O autor defende a concepção de que a ação do diretor, está associada à promoção de escolas eficazes evidenciadas pela diferença produzida nas aprendizagens dos estudantes. Honorato discorre apresentando as funções do gestor escolar, para além das inerentes, até então, com foco em aspectos administrativos, segue com a ideia que cabe ao gestor a interação com aspectos pedagógicos e, nesse espaço de atuação cria-se condições para o favorecimento da eficácia em educação. Defende os diferentes estilos de liderança, e que, no trânsito entre elas, o gestor equilibra as ações, contudo nunca pode fugir ao diálogo, que, segundo o autor, o saber

ouvir precisa estar como primeira estratégia, e não ordenar. Ainda nessa perspectiva, é defendido que o diretor escolar possui a visão do futuro e deve partir para a conquista junto a seus seguidores, influenciando sua comunidade, incentivando-a e inspirando-a na criação e desenvolvimento para um futuro melhor.

Terminados os achados relevantes dessa pesquisa, trataremos da metodologia utilizada.

3. PERCURSOS METODOLÓGICOS

Para identificar encaminhamentos exitosos para a equipe gestora junto à parceria colaborativa, essa investigação procurou descrever tal relação colaborativa e analisá-la na implementação de estratégias que contribuem para o desenvolvimento profissional desses profissionais e qualifiquem a gestão escolar. Foi adotada a abordagem qualitativa, conduzida por meio de questionário e entrevistas, que favoreceram a compreensão aprofundada e processual das dinâmicas colaborativas ao longo do estudo.

3.1. Instrumentos de Pesquisa

A fim compreender a realidade, foram utilizados instrumentos que possibilitam a interação com os diferentes profissionais em diferentes momentos e formas. Aos funcionários da escola foi enviado um questionário via formulário *Google* para caracterização da escola e da equipe gestora.

Houve entrevistas com a equipe gestora que se diferenciaram de acordo com as etapas da pesquisa: entrevista semiestruturada individual com cada integrante da equipe, entrevistas narrativas semanais com a equipe gestora, e por fim, a entrevista avaliativa coletiva. Abaixo, segue a descrição do processo de coleta para a produção de dados:

Etapa 1: Questionário *Google* - caracterização para levantamento do perfil da unidade escolar e equipe gestora para compreensão da realidade e dos desafios enfrentados a partir dos diferentes olhares. Como afirma Libâneo (2018), conhecer a escola é conhecer seu estado real, observar suas diferentes formas e avaliá-las.

Etapa 2: Entrevista semiestruturada individual - início da investigação com a equipe gestora, quando cada gestor caracterizou sua função e a si mesmo como profissional destacando: potencialidades, desafios e expectativas para exercício na função.

Etapa 3: Entrevistas Narrativas semanais com a equipe gestora – esta etapa foi diversa, a cada semana temas ou episódios do cotidiano eram levantados para promoção de reflexão e se efetivar a parceria colaborativa. As entrevistas ocorreram em encontros previamente agendados para discussões, análises, reflexões, tomadas de decisões coletivas e melhores estratégias.

Etapa final: Entrevista semiestruturada avaliativa - reflexão coletiva sobre potencialidades, desafios, bem como sistematização das práticas que ocorreram ao longo da

investigação e precisam ser asseguradas para a continuidade do trabalho da equipe.

Diário de Campo: instrumento da pesquisadora presente nos encontros, com registro de considerações, práticas e os momentos vividos semanalmente. Segundo Zabalza (2004), o diário um documento fundamental para o registro das impressões do pesquisador sobre o que ocorreu durante o processo, registro que vai além da anotação de eventos, ao proporcionar reflexão crítica e profunda sobre práticas e contextos. A partir dessa perspectiva, o diário de campo captura o fluxo das atividades diárias, como uma ferramenta de análise e interpretação das dinâmicas e das interações com visão abrangente e detalhada dos processos.

[...] “diários” fazem parte de enfoques ou linhas de pesquisa baseados em “documentos pessoais” ou “narrações autobiográficas”. [...] um importante documento para o desenvolvimento pessoal ... para que se possa contrastar tanto o objetivo-descritivo como o reflexivo-pessoal. (Zabalza, 2004, p. 14-16).

Abaixo, a organização dos encontros formativos:

Quadro 3 - Encontros formativos

Período	Instrumentos	Abordagem
Maio	1. Questionário - formulário <i>Google</i> 2. Entrevista semiestruturada inicial	- Caracterização da escola a partir das considerações dos funcionários. - Diagnóstico dos gestores: formação, saberes profissionais, desafios, enfrentamentos, necessidades formativas e conhecimento sobre o desenvolvimento profissional.
Junho Julho Agosto Setembro Outubro	1. Entrevistas narrativas - parceria colaborativa	- Socialização da caracterização: funcionários e entrevista inicial. - Escuta: desafios, episódios, encaminhamentos, reflexão e novos encaminhamentos, elaboração de procedimentos em equipe, reflexão sobre os encaminhamentos, relação na qualidade do atendimento e o necessidades, a colaboração e a qualidade no trabalho da equipe.
Novembro	1. Entrevista Semiestruturada Avaliativa	- Avaliação da parceria colaborativa e tomada de consciência sobre processos da gestão para melhores encaminhamentos. - Sistematização de procedimentos para gestão eficiente, democrática, participativa e colaborativa. Avaliar o papel da orientadora pedagógica ao longo dos encontros.

Fonte: Autoria própria (2024)

Por fim, e para especificar as entrevistas narrativas, vale destacar que elas tiveram caráter intencional e primaram pela interação dinâmica entre entrevistador e entrevistado, com

diálogo contínuo e reflexivo para a construção compartilhada de significados. Como destaca Pereira (2015, p. 67), a entrevista garante a direção do processo [...] fazendo emergir a natureza reflexiva.... Assim, as palavras tornam-se ferramentas para reinterpretação e ressignificação da realidade aprofundando experiências e perspectivas. Essas sessões foram conduzidas por meio de questionamentos dialógicos e reflexivos entre os integrantes. Elas foram transcritas com o auxílio da ferramenta on-line gratuita, no site *TurboScribe*, facilitando a organização do conteúdo. A seguir, organização dos encontros.

A resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), promulgada em 2016 (Brasil, 2016), determina procedimentos éticos específicos para investigações com seres humanos e guiou esse estudo para evitar inadequações em encaminhamentos ou procedimentos utilizados.

3.2. Profissionais Engajados na Pesquisa

Os profissionais da equipe gestora foram convidados para participar e compartilhar a prática profissional no estabelecimento da parceria colaborativa. A partir da disponibilidade dos gestores, pela assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (anexo A), a autorização para uso de áudio e voz (anexo C), inicia-se o processo investigativo. Participaram ao todo 7 profissionais, equipe escolar: o diretor escolar, vice-diretor, três coordenadores pedagógicos e uma orientadora pedagógica, representante da secretaria de educação. A seguir, a experiência na educação dos profissionais em estudo, vale ressaltar que as informações estão agrupadas para assegurar o anonimato e preservar o sigilo do estudo.

Quadro 4 – Perfil dos profissionais da equipe gestora

Perfil dos profissionais por quantidade			
Profissionais	Formação	Tempo no cargo	Tempo na educação
Diretor	Engenharia Matemática Análise de sistema Mestrado em educação Mestrado em Matemática Latu sensu: Tecnologia da informação, Design EAD, Gestão de Pessoas.	2	25

Vice-diretores	Pedagogia Gestão Latu sensu: Educação Infantil Curso: Educação inclusiva Curso: Ensino de Matemática	4	20
Coordenadores Pedagógicos	Pedagogia Licenciatura em História Latu sensu: Gestão Educativa	2	15

Fonte: Autoria própria (2024)

Os profissionais ingressam na rede de ensino por meio de concurso público, em momentos distintos, com exceção dos vice-diretores que ocupam por função gratificada, sujeitos à validação anual.

Para Libâneo (2014), ser um gestor escolar é um desafio que exige habilidades de liderança, comunicação, além de um profundo compromisso com a educação de qualidade e a formação integral de todos os envolvidos. A partir desses pressupostos, vamos entender quem é a equipe gestora envolvida nesse estudo, suas concepções e comportamentos frente às necessidades da função. De acordo com o Estatuto dos Profissionais da Educação de São Bernardo do Campo², cabe a equipe gestora:

² Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/sao-bernardo-do-campo/lei-ordinaria/2013>. Acesso em: 17 mar. 2025.

Quadro 5 - Atribuições dos profissionais da pesquisa

Diretor Escolar	Vice-diretor	Coordenador Pedagógico
<p>Gestor pedagógico e administrativo.</p> <p>Responde pelo funcionamento da escola e diretrizes educacionais.</p> <p>Desenvolve competências de liderança com a capacidade mobilizar a equipe para o desenvolvimento profissional.</p> <p>Promove a melhoria dos processos educacionais, seguindo as normativas e o desenvolvimento contínuo da instituição.</p> <p>Coordena o planejamento escolar, a integração entre equipes: pedagógica e administrativa e media conflitos no ambiente.</p>	<p>Substitui o diretor escolar quando necessário.</p> <p>Assessora a gestão escolar.</p> <p>Apoia as ações e organizações em colaboração com o diretor.</p>	<p>Articula e orienta o trabalho pedagógico, formação dos professores, colabora com o diretor escolar aos propósitos legais e à implementação do PPP.</p> <p>Planeja e acompanha as atividades pedagógicas em parceria com a equipe docente considerando objetivos e necessidades dos estudantes.</p> <p>Promove reflexão coletiva, troca de experiências, acompanha e avalia o desempenho dos estudantes.</p> <p>Colabora na elaboração e implementação de projetos que envolvam a comunidade.</p> <p>Liderança e habilidades para mediar conflitos e orientar o desenvolvimento profissional da equipe docente.</p>
Orientador Pedagógico		
<p>Acompanhar, orientar e supervisionar as unidades escolares, com base nas diretrizes e princípios da Secretaria de Educação e legislação educacional vigente.</p> <p>Sistematizar e produzir subsídios e documentos de embasamento da prática, acompanhar e zelar pelo cumprimento do regimento escolar pelas unidades escolares; zelar pela integração do sistema, e organização curricular.</p> <p>Orientar e supervisionar a elaboração do currículo, nas escolas; emitir parecer sobre a análise de calendários/cronogramas das unidades escolares e zelar pelo seu cumprimento.</p> <p>Efetivar ações formativas com base em diagnósticos das necessidades da rede, oportunizando estudos de reflexão teórica de modo fundamentado e articulado.</p> <p>Contribuir com as equipes gestoras das unidades escolares para a articulação do processo de ensino e aprendizagem, acompanhando programas.</p> <p>Contribuir com a equipe gestora das unidades escolares e Secretaria de Educação, na apuração de falhas ou irregularidades de quaisquer profissionais, documentação e encaminhamentos.</p> <p>Orientar a equipe gestora no cumprimento do Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA.</p> <p>Orientar e supervisionar as equipes gestoras, em relação aos processos de convalidação de atos escolares, regularização de vida escolar, processos de classificação e reclassificação de acordo com a legislação educacional, bem como, emitir parecer.</p>		

Fonte: Autoria própria (2024)

Para garantir o sigilo e a confidencialidade dos participantes da pesquisa, optou-se por identificá-los apenas pela função: orientador pedagógico (OP), diretor escolar ou vice-diretores (DV 1, DV 2 e DV 3) e coordenadores pedagógicos (CP 1, CP 2 e CP 3).

3.3. Contexto Estudado

A pesquisa foi realizada em uma escola pública municipal de Ensino Fundamental, na região do Grande ABC em São Paulo, na cidade de São Bernardo do Campo. É uma unidade escolar que atende por volta de 1500 estudantes, divididos em 60 turmas de Anos Iniciais regular em 2 períodos, 15 turmas, no contra turno para recomposição das aprendizagens, e 3 turmas de EJA (Educação de Jovens e Adultos), no período noturno.

A equipe gestora é formada por seis integrantes: um diretor, dois vice-diretores e três professores coordenadores, e atendem o Ensino Fundamental, EJA (Educação de Jovens e Adultos), Educação Especial, e programas afins da secretaria.

A referida unidade escolar enfrenta desafios diários decorrentes de seu contexto que influencia sua dinâmica e contribui para a formação de senso comum sobre a realidade, marcado pela complexidade e demandas contínuas de adaptação e gestão.

Destacar esse contexto ilumina a complexidade inerente à gestão escolar, configurando um cenário propício para a pesquisa. Os desafios e as especificidades - evidenciados pelo histórico, tamanho, localização e o número de profissionais envolvidos, demandam um olhar atento e crítico. Dessa forma, torna-se fundamental a análise aprofundada para identificar pontos de melhoria e implementar estratégias eficazes para promover avanços significativos no ambiente educacional.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola expressa ideias preconcebidas como a alta incidência de indisciplina, baixa frequência escolar, casos de violência entre os estudantes e rotatividade de profissionais. Esses fatores associam a escola a um ambiente desfavorável, sendo uma escola de passagem e com desafios para a criação de identidade.

Tal escola foi selecionada pela própria pesquisadora, por ser um ambiente estratégico para intervenção e análise crítica para a transformação do ambiente por meio da gestão melhor preparada.

3.4. Procedimentos para Compreensão da Realidade

O estudo teve início com entrevistas semiestruturadas individuais (apêndice B) realizadas com cada integrante da equipe gestora, com o objetivo de identificar as expectativas, potencialidades e fragilidades pela ótica do profissional. Paralelamente, foi enviado um questionário via formulário (apêndice A) a 100 funcionários da escola, destinado a caracterizar tanto a unidade escolar quanto a equipe gestora. Contamos com 33% de funcionários respondentes do questionário, fornecendo uma amostra para a caracterização proposta.

Tal questionário foi elaborado para coletar, de forma objetiva e sistemática, informações sobre o contexto escolar a partir de diferentes perspectivas. Composto por perguntas abertas e aplicado de forma anônima, permitiu que os participantes expressassem suas impressões reais, bem como sentimentos de maneira livre e espontânea. Estruturado para alcançar um maior público possível, o instrumento possibilitou aos colaboradores compartilhar suas percepções sobre a escola e equipe gestora, abordagem essa que garantiu a obtenção de dados variados e claros, assegurando a valorização dos diferentes lugares de fala.

Quanto às entrevistas, destacaram-se pela sua relevância em relação ao caráter investigativo e ao objetivo de implementação de estratégias colaborativas, possibilitaram a compreensão das relações entre os indivíduos e os objetos de estudo, favorecendo a construção de narrativas que proporcionaram o olhar ampliado sobre as motivações, os contextos e as experiências que permeiam a atuação dos envolvidos, resultando em uma compreensão robusta e contextualizada da realidade investigada.

Segundo Weller; Zardo (2013), as entrevistas oferecem uma valiosa oportunidade para esclarecer as ações vivenciadas pelos indivíduos, ao mesmo tempo em que possibilitam a identificação das causas e dos fatores, influenciam tais comportamentos. Ao permitir que os participantes compartilhem suas histórias e reflexões, as entrevistas não apenas revelaram o 'como' das ações, como ajudaram a compreender o 'porquê', trazendo à tona as dimensões subjetivas e os significados atribuídos aos acontecimentos.

De acordo com Muylaert (2014), as entrevistas narrativas desempenham um papel fundamental ao favorecer a compreensão dos significados que provocam mudanças nas ações dos participantes. Esse tipo de entrevista para além de coletar informações, estimula reflexões profundas, permitindo que os participantes revisitem suas experiências e práticas, organizem seus pensamentos e formulem novas interpretações. O processo de narrar experiências proporciona uma oportunidade para que os indivíduos repensem suas ações à luz dos

significados que atribuem a elas, promovendo uma autêntica transformação no modo como veem suas próprias práticas.

Os encontros com a equipe gestora ocorreram semanalmente em dias previamente agendados, servindo como espaços para socialização, reflexão, problematização e tomadas de decisão. Esses momentos foram fundamentais para alinhar ações, promover discussões significativas sobre as práticas de gestão e seus desafios, bem como fortalecer o trabalho coletivo, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias que atendam às demandas da escola de forma mais assertiva.

3.5. Procedimentos para Produção dos Dados

Aqui cabe a metáfora da colcha de retalhos, apresentada por Mendes (2017), na qual “pedaços de pano de vários matizes” simbolizam os diversos elementos da investigação, como os objetos de estudo, o referencial teórico, a transparência dos procedimentos metodológicos e as etapas de análise de dados, compondo um *patchwork* cuidadoso, como o de um artesão.

A análise dos dados, segundo André (1983), fundamenta-se na abordagem da análise de prosa, que considera a realidade como base para "uma forma de investigação do significado dos dados qualitativos" de uma realidade diversa em significados (André, 1983, p. 67). Tais significados emergem das interpretações das relações que permeiam o processo investigativo. André (1983) define a análise de prosa como um método que organiza e interpreta os dados qualitativos, buscando construir sentidos a partir das interações e contextos presentes na pesquisa.

[...] um meio de levantar questões sobre o conteúdo de um determinado material: O que é que este diz? O que significa? Quais suas mensagens? E isso incluiria naturalmente, mensagens intencionais e não intencionais, explícitas ou implícitas, verbais ou não verbais, alternativas ou contraditórias. (André, 1983, p. 67).

Com base nos materiais coletados, André (1983) sugere que os dados sejam organizados em tópicos e temas, sendo os tópicos definidos como assuntos específicos e os temas como uma visão mais ampla que emerge dos tópicos que facilita a identificação de aspectos recorrentes e divergentes, enriquecendo a análise e permitindo uma compreensão mais profunda e significativa das informações.

Para André (1983) a análise de prosa examina os tópicos e temas na busca por identificar padrões e tendências que convergem ou concorrem nas diferentes situações, nesse sentido essa

investigação utilizou como ponto de partida quais desafios são encontrados percebidos pela equipe gestora e entendidos como insolúveis, ou ao menos sem possibilidades de consenso para solução.

Como nos aponta Pereira (2015) em seus estudos, para o processo de análise de dados é necessário levar em conta as transcrições das discussões, explorando e compreendendo seus significados para que a sistematização ocorra com coerência na decisão para a codificação e tratamento dos dados. Pela abordagem da análise de prosa André (1983) deve-se considerar que esses dados refletem uma realidade com diversos significados, nesse contexto é essencial que a análise busque diferentes significados, assim como as nuances presentes nas falas dos participantes, permitindo uma interpretação mais aprofundada do contexto investigado.

A partir disso, organizou-se os materiais entendendo sua natureza, para a identificação de padrões e tendências que permitem o aprofundamento das experiências com ênfase nos objetivos da pesquisa para uma compreensão detalhada da dinâmica entre os sujeitos, contribuindo para a construção de uma interpretação que respeite a complexidade da realidade estudada.

A primeira etapa consistiu em identificar, nas entrevistas, situações relacionadas à busca por soluções ou à tomada de decisões mais complexas, ou seja, momentos em que a equipe gestora enfrentava dificuldades para alcançar consensos e definir encaminhamentos. Esses desafios, por sua vez, deram origem aos episódios analisados.

Posteriormente, para organizar os dados, foram levantados os tópicos que possibilitaram o agrupamento com base em critérios de similaridade, complementaridade e divergências emergentes nos diferentes episódios. Esse processo permitiu identificar padrões e contrastes nas falas, proporcionando uma leitura mais aprofundada das dinâmicas presentes. A partir dessa estrutura inicial, realizou-se um novo agrupamento, agora por temas, o que favoreceu a compreensão das especificidades contidas nos depoimentos, evidenciando aspectos centrais da relação colaborativa e dos desafios enfrentados pela equipe gestora.

Finalizados os agrupamentos de tópicos e temas, inicia-se a próxima etapa, que consiste em associá-los para identificar os conteúdos presentes em cada episódio. Essa análise busca evidenciar a realidade investigada, destacando situações que emergem no grupo e que podem tanto favorecer quanto impactar negativamente o processo em questão.

Para nomear os tópicos e temas, utilizamos os verbos do objetivo da pesquisa. O processo de identificar, analisar e descrever a relação colaborativa entre a equipe gestora e a orientadora pedagógica exige a compreensão dos desafios dessa interação, das situações que

envolvem a atuação dos profissionais e das potencialidades que podem impulsionar essa parceria. Além disso, considera-se as ações que favorecem essa colaboração e as transformações resultantes desse processo. Abaixo segue o quadro que apresenta essa organização.

Quadro 6 - Tópicos, temas e episódios

Tópicos	Temas	Episódio 1	Episódio 2	Episódio 3	Episódio 4	Episódio 5
		Reunião de pais	Excesso de faltas dos estudantes	Sábado letivo	Divergências e conflitos entre funcionários	Impulsividade de familiares
Desafios	Comunicação Crenças Liderança Organização Julgamento Clima	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação falha. - Ausência de transparência em decisões ou procedimentos junto a equipe. - Divergência ou falta de conhecimento de encaminhamentos da equipe gestora. - Falta de alinhamentos precisos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilização da equipe perante a situação. - Crença sobre as faltas nessa comunidade. - Dificuldade na comunidade, as ações de busca ativa não geram respostas com mudança do contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta a participação e contribuição da equipe. - Falta empatia nas relações de colaboração e divisão de tarefas. - Dificuldade em envolver o coletivo da escola. - Ruídos no processo de concretizar o evento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta interesse de colegas; - Comunicação falha - Percepções negativas para iniciativas dos colegas; - Visão negativa para com a escola, impedindo a disponibilidade, pertencimento e coesão entre profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidade é agressiva para com equipe da escola; - Chega no guichê grita e se exalta com os funcionários, se recusa a seguir as orientações - Funcionários se queixam do município, por não aceitar as determinações da secretaria escolar.
Potencialidades	<ul style="list-style-type: none"> - Bons professores e potencial para trabalho em Equipe. - Professores envolvidos com a aprendizagem. - Funcionários dispostos a novas estratégias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposição e abertura para refletir. - Grande número de profissionais; - Equipe docente se preocupa em atender bem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão e disposição para rever estratégias e inovar. - Alinhamento para novos procedimentos de busca ativa. - Equipe docente no processo de busca ativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento antecipado. - Alinhamentos com professores. - Definição prévia de funções e responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias para alinhamentos coletivos e negociação com o grupo. - Correção de fluxo de demandas para melhor organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Novos procedimentos para atender famílias. - Escuta da equipe gestora; - Novos alinhamentos com funcionários: ninguém sai da escola sem bom atendimento
Ações em colaboração	Entrevistas narrativas coletivas que asseguram: questionamentos, problematizações, escuta atenta, reflexão colaborativa, criação de consensos para as tomadas de decisões, constituição de clima de urgência para as resoluções necessárias, estímulo a consciência crítica, deixar marcado a necessidade da transparência para com					

	toda a equipe, antecipação de demandas, planejamento colaborativo, valorização de cada ação individual ou da equipe, celebração coletiva para toda conquista, constituição da cultura dialógica.					
Transformações	<ul style="list-style-type: none"> - Identidade da escola. - Constituição da cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção da necessidade de ajustes e melhores encaminhamentos. - Abertura para pensar nos desafios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca ativa bem-sucedida. - Maior envolvimento da equipe para novas estratégias de busca ativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso da equipe para um evento exitoso. - Mudança de perspectiva: confiança no êxito do trabalho coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho conjunto. - Estratégias para compartilhar necessidades. - Socialização de estratégias para execução de tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidade passa a reconhecer e valorizar a equipe gestora. - Famílias se sentem acolhidas pela equipe.

Fonte: Autoria própria (2024).

Para ampliar a análise dos dados transcritos na categorização de tópicos e temas e considerar de forma abrangente a realidade do contexto investigado, utilizamos ainda as informações fornecidas pelos funcionários da escola por meio do formulário (Apêndice E), procedimento que possibilitou um diálogo estruturado entre diferentes perspectivas, enriquecendo a compreensão dos padrões emergentes. Além disso, contribuiu para análise mais aprofundada, permitindo a identificação e a seleção criteriosa dos desafios mais significativos no contexto da pesquisa.

Para ampliar ainda mais a análise, complementamos com a leitura de documentos internos, como o Projeto Político-Pedagógico (PPP) que possibilitou alinhar as ponderações feitas, identificando divergências entre as práticas realizadas e as diretrizes previstas para a organização e execução dos trabalhos escolares. A análise do PPP enriqueceu a compreensão das condições efetivas de trabalho e das expectativas institucionais, contribuindo para uma reflexão crítica sobre as práticas pedagógicas e de gestão em vigor.

O tratamento das entrevistas narrativas foi fundamental para compreender as experiências e percepções dos participantes, permitindo a identificação de narrativas que confirmam ou contestam a parceria colaborativa no contexto escolar. Trechos dessas narrativas e interações foram incorporados a este material, referenciando o mês em que ocorreram e estabelecendo uma cronologia das experiências. Essa abordagem facilita a compreensão dos encaminhamentos da parceria colaborativa, destacando tanto os benefícios quanto os desafios enfrentados ao longo do processo.

A validação do estudo ocorre por meio da triangulação, alicerçada na ambiência acadêmica, no qual os dados são analisados a partir de três perspectivas: a da equipe gestora, a compreensão da realidade pela orientadora pedagógica/pesquisadora e os pressupostos teóricos.

Esse procedimento não só favorece uma compreensão detalhada e fundamentada dos fenômenos investigados, como amplia o leque das discussões, enriquecendo a análise e a interpretação dos resultados.

A seguir são apresentados a análise, sistematização e produção dos dados coletados ao longo deste percurso investigativo. A interpretação dessas informações permite evidenciar as estratégias utilizadas, os comportamentos e posturas adotados na interação com tais estratégias, bem como as oportunidades geradas para o desenvolvimento profissional. Além disso, a análise possibilita a identificação dos avanços percebidos, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do impacto da parceria colaborativa na gestão escolar.

4. SISTEMATIZAÇÃO: PRODUÇÃO DOS DADOS

“...a importância de uma coisa há que ser medida pelo encantamento que a coisa produza em nós. ”

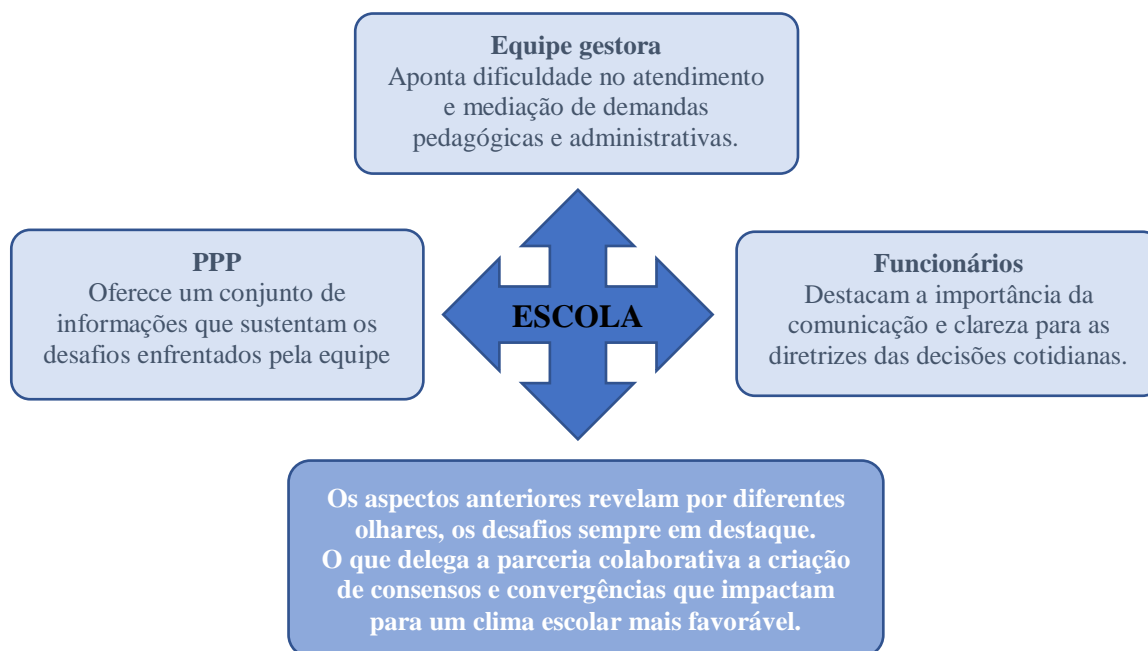
Manoel de Barros

Neste processo, a reflexão e a sensibilidade são essenciais. Inspirados pela frase acima de Manoel de Barros, a pesquisa vai perceber os encantamentos e desafios que permeiam as relações e o ambiente escolar. Cada dado, cada narrativa, cada percepção, por mais desafiadora ou negativa que possa parecer, carrega consigo um potencial de transformação e aprendizagem. Assim, a sistematização da produção dos dados é mais do que uma organização de informações; é um convite à reflexão sobre as práticas, as crenças e os valores que guiam o cotidiano escolar e supostamente, podem promover mudanças significativas.

Na perspectiva da análise de prosa proposta por André (1983), as análises são iniciadas como explicitadas no item 3.5, caracterizando a escola e sua equipe por diferentes percepções e significados, o material forneceu uma base consistente para a compreensão dos desafios enfrentados pela gestão escolar. A abordagem da análise de prosa se justificou pela capacidade do olhar refinado e abrangente explícito ou não, que retratou as complexidades e adversidades do ambiente educacional, identificando aspectos que podem ser transformados ou potencializados pela parceria colaborativa. Essa compreensão inicial possibilitou mapear os obstáculos e oportunidades de fortalecimento das práticas gestoras, associando aos objetivos coletivos da escola e da rede de ensino.

O levantamento das perspectivas, percepções e expectativas da equipe gestora pela entrevista semiestruturada, inicial (Apêndice B), e pareamento com as ponderações dos funcionários e informações expressas no PPP 2024, levaram a significações também aprofundada das dinâmicas institucionais.

Figura 1: Caracterização inicial



Fonte: Autoria própria (2024)

Essa caracterização inicial é necessária pela concepção de Lück (2000), pois gestores eficazes devem ter conhecimento dos pontos fortes e áreas que demandam aprimoramento para o enfrentamento dos desafios da gestão escolar de maneira mais direcionada e assertiva. Compreender as especificidades da escola sob diferentes perspectivas traz a relevância para a parceria colaborativa no envolvimento coletivo como facilitador da construção de soluções conjuntas e fortalecimento das relações entre os profissionais. Essa articulação inicial ofereceu elementos valiosos para traçar caminhos de transformação, potencializando o desenvolvimento institucional e a consolidação de um ambiente mais coeso e eficiente.

A análise partiu para o estudo dos episódios de análise, problematizados nas entrevistas narrativas (Apêndice C) e considerados contextos significativos, apresentando situações emergentes do cotidiano escolar que demandam encaminhamentos e novos saberes. Essa análise revelou dinâmicas essenciais para o processo de gestão e orientação pedagógica, oferecendo perspectivas relevantes sobre os desafios, interações e decisões que moldam a atuação da equipe gestora. Como evidenciou ainda, situações férteis para a parceria colaborativa, contribuindo para o desenvolvimento profissional e fortalecimento das práticas institucionais.

Por fim, pela entrevista semiestruturada avaliativa (Apêndice D), foi possível coletar sob a ótica da equipe gestora, os avanços, os percursos, as aprendizagens que foram propiciados pela experiência da parceria colaborativa.

Esse modelo de análise permitiu identificar pontos de tensão, potencialidades e transformação, destacando as estratégias colaborativas como ferramentas robustas para o desenvolvimento profissional da equipe gestora.

4.1. A Escola em Foco

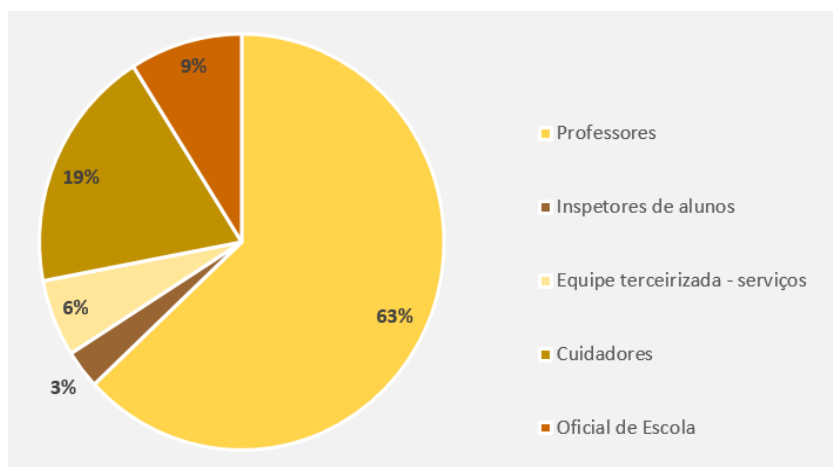
- **O que dizem funcionários e educadores**

Neste subitem, compreenderemos a escola a partir das perspectivas dos funcionários, o que contribui para revelar as imagens e os valores que emergem das interações com a equipe gestora. Como ressalta Libâneo (2018, p. 121), para conhecer a escola, é essencial conhecê-la bem, em seu estado real. Esse entendimento é ampliado ao considerarmos os diferentes olhares sobre o mesmo objeto para identificação de impactos e necessidades de reflexões que orientem ações mais alinhadas à realidade. Dessa forma, buscamos fomentar um ambiente de diálogo que favorece a construção da cultura organizacional coesa e eficaz.

A análise no interior da escola requer um exame da instituição em si, para Nóvoa (2017), é fundamental que exista clareza e consciência crítica sobre o funcionamento da escola como um todo. Esse posicionamento contribui para uma visão ampliada sobre as práticas revelando os mecanismos que podem potencializar as condições e propostas pedagógicas, tal compreensão crítica viabiliza a elaboração de estratégias que atendam às necessidades identificadas para a constituição de uma escola alinhada e engajada com seus objetivos e valores. Segundo Nóvoa (2017, p. 1111), “[...] é preciso repensar, com coragem e ousadia, nossas instituições e as nossas práticas. Se não o fizermos, estaremos a reforçar, nem que seja por inércia, tendências nefastas[...]”. Pelo viés da compreensão crítica, o questionário, para além de coletar informações, provocou reflexões para análise e autoanálise.

Ainda seguindo o raciocínio de Nóvoa (2017), é fundamental provocar ações que incentivem o abandono da postura de inércia para investimentos que impulsionam a inovação da prática. O questionário proporciona um retrato das dinâmicas, potencialidades e desafios da escola naquele momento pelo olhar da equipe. A seguir, explicitam-se os profissionais respondentes:

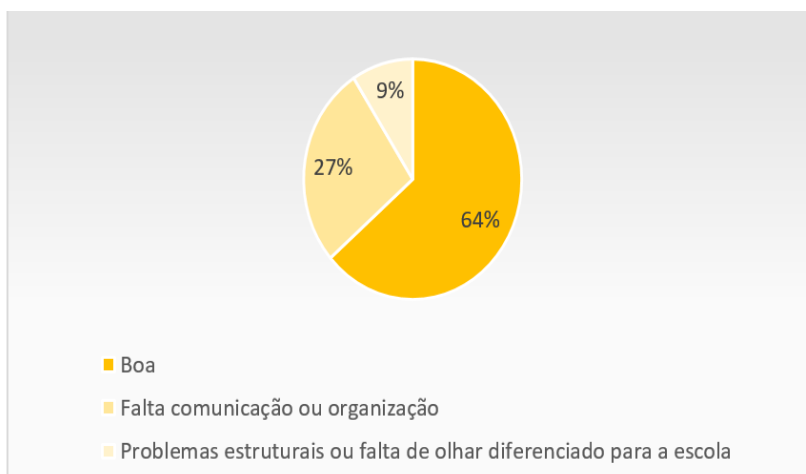
Figura 2 - Profissionais respondentes



Fonte: Autoria própria.

No gráfico abaixo, há o destaque da participação dos professores, representatividade para captar percepções sobre o ambiente escolar e enriquecimento de análises sobre as práticas e desafios cotidianos. Para o questionamento: “O que você pensa sobre essa escola?”

Figura 3 – Percepções

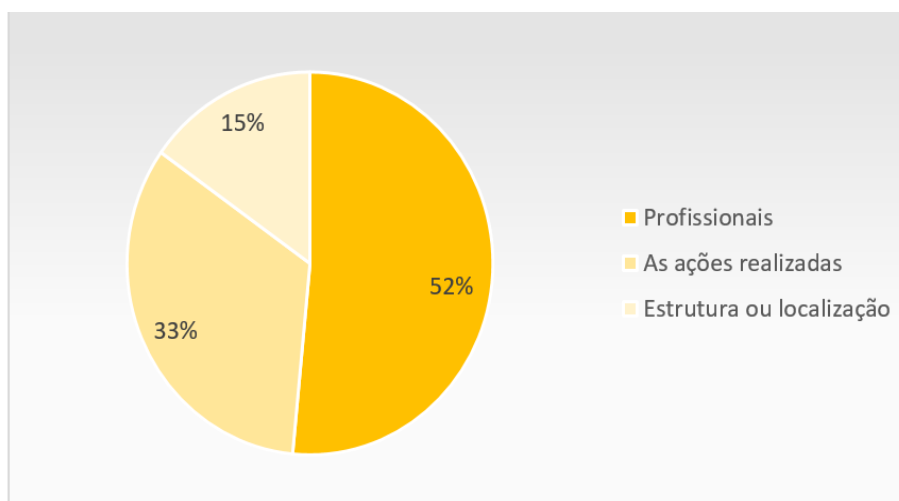


Fonte: Autoria própria.

As respostas acima indicam uma percepção positiva da escola: entre os 33 participantes, (21 pessoas) descrevem a instituição como “boa”, que representam 64% do total. Um percentual de 27% (9 pessoas) aponta falta de comunicação ou organização, e 9% (3 pessoas) destacam problemas de ordem estrutural.

Embora a escola seja bem avaliada de forma geral, surgem críticas sobre comunicação e organização que revelam desafios nos processos internos, refletindo na integração e clareza das funções. Somadas às menções sobre condições estruturais, essas questões apontam áreas de intervenção que poderiam aprimorar o ambiente e a gestão escolar. Apesar das percepções negativas não predominarem, elas destacam pontos críticos que podem impactar o funcionamento da escola, indicando à gestão a necessidade de fortalecer a comunicação e a estrutura organizacional para promover um ambiente mais coeso e eficiente, alinhado às expectativas da equipe. Outro questionamento era: “O que você considera pontos fortes desta escola?”

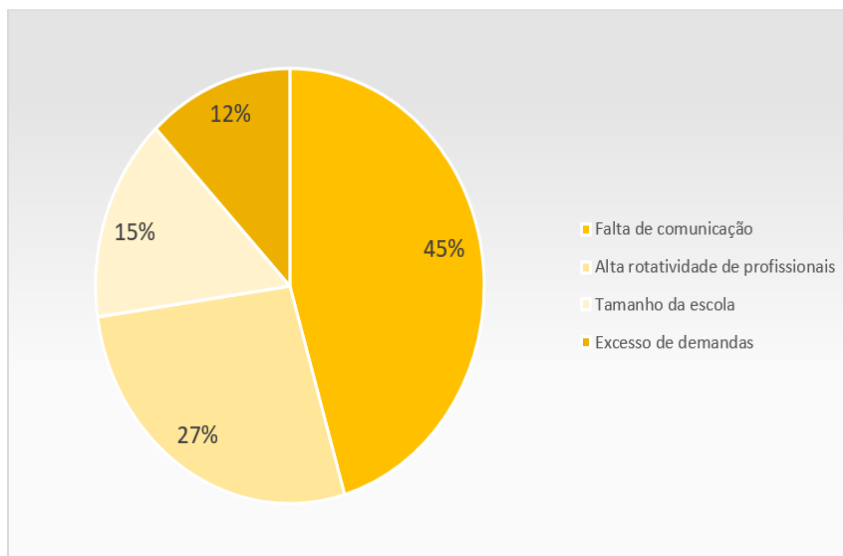
Figura 4 - Pontos fortes



Fonte: Autoria própria (2024)

A análise das potencialidades da escola revela que 51% dos 33 respondentes destacam os profissionais como principal força, evidenciando o capital humano como essencial para práticas pedagógicas eficazes e um ambiente positivo. Além disso, 33% dos profissionais, apontam ações pedagógicas e administrativas como fundamentais, valorizando a gestão e os processos de ensino-aprendizagem. Apenas 9%, mencionam a estrutura física ou localização, indicando que, embora relevantes, esses aspectos são considerados menos determinantes para o sucesso escolar. Esses dados destacam a importância de investir no fortalecimento das práticas profissionais e na utilização estratégica da infraestrutura para apoiar a interação e o aprendizado. Exploradas para um desenvolvimento contínuo, considerando as contribuições dos profissionais, as práticas pedagógicas e a necessidade de uma infraestrutura adequada. Outro questionamento surgiu: “Quais fragilidades identificam na escola?”

Figura 5 - Fragilidades

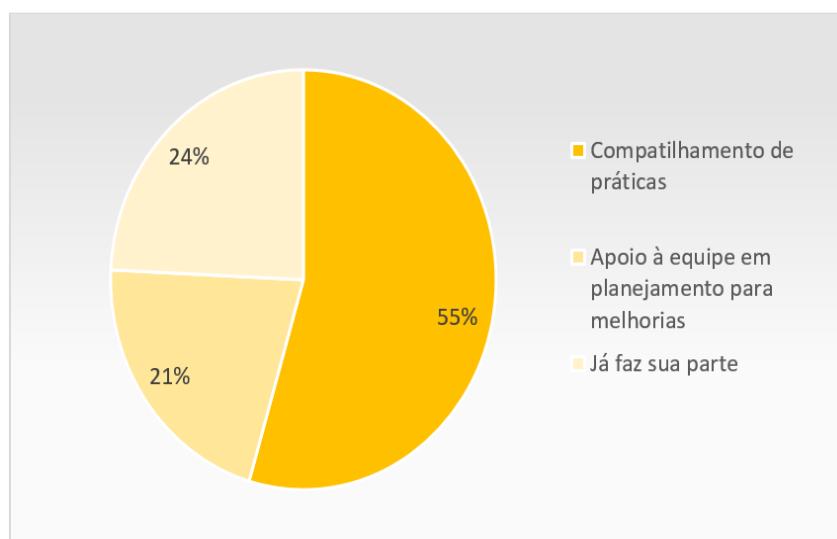


Fonte: Autoria própria (2024).

Os dados acima revelam a comunicação entre a equipe gestora e funcionários como fragilidade, 45% dos respondentes apresentam-na como a principal preocupação, 27% destaca a alta rotatividade de profissionais, o tamanho da escola foi citado por 15% e, por fim, 12% menciona o excesso de demandas aos educadores.

A comunicação falha compromete a gestão, a dinâmica escolar e o engajamento, enquanto a rotatividade de profissionais, associada ao tamanho da escola, dificulta a criação de vínculos e gera uma sensação de impessoalidade e complexidade na gestão. Esses fatores desestabilizam as práticas pedagógicas e sobrecarregam aqueles que permanecem, impactando negativamente a qualidade do ensino, a saúde mental e a motivação dos profissionais. Assim, esses desafios evidenciam áreas que exigem intervenções para promover um ambiente escolar mais coeso e eficiente, levando à reflexão sobre como contribuir para a melhoria da escola. Outro questionamento surgiu: “Como contribuir para melhorar a escola? ”

Figura 6 - Melhoria para a escola

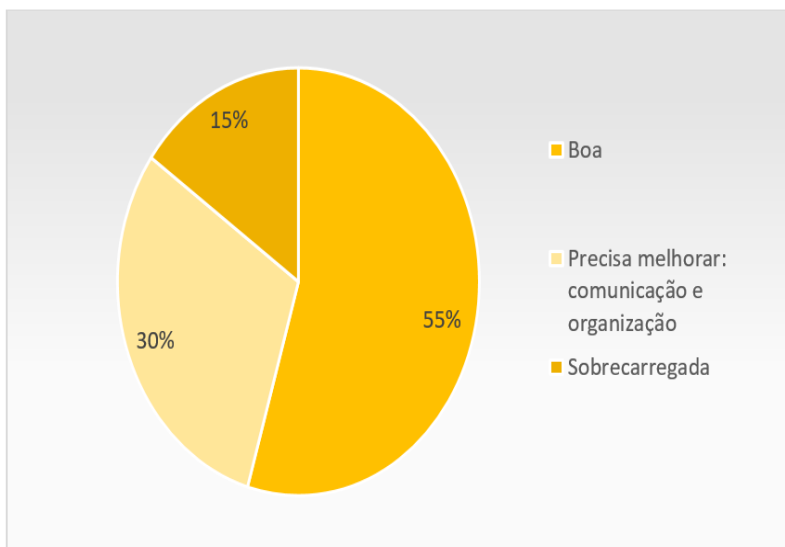


Fonte: Autoria própria (2024).

A análise revela que 55% dos profissionais entrevistados acreditam que a principal contribuição para a melhoria da escola ocorre por meio do compartilhamento de práticas, 24% apontam a participação no planejamento estratégico como forma de qualificar ações pedagógicas e administrativas, e 21,2% afirmam que já contribuem.

A análise indica a valorização do trabalho colaborativo e a importância da troca de saberes ganha espaço o planejamento estratégico como meio relevante para qualificar ações pedagógicas e administrativas. Por outro lado, existem profissionais que afirmam já contribuir ativamente, refletindo tanto o senso de responsabilidade individual quanto barreiras que limitam uma atuação mais ampla. Esses resultados ressaltam a necessidade de criar condições que ampliem a colaboração e superem os desafios enfrentados, potencializando o impacto coletivo. Outro questionamento surgiu: “Quais considerações fazem sobre a equipe gestora?”

Figura 7 – Equipe Gestora



Fonte: Autoria própria (2024).

Os dados indicam uma visão positiva sobre a equipe gestora, com 55% dos entrevistados considerando-a competente e eficaz, 30% apontam a necessidade de melhorias em comunicação e organização, e 15% mencionam a sobrecarga da gestão.

Esses aspectos destacam a necessidade de implementar estratégias que valorizem o trabalho da gestão e promovam melhorias na comunicação e no equilíbrio das tarefas. Isso é fundamental para cultivar um ambiente mais colaborativo e eficaz, no qual todos os profissionais sintam-se engajados e motivados a contribuir para a melhoria contínua da escola.

As análises revelam uma correspondência significativa entre as respostas nas figuras 3 e 7, evidenciando uma concepção comum sobre a escola e a equipe gestora. Essa convergência destaca a interdependência entre a imagem institucional da escola e a percepção que a gestão projeta, influenciando a forma como os profissionais percebem o ambiente escolar. Essa constatação ressalta a importância de uma gestão que reflita de maneira coerente os valores e propósitos institucionais, promovendo um ambiente de confiança, colaboração e respeito mútuo. Ademais, a relação simbiótica identificada sugere que melhorias na atuação da equipe gestora podem gerar efeitos positivos em cadeia, impactando a percepção, o clima escolar e a experiência de profissionais e alunos, fortalecendo a qualidade das interações e dos resultados educacionais. Para Libâneo (2014), a direção da escola atua como elemento integrador e articulador do processo organizacional, mobilizando efetiva e coordenada e comunicando isso por meio desta liderança.

Nesse contexto, a gestão deve ir além das funções administrativas, assumindo o papel central na definição e sustentação da cultura organizacional, de acordo com Libâneo (2018). Cabe à liderança inspirar confiança, assegurar a coesão entre práticas pedagógicas e administrativas, promovendo um clima de cooperação. Para tanto, era preciso priorizar estratégias de comunicação claras e processos organizacionais inclusivos, que reforçam a participação e transparência, contribuindo para o desenvolvimento da escola, ainda segundo Libâneo (2018), na mesma obra, indica as relações interpessoais como mobilizadoras para a qualidade do trabalho, valorização individual e clima amistoso.

A percepção dos funcionários sobre a gestão reflete diretamente na visão que têm da escola, evidenciando a interdependência entre valores e práticas institucionais. Uma gestão coesa fortalece o pertencimento e o compromisso da equipe, essenciais para o sucesso educacional. Nesse sentido, a parceria colaborativa pode qualificar o ambiente escolar, impulsionando inovação, criatividade e melhoria contínua.

• O que dizem a equipe gestora e funcionários

Este subitem apresenta a escola a partir de múltiplos olhares para compreensão de desafios e necessidades. A abordagem permite identificar aspectos que motivam – a parceria colaborativa e sustentam-na, evidenciando sua importância para o fortalecimento e para a construção de estratégias alinhadas às demandas reais do contexto escolar.

A trajetória dessa unidade escolar gerou percepções e impressões negativas já apontadas no item 3.3 e ratificadas no item 4, frequentemente associadas à desvalorização da instituição. Tais estigmas são moldados por diversos fatores que impactam de forma negativa a imagem da escola.

[...] rotatividade de profissionais, devido a grandes desafios... difícil acesso, escola de grande porte, poluição sonora, vulnerabilidade social (violência), ausência de política para escolas com particularidades desafiadoras [...] questões sociais e culturais tão específicas [...] ...prédio que por ser antigo, apresenta questões estruturais que mesmo com as manutenções recorrentes, não consegue suprir todas as necessidades. (Projeto Político Pedagógico, 2024) .

Tal desvalorização reflete na percepção pelo trabalho da equipe gestora, cujo valor não é reconhecido, comprometendo o fortalecimento da identidade institucional. Essa realidade enfraquece a legitimidade da gestão, impõe desafios adicionais à consolidação das ações pedagógicas e administrativas necessárias para transformações, inovação e avanço. A

percepção constituída impacta no desenvolvimento de uma cultura voltada para a melhoria e a constituição da visão coletiva de sucesso. A seguir, alguns fragmentos:

[...] existe a necessidade de aumentar os recursos humanos na escola, precisa de mais alinhamento e empatia para o bom funcionamento. (DV 1, maio/2024)

[...] a equipe gestora é muito fria e distante dos professores. ... algumas pessoas percebem a fragilidade da equipe gestora e tenta se valer para benefício pessoal... (Funcionários, maio/2024).

[...] falta de interesse dos colegas pelos trabalhos realizados (DV 3, maio/2024).

[...] a comunicação falha... às vezes, os profissionais não sabem quem procurar, por sermos muitos, causa desencontros e gera conflitos ... (CP 1, maio/2024).

[...] quando vê uma proposta bacana de um profissional... o outro colega não entende, acha que o colega está querendo aparecer. (DV 2, maio/2024).

[...] às vezes, a gente não consegue ver tudo, isso desestimula a equipe ou subestima ações (CP 3, maio/2024).

As considerações revelam aspectos que afetam o clima organizacional e a dinâmica de trabalho escolar. Destaca-se a importância de recursos humanos alinhados e engajados, essenciais para a coesão institucional. No entanto, desafios como falta de interesse de alguns colegas, comunicação falha e conflitos decorrentes de percepções negativas sobre iniciativas individuais são apontados como barreiras significativas. Os aspectos apontados podem ser analisados à luz de Libâneo (2014), ao considerar a escola uma organização complexa que exige gestão eficaz pelo exercício da gestão participativa e criação de um ambiente democrático e engajado, envolvendo os profissionais na tomada de decisões e na definição de diretrizes. Essa abordagem fortalece o senso de pertencimento, a coesão da equipe e a colaboração, contribuindo para superar desafios como a falta de interesse e a comunicação falha.

Ao associar os desafios apontados no PPP, observa-se que a complexidade relacionada ao número de profissionais envolvidos e à falta de clareza nos fluxos de comunicação, reforça a necessidade de estratégias organizacionais mais eficazes por parte da gestão. A alta rotatividade da equipe escolar e gestora, muitas vezes em ciclos de dois anos, agrava a instabilidade, comprometendo a continuidade e desvalorizando avanços conquistados. Esse cenário evidencia a relevância de práticas reflexivas e intencionais que promovam interações colaborativas para a coesão e a eficiência no ambiente escolar.

[...] este ano, é ano de remoção... a equipe sai...aqui sempre tem a troca da equipe gestora na época de remoção, a cada dois anos. (DV 1, maio/2024)

[...] a rotatividade do grupo... é uma realidade que enfrentamos. Desafios tais como: difícil acesso, escola de grande porte, poluição sonora, vulnerabilidade social (violência), ausência de uma política específica para escolas com particularidades que se referem ao maior número de estudantes e questões sociais e culturais tão específicas (quantidade de funcionários, incentivo salário, documentações, demanda do departamento) , além das oportunidades de crescimento profissional e mudanças pessoais muitas vezes levam os professores a buscar novos caminhos, resultando em uma constante renovação na equipe. (PPP/2024).

A alta rotatividade na equipe gestora e corpo docente revela um cenário de instabilidade que compromete a continuidade e a consistência das práticas pedagógicas e administrativas.

Por volta de 20% dos professores permanecem na escola após a remoção, a cada 2 anos. (CP 1, junho/2024).

Essa dinâmica, ressaltada pela equipe gestora e expressa no Projeto Político-Pedagógico, evidencia a constante necessidade de adaptação a novos profissionais. Embora as mudanças possam trazer oportunidades de renovação, a rotatividade compromete o fortalecimento de vínculos, dificulta a consolidação de uma cultura organizacional sólida e fragiliza a continuidade de projetos de longo prazo.

Ainda no Projeto Político Pedagógico (PPP), são encontradas concepções que apontam a superação dos obstáculos, reafirmando a ideia de que a função da escola vai muito além do simples processo de ensino e aprendizagem. Segundo o PPP, a concepção da equipe refere-se à escola como ambiente de socialização, ampliação de perspectivas e reconhecimento do papel na contribuição com cidadania, para tanto, a equipe está em engajamento constante.

[...] Independentemente do tempo de serviço ou da experiência, todos os professores da nossa EMEB compartilham o mesmo compromisso com a educação de qualidade e o sucesso dos estudantes [...] profissionais dedicados, apaixonados pelo ensino e pelo aprendizado, que trabalham incansavelmente para criar um ambiente acolhedor, estimulante e inclusivo [...] para pleno potencial e se tornar um cidadão consciente e ativo em sua comunidade. (PPP/2024).

A discrepância entre as percepções dos profissionais, o perfil delineado pelo PPP e a concepção da escola revelam, por um lado, o desgaste da imagem institucional e a presença de

desafios de diferentes ordens. Por outro, o PPP enfatiza o compromisso da equipe em promover um ambiente acolhedor e propício à aprendizagem. Essa dualidade evidencia a necessidade de alinhar práticas e percepções à visão institucional, fortalecendo a identidade da escola e superando as adversidades enfrentadas.

Desde que assumi a função de orientadora pedagógica, tenho me dedicado, em parceria com a equipe gestora, a superar os estranhamentos existentes, promovendo ações semanais voltadas ao fortalecimento da confiança e à desconstrução de crenças enraizadas. Essas crenças envolvem percepções de dificuldades nos processos, na tomada de decisões e na resolução de desafios frequentemente considerados insolúveis ou crônicos, geralmente associados à falta de participação coletiva, o que não contribui para consolidação da identidade institucional, segundo a equipe gestora. Essa ausência de identidade é atribuída aos fatores já mencionados e encontra respaldo em observações dos funcionários:

[...] dificuldade da permanência de funcionários e equipe gestora, rotatividade constante... comunicação precária que acarreta concepções divergentes dentro da mesma escola. (Funcionários, maio/2024).

A percepção de uma escola sem identidade institucional gera impactos profundos na construção de um ambiente pautado pela confiabilidade e pela continuidade das aprendizagens, fragilizando o senso de pertencimento e a coesão entre os profissionais em relações baseadas na confiança e no compromisso mútuo.

É possível associar a ideia de identidade da escola à concepção de cultura organizacional apresentada por Libâneo (2018), que engloba um conjunto de fatores sociais, culturais e psicológicos responsáveis por influenciar os modos de agir da organização e o comportamento de seus integrantes. Diante desse cenário, torna-se imprescindível que a equipe gestora valorize a escola como um espaço único e coletivo, promovendo um clima favorável ao trabalho e cultive relações de confiança. Somente assim, será possível mobilizar a comunidade escolar em torno de objetivos compartilhados e do fortalecimento de sua identidade institucional.

- **Equipe gestora e impactos nos funcionários**

Esse subitem apresenta a equipe gestora e suas impressões, possibilitando a associação com a fundamentação teórica que sustenta as práticas. Além disso, resgata a perspectiva dos funcionários, favorecendo a compreensão dos desafios e de sua natureza. Dessa forma, o

embasamento teórico contribui para a análise das dinâmicas institucionais e reforça a intencionalidade das ações desenvolvidas.

Ser gestor escolar vai além das funções administrativas tradicionais, exigindo liderança, mobilização de recursos e a criação de um ambiente que promova o aprendizado e o desenvolvimento integral dos alunos. O gestor deve atuar como articulador, integrando professores, alunos, pais e membros da comunidade para construir uma visão compartilhada da escola. Essa função requer uma compreensão profunda dos desafios pedagógicos e sociais que impactam o contexto escolar, como abordado por Libâneo (2014).

O ensino tem sido afetado por uma série de fatores: mudanças nos currículos, na organização das escolas, introdução de novos recursos didáticos e desvalorização da profissão. (Libâneo, 2014, p. 38).

Compreender as impressões e sentimentos da equipe gestora em relação ao papel desempenhado e à escola em que atuam contribui para entendimento mais amplo da gestão e dinâmicas que influenciam a gestão escolar.

Ao longo da entrevista individual, os gestores expressaram particularidades e angústias; uma mistura de sentimentos dentre nostalgia, mágoas ou emoções. Também apareceram queixas em relação ao ritmo acelerado de trabalho como impedimento para reflexão da própria prática. Essa entrevista foi o ponto de partida para a criação de vínculo e estabelecimento da confiança para a parceria colaborativa entre equipe gestora e orientadora pedagógica. Seguem algumas narrativas:

A experiência de parar para pensar sobre o que se realiza é bom né? ... normalmente não paramos para pensar. (DV 2, junho/2024).

Desde o primeiro momento, você está nos ouvindo... (CP 1, junho/2024).

[...] tem coisa que não enxergo, porque a gente está dentro do problema, parar, ajuda a pensar diferente... (DV 3, junho/2024).

A capacidade de refletir sobre si mesmo e perceber-se dessa maneira expande as perspectivas e gera consciência sobre o ser e o agir. Esse processo mobilizou elementos que nem sempre estavam acessíveis aos entrevistados, proporcionando compreensão mais profunda das experiências e trajetórias.

[...] Pessoas com altos níveis de consciência metacognitiva desenvolvem hábitos mentais que as estimulam a auto avaliar continuamente seu desempenho e modificar seus pressupostos e ações conforme o necessário. (Hammerness; Darling-Hammond; Bransford, 2019, p. 322):

A parceria colaborativa da OP assume seu papel e contribui para transformações na equipe ao apresentar alternativas fundamentadas na escuta ativa, na reflexão sobre a prática e na autoavaliação dos próprios desafios. Esse processo inicia uma mudança, convertendo o desgaste cotidiano em oportunidades de transformação. Enquanto anteriormente predominavam apenas queixas, agora surgem ponderações e percepções iniciais que evidenciam os potenciais da parceria.

Para aprofundar essa análise, foi lançado o questionamento sobre potencialidades e fragilidades do gestor. A seguir, um quadro que destaca as percepções coletadas, apontando as principais características e desafios identificados:

Quadro 7 - Percepções

	Diretor/Vice-diretor	Coordenadores
Potencialidades	Estar junto com os pares, escuta, proatividade, valorizar profissionais e suas demandas. Disponibilidade para aprender e organização.	Transformar os professores, conseguir promover mudanças para os estudantes. Trabalhar em conjunto. Ações formativas, para os docentes, mesmo que tímidas. Escuta atenta dos profissionais.
Desafios	Realizar melhores alinhamentos a partir da empatia na equipe escolar. Ponderações para as tomadas de decisões, refletir mais.	Excesso de demandas, muitas delas inesperadas e não pedagógicas e cumprir prazos. Melhorar a comunicação.
Entendimento sobre desenvolvimento profissional	Refletir sobre a prática. Formações. Extensão no dia a dia, complementação da formação inicial, refletir sobre a prática.	Diário. Refletir sobre a própria prática. Todo espaço e experiência vivida, colaboração na prática. Reuniões de equipe.
Visão como profissional	Dedicação em alto nível e exigências a serem cumpridas: reuniões, documentação, relatórios, APM e outros. Compromissos que não cabem em um dia.	Constante aprendizado. Perdidos em meio as demandas. Feliz ao realizar a função.

Fonte: Autoria própria (2024)

As respostas indicam que toda equipe reconhece suas habilidades e impactos na escola, destacando a promoção de transformações positivas para os estudantes e a criação de um ambiente de aprendizado significativo. A valorização da formação docente e a disposição para aprender reforçam o compromisso com a qualificação contínua, mesmo diante de desafios. Além disso, a habilidade de organização é apontada como essencial para o alinhamento das ações pedagógicas e administrativas, favorecendo o bom desempenho das atividades.

A análise das respostas do diretor, vice-diretores e os coordenadores, destaca a preocupação com o bem-estar da equipe e o fortalecimento coletivo, refletida na valorização profissional e no incentivo ao potencial dos colaboradores. Esse reconhecimento busca promover pertencimento e engajamento com os objetivos institucionais. No entanto, nem sempre essa percepção é compartilhada pelos demais funcionários, sobre melhorias na comunicação e organização, como evidenciado nos relatos a seguir.

[...] falta organização no trabalho, combinados não são respeitados [...] falta de reconhecimento com profissionais. Ter uma comunicação mais pessoal. [...] ...muitos ruídos de comunicação e falta de abertura para professores opinarem. [...] acredito que por ter tantas pessoas muitas vezes há problemas de comunicação. [...] ... vejo uma grande bagunça, muitas pessoas reclamando... (Funcionários, maio 2024).

Os relatos ajudam a compreender os "ruídos" na comunicação e a origem dos desafios, evidenciando a necessidade de clareza nas ações da equipe gestora. Para isso, é fundamental um perfil de gestão comprometido com o desenvolvimento da equipe e a criação de um ambiente positivo e responsivo.

O reconhecimento das potencialidades e fragilidades sob diferentes perspectivas promove uma reflexão consciente e uma abordagem mais integrada às necessidades institucionais, fortalecendo a sinergia e contribuindo para a construção de uma equipe coesa e colaborativa, focada no bem-estar de todos. Para Libâneo (2018), a escola como um sistema sociocultural, exige intencionalidade na tomada de decisões e no controle das ações. Nesse sentido, a gestão assume um papel estratégico ao reconhecer desafios e estruturar intervenções que consolidem uma cultura organizacional forte e alinhada aos objetivos institucionais.

Como destaca Gatti (2019), a melhoria das práticas pedagógicas depende de um contexto que estimule o diálogo, a colaboração, a reflexão crítica e a troca de experiências. O equilíbrio entre ações reativas e proativas evita decisões impulsivas ou unilaterais, que podem comprometer a coesão e a eficácia da equipe. Uma abordagem deliberativa fortalece a

segurança institucional, valoriza os profissionais e estimula a participação, promovendo uma gestão democrática e um maior senso de pertencimento.

Retomando Lück (2006), é fundamental que a gestão escolar conduza os processos institucionais em conformidade com as normativas, sempre alinhada aos princípios da democracia e à promoção de ambientes autônomos. Essa abordagem garante a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, favorecendo o compartilhamento de ideias e a construção coletiva das decisões. Um clima de colaboração e respeito às vozes individuais fortalece o engajamento e contribui para um ambiente inclusivo e reflexivo. Segundo os funcionários, há concordância quanto à importância da colaboração:

[...] procuro ter um olhar acolhedor com todos da escola. [...] ... sabemos que a formação parte também da minha busca, mas se faz necessário ter momentos para trazermos apontamentos, dificuldades, bem como, sugestões para a equipe gestora. (CP, 2, maio/2024)

[...] procurando sempre ajudar com parceria e profissionalismo... Sempre aberta para melhorar as práticas. [...] compartilhar minha experiência com os mais novos. (Funcionários, maio/2024).

Acreditar no potencial de todos os membros da equipe escolar é essencial para promover um ambiente de valorização e crescimento coletivo. O reconhecimento das habilidades e competências individuais pela equipe gestora fortalece a integração e a colaboração, contribuindo para a construção de uma equipe coesa e alinhada, capaz de atuar de forma harmoniosa e eficaz no desenvolvimento da escola.

Para Fullan; Hargreaves (2001), investir na liderança escolar contribui para o sucesso do trabalho em equipe. A gestão escolar estabelece o tom e as características da equipe, influenciando diretamente na dinâmica de colaboração e a construção de uma cultura voltada para o aprendizado contínuo. A comunicação clara impulsiona a motivação da equipe e cria condições favoráveis à inovação e ao desenvolvimento profissional coletivo. Por meio de parcerias colaborativas e práticas de desenvolvimento contínuo, a eficácia da gestão escolar é aprimorada, contribuindo para um ambiente positivo e colaborativo. Uma equipe gestora bem preparada, comprometida e coesa inspira confiança, engajamento e alinhamento em todos os níveis da instituição.

Assim, o processo de parceria colaborativa inicia-se com os participantes engajando-se na investigação conjunta. Nessa jornada, a reflexão e os exercícios de metacognição promovem uma consciência ampliada sobre as práticas. A capacidade de refletir e perceber a si mesmo

expande as perspectivas, gerando uma maior compreensão sobre o ser e o agir. Esse processo mobiliza elementos que nem sempre estavam acessíveis aos entrevistados, proporcionando uma compreensão mais profunda de suas experiências e trajetórias.

A equipe gestora compartilha impressões semelhantes às dos funcionários sobre a escola e seus fluxos, reconhecendo o ambiente como um espaço de grande potencial. No entanto, essa grandiosidade, embora vista como uma vantagem, está associada a percepções de desvalorização, impactando a construção de uma imagem positiva. Assim, os gestores reconhecem tanto as oportunidades proporcionadas pela "grandeza" da escola quanto os desafios e a visão negativa que ofuscam esse valor. Esse paradoxo ressalta a necessidade de estratégias de comunicação e valorização que promovam uma nova narrativa sobre a escola, permitindo que seu potencial seja plenamente reconhecido e aproveitado. No questionamento: “Qual imagem você tem da escola? ”, os gestores fazem as seguintes reflexões:

[...] uma escola com muito potencial, [...] temos professores qualificados, estudantes qualificados, [...] mas a visão que se tem sobre a escola a deixa muito aquém, o que me entristece... (CP 1, maio/2024)

[...] acontece muita coisa, muita coisa em sala de aula, o que falta é professores se documentarem, mostrar o trabalho. [...] muitas vezes faz sem ter o planejamento, faz sem nem ter pensado [...] tem trabalhos maravilhosos, mas também tem profissionais que não demonstram muito interesse. (DV 3, maio/2024)

[...] uma escola de muita qualidade, [...] muito potencial, grandiosos. [...] por ser grande pode oferecer muito. Falta engajamento, parceria, [...] interesse total de todos os profissionais. (DV 2, maio/2024)

[...] uma escola subestimada [...] muitas práticas, coisas boas e como todas as escolas têm problemas, mas acabam focando no problema e continua subestimando a escola. (CP 2, maio/2024)

Essas falas revelam uma percepção complexa sobre a escola. Embora haja um reconhecimento generalizado do potencial e da qualidade dos recursos disponíveis, incluindo a qualificação dos professores e a capacidade dos alunos, existe um sentimento de insatisfação em relação à maneira como a escola é concebida. A visão negativa da escola, segundo os gestores, coloca-a em uma posição de inferioridade em suas capacidades, sugerindo uma frustração pela falta de reconhecimento e valorização do trabalho realizado pela equipe escolar. Para Libâneo (2018), a escola assume diferentes modos de operação, dependendo da cultura organizacional.

Segundo Day (2019), a aprendizagem ocorre por meio da reflexão, intrinsecamente ligada às experiências. Nesse sentido, é essencial que a equipe gestora reconheça seus desafios e reflita sobre novas estratégias, a limitação e não consideração das fragilidades compromete o desenvolvimento profissional e a construção de um ambiente com pleno potencial. Deve haver um esforço coletivo para reconhecer práticas escolares, documentar dados, divulgar projetos e atividades bem-sucedidas, dar visibilidade para promover a valorização e inspirar outros educadores em um ciclo virtuoso de compartilhamento de conhecimentos, para Libâneo (2018), a cultura organizacional qualifica formas participativas e comunicativas na própria situação de trabalho.

Outro aspecto diz respeito à narrativa em torno da escola. Apesar das "muitas coisas boas" realizadas, o foco tende a ser direcionado para os problemas, perpetuando uma imagem negativa. Isso demonstra a urgência de uma mudança na narrativa sobre a escola, destacando conquistas e potencialidades que merecem ser reconhecidas. Promover uma visão equilibrada pode contribuir para valorizar as iniciativas positivas e motivar a equipe a avançar em direção a um ambiente educacional mais otimista e construtivo.

Mas aqui ... é sempre assim, todo mundo sabe, tudo é difícil, ... tem muitos ruídos ... ninguém quer colaborar, falta empatia. (DV 1, maio/2024).

As narrativas revelam a necessidade de reconhecimento pelo potencial, com a destaque à importância de valorizar as práticas e a qualidade dos profissionais. Promover um ambiente colaborativo para o engajamento, o esforço e a visibilidade das ações bem-sucedidas, contribui para a reavaliação da imagem da escola, permitindo que o potencial seja reconhecido e valorizado. Portanto, a criação da cultura organizacional sólida possibilita a constituição da cultura e identidade da escola que, ao ser internalizada pelos integrantes, gera o estilo coletivo de perceber, pensar os problemas e encontrar soluções Libâneo (2018).

4.2. Parceria Colaborativa: Tomadas de Decisões

Esse subitem aborda a parceria colaborativa entre equipe gestora e orientadora pedagógica, estratégias e impactos, utilizando a análise de prosa como método. A partir dessa abordagem, serão identificados os problemas e organizados os significados relacionados às interações e experiências compartilhadas pelos membros da equipe, permitindo uma

compreensão mais profunda dos efeitos da colaboração no ambiente escolar. Explorando como essas práticas colaborativas influenciam a dinâmica da instituição, que contribui para o clima de cooperação e engajamento entre os profissionais e, como consequência melhores, práticas de gestão.

As reflexões permitiram a construção de significados ancorados no contexto que emergiu das ponderações dos funcionários, da equipe gestora e das situações que demandavam decisões ou intervenções significativas ao longo da investigação. Esse processo evidenciou dinâmicas, desafios e oportunidades de desenvolvimento, desestabilizando sentidos previamente estabelecidos pela gestão e promovendo uma reconstrução consciente e crítica das práticas.

A caracterização da escola apresentada pelos funcionários mostrou-se um instrumento significativo para ampliar as reflexões junto à equipe gestora nas entrevistas narrativas como mencionado no item 3.1, trazendo à tona fragilidades que até então não haviam sido plenamente reconhecidas. Durante a análise dos episódios, os elementos emergentes dessa caracterização não apenas evidenciaram as limitações na atuação da equipe gestora, como também reforçaram a necessidade de práticas colaborativas mais consistentes. Essas práticas são indispensáveis para identificar e implementar soluções mais assertivas e alinhadas às demandas e desafios do contexto escolar, promovendo uma gestão mais eficaz e consciente.

Os episódios foram selecionados a partir de situações significativas que necessitavam de tomadas de decisões e encaminhamentos assertivos, sendo trazidos pela própria equipe gestora a partir de desafios/conflitos ou eventos inesperados do cotidiano escolar, tais episódios foram analisados pela perspectiva da parceria colaborativa, promovendo aprendizagens concretas a partir da prática.

A seguir, os episódios, como uma das categorias, associam-se à outra: comportamentos. Essa relação evidencia a dinâmica entre as situações vivenciadas e os processos internos da gestão, ampliando a compreensão sobre os desafios e as estratégias desenvolvidas no contexto escolar.

Utilizando a análise de prosa André (1983), organizamos os itens e atribuímos sentidos aos episódios à luz dos tópicos que apresentam padrões e influenciam as interações, decisões e práticas, estão agrupados de forma a explicitar os desafios, as potencialidades e transformações vivenciadas em cada um desses episódios. Analisar os episódios ajuda-nos compreender as narrativas com maior solidez e aprofundamento, revelando as especificidades dos desafios, assim como as potencialidades encontradas que levam às transformações.

4.3. Episódios e seus Impactos

A análise de cada episódio oferece pistas e estratégias utilizadas em seu encaminhamento, evidenciando o modus operandi da parceria colaborativa capturando detalhes da situação e a articulação para uma visão contextualizada e aprofundada que contribuiu para desvelar as complexidades das práticas da equipe gestora.

- **Episódio 1: Reunião de Pais**

A liderança, conforme discutida por Lück (2009) e Libâneo (2018), transcende a mera administração burocrática, configurando-se como um processo articulador e mobilizador de pessoas e recursos. Para Lück (2009), a liderança na gestão educacional demanda uma visão estratégica e ética, que promove o engajamento da equipe e orienta a organização escolar rumo a objetivos compartilhados. Libâneo (2018), por sua vez, destaca que a liderança eficaz é mediadora, sendo fundamentada na participação democrática e na valorização da formação continuada dos envolvidos. Nesse contexto, a liderança na gestão escolar assume papel central para a construção da cultura organizacional que favorece o desenvolvimento profissional, o aprimoramento pedagógico e a melhoria da qualidade da educação.

Ao considerar a organização e planejamento de ações no ambiente escolar, a liderança assume o papel na coordenação de esforços, alinhamento de metas e mobilização da equipe em torno de objetivos comuns. Liderança que envolve tarefas administrativas e pedagógicas, e ainda a capacidade de inspirar, mediar conflitos e promover o ambiente colaborativo, para Libâneo (2018), a gestão envolve atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação e coordenação. A liderança estratégica, ao seguir princípios democráticos, a escuta favorece a transformação de desafios em oportunidades.

Desafios: liderança, crenças, organização e julgamentos.

Para a equipe gestora, toda a equipe escolar tem pleno conhecimento de suas funções e rotinas, um pressuposto que limita a reflexão e a inovação. A ideia preconcebida de que "sempre foi assim, já sabem" resulta na falta planejamento prévio, e crenças distorcidas que impactam

negativamente nas relações e desempenho. Podemos ver nas considerações abaixo alguns aspectos que merecem atenção:

[...] a equipe gestora da escola tem grande potencial, mas organização complicada. [...] as orientações da gestão poderiam ser mais otimizadas. [...] falta organização no trabalho, combinados que não são respeitados. [...] avisar as demandas com mais antecedência. [...] organizar o trabalho letivo com antecedência para que não haja correrias... e ansiedade. (Funcionários, maio/2024).

[...] eu visitei as salas na reunião de pais, os professores me questionaram não sabendo onde os estudantes deveriam ficar, me perguntaram o que fazer, desci para solicitar ajuda da direção. (OP, Junho/2024).

As falas evidenciam a ausência ou precariedade no planejamento e organização prévia, a equipe escolar destaca a necessidade de otimizar orientações, respeitar combinados e planejar com antecedência o seguimento, apontando o desconforto. Esse cenário é reforçado quando a orientadora pedagógica relata desarticulação em situações cotidianas, como reuniões de pais. Os professores não foram informados sobre procedimentos básicos.

Tais narrativas revelam a necessidade de abordagem sistêmica e integrada no planejamento e na organização das ações. De acordo com Libâneo (2018), a gestão eficaz requer um equilíbrio entre a resolução de demandas emergentes e a previsão de ações a longo prazo, considerando a corresponsabilidade e a participação de todos os atores envolvidos, no cotidiano da equipe gestora, a abordagem sistêmica e integrada ainda não se mostra efetivada.

Ainda no mês de junho, a orientadora pedagógica retomou com a equipe gestora a reunião de pais com foco na organização e planejamento, realizando questionamentos sobre os desafios encontrados.

O que vocês observaram sobre a reunião de pais? Teve algum estranhamento? Existe espaço de qualificação? E no que se refere a organizações e planejamentos realizados na escola? O que ainda pode ser qualificado? (OP, junho/2024).

A ausência de reflexão crítica sobre as ações da equipe gestora limita a identificação de fragilidades e o aprimoramento de procedimentos. É necessário transformar experiências em aprendizado coletivo, para tal, é preciso investir na abordagem reflexiva a fim de fortalecer estratégias colaborativas e promover um ambiente de aprendizado contínuo para potencializar as práticas da gestão escolar.

Segundo Libâneo (2018), a gestão escolar reflexiva transforma desafios em oportunidades de aprendizado por processos colaborativos e intencionais. No caso da reunião de pais, a falta de alinhamentos específicos entre professores, gestores e equipe de apoio revelou fragilidades que poderiam ser superadas com planejamento antecipado e comunicação.

Os professores já sabem como fazer com as crianças na reunião, sempre fizeram (DV 2, junho/2024).

Eles não precisavam ficar perguntando para você, é sempre do mesmo jeito... (CP 2, junho/2024).

É preciso a ciência dos professores sobre os encaminhamentos. Precisamos ter escuta, deixar transparente, conseguir que os professores se responsabilizem também. (DV 1, junho/2024).

[...] como coordenador, não perder o foco, trazer de volta os combinados. [...] as professoras são muito experientes, é fácil colocarem a gente na saia justa. (CP 2, junho/2024).

[...] quando eles percebem que o trabalho está sendo valorizado, a gente percebe o envolvimento das pessoas. (DV 3, junho/2024).

A reunião de pais, foi bem tranquila, não tivemos demandas. [...] no período da tarde apenas o desentendimento de duas mães... [...] foi resolvido, levei para minha sala e conversamos. (DV 2, junho/2024).

A princípio, é explicitado pelas narrativas o julgamento da equipe em relação ao contexto da reunião, entendendo que os procedimentos são conhecidos por todos. E ainda é observada a impressão equivocada desse contexto, sem perceber que intervenções por meio de ações intencionais na organização podem promover melhores encaminhamentos. A OP continua com provocações e questionamentos que contribuem para o êxito das ações futuras.

[...] independente da equipe docente saber como é a rotina da reunião de pais, nem tudo estava tão evidente assim. O que é possível fazer e como para que em outros momentos todos tenham procedimentos alinhados? (OP, junho/2024)

O planejamento prévio aliado à comunicação assertiva é essencial para qualificar práticas institucionais, reduzindo a imprevisibilidade. A discussão desencadeada nessa entrevista narrativa deu origem a planejamentos futuros.

Potencialidades: Abertura e disponibilidade para refletir, reconhecimento que pode contar com os profissionais envolvidos.

É possível destacar a abertura dessa equipe, frente aos questionamentos que passa a considerar novas formas de resolução por meio de diálogo colaborativo que estabelece consensos.

[...] precisamos começar a pensar na organização do sábado letivo de setembro, dar suporte aos professores. (DV 1, junho/2024).

[...] já sabemos o que teremos daqui até o fim do ano, duas reuniões, dois sábados letivos, vamos começar a organizar, cada um. (CP2, junho/2024).

Se a gente organizar, o próximo sábado letivo, já evitamos ruídos (DV 1, junho/2024).

A gente precisa qualificar, [...] vamos sentar com os professores, ouvir opiniões, [...] orientar, determinar junto com eles o que fazer e como (CP 1, junho/2024)

Os diálogos acima foram desencadeados a partir da problematização apresentada pela OP sobre a reunião de pais, os desencontros percebidos e as necessidades para os próximos planejamentos. Nesse contexto, o sábado letivo previsto para setembro ganha relevância, assim como outros eventos. A equipe passa a identificar prioridades, alinhando estratégias e estabelecendo responsabilidades individuais de forma mais estruturada, para um planejamento mais eficiente e coerente com as demandas da comunidade escolar.

Vamos decidir o que cada um vai fazer e como vamos combinar com a equipe toda. (DV 1, junho/2024).

Segundo Vaillant; Marcelo (2001), a formação do adulto deve equilibrar as necessidades individuais com a dinâmica do grupo e a cultura organizacional, favorecendo o desenvolvimento contínuo. Nesse contexto, a entrevista narrativa apresenta-se como um momento oportuno para tal formação. Ao adotar a abordagem colaborativa, há um compromisso coletivo, constituindo um ambiente escolar mais coeso e eficaz que passa a estimular práticas inovadoras para essa equipe gestora.

Avançar na qualificação das práticas requer momentos regulares de análise crítica coletiva, fortalecendo a cultura de aprendizado contínuo e promovendo maior clareza nas responsabilidades. Para Lück (2009), a gestão escolar deve mobilizar pessoas e articular recursos materiais e humanos, integrando práticas reflexivas e colaborativas para aprimorar os processos. Tal reflexão coletiva potencializa a eficácia das ações e fomenta cooperação e coesão, essenciais para o desenvolvimento da escola e para o engajamento da equipe.

Transformações: Intervenção, por meio de questionamentos, problematizações, encontro de consensos, antecipação de demandas e planejamento

A análise crítica retomou os problemas, identificou incômodos e ponderou as considerações feitas, fortalecendo a cultura de aprendizado contínuo pela reflexão. Esse processo contribuiu para oferecer ao profissional estratégias que assegurem eficiência nos planejamentos e execuções de diferentes naturezas, além de reduzir a ocorrência de improvisos ou desentendimentos, considerados “ruídos” pela equipe gestora. Lück (2009) argumenta a relevância da gestão democrática e participativa como um atributo da liderança integrada e cooperativa, na promoção de um ambiente orientado por expectativas coletivas e compartilhadas. Nesse sentido, ao adotar a reflexão crítica como parte do processo, a escola avança e o desenvolvimento profissional consolida-se. Tal abordagem potencializa os projetos, enriquece a convivência pelo compromisso coletivo, estabelece um ciclo de melhoria e inovação.

Todo alinhamento realizado está intimamente relacionado à comunicação, clima escolar, crenças e julgamento, uma vez que momentos regulares de planejamento e análise crítica fortalecem a cultura organizacional. A comunicação contribui para o clima positivo, a equipe gestora lidera a mobilização e articulação de toda equipe, as crenças e julgamentos críticos tornam-se oportunidades de aprimoramento junto à orientadora pedagógica pela condução de reflexões intencionais sobre as práticas de gestão.

• Episódio 2: Excesso de faltas dos estudantes

As crenças, tanto individuais quanto coletivas, desempenham um papel fundamental na formação de atitudes e comportamentos no ambiente escolar. Elas orientam as expectativas e práticas dos profissionais, podendo sustentar ações construtivas ou, ao contrário, perpetuar resistências e limitações. A análise das crenças subjacentes às práticas da equipe gestora possibilita a identificação de padrões que necessitam ser reconsiderados para promover uma cultura colaborativa e reflexiva. Essa compreensão é relevante para o desenvolvimento de estratégias que incentivem a transformação das crenças e a construção de um ambiente de aprendizado mais positivo e eficaz.

Desafios: crenças, julgamentos, comunicação.

As narrativas a seguir revelam um contexto de crenças profundamente enraizadas na equipe, revelando um sentimento de conformidade e imobilidade diante dos desafios enfrentados. A percepção de que "sempre foi assim" indica uma visão cristalizada sobre problemas recorrentes, limitando a busca por novas estratégias ou abordagens para superá-los. Tais crenças perpetuam práticas que, embora possam ser eficazes em certas situações, não promovem mudanças estruturais no ambiente escolar, reforçando um ciclo de ações paliativas.

Você sabe aqui é assim mesmo. A comunidade é difícil. Tudo é difícil de resolver. (DV 1, agosto/2024).

Ligo, chamo os pais, anoto, quando vem converso e informo que foi enviado para o Conselho Tutelar. Sempre é assim. (DV 2, agosto/2024).

Ligo para os pais, eles dizem que o filho não quer vir. Mando para busca ativa. ...não voltam e quando voltam, depois faltam de novo. (DV 3, agosto/2024).

Esse cenário sugere, ainda, a transferência de responsabilidade, para a qual a falta de resposta é utilizada como justificativa para a estagnação, levando a um comportamento de "fazer o que é possível" sem questionamentos ou reavaliações das estratégias em vigor. Dinâmica que ressalta a importância de desafiar e revisar essas crenças para fomentar uma cultura de inovação e desenvolvimento contínuo.

Ao afirmar que sempre foi assim, a equipe gestora reconhece um padrão recorrente na comunidade escolar: a baixa frequência dos estudantes. A constatação de que "as crianças, nessa comunidade, faltam muito" reflete uma compreensão coletiva sobre a realidade enfrentada. Contudo, essa percepção vem acompanhada de um sentimento de impotência, pois a comunidade é descrita como "difícil", o que acaba gerando uma certa resignação diante da situação. Essa crença consolidada parece reforçar a aceitação da baixa frequência como algo inerente ao contexto, dificultando iniciativas para romper com esse padrão.

Diante desse cenário, a parceria colaborativa com a orientadora pedagógica assume um papel ativo, não se restringindo a uma atuação de observadora ou mediadora passiva. Pelo contrário, por meio de intervenções intencionais e estratégicas, ela busca desestabilizar as crenças, promovendo reflexões profundas junto à equipe gestora. Esse processo de reflexão coletiva visa a questionar as práticas estabelecidas e estimular a construção de novas perspectivas para viabilizar mudanças significativas. A orientadora atua como catalisadora do

diálogo, incentivando a equipe a explorar alternativas e a desenvolver a cultura colaborativa que prioriza a inovação e a adaptação às demandas contemporâneas.

As tentativas de implementar estratégias de busca ativa, que visam a incentivar o retorno dos estudantes à escola, muitas vezes não geram os resultados esperados. Essa ineficácia revela uma desconexão entre as intervenções planejadas e a realidade da comunidade, levantando questões sobre a adequação das abordagens utilizadas. A equipe, consciente das dificuldades, parece entrar em um ciclo de aceitação do status quo, no qual a repetição de práticas sem uma reavaliação crítica limita a possibilidade de mudança.

Nesse contexto, a parceria colaborativa inicia-se pela reflexão sobre as crenças que sustentam a percepção de dificuldade e encontro de alternativas que possam mobilizar a comunidade e os alunos. A análise crítica das práticas atuais e a busca por novas estratégias abrem caminhos para engajamento, superando a inércia para a responsabilidade compartilhada em torno da frequência escolar.

Na entrevista narrativa no mês de agosto, retomo com a equipe situações relevantes sobre a baixa frequência com questionamentos para a reflexão coletiva, retomo ainda aspectos apontados no conselho de classe, momento que realizei ponderações sutis com a equipe escolar sobre o alarmante número de faltas dos estudantes. As ausências superavam 50% ou mais do período letivo para muitos estudantes.

Nesse encontro, promovi reflexões sobre a normalidade com a qual toda a equipe escolar trata a ausência dos estudantes. Ninguém demonstra senso de urgência para modificar a situação.

A abordagem com a retomada de forma estratégica, além de expor os dados para a equipe gestora, instigou reflexões sobre as implicações dessas ausências para o aprendizado e o desenvolvimento, percepção ainda não considerada por eles. A desestabilização em relação ao problema, com diálogo invocando as causas e consequências, favoreceu a tomada de consciência para a formulação de estratégias mais eficazes e construção de uma cultura escolar que preza pela presença e engajamento dos estudantes. A equipe reexaminou a situação para levantar possíveis intervenções e reverter o quadro.

No espaço de diálogo, todos puderam compartilhar percepções e experiências. A discussão ampliou a compreensão do problema e destacou a importância desses momentos coletivos para o enfrentamento de desafios. O foco na necessidade de decisões concretas visou à melhoria nas taxas de frequência, como a criação de um ambiente escolar mais acolhedor que

valoriza a presença e o aprendizado de cada estudante. A seguir, é possível ver o diálogo estabelecido:

Vocês não estranham esse número de faltas dos estudantes? Não causa estranhamento? (OP, agosto/2024).

Não estranhamos, porque acompanhamos e conhecemos essa realidade? A gente já tinha percebido (CP 1, agosto/2024).

E o que fazer? Como vencer esse monstro da não frequência? (OP, agosto/2024).

Fizemos a busca ativa, mas eles não vêm. (DV 2, agosto/2024).

A partir dessas percepções, formulei novos questionamentos, revisei junto à equipe documentos da própria rede que tratam das diretrizes para as estratégias de busca ativa, enfatizando que essas devem ser exauridas até esgotarem todas as possibilidades. Durante as discussões, enfatizei que a escola deve ser um espaço que assegura direitos, incluindo o direito em estar nessa escola.

Potencialidades: disposição para rever e inovar em novas estratégias, assim como envolver professores e toda equipe em novos procedimentos de busca ativa.

A equipe mostrou-se atenta e disposta a inovar os procedimentos, demonstrando comprometimento em repensar suas práticas. Essa reflexão coletiva não apenas propiciou maior consciência sobre a situação, como despertou necessidades e ações necessárias para promover mudanças efetivas. Ao envolver todos os membros da equipe, constituímos um compromisso compartilhado para a melhoria da frequência dos estudantes, reconhecendo a importância da abordagem proativa e colaborativa para enfrentar os desafios apresentados.

Precisamos mobilizar todos os esforços até se esgotarem as possibilidades, para que só então o conselho tutelar seja acionado. O que de fato foi realizado? Onde está registrado? Como e quando as famílias respondem? (OP, agosto/2024).

[...] enviamos mensagem de whatsapp, e fica registrado, nem sempre temos resposta. O oficial de escola registra no drive que realizou o tentou o contato. (DV 2, agosto/2024).

Ok, e como vocês, enquanto equipe gestora, tomam conhecimento das faltas? (OP, agosto/2024)

[...] Às vezes os professores trazem, outras não. (DV 3, agosto/2024).

O que fazer para que essa estratégia dos professores se torne eficiente? (OP, agosto/2024)

Novas reflexões foram realizadas com a equipe, aprofundando o sentido do estranhamento. Enfatizei que esse estranhamento não diz respeito ao conhecimento da realidade, mas à banalização no tratamento da situação, banalização que induz ao descaso, tornando problemas graves, como a baixa frequência, sejam entendidos como normais e inevitáveis.

Ao expor a questão, busquei continuamente estimular a consciência crítica entre os membros da equipe, destacando a importância de não apenas reconhecer a realidade, como também questionar as práticas que se realizam e refletir sobre elas. A ideia era provocar uma reavaliação das respostas habituais, incentivando a equipe a adotar uma postura proativa e reflexiva para ressignificar as situações e buscar intervenções eficazes. Essa abordagem visa, portanto, a resgatar a urgência e a relevância das questões educacionais, desafiando a equipe a reexaminar suas crenças e atitudes em relação ao contexto escolar.

[...] nessa escola é assim mesmo. (DV 2, agosto/2024)

Como pensar em novas estratégias para tratamento das situações que se referem as ausências? (OP, agosto/2024).

A cada novo questionamento, demonstro abertura e acolhimento as considerações e propostas apresentadas. No entanto, mantenho o foco em provocar novas reflexões para desafiar as percepções já estabelecidas, para elaboração de estratégias mais assertivas. Essa postura não apenas incentiva o ambiente de diálogo e colaboração, como estimula a equipe na exploração de diferentes perspectivas pela busca de soluções inovadoras. Ao promover esse espaço de reflexão, facilito o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, por meio do encorajamento e compromisso com o processo contínuo de aprendizado e melhoria nas práticas, como segue:

[...] eu acho que a gente precisa agora é avançar na busca ativa. Realizar contatos telefônicos, encaminhar e-mail, ... localizar o estudante... (CP 2, agosto/2024)

[...] é importante estabelecer estratégias de acompanhamento contínuo, ... estudante que não vêm, precisa estar sempre no radar da equipe. [...] isso é monitoramento. (OP, agosto/2024)

Ao longo do processo reflexivo, a equipe começa a identificar fragilidades em suas estratégias de busca, assim como na documentação utilizada. Essa conscientização revela a necessidade de aprimorar os métodos, além de garantir que as informações sejam registradas de forma clara e organizada. O reconhecimento dessas lacunas é um passo significativo para que a equipe desenvolva intervenções mais eficazes e responsáveis, fortalecendo o compromisso com a frequência e o aprendizado dos estudantes. Essas reflexões e a autoavaliação proporcionaram uma base para a implementação de melhorias e o fortalecimento das práticas de gestão escolar.

[...] nem sempre os professores nos avisam da ausência repetida dos estudantes. (DV 2, agosto/2024).

[...] é responsabilidade do professor comunicar a equipe gestora sempre que faltar a cada três dias consecutivos ou quatro alternados. (OP, agosto/2024).

[...] não é pedir pelo amor de deus para o professor. A gente tem que garantir. (CP 1, agosto/2024).

[...] precisamos organizar como será essa comunicação e todos realizarem da mesma forma (DV 2, agosto/2024).

Foram planejados registros mais adequados para o monitoramento da frequência dos estudantes, além de alinhamentos com os professores para implementar estratégias mais sistemáticas de comunicação. Essas estratégias visam a informar a equipe gestora sobre as ausências dos estudantes com maior agilidade, permitindo uma resposta rápida e eficaz às situações de evasão. Esses procedimentos aprimoraram os processos em relação a frequência, como promoveu uma cultura de responsabilidade compartilhada entre todos os membros da equipe escolar, contribuindo para um ambiente mais colaborativo e atento às necessidades dos alunos. Como parte do processo, a equipe faz considerações que valoriza a parceria colaborativa.

[...] sua participação de OP junto a equipe nos ajudou a alinhar um pouco nossa comunicação com os professores. Mais resultados nas ações. (DV 1, novembro/2024).

[...] os professores estão trazendo situações, no ano passado eu não soube de um aluno sem frequência o ano todo, e qualificamos a questão também na

secretaria... as discussões realizadas ajudaram a organizar o como fazer. (CP 1, novembro/2024).

Essas narrativas demonstram que a parceria colaborativa fomentou o engajamento da equipe à medida que a equipe gestora começa a se preocupar ativamente com as ausências e questões relacionadas aos estudantes. Além disso, a equipe docente e os funcionários passam a adotar um olhar mais atento e urgente em relação às ações e decisões necessárias. Essa mudança de postura reflete o compromisso coletivo na busca por soluções para aprimoramento da frequência, evidenciando a importância do trabalho em equipe para enfrentar desafios e promover um ambiente escolar mais acolhedor e eficaz.

Como aponta Libâneo (2018), o estilo de gestão, adotado pela direção, exerce influência significativa nas interações, moldando diversas práticas e formas de relacionamento dentro da escola. Ele enfatiza que a percepção e as atitudes da direção e dos professores em relação aos estudantes podem ser determinantes para o sucesso ou fracasso escolar. Nesse contexto, o papel da orientadora pedagógica foi fundamental ao engajar a equipe para inovações nas práticas da equipe. Essa atuação não apenas contribuiu para a evolução das metodologias aplicadas, como fortaleceu a cultura colaborativa e reflexiva, essencial para a transformação do ambiente escolar, e desenvolvimento profissional.

A partir das intervenções realizadas, diversas transformações foram observadas no último trimestre do ano, ou seja, no último conselho. Essas mudanças refletiram um progresso significativo na dinâmica escolar e no engajamento dos profissionais. A equipe começou a adotar práticas mais colaborativas, com olhar atento e proativo em relação às ausências dos estudantes e outras questões. Além disso, houve uma melhora na comunicação entre os membros da equipe, permitindo um fluxo de informações mais ágil e eficaz, o que contribuiu para a tomada de decisões mais assertivas. Essas transformações não apenas indicaram a evolução nas práticas, como sinalizaram o fortalecimento da cultura escolar que valoriza a reflexão e a inovação contínua. A seguir, exemplos das mudanças percebidas pela equipe.

[...] a gente acreditava que é assim...a gente vivia esperando, esperando. No segundo conselho pegamos firme, e vi uma mudança de postura dos professores, e o resultado apareceu. (DV 3, novembro/2024).

[...] uma professora muito crítica, viu nosso trabalho e valorizou, disse que a gente tentou de tudo. (DV 2, novembro/2024).

[...] tem problemas, claro que tem, a gente lida com relações, mas estamos com consciência do que está acontecendo e procurando melhorar... (CP 1, agosto/2024).

Transformações: a parceria colaborativa da OP interveio com: problematização, reflexão colaborativa e consciência crítica.

Os trabalhos da equipe foram intensificados promovendo maior envolvimento e compromisso da equipe gestora com o objetivo de fazer uso de novas estratégias para busca ativa e sucesso nessa ação.

As transformações ficaram visíveis no último trimestre do ano, quando foi possível notar a diminuição significativa no número de ausências dos estudantes. A equipe gestora reconheceu que, por meio de ações mais consistentes, obteve maior acesso às famílias, estabelecendo um canal de comunicação mais eficaz. Além disso, houve notável mudança no discurso de toda equipe, visível tanto em conselhos de classe quanto na rotina diária e valorização do trabalho efetivado pela equipe gestor, como observados nos diálogos acima. Os docentes demonstram maior atenção e preocupação ao relatar o número de ausências, e já é possível identificar aqueles que se empenham em estabelecer contato com famílias mais difíceis.

Apesar de a situação ainda não ser ideal, as preocupações, responsabilidades e estratégias adotadas ganharam destaque no contexto escolar. A transição de um modelo passivo de gestão para um compromisso ativo com a frequência dos alunos resultou em uma busca coletiva por inovação, fortalecendo a cultura colaborativa da escola. Essa evolução aponta para um ambiente educacional mais engajado e responsivo às necessidades de estudantes e suas famílias. Como evidência, segue um quadro com os resultados do trabalho de busca ativa enviado à secretaria de educação em novembro de 2024, e com a observação de uma funcionária evidenciado o resultado do trabalho realizado na escola.

Quadro 8 - Avanços Significativos

Número de estudantes que excederam número limite de faltas.	
2º Trimestre – 2024	3º Trimestre – 2024
273	65
Síntese: Planilha de Monitoramento de Frequência Secretaria de Educação	

“Com a constância da Busca Ativa e apoio dos gestores, coordenadores e docentes desta unidade escolar elucidando com os familiares e responsáveis a importância da frequência escolar nas aprendizagens e vivências escolares, conseguimos reduzir muitos casos de baixa frequência.” (Funcionária Administrativa – novembro/2024).

Fonte: Autoria própria (2024).

A partir da observação dos dados da busca ativa e diminuição considerável dos números de ausências dos estudantes a equipe gestora se posiciona demonstrando satisfação, embora reconheça a necessidade de novos avanços.

“...busca ativa sempre foi um problema para nós...ainda não tá perfeita...mas demos um bom caminhar.” (DV 2, novembro/2024)

O impacto positivo da parceria e das ações implementadas para enfrentar a ausência dos estudantes demonstra que os desafios abordados em colaboração geram resultados eficazes. Nesse contexto, as situações não são tratadas de forma isolada, mas inter-relacionadas, influenciando tanto os sucessos quanto os equívocos. Ao ampliar a análise e a compreensão dos processos, promove-se uma visão sistêmica das dinâmicas escolares e como os resultados impactam na equipe como um todo, destacando a iniciativa da funcionária que sentiu necessidade de inserir uma linha adicional na planilha para evidenciar o esforço e o engajamento da equipe na busca ativa.

[...] eu não posso deixar de mostrar a secretaria da educação que teve um trabalho aqui que deu muito resultado, nós nos empenhamos demais. (Funcionária, novembro/2024).

A transformação foi impulsionada pela comunicação clara e sistemática entre a equipe gestora, docentes, funcionários e famílias, evidenciando urgências e objetivos comuns, essa dinâmica facilitou a mobilização interna e a articulação com responsáveis, promovendo corresponsabilidade e práticas proativas. A ação exitosa impactou positivamente o clima escolar, estimulando soluções e estratégias colaborativas e reduzindo a estagnação. Isso se refletiu em iniciativas concretas, como o preenchimento qualificado de planilhas e o aumento na frequência dos estudantes. Além disso, o questionamento de crenças e práticas superou os julgamentos iniciais, promovendo reflexões construtivas que fortaleceram uma cultura de análise crítica, aprendizado e evolução contínua.

Como discutem Shulman e Shulman (2016) e Schön (2000), a prática reflexiva e crítica favorece a inserção em ambiente que favorece a reflexão colaborativa, na qual o compartilhamento experiências e impressões potencializa a aprendizagem entre pares. Nesse sentido, todos os processos favorecidos pela reflexão crítica atuaram para a identificação de desafios e ajustes significativos da prática. A parceria colaborativa entre orientadora pedagógica e equipe gestora teve papel de destaque ao motivar as pessoas e apresentar perspectivas para vencer os desafios com assertividade e práticas simples, contudo inovadoras.

- **Episódio 3: Sábado letivo**

Alguns encaminhamentos ou decisões são compartilhados com a equipe escolar apenas como informações ou determinações, criando a sensação de ausência de transparência ou divergências. A boa comunicação é um elemento-chave para o funcionamento das instituições escolares, que permeia as relações interpessoais e processos administrativos ou pedagógicos. No ambiente escolar, a forma como as informações são compartilhadas e interpretadas impacta diretamente na qualidade das interações, o alinhamento das ações e a consolidação para um clima organizacional favorável. Segundo Lück (2009), cabe à gestão escolar o equilíbrio e organização das ações e, para tal, devem ser compreendidas e implementadas de maneira coerente. No entanto, os desafios que envolvem a comunicação vão além do simples repasse de informações; incluem questões como a clareza das mensagens, a escuta ativa e a superação de ruídos que podem gerar mal-entendidos ou conflitos.

Desafios: falta de participação e contribuição da equipe, falta de empatia na divisão de tarefas, dificuldade no envolvimento da equipe e ruídos na concretização do evento.

A prática da comunicação emergiu nos instrumentos de investigação desde o formulário de caracterização, a entrevista inicial até as entrevistas narrativas. Todos os segmentos da unidade escolar destacaram fragilidades nas relações, tanto no âmbito interno quanto nas interações com a equipe gestora, evidenciando um aspecto crítico que impacta diretamente a execução de ações conjuntas e influencia a percepção dos funcionários sobre a gestão e a própria instituição. Nesse sentido, analisar a comunicação nesse contexto mostra-se essencial para

compreender essas dinâmicas e transformá-las, promovendo o sucesso nas ações, como no desdobramento do sábado letivo.

[...] na escola [...] falta uma comunicação clara. (Funcionários, maio/2024).

[...] falta de organização e comunicação entre os funcionários, desordem, ninguém sabe o que fazer. (Funcionários, maio/2024).

[...] acredito que por ter tantas pessoas, muitas vezes há problemas de comunicação, que afetam diretamente. (Funcionários, maio/2024).

[...] Ruídos de comunicação e falta de abertura para professores opinarem. (Professores, maio/2024).

[...] talvez tenhamos que nos qualificar na comunicação. [...] por sermos muitos, ...a gente vai tentando resolver...e nem sempre dá tempo de passar para o outro a decisão tomada ... no quesito comunicação a gente ainda falha... (CP 1, junho/2024).

[...] às vezes acabo não falando, mas tenho experiências de outras escolas ...as vezes a gente não tem tempo de conversar com o grupo, discutir, ...decidir com o grupo. (CP 2, julho/2024).

[...] as pessoas preferem individualizar, não conseguem dividir com o outro. O que a gente faz para contribuir? (DV 2, julho/2024).

As falas revelam falhas estruturais relacionadas à falta de organização e comunicação entre os funcionários, além de questões subjetivas, como a dificuldade em compartilhar experiências e opiniões no coletivo. Essas dificuldades evidenciam ruídos e barreiras comunicativas que impactam a interação entre os setores administrativos e a articulação entre professores e a equipe gestora. Como resultado, essa situação compromete a eficácia dos processos e a realização das atividades, prejudicando o desenvolvimento da cultura colaborativa e integrada na escola.

A recorrência de expressões como "falta de tempo" e "não tem tempo de conversar com o grupo" indica que o problema não se restringe à ausência de canais formais de comunicação, mas envolve a gestão do tempo e a prioridade de momentos destinados às práticas colaborativas. Torna-se necessário qualificar essas interações por meio da criação de espaços sistemáticos de diálogo, que evidenciem intencionalidades e, consequentemente, fortaleçam o trabalho coletivo.

Observa-se uma reflexão autocrítica, em algumas falas da equipe gestora, o reconhecimento por falhas na comunicação e a necessidade de qualificar informações e

reorganizar o seu fluxo. Essa postura revela o potencial para avanços, desde que acompanhada por ações concretas que promovam mudanças nas dinâmicas institucionais. Além disso, nota-se uma tendência à individualização, ressaltando a importância de fortalecer a cultura colaborativa por meio de estratégias que incentivem a corresponsabilidade e o trabalho em equipe.

Existe a necessidade de aprimorar a comunicação e o alinhamento interno da gestão, logo, a parceria colaborativa com a orientadora pedagógica assume um papel estratégico, promovendo reflexões críticas sobre essas dinâmicas para a construção de práticas mais coerentes e integradas.

Durante as entrevistas narrativas de junho e julho, compartilhei com a equipe gestora as percepções dos funcionários, destacando os desafios comunicativos e fomentando um diálogo crítico e transparente. Paralelamente a isso, apresentei as respostas da própria equipe, ampliando a análise do dilema da comunicação na escola e permitindo o reconhecimento de diversas perspectivas. Essa abordagem facilitou a identificação dos desafios e incentivou posturas colaborativas, resultando na construção conjunta de estratégias para superar as barreiras e fortalecer um ambiente escolar mais coeso e engajado.

Pela perspectiva da parceria colaborativa, retomo falas apresentadas, integro novas queixas e associa a angústias mencionadas na entrevista inicial, garantindo o anonimato dos profissionais. Este momento foi um conjugado de diferentes contextos. Destaco que os aspectos são recorrentes por diferentes profissionais, evidenciando padrões comuns que demandam reflexão e ações conjuntas para superação.

[...] aqui tem e sempre tiveram muitos ruídos. (DV 1, junho/2024).

[...] as pessoas acham que não são ouvidas [...] mas é muita gente, não conseguimos ouvir todos. (CP 1, junho/2024).

[...] se a gente tivesse pego a grade [...] explicado a situação, teriam nos ajudado sem reclamar ou reivindicar depois. [...] a organização e papeis teriam ficado prontos. (DV 2, julho/2024).

[...] às vezes um gestor dá uma ordem, o outro diz outra coisa e os professores ficam perdidos. (CP 1, julho/2024).

[...] no sábado letivo de junho, nem todos colaboraram, disseram que não sabiam o que fazer e nem participaram de combinados. (CP 2, julho/2024)

Inicia-se a reflexão colaborativa sobre as narrativas apresentadas, além do acolhimento com relação às justificativas da equipe. Ao reconhecer essa reação como parte natural do processo, assumo o papel de escuta, criando um ambiente seguro para o diálogo e a livre expressão. Em um segundo momento, adoto uma postura mais ativa, propondo questionamentos que incentivam a análise crítica das situações apresentadas e das possibilidades de mudança. Para isso, utilizo perguntas que sensibilizam a equipe sobre a importância da comunicação no ambiente escolar, como:

Como equipe gestora, vocês estão satisfeitos com a comunicação no ambiente escolar? Quais desafios precisam ser vencidos? Como a equipe precisa agir ou zelar pela comunicação e o que cabe a vocês? O que pode ser qualificado para o próximo sábado letivo. (OP, julho/2024)

A partir disso, surgem as primeiras considerações e o processo de refinamento das ponderações.

[...] a falta de planejamento e comunicação se volta contra nós... qualquer coisinha fora da vírgula, temos que responder, sem ter respostas. [...] Eu pedi para que os professores ficassem com os estudantes, fora do horário de aula... (DV 2, julho/2024).

[...] os professores de Ed. Física não entendem, na cabeça deles nos ajudam ou não tem que ajudar [...] não entendem que estar com os estudantes, durante o tempo de suporte faz parte da função. (DV 1, julho/2024).

[...] eu havia previsto de uma forma diferente, deixar os estudantes com os professores volantes. (CP 1, julho/2024).

[...] não temos professores volantes suficiente. (DV 2, julho/2024).

[...] professores não são valorizados, [...] sempre colocados para depois, nunca fazem parte das decisões, só realizam ou seguem as ordens. (Professores, em uma reunião de grupo, julho/2024)

[...] a organização foi negociada com os professores? Ocorreu um momento de planejamento e organização do momento entre vocês e com a equipe docente? Por que cada gestor fez uma orientação diferente? (OP, julho/2024)

Cada gestor adotou soluções de forma independente, as ações que envolvem o grupo merecem planejamento prévio e alinhamento com os professores. As decisões tomadas isoladamente e comunicadas apenas na execução evidenciam a falta de articulação e coordenação, o que a equipe gestora reconhece como uma falha na comunicação interna. No entanto, na rotina diária, essas fragilidades não são plenamente enfrentadas, perpetuando um

ciclo de decisões desarticuladas, comprometendo a eficácia das ações coletivas. Para reverter essa situação, é essencial identificar estratégias que antecipem demandas e promovam organização coesa, fortalecendo a articulação entre a equipe gestora e os demais profissionais, qualificado a comunicação interna e criando um ambiente mais harmônico e eficiente.

Potencialidades - aceitação da equipe para se reinventar com práticas de planejamento antecipado, alinhamento junto aos professores e definição prévia em uma ação compartilhada com toda equipe escolar sobre funções e responsabilidades.

Promovo novas reflexões ao questionar sobre a situação e os impactos decorrentes dos desdobramentos observados, e a equipe gestora posiciona-se, agora de forma mais reflexiva e crítica.

Se a gente anteriormente, tivesse pego a grade de horários, chamado os professores, explicado a situação: daqui a um mês teríamos um evento e precisaríamos do apoio deles. Teriam se planejado e ajudado. (DV 2, julho/2024).

Para evitar ruídos precisamos falar sobre isso, sobre tudo com todos e sempre. Planejar todos juntos. (CP 2, julho/2024).

Só precisa antecipar a organização, combinar e fechar aqui entre nós e discutir com eles como organizar. (DV 3, julho/2024).

É isso planejar, podemos zelar e toda equipe gestora é responsável. [...] O que acham de assumir o lugar de guardiões. [...] conhecem as necessidades, os cronogramas e ações que ocorrem ou ocorrerão na escola. A equipe gestora deve se responsabilizar, chamar toda a equipe para esse planejamento prévio e alinhamentos necessários, independente do lugar que ocupa. Podemos nos comprometer com isso? (OP, julho/2024).

[...] planejando, todos falaremos a mesma língua, evitar esses ruídos e desentendidos. (CP 1, julho/2024).

A equipe gestora adotou o papel de guardião, comprometendo-se a antecipar demandas e planejar de forma colaborativa, o que aprimorou a organização interna e fortaleceu a transparência no compartilhamento de informações. Essa abordagem possibilitou encaminhamentos mais claros e uma gestão mais alinhada. Além disso, abrir espaço para as vozes do grupo, especialmente dos professores, promoveu uma comunicação horizontal e inclusiva que valoriza as contribuições de todos, aumentando o engajamento nas ações.

Transformações: A equipe a perspectiva, agora com o compromisso de chamar a responsabilidade para si e obter o êxito com confiança no sucesso do trabalho coletivo.

Como resultado, identificamos que a parceria colaborativa, alicerçada em uma comunicação efetiva, promoveu uma organização coesa e encaminhamentos assertivos. Esse cenário otimizou os processos escolares, ressaltando a importância de práticas que estimulam o diálogo, a transparência e o alinhamento entre todos os envolvidos.

Sábado letivo era um problema, reunião de pais era um problema, eram muitos os problemas. (CP 2, novembro/2024).

Com os protocolos definidos para os encaminhamentos e orientações sobre o sábado letivo, a gente foi acertando a comunicação... (CP 3, novembro/2024).

Quanto mais o diretor se adapta, mais nos adaptamos. Todos falamos a mesma língua, o professor pergunta, eu explico e o diretor ratifica. Isso graças a nossos alinhamentos anteriores e combinados. (CP 1, novembro/2024).

A gente teve vários momentos de sintonia de decisão na equipe [...] esse ano foi bastante evolutivo no nosso trabalho de equipe gestora. [...] os professores pediram para eu ficar...[...] a comunidade busca pelo diretor, hoje sou alguém que é valorizado. (DV 1, novembro/2024).

Percebo mudança de posturas dos professores [...] antes pediam aqui, queixavam ali, e tentavam lá, isso minimizou. A postura da equipe gestora agora é única. (CP 1, novembro/2024).

Os desdobramentos geraram transformações significativas no contexto escolar e nas relações interpessoais, anteriormente marcadas por conflitos e reatividade. A equipe gestora ficou surpreendida ao perceber que as reuniões, antes repletas de embates, passaram a refletir um ambiente mais colaborativo e com disposição coletiva. Gradativamente, a construção de consensos começou a substituir as dinâmicas de defesa e isolamento que predominavam no passado recente, revelando um movimento de fortalecimento das relações e alinhamento em torno dos objetivos comuns. O sábado letivo contou com a participação efetiva de todos os funcionários que se envolveram e trabalharam juntos.

[...] toda equipe se envolveu, nenhum professor ficou parado, cada um tentou fazer o seu melhor. (CP 1, novembro/2024)

[...] na hora do evento, os professores queriam que fossemos visitar seu espaço e trabalho dos seus estudantes, os pais vieram em peso. (VD 3, novembro/2024).

[...] foi um sucesso, todo mundo colaborou para montar e desmontar as apresentações. (CP 3, novembro/2024).

[...] no sábado letivo anterior foram muitas queixas... falta de materiais [...] o professor não se comprometeu. Esse agora, foi 100% de participação, todos colaboraram. (CP 1, novembro/2024).

À luz de Libâneo (2018), a gestão democrática e participativa destaca-se como um elemento central para a construção da cultura organizacional integrada, promovendo o alinhamento prévio de objetivos, a definição de protocolos claros e a criação de momentos de sintonia nas decisões. Essas práticas fortalecem o senso de corresponsabilidade e engajamento entre os diversos atores escolares, legitimando as decisões e fomentando a coesão institucional. Como resultado, o ambiente escolar torna-se harmonioso e produtivo, reduzindo tensões e aumentando o alinhamento entre as ações coletivas, o que potencializa a convivência entre os indivíduos e os resultados educacionais.

O avanço é resultado da parceria colaborativa, interação que fortaleceu posturas profissionais, organizou procedimentos, implementou práticas compartilhadas, estimulou o engajamento e serviu como referência para a equipe gestora que passa a exercer encaminhamentos semelhantes junto à equipe escolar, consolidando vínculos baseados na escuta ativa, na valorização mútua e em ações conjuntas. Esse conjunto de esforços resultou em no ambiente escolar mais coeso e colaborativo, que contribui para o desenvolvimento da cultura organizacional.

Como destacado por Libâneo (2018, p. 33), “a escola pode ser organizada para funcionar cada um por si [...] ou pode estimular o trabalho coletivo, solidário, negociado e compartilhado”. Sob essa ótica de gestão, a parceria colaborativa entre a orientadora pedagógica e a equipe gestora foi essencial para fomentar avanços e promover transformações significativas nas dinâmicas do ambiente escolar. Esses progressos contribuíram para a construção de um contexto mais comunicativo, integrado e comprometido com a corresponsabilidade, consolidando uma cultura de cooperação e engajamento coletivo.

A liderança eficaz potencializa a qualidade ao promover canais abertos de diálogo e incentivar a troca de informações entre os diversos segmentos da escola. Assim, enquanto falhas comunicativas geram tensões, uma comunicação empática contribui para um clima escolar acolhedor e integrado, transformando julgamentos em reflexões construtivas. Segundo Libâneo (2018), a visão abrangente e crítica do gestor promove participação, reflexão e melhoria

contínua, assim, a parceria colaborativa tem fomentado a amplitude do olhar, resultando no clima favorável e mais consciente sobre as necessidades e estratégias para atuação.

- **Episódio 4: Divergência e conflitos entre funcionários**

O clima escolar é fundamental para criar um ambiente que valoriza a colaboração e o engajamento. Qualificar esse clima envolve fortalecer as relações interpessoais, promover comunicação aberta e estabelecer condições para a atuação coletiva voltada ao desenvolvimento contínuo. Conforme discutido por autores como Hammerness; Darling-Hammond (2019), um clima escolar positivo é um catalisador para práticas reflexivas, encorajando os profissionais a analisarem criticamente sua prática e participarem ativamente de processos de melhoria. Para Libâneo (2001), a construção do clima organizacional favorável demanda liderança mediadora, que mobiliza valores democráticos e engaja os sujeitos.

Desafios: Percepção de ruídos entre os funcionários, comunicação falha, visão negativa para com a escola e iniciativas de colegas.

Aspectos nas relações estabelecidas impactam no clima escolar, à medida que a equipe gestora enfrenta desafios no cotidiano escolar, a tensão dificulta tomadas de decisões. O ambiente marcado por contrariedades e insatisfações compromete o trabalho, afeta o engajamento e a motivação da equipe, resultando em um ciclo de descontentamento que impede a construção do espaço para aprendizagem colaborativa.

À medida que encaminhamentos assertivos foram adotados, o clima escolar melhorou, promovendo relações mais saudáveis e colaborações entre a equipe gestora e a comunidade escolar. Embora a consciência colaborativa inicialmente não estivesse em evidência, a sistematização de procedimentos colaborativos possibilitou uma integração mais efetiva dessa equipe. Depoimentos ressaltam a mudança positiva; como destacou o diretor: “o clima na escola está diferente”, refletindo na evolução da dinâmica institucional e evidenciando a melhoria na qualidade das interações.

[...] a equipe docente está percebendo o quanto o trabalho deles está sendo muito mais valorizado. O sábado letivo é sempre um termômetro [...] mostrou o quanto as pessoas se envolveram [...] a escola toda trabalhando para fazer cada dia melhor. (DV 2, novembro/2024).

[...] na reunião com equipe docente, para planejar o encerramento do ano, todos entenderam que fizemos o melhor, ninguém reclamou [...] encontramos alternativas juntos [...] eu pensei que teriam as discussões, não ocorreu nenhuma. [...] todas as propostas foram bem recebidas e combinadas. (DV1, novembro/2024)

[...] a escola melhorou tanto pedagógica como administrativamente. [...] as pessoas estão se sentindo seguras, os professores mais próximos, os funcionários sempre disponíveis. (DV 2, novembro/2024).

[...] quando temos um problema o grupo fica a nosso favor [...] resolvendo como uma equipe... está muito diferente. (CP 1, novembro/2024).

Ao que vocês atribuem esse sucesso percebido agora? (OP, novembro/2025).

Planejamento antecipado, a organização que tivemos, cada um tinha seu lugar definido e espaço de atuar. (DV 2, novembro/2024).

[...] qualquer um de nós tem sempre a mesma resposta, não adianta testar com diferentes profissionais da equipe gestora, os professores sabem que estamos juntos sempre (CP 1, novembro/2024).

Ao ouvir essas narrativas, passei a questionar as percepções da equipe sobre as entrevistas narrativas e a parceria colaborativa, percebendo dificuldades na associação desses conceitos. Gradualmente, surgiram ponderações sutis que evidenciaram a crescente consciência sobre a importância das interações nesse espaço. Tal reflexão contribuiu para compreender como o fortalecimento do diálogo é fundamental para a construção de um clima escolar mais positivo e como houve um avanço da parceria colaborativa.

Potencialidades - assumir a necessidade de correção de fluxos das demandas, abertura para inovar em estratégias de alinhamentos coletivos e melhor organização, entender a necessidade de alinhamentos coletivos e negociação com o grupo.

As interações positivas geradas pela parceria colaborativa entre a equipe gestora e a orientadora pedagógica foram essenciais para a qualificação do clima escolar. Libâneo (2018) enfatiza que a organização escolar deve fomentar a participação coletiva, valorizando o trabalho em equipe e a aprendizagem colaborativa ao invés do trabalho individualizado, assim, a gestão escolar desempenha um papel fundamental, responsável pela mobilização da equipe.

[...] tem a ver com nossos encontros [...] as pessoas estão acreditando no que eu falo [...] em nossos encontros você apresenta os pontos positivos, discute. [...] quando está com a equipe docente, sustenta o trabalho da equipe gestora,

mostra que sabe dos encaminhamentos realizados [...] conta como discutimos e planejamos juntos. Você enriqueceu com sua presença, participando nos sábados letivos, nas HTPCs, nas reuniões, conselhos... (DV 1, novembro/2024).

[...] sua presença (OP), traz sintonia para a equipe. (DV 2, novembro/2024).

[...] o estímulo que você dá, faz diferença [...] Você dá um “up” nas rotinas. (DV 1, novembro/2024).

[...] este ano estou mais confiante, percebi que preciso me respaldar, foi uma evolução aprendida na parceria com você (OP), isso dá confiança também ao resto da equipe. (CP 1, novembro/2024).

A confiança que você nos deu, dizendo estar do nosso lado, deu responsabilidade, está do nosso lado, e a equipe percebe que não estamos fazendo nada apenas por achar, estamos respaldados, eles também se sentem mais seguros. (DV 2, novembro/2024).

As narrativas acima demonstram a percepção da equipe pelos avanços conquistados. Vaillant; Marcelo (2001) destacam que o trabalho colaborativo e as trocas induzem à formação profissional, o aprendizado surge naturalmente pela interação e reflexões compartilhadas, as experiências contribuem com a análise, interpretação e reinterpretação do vivido profissionalmente, ou seja, da própria prática.

A equipe gestora deve compreender a importância da parceria colaborativa e investir continuamente nessa perspectiva. Como orientadora, evidenciei potencialidades, destaquei comportamentos positivos e, sobretudo, iluminei as forças individuais de cada membro da equipe. Essa abordagem valorizou o trabalho realizado, fomentou o respeito mútuo e incentivou um ambiente colaborativo e produtivo, no qual cada integrante sentiu-se reconhecido e motivado para contribuir com o sucesso coletivo.

Para Lück (2009), a liderança democrática e participativa é responsável por integrar e equilibrar as diferentes dimensões da gestão no ambiente escolar, sendo responsável pela promoção do ambiente orientado por expectativas, coletivamente estabelecidas. Logo, a colaboração entre a equipe gestora e a orientadora pedagógica fortaleceu esse trabalho coletivo, e resultou no clima escolar harmonioso e propício ao desenvolvimento.

Transformações - valorização pelo trabalho coletivo, o encontro de estratégias para compartilhamento de necessidades e socialização para execução de tarefas.

A equipe passa a valorizar momentos de partilha e encontros com a equipe gestora, disponibiliza-se a compreender o trabalho dos pares e compartilhar estratégias que favorecem melhores encaminhamentos a partir de escuta e socialização de ações desenvolvidas.

Por sua vez, a equipe gestora apresenta uma nova perspectiva para sua equipe escolar, valorizando os diferentes empreendimentos de cada integrante, independente da ocupação, cria-se uma consciência que todos são importantes para qualificar as ações escolares, tal concepção gera um clima menos hostil. A equipe escolar observa a forma de interação dos envolvidos, percebendo-a e modificando-a e também compartilhando sugestões e parcerias, bem como colaborando com elas e contribuindo.

A valorização do trabalho coletivo emerge como um elemento essencial para o fortalecimento das práticas institucionais, conforme apontam Lück (2009) e Vaillant; Marcelo (2001). A colaboração promove um ambiente de aprendizagem contínuo, no qual a equipe constrói conhecimento de forma conjunta, compartilha desafios e encontra estratégias para lidar com as demandas do contexto escolar. Esse processo favorece a socialização profissional e a corresponsabilidade, permitindo que a execução das tarefas seja mais eficiente e alinhada às necessidades coletivas. Assim, a cultura colaborativa torna-se um mecanismo estruturante para a qualificação das práticas e o aprimoramento da gestão escolar.

Fiz uma reunião com toda equipe, estava preparado para só ouvir queixas [...] todos deram sugestões e falaram de como podíamos melhorar o planejamento da reunião final. (DV 1, novembro/2024).

Essa reunião surpreendeu, todos estavam prontos para contribuir, sem críticas e nem reclamações, foi bem produtiva. (DV 2, novembro/2024).

Essa mudança de perspectiva fortalece a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa e inclusiva, na qual o reconhecimento do papel de cada profissional impulsiona o engajamento e a corresponsabilidade. Ao compreender que todos desempenham uma função essencial para o funcionamento e aprimoramento da escola, a equipe escolar passa a atuar de maneira mais integrada, promovendo um ambiente de confiança, diálogo e inovação. Dessa forma, consolida-se um espaço no qual as relações interpessoais são pautadas pelo respeito e pela cooperação, refletindo-se diretamente na qualidade das ações educativas e na transformação do clima institucional.

- **Episódio 5: Impulsividade de familiares**

Os julgamentos frequentemente transformavam erros em visões negativas, distorcendo os trabalhos realizados. Hammerness; Darling-Hammond (2019) apontam que práticas reflexivas e metacognitivas podem converter esses julgamentos em oportunidades de crescimento, ao focar na análise construtiva de práticas e processos, no exercício da parceria colaborativa. Superar essas influências negativas exige a construção de uma cultura dialógica que valoriza a troca de saberes, promovendo o desenvolvimento profissional e pessoal, em que os julgamentos transformam-se em pontos de partida para melhorias.

Desafios: consenso da equipe reconhecendo a agressividade da comunidade para a equipe escolar, afirmativas que as famílias chegam já exaltadas na escola com recusa de seguir as orientações.

De acordo com a equipe gestora, certos comportamentos são característicos da realidade dessa comunidade, revelando um senso de imobilidade diante de algumas situações, tal inércia dificulta a implementação de mudanças para a busca por soluções.

Não é porque são famílias vulneráveis que a gente atende... de qualquer jeito. (CP 2, agosto/2024).

A parceria entre a gestão e funcionários pode ajudar muito a atender as demandas. (DV 3, agosto/2024).

A comunidade é difícil, chega no guichê e quer ser atendida de qualquer jeito, não quer esperar prazos. (Funcionários, maio/2024).

A comunidade aqui não deixa para lá, quer que seja do jeito dela. Já chega gritando. (DV 1, junho/2024).

As narrativas refletem julgamentos mútuos entre a equipe escolar e a comunidade atendida. A percepção de que famílias vulneráveis não devem ser atendidas "de qualquer jeito" sugere um esforço consciente para evitar preconceitos no atendimento. No entanto, expressões como "a comunidade é difícil" e "já chega gritando" indicam a formação de estereótipos sobre o comportamento dos membros da comunidade, sem identificar as causas para tal comportamento. Esses julgamentos afetam negativamente a comunicação e o relacionamento entre a escola e as famílias, criando barreiras que dificultam a colaboração mútua.

Retomo queixas das entrevistas iniciais e acrescento novas situações. A parceria colaborativa atua no acolhimento e adota questionamentos estratégicos que promovem empatia e compreensão da realidade, sensibilizando a equipe para uma escuta mais atenta e atendimento mais humanizado.

Concordo com a preocupação de vocês e sentimento legítimo de impotência ao atender todos os desejos da comunidade. O que é possível fazer quando esses desejos não podem ser atendidos? Como mostrar isso para essa comunidade, deixando claro que não se trata de má vontade? (OP, setembro/2024).

Esses questionamentos provocaram reflexões silenciosas, revelando um forte sentimento de impotência e desrespeito por parte da comunidade. Apesar disso, surgiram impressões diversas sobre diferentes situações, evidenciando a necessidade de um espaço seguro para que essas percepções possam ser compartilhadas e discutidas de maneira construtiva.

[...] é complicado atender todas as demandas, sempre que a família vem e pede, é mais uma demanda para que a escola se organize. (DV 2, setembro/2024).

[...] alguns pais precisam ser acolhidos, as queixas ou pedidos nem sempre são reais, querem é que a gente sente e ouça. (DV 3, setembro/2024).

[...] pais chegam com queixas, sem agenda. Os oficiais administrativos nem nos chamam, dizem que estamos ocupados e não podemos atender. E sabemos que as reclamações nem são tão reais assim. (DV 2, setembro/2024).

[...] talvez nossa demora em dar retornos, né. Mas, são coisas pequenas. (CP 1, setembro/2024).

[...] eles nos desrespeitam, já chegam gritando e sem paciência, muitas vezes fazem ofensas. (DV 2, setembro/2024).

Acolho as considerações e introduzo novos questionamentos, enfatizando que nada que afeta a vida de um filho é irrelevante. Levo a equipe a refletir sobre o julgamento dos sentimentos dos pais, incentivando a empatia ao considerarem suas próprias reações em situações semelhantes. Essa abordagem estimula reflexões mais profundas e resulta em encaminhamentos mais construtivos e proativos.

É preciso que a gente tenha fundamento para lidar com as situações, buscar histórico no prontuário, ouvir tudo que têm a dizer, mesmo que tenham que

aguardar, precisam saber que estamos fazendo levantamentos. (DV 1, setembro/2024).

Ouvir, ouvir, ouvir e dar retorno, não pode deixar para depois. Precisamos atender... (DV 2, setembro/2024).

Precisamos alinhar com a equipe administrativa ...[...] devem chamar alguém da equipe gestora sempre que perceberem pais ou responsáveis com queixas. (DV 1, setembro/2024).

Após todas as ponderações, encerro o momento apresentando alguns pontos para reflexão individual posterior.

É isso, precisamos tratar tudo que ocorre na escola, por mais comum que pareça, nada pode ser banalizado. Estamos tratando com pessoas e seus bens maiores, os filhos. Somos servidores. Essas pessoas estão tão acostumadas a serem desrespeitadas que o comportamento reativo é resposta que sabem dar. A escola precisa ser o local do acolhimento, onde o “não”, não seja a primeira palavra. (OP setembro/24).

Potencialidades: assumir a necessidade da criação de novos procedimentos para atendimento das famílias, mais escuta da equipe da equipe gestora e novos alinhamentos com funcionários.

Ao adotar novos procedimentos para o atendimento das famílias, a equipe gestora demonstrou abertura para implementar práticas mais efetivas na construção de relações que ultrapassam os limites físicos da escola. Essa postura não apenas qualificou o acolhimento e o diálogo com a comunidade, mas também sinalizou para toda a equipe escolar a importância de rever suas próprias formas de interação. Ao reconhecer a necessidade de novas abordagens, os profissionais passaram a refletir sobre a comunicação com as famílias, fortalecendo um ambiente de maior escuta, respeito e corresponsabilidade no processo educativo.

A dinâmica passa a cuidar dos desafios com reavaliações constantes de práticas de comunicação, a equipe gestora acompanha a dinâmica e consegue perceber novos encaminhamentos com maior escuta. Considerando que a comunicação entre escola e família é um fator determinante para o sucesso dos estudantes, ela pode ser impactada por barreiras que dificultam o diálogo, como a ausência de um espaço estruturado para atendimento favorecendo ruídos nas trocas de mensagens. Dessa forma, a criação de novos procedimentos estabelece diretrizes mais eficazes para que as interações sejam produtivas e contribuam para o fortalecimento dos vínculos entre a escola e a comunidade escolar.

Transformações: comunidade passa a valorizar a equipe gestora sentindo-se acolhida e respeitada.

Na entrevista avaliativa, algumas falas evidenciaram uma mudança na dinâmica entre equipe gestora e família. Observou-se que a comunicação se tornou mais consciente e clara de ambos os lados, o que reduziu conflitos e fortaleceu a relação entre escola e comunidade.

[...] a gente não pode ter estranhamento para nada... sempre acolher, devagar entendemos, a equipe avançou nesse sentido. (DV 3, novembro/2024).

Hoje as famílias chegam e pedem para falar com alguém pelo nome, criou mais afinidade e respeito. (DV 2, novembro/2024).

Eles sabem quem é o diretor, procuram, chamam [...] mudou, estamos mais presentes e próximos. DV 1, novembro/2024).

Acho que até estão íntimos demais, chamam pelo nome, procuram.... brincadeira. Estamos muito mais próximos, os pais sabem que tem a quem recorrer. (DV 3, novembro/2024).

[...] isso e não vão mais direto na secretaria, acreditam que a gente vai tentar resolver. (DV 1, novembro/2024).

Estar mais próximo dos dilemas apresentados pelos familiares, acolher suas queixas, cuidar dos encaminhamentos e deixar clara a intencionalidade de colaboração foram ações fundamentais para a criação de um ambiente mais fluido e aberto à parceria. Essa fortaleceu os laços de confiança entre a equipe escolar e as famílias, como promoveu um espaço de diálogo no qual as necessidades de ambos os lados puderam ser ouvidas e atendidas de maneira mais eficaz.

Linda Darling-Hammond (2019) enfatiza que o desenvolvimento profissional dá-se pela promoção da aprendizagem ativa, permitindo que os profissionais envolvam-se na análise e reflexão sobre sua própria prática, como compreender as relações estabelecidas com familiares. Ressalta ainda a importância de exercícios que incentivam a aprendizagem, nesse caso, pela análise da prática, ocorre o aprimoramento de estratégias. Nesse contexto, como orientadora da equipe, promovo espaços de reflexão e diálogo, incentivando o exame das ações, o reconhecimento dos desafios e a construção de soluções.

O julgamento no ambiente escolar reflete crenças individuais ou coletivas que influenciam a comunicação e o clima. Cabe à equipe gestora fomentar uma cultura de abertura

e respeito, promovendo o diálogo transparente e a participação ativa das famílias. A orientadora pedagógica, por meio da parceria colaborativa, incentivou práticas para a reflexão sobre comunicação, clima escolar e crenças, estimulando a revisão de posturas e o fortalecimento dos vínculos entre escola e comunidade. Essa abordagem contribui para uma cultura organizacional mais inclusiva e respeitosa, impulsionando a melhoria das práticas institucionais e a construção de um ambiente escolar mais harmonioso e produtivo.

4.4. Orientadora Pedagógica em Constituição

"Tenho em mim um sentimento de aldeia e dos primórdios. Eu não caminho para o fim, eu caminho para as origens."
(Manoel de Barros)

Realizar essa pesquisa fez-me refletir sobre mim mesma, provocou uma retrospectiva de meu percurso profissional, parafraseando Manoel de Barros, "...caminho para as origens", tentando buscar as causas e minhas próprias aflições, entender os processos do ponto de vista da inexperiência, por onde começar, o que mais fazer?

Ao longo da minha trajetória profissional, tenho me engajado em profundas reflexões para compreender minha posição atual e traçar caminhos futuros, reconhecendo a importância desse processo para meu desenvolvimento pessoal e profissional. Mais tarde, em um processo de desenvolvimento, percebi que esse engajamento relacionava-se ao processo metacognitivo, no qual os aspectos da minha trajetória profissional tornaram-se objeto de reflexão. Como destaca Placco (2006, p. 54), a atividade metacognitiva envolve processos mentais como percepção, observação e reflexão. Assim, optei por trabalhar junto à equipe gestora, assumindo o papel com "provocadora de reflexões" e contribuindo para o crescimento tanto individual quanto coletivo, por meio da parceria colaborativa.

Procurei facilitar a aprendizagem e a adaptação da equipe gestora a novos desafios a cada episódio, desenvolvendo a consciência e criando estratégias. Em alguns momentos, achei que não daria certo, mesmo com a resolução ou tomada de decisão colaborativa sobre uma questão, surgiam novos desafios com os quais a equipe não conseguia utilizar procedimentos similares, o que me causava sensação de fracasso.

Experimentei uma variedade de sensações; percebi avanços significativos da equipe, enquanto em outros, sentia que estávamos apenas transitando sem sucesso. Somado a isso, frequentemente me deparava com dilemas semelhantes e resistências persistentes dentro da

equipe. O processo transcorreu entre altos e baixos, e minha atividade metacognitiva, revisitava cada episódio, destacando os avanços e os desafios enfrentados para novos encaminhamentos, as vezes até com vontade de desistir.

A cada entrevista narrativa, recuperava minhas reflexões com a equipe gestora, que fazia emergir novas práticas e, mesmo que pairasse qualquer desconfiança, a equipe estava disposta a considerar o ponto de vista. Nenhuma situação ficou sem resolução; cuidei de cada encaminhamento, promovi diálogos contínuos até que, juntos e em colaboração um com o outro, encontrássemos estratégias e, em diversas ocasiões, soluções inovadoras.

Pela metacognição de minha prática profissional, consigo identificar pontos fortes e áreas de aprimoramento, para além disso, desenvolvo estratégias mais robustas para enfrentar desafios. Essa auto-regulação cognitiva é fundamental para a melhoria contínua e construção da prática reflexiva, consciente e confiante na transformação de uma equipe.

Como pontos fortes, destaco a perseverança em não desistir independente da circunstância e não deixar encaminhamentos sem acompanhamentos, sempre retomando com a equipe gestora o desdobramento do processo, mesmo quando simples. Acredito no avanço da consolidação, entendendo que limites pessoais impactam e exige um investimento diferenciado em cada profissional. Identificar fragilidades e apresentar soluções com exemplos de experiências semelhantes pode ser uma boa estratégia. Além disso, a relação horizontal imprime confiança e parceria, em que acertos ou equívocos ocorrem, assume a responsabilidade pelo aprendizado coletivo, sem atribuir falhas a indivíduos, e sim reconhecendo os erros como um desafio conjunto que deve ser superado.

Esse desafio a ser superado em alguns episódios fez-me perder a razão investigativa, dando lugar à descrença na transformação, sentia que o esforço concentrado na parceria perdia sua essência pela impossibilidade de um novo olhar da equipe. Houve momentos em que foi preciso parar, recobrar minha própria consciência em um processo de reorganização, entender que o outro precisa reestruturar-se muitas vezes para que retomasse tal desafio e novos encaminhamentos ocorressem junto ao grupo.

Como pontos de aprimoramento, trago ainda a necessidade de fortalecer a atuação como orientadora parceira, priorizando investimentos reflexivos, ampliando provocações e auxiliando a equipe na auto-regulação. Existiram situações cuja pressão do tempo dificultou o avanço, percebi-me julgando terceiros com base em contextos individuais, resultando em imobilidade. Novamente, a prática da metacognição foi essencial, permitindo compreender tais

julgamentos e transformá-los em oportunidades para novos caminhos que descubrem no desenvolvimento da equipe.

Como parceira experiente, reconheço a importância de não permitir que o desânimo prevaleça diante das fragilidades da equipe ou da falta de ações coletivas. Mesmo em momentos de sensação de fracasso, é essencial retomar o foco, promovendo discussões, análises e reflexões para identificar novas estratégias. É fundamental manter disponibilidade para o diálogo e abertura para ouvir o outro e compreendê-lo, além de cuidar da minha própria motivação, para que inspire a equipe e motive-a, independentemente do cenário.

Ao refletir sobre a parceria colaborativa, reconheço os aspectos exitosos e fragilidades houve ao longo do percurso. Retomar os modelos teóricos de Huberman (1989) contribui para compreender que, mesmo com minha extensa experiência na educação, atuo como uma orientadora pedagógica ainda com muito a aprender e que foi motivada por um novo estímulo, enfrentando os desafios do primeiro ano em uma rede de ensino desconhecida. Essa dualidade entre a experiência acumulada e a necessidade de adaptação torna-se o eixo central para meu crescimento e aprendizado contínuo, levando-me a encarar os desafios como oportunidades de transformação.

Segundo Huberman (1989), a vida profissional dos professores é marcada por fases distintas. Nos primeiros anos, entre o 1º e o 3º ano, ocorre a fase de "entrada na carreira", caracterizada por descobertas, desafios e adaptações ao contexto escolar. Embora centrada na docência, essa perspectiva pode ser adaptada para compreender o desenvolvimento de outros profissionais da educação, como o da orientadora pedagógica, que também enfrenta desafios iniciais ao ingressar nessa função. Para mim, dois desafios foram especialmente marcantes, como é possível ver abaixo:

- Compreender a organização e o funcionamento de uma rede de ensino desconhecida, marcada pela diversidade de processos e documentos exigiu que eu retomasse habilidades de busca, interpretação e análise, além de adotar estratégias para oferecer respostas rápidas e eficazes à equipe. A consulta e o estudo de documentos oficiais ajudaram na identificação de diretrizes que incentivam práticas reflexivas e a consolidação da parceria colaborativa. Esse entendimento foi fundamental para lidar com situações adversas, pois, ao reconhecer os princípios da rede e as legislações que fundamentam a atuação pedagógica, consegui estruturar meu trabalho com coerência, alinhando-o às expectativas institucionais e às necessidades da equipe.

- A construção da relação de parceria colaborativa, baseada na confiança mútua, foi um processo desafiador devido ao histórico de resistências na rede. Superar a visão tradicional da orientadora pedagógica como uma figura fiscalizadora, focada em cobranças e verificações, precisou ser desmistificada. Adotei a postura colaborativa que apoia o diálogo construtivo, em um ambiente seguro, no qual experiências, desafios e sugestões são compartilhados de forma genuína. Abordagem essa que fortaleceu os laços de colaboração, facilitou o desenvolvimento de práticas integradas e reflexivas, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo na escola.

Esse percurso, caracterizado por dedicação, flexibilidade e superação de desafios, exigiu adaptações rápidas e soluções criativas. A integração entre a experiência acumulada e o aprendizado contínuo destacou a importância do trabalho colaborativo na postura reflexiva para a construção de práticas eficazes e humanizadas. Fator este que ampliou minha compreensão sobre a dinâmica escolar e reforçou meu compromisso com o ambiente de reflexão como pilar para o crescimento profissional e a consolidação da gestão. Segundo Marcelo (2009), o desenvolvimento profissional é um processo contínuo e dinâmico, construído por meio de experiências, interações e reflexões. Essa perspectiva aplica-se diretamente à minha trajetória como orientadora pedagógica, marcada por aprendizagens, adaptações e colaborações. Ao longo deste ano, mantive a postura de organização contínua, buscando respostas e soluções fundamentadas nas interações e nos documentos institucionais.

Reconheço estar na fase inicial de desenvolvimento nessa função, marcada por desafios e descobertas, conforme apontado por Huberman (1989). Essa etapa tem sido permeada por reflexões e busca constante por inovação, adaptando-me às necessidades do contexto e valorizando as experiências compartilhadas. Não me limito ao padrão; busco continuamente vivências e práticas que promovam justiça, direitos e qualidade para todos os envolvidos. Esse compromisso com o aprendizado contínuo e a transformação orienta minha atuação e reafirma minha dedicação à promoção das melhores práticas.

Sinto-me realizada por ter concluído com êxito todas as etapas dessa investigação, surge um misto de perseverança, propósito, confiança nos processos e sobretudo a certeza que a gestão escolar pode e deve ser fortalecida para ser reconhecida, bem como se estabelecer pela constituição de uma equipe parceira e atuante a bem dos propósitos institucionais.

4.5. Linha do Tempo

Situar o percurso investigativo por meio de uma linha do tempo permite-nos identificar alguns elementos que, conjugados, remete-nos a Marcelo (2009) ao afirmar a evolução da aprendizagem e desenvolvimento num processo contínuo e ininterrupto.

Figura 8 - Linha do tempo – EG e OP



Fonte: Autoria própria (2024).

Na entrevista avaliativa que finaliza o percurso investigativo, algumas narrativas revelam como a equipe se percebe. Neste momento, os profissionais expressam suas percepções e satisfação com a parceria colaborativa, sendo importante destacar que todos esses diálogos ocorreram no mês de novembro.

[...] eu consigo me comunicar melhor com ele (referência ao diretor escolar), acho que consegui qualificar essa comunicação [...] a gente conseguiu essa visão diferente para escola e da escola. (CP 1).

[...] seu acolher, seu escutar, sua presença (referência a OP), traz sintonia para a equipe. Eu estou utilizando alguns critérios usados por você para deixar mais transparente meu trabalho para a comunidade. (DV 1).

[...] esperar para dar respostas depois, ponderar em todos os aspectos, tenho que segurar minha boca. (DV 3).

[...] os funcionários veem você sempre aqui (referência a OP) ... estar presente, mostra que está do lado da equipe gestora. [...] eles têm bastante acesso a você, isso dá segurança. [...] o respaldo que você dá, essa é a palavra, respaldo, quando a gente tem respaldo, executa com maior segurança. (DV 2,).

[...] os professores também estão se sentindo respaldados, é um efeito cascata. (DV 2).

[...] o dia de reunião com a orientadora pedagógica, era um dia de cobrança, agora não, é aprendizado, a orientadora é acessível, tá disponível [...] acho importante a sua atuação no sentido de estar muito presente. (DV 3).

A comunicação [...] qualificou no geral [...] com o tempo a gente foi se conhecendo mais aqui na equipe [...] sabendo, a gente respeita mais o trabalho do outro. Você traz pontos pedagógicos, em outras reuniões pontos administrativos... (DV 3).

A equipe administrativa, sabe das demandas pedagógicas [...] a vice pediu para a equipe administrativa, apoio em algumas demandas, porque sabe que nós coordenadores estamos numa demanda alta de trabalho. A comunicação qualificou a partir do momento que sei o que o outro está fazendo. (CP 1,).

[...] aprendi a colocar prazos, aqui tudo é intenso. [...] defender na frente da equipe o que foi combinado aqui, mesmo que eu discorde... combinamos então tenho que seguir. (CP 3).

Essas narrativas explicitam sentimentos, percepções e, acima de tudo, a constituição da identidade profissional, revelando consciência entre os profissionais, que assumem posturas e objetivos. O envolvimento e o maior comprometimento demonstrados refletem uma evolução significativa na dinâmica da equipe, fortalecendo a gestão e consequentemente promovendo o desenvolvimento profissional. Todos esses comportamentos se articulam e se refletem em uma prática profissional mais coesa e eficaz, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e estimulante.

[...] a ação do gestor escolar será tão ampla ou limitada, quão ampla ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. [...] por mais consistente, coerente e ampla que seja, de pouco valerá, caso não seja colocada em prática mediante uma ação sistemática, [...] especificada em seus aspectos operacionais. [...] mediante a adoção de uma sistemática de planejamento das ações educacionais em todos os segmentos de trabalho da escola (Lück, 2009, p. 32).

Para concluir este processo investigativo, apresentamos, a seguir, as considerações finais, nas quais serão abordados o percurso trilhado, os principais achados, os desafios

enfrentados, os pontos relevantes e os aspectos que contribuíram significativamente ao longo da pesquisa. Esta seção visa sintetizar os elementos essenciais do estudo, proporcionando uma reflexão abrangente sobre os resultados obtidos e suas implicações para a área educacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Que a palavra parede não seja símbolo de obstáculos à liberdade”.

Manoel de Barros

Ao mergulhar nas considerações finais dessa dissertação, remeto-me à subjetividade das relações estabelecidas e pauto-me na compreensão de cada etapa desse percurso investigativo. Inspirando-me em Manoel de Barros, que nos convida a não ver a palavra "parede" como símbolo de obstáculos à liberdade, mas a apreciá-la em sua materialidade concreta, apresento minha investigação como um convite à inovação das práticas na gestão escolar, bem como das suas transformações. Evocar esse autor inspira-nos ao afirmar que "não há limites. Toda e qualquer situação não será parede, desde que haja disposição para interagir e prosseguir".

A complexidade desse estudo revelou especificidades que, longe de serem barreiras, apresentaram-se como caminhos e oportunidades para interagir com ousadia no cotidiano escolar. Esse trabalho aprofundou-se nas nuances das experiências de gestão, valorizando-as como espaços férteis para a criatividade e a renovação a partir da interação e parceria entre os profissionais. Essa pesquisa percorreu a perspectiva transformadora, na qual os desafios tornaram-se oportunidades com incentivos, liberdade de percepção e a aprofundamento nas experiências cotidianas. As reflexões aqui apresentadas sintetizam o trajeto percorrido, e apontam caminhos para futuras inovações junto a futuros estudos, reafirmando o compromisso da transformação e a ousadia na prática educativa.

Nesse trabalho, a análise de prosa André (1983) e a triangulação favoreceram revisitar os objetivos propostos, analisar cada etapa percorrida, bem como avaliar os episódios delineados. Isso tudo permitiu organizar as ideias e confrontá-las frente à experiência, à literatura e a práticas observadas para atingir objetivos. A triangulação viabilizou a validade dos resultados e sua qualidade, permitindo a compreensão mais ampla da realidade estudada com o devido rigor científico.

Na perspectiva da parceria colaborativa e reflexiva, seguimos nosso percurso. Segundo Alarcão (2001), a escola reflexiva mantém um processo contínuo de reflexão à disposição do aprendizado, no qual as trocas e reflexões sobre experiências e vivências contribuem para superar fragilidades e avançar nos pontos fortes. A cultura de diálogo e reflexão coletiva promove um ambiente propício para que os desafios transformem-se em oportunidades de aprendizado e crescimento, propiciando a transformação da escola.

Para alcançar o objetivo de compreender estratégias colaborativas para o desenvolvimento profissional e implementá-las, a parceria colaborativa apoiou-se no princípio de Hargreaves (2018) de "trabalho conjunto", que destaca a interdependência e a responsabilidade compartilhada. O profissionalismo colaborativo fundamenta-se em um propósito comum, orientando-se por objetivos amplos e significativos, aos quais os envolvidos se dedicam com compromisso e intenção de colaborar. Assim, a equipe gestora e orientadora pedagógica engajaram-se ativamente nas entrevistas narrativas, resultando um espaço dedicado à análise e à busca de estratégias. Esse procedimento contribuiu significativamente para aprofundar a compreensão dos desafios apresentados em episódios de diversas naturezas, favorecendo tomadas de decisão mais assertivas e alinhadas às necessidades do contexto escolar.

Ainda segundo Hargreaves (2018), colaborar significa trabalhar ou atuar em conjunto, enquanto isso se reflete coletivamente. Nessa jornada, o trabalho em conjunto ocorreu pela análise dos episódios, assim como nas tomadas de decisões e enfrentamentos para melhores encaminhamentos. Os cinco episódios selecionados tiveram respostas assertivas em seu desdobramento.

Bronfenbrenner; Morris (1998), ao explorarem o desenvolvimento humano, destacam a importância das interações dinâmicas entre os indivíduos e o meio em que estão inseridos meio dessas interações que o indivíduo constrói seu aprendizado, adapta-se a diferentes contextos e desenvolve competências que refletem em suas experiências pessoais, influenciando a formação de saberes por meio de processos proximais. Sob essa ótica, compreendemos os episódios como contextos de interação, que exigem esforço coletivo para assegurar fluidez e eficácia. Tal abordagem ressalta a parceria colaborativa, cada integrante da equipe contribui para a construção de um ambiente propício ao desenvolvimento de práticas significativas e ao enfrentamento de desafios comuns.

A seleção dos tópicos nesta investigação exigiu um esforço deliberado para deslocar as práticas e narrativas de seus sentidos habituais, permitindo uma análise mais profunda e crítica. Foi necessário mergulhar nos episódios vivenciados, buscando especificidades que oferecessem evidências concretas e elementos que revelassem tanto aspectos comuns quanto divergentes. Essa abordagem possibilitou compreender de que maneira os sujeitos constroem significados e atribuem sentidos às suas experiências, considerando as singularidades e o contexto social mais amplo em que estão inseridos. A investigação narrativa, ao valorizar a complexidade e a particularidade das ações humanas, revelou-se um instrumento eficaz para captar a riqueza das

experiências educacionais, permitindo uma compreensão mais abrangente dos processos formativos e das práticas pedagógicas. Assim, ao articular teoria e prática, individual e coletivo, esta pesquisa contribui para uma reflexão mais profunda sobre o desenvolvimento profissional da equipe gestora e os desafios enfrentados no cotidiano escolar.

Os tópicos - desafios, potencialidades, ações e transformação foram identificados estrategicamente no percurso que contempla soluções, levam a novas aprendizagens e resultam em desenvolvimento profissional. O exercício consciente de suspender ideias pessoais e abrir-se à análise profissional, livre de preconceitos e julgamentos prévios, foi essencial no processo. Paradoxalmente, o mesmo movimento colaborativo que buscou isenção também se tornou um espaço no qual ideias pré-concebidas encontraram abertura para se transformar em pontos de partida e novas oportunidades com soluções criativas. Nesse contexto, o processo desenvolvido favoreceu o desenvolvimento humano, gerou reflexos positivos para o coletivo e o contexto escolar, e simultaneamente levou ao desenvolvimento profissional.

A mediação da orientadora pedagógica promoveu questionamentos estruturados, discussões significativas e interações reflexivas, fomentando um ambiente de diálogo coletivo, análise crítica e construção conjunta de soluções. As análises de caracterização da escola e equipe revelaram impressões significativas sobre a equipe gestora, a dinâmica escolar, as tomadas de decisão e o papel da orientadora pedagógica como parceira colaborativa frente aos desafios e possibilidades de superação no contexto escolar.

A entrevista inicial com a equipe gestora e os questionários aplicados aos funcionários revelaram percepções sobre o funcionamento institucional, evidenciando fortalezas e desafios. Esses instrumentos captaram opiniões, aspectos da vivência cotidiana e expectativas dos profissionais em relação às demandas e aos procedimentos enraizados na instituição. Tais percepções dialogam diretamente com as reflexões de Libâneo (2014) ao abordar a escola como uma organização complexa com necessária compreensão para além de seu espaço físico. Nesse estudo, Libâneo (2014) discute a escola, enquanto entidade social com a demanda de uma gestão eficiente, capaz de articular múltiplos aspectos que permeiam seu funcionamento.

Ainda nessa obra, o autor defende a gestão participativa como essencial para a construção de um ambiente escolar democrático e engajado. Nesse contexto, a diversidade de perspectivas dos profissionais envolvidos revelou-se fundamental para caracterizar a instituição e aprofundar a compreensão sobre comportamentos, desafios nas relações interpessoais e possibilidades de mediação pela equipe gestora, ampliando as perspectivas para a

transformação do cenário institucional, com a qualificação na resolução de problemas e o aprimoramento de estratégias diante dos episódios vivenciados.

Na análise dos episódios, a parceria colaborativa revelou sua potência, ganhando concretude e significação. O processo permitiu identificar e implementar estratégias que responderam aos desafios do cotidiano escolar e fomentaram o desenvolvimento profissional no contexto de atuação. A parceria, fundamentada no princípio do diálogo, reflexão e ação conjunta, mostrou-se um meio eficaz de promover mudanças práticas, estimular a coesão entre os profissionais e fortalecer as competências individuais e coletivas. Cada interação impulsionou o crescimento contínuo, com evidência para a importância da perspectiva colaborativa na transformação do ambiente educacional e a qualificação das práticas de gestão.

Os episódios evidenciaram que a ação coordenada dentro da parceria colaborativa favoreceu encaminhamentos assertivos e coesos. O investimento em reflexões, questionamentos e sensibilização da equipe, aliado à definição clara de responsabilidades, permitiu que a equipe gestora assumisse um papel ativo na operacionalização dos processos. O planejamento atento da orientadora pedagógica e a organização do trabalho promoveram consensos e decisões fundamentadas, fortalecendo a efetividade das ações.

Esse panorama observado leva ao seguinte questionamento:

Qual é, de fato, a contribuição da parceria colaborativa?

Segundo a equipe gestora, a importância está no compromisso de reforçar a necessidade da realização do trabalho conjunto, que promove o diálogo, a troca de experiências e a construção coletiva de soluções. Essa colaboração não apenas fortalece a dinâmica interna da equipe, como impacta positivamente o ambiente escolar como um todo, favorecendo a implementação de práticas mais efetivas e alinhadas aos objetivos educacionais.

A consciência fica evidenciada nas ações desenvolvidas, cada encontro semanal configurou-se como uma oportunidade de diálogo profundo, destinado a abordagem de aspectos emergentes da rotina escolar. Interações que permitiram o enfrentamento de situações complexas e desafiadoras por meio de análises no exercício da parceria colaborativa, resultando em soluções consistentes e alinhadas às demandas institucionais. Essa relação de parceria culminou nas considerações apresentadas na entrevista avaliativa.

A valorização dos profissionais, aliada ao reconhecimento de seu potencial, constitui um elemento essencial para fomentar a confiança necessária com diálogo aberto e construtivo.

Essa abordagem, fundamentada na escuta ativa e no pensamento compartilhado, fortalece a coesão da equipe e promove uma cultura escolar para priorizar a colaboração e o desenvolvimento contínuo. Como aponta Alarcão (2001), o elemento humano deve ser envolvido para mudar a cultura que se vive na escola, assim é a escola inovadora, aquela que tem força de pensar a partir dela mesma, onde há presença de gestores que prezam pelo trabalho conjunto.

Pela análise de prosa, segundo André (1983), foi possível destacar que diversas decisões da equipe gestora eram fundamentadas em crenças e julgamentos prévios, e quando identificado e analisado colaborativamente nas entrevistas narrativas, possibilitou a construção de decisões conscientes e consensos fundamentados. O desenvolvimento da consciência coletiva para temas como comunicação, clima escolar e liderança, eles ganharam centralidade, promovendo sintonia entre a equipe gestora, o que gerou, segundo a própria equipe, um efeito cascata com interações mais harmoniosas e produtivas com a comunidade escolar.

Para Libâneo (2018, p. 177), dirigir e coordenar são tarefas essenciais que orientam os coordenadores e canalizam os esforços das pessoas em direção aos objetivos e metas previamente estabelecidos. Foi nesse contexto que a parceria colaborativa desempenhou seu papel ao auxiliar a equipe gestora na implementação articulada dos processos, por meio de questionamentos, análises e reflexões, a partir dessa estratégia as ações foram organizadas para promover mobilização, motivação e comunicação eficaz, impactando positivamente todo o contexto escolar e a comunidade atendida com foco nos objetivos.

Segundo Lück (2009), o diretor escolar desempenha papel central ao assumir a responsabilidade de liderar para consolidação da cultura escolar. O estilo de gestão adotado refletiu a nova cultura, moldando uma imagem renovada em alguns aspectos. A coesão e a eficácia das práticas promoveram avanços na equipe gestora em seu ambiente funcional, como favoreceu respostas positivas de toda equipe escolar percebidas em reuniões, planejamentos e encaminhamentos de ações. O engajamento e a capacidade de adaptação às demandas institucionais, promoveram a cultura de colaboração para melhoria.

Para Lück (2000), o gestor escolar deve atuar de forma integrada em todas as dimensões da escola, com ênfase na dimensão pedagógica, privilegiando o fortalecimento do clima escolar. Pela concepção da autora, a equipe gestora realizou movimentos interessantes, transformou adversidades em oportunidades de superação e, por meio de estratégias de engajamento, qualificou as relações interpessoais com potencial para unir a equipe diante das práticas.

A análise na perspectiva dos tópicos mostrou que comportamentos da equipe gestora, anteriormente arraigados em práticas e posturas consolidadas, deu lugar a novas ponderações. Processo este marcado por reflexões coletivas da parceria colaborativa levaram a práticas intencionais que passaram a ser adotadas, modificando posturas e as relações com o grupo.

As crenças fundamentadas por paradigmas e concepções a respeito da comunidade, dos comportamentos, da equipe escolar foram questionadas para abertura de perspectivas flexíveis e inovadoras. A comunicação, centrada em informações, trocas informais ou pouco estruturadas, evoluiu para práticas assertivas e dialógicas, permitindo alinhamentos mais pontuais e revigorando o senso de equipe. Quanto à liderança, as percepções foram ressignificadas, com destaque para a importância de liderar com estratégias compartilhadas e orientadas para o desenvolvimento coletivo.

Os desafios investigados colocaram a equipe em um novo lugar, apontando mudanças significativas nos comportamentos dos envolvidos e no clima escolar. Na etapa final da investigação, extrair crenças e julgamentos da equipe gestora tornou-se um desafio, evidenciando a transformação nas perspectivas e entendimento do papel desempenhado, a equipe passou a apontar pontos de atenção ou necessidades de mudança em suas falas.

Essa transformação consolidou-se à medida que a parceria colaborativa atribuiu sentidos e ressignificações para a função da gestão escolar. Durante a entrevista avaliativa, observei avanços consideráveis: a equipe gestora consciente em relação a sua atuação, distanciamento de ideias ou julgamentos preconcebidos, demonstram necessidade de mitigar obstáculos com postura proativa e responsável. A equipe revelou o compromisso renovado para a criação de um ambiente escolar mais saudável e colaborativo para a busca de soluções.

O julgamento foi gradualmente substituído pela consciência da suspensão de preconceitos e análises superficiais, promovendo uma transformação pautada na confiança e respeito. Esse novo modo de agir tornou a equipe gestora mais confiante na promoção de engajamento, percebe-se sua equipe escolar disponível para a interação. As mudanças evidenciaram o impacto significativo das práticas reflexivas e da parceria, favorecendo tanto o desenvolvimento profissional da equipe quanto o crescimento dos envolvidos, com destaque para a gestão comprometida com a construção e a implementação de práticas colaborativas. De acordo com o princípio do significado e propósito comum formulado por Hargreaves (2018), o profissionalismo colaborativo articula-se em torno de um propósito compartilhado para objetivos maiores e significativos. Por meio do profissionalismo colaborativo, a equipe gestora discutiu desafios, alinou esforços e direcionou ações intencionais para implementar práticas

colaborativas com os demais profissionais da escola, fortalecendo o clima organizacional e evidenciando seu desenvolvimento profissional.

O diálogo foi uma estratégia permanente, com espaços de reflexões coletivas, sobre problemas e desafios, essa abordagem dialógica, baseada na atitude de escuta ativa e pensamento compartilhado, fortaleceu a coesão da equipe e contribuiu para a construção de uma cultura escolar que privilegia a colaboração e o desenvolvimento contínuo. Como defende Alarcão (2001), o elemento humano deve ser envolvido para mudar a cultura que se vive na escola, assim é a escola inovadora, aquela que tem força de pensar a partir dela mesma, com a presença de gestores que prezam pelo trabalho conjunto. O papel assumido por mim enquanto orientadora pedagógica, fomentou as práticas para a resolução de problemas pela estratégia da entrevista narrativa.

“...é preciso refletir sobre a vida que lá se vive, em uma atitude de diálogo como os problemas e frustrações, os sucessos e os fracassos, mas também em diálogo com o pensamento, o pensamento próprio e o dos outros.” (Alarcão, 2001, p. 15).

Segundo Alarcão (2001), pensar, analisar, dialogar e posicionar-se a partir da perspectiva do outro, para a formação de novas atitudes, em um processo conjunto e cooperativo pela busca de soluções. Essa foi a postura adotada por mim (OP), mesmo quando tudo parecia impossível devido a concepções cristalizadas.

Para Hammerness; Darling-Hammond (2019), o processo metacognitivo fomenta a visão crítica e consciente, transformando aprendizados em ações significativas para a promoção do desenvolvimento profissional. Logo, a reflexão, a metacognição e parceria colaborativa entrelaçaram-se, criando ambiente propício para troca de experiências e construção conjunta de conhecimentos para a identificação de áreas de aprimoramento e a implementação de estratégias eficazes.

Por experiência pessoal de uma orientadora iniciante, destaco a importância de pausar, respirar e refletir internamente algumas vezes antes de retomar o trabalho, manter a crença no potencial do outro, bem como o respeito às limitações individuais ou do grupo. A investigação revelou a importância de reconhecer as barreiras como oportunidades para superação. A resiliência, a paciência e a disposição para implementar novas intervenções mostraram-se fundamentais, proporcionando as condições necessárias para as transformações. Esses atributos fortaleceram meu progresso individual, assim como criaram um ambiente propício para o

desenvolvimento e a transformação do outro, evidenciando a interconexão entre o crescimento pessoal e coletivo.

Os comportamentos e posturas da equipe gestora indicam que o desenvolvimento não ocorre de forma homogênea, cada profissional passou a enxergar a rotina e sua própria atuação sob uma nova perspectiva, impulsionado pelas interações da parceria colaborativa. Da mesma forma, entre idas e vindas, ensaios e mediações, percebi a necessidade de equilibrar proximidade e distanciamento, refletindo sobre os acontecimentos e observando de fora para compreender cada integrante e identificar como a parceria poderia direcionar novos encaminhamentos. As considerações dos profissionais evidenciaram, ao longo dessa investigação, que o desenvolvimento é um processo contínuo e intencional de qualificação.

Nesse contexto investigativo observamos que o desenvolvimento não ocorre por acaso, resulta de ações intencionais e planejadas que conduzem à consciência. Ao estabelecer objetivos e direcionar esforços para sua concretização, a equipe promoveu transformações significativas em sua prática, reconhecendo que o crescimento profissional é construído por meio de decisões deliberadas e do comprometimento mútuo. As narrativas evidenciaram que a falta de compartilhamento de experiências limitava o planejamento e a percepção sobre mudanças necessárias. A crença enraizada no “saber fazer” resultava em atuações isoladas, com a suposição de que todos estavam cientes e alinhados, sem garantir um diálogo efetivo sobre as práticas institucionais.

Ao iniciar a parceria colaborativa, percebi ausência de alinhamentos para decisões e encaminhamentos em relação à escola. Essa falta de comunicação e colaboração dificultava a construção da visão comum e o estabelecimento de estratégias coletivas. Com o passar do tempo, o processo de reflexão e diálogo promoveu novos entendimentos, destacando a importância da cooperação para a criação de um ambiente coeso e integrador, facilitando as tomadas de decisões e responsabilidades assumidas.

O desenvolvimento profissional emerge de atitudes constantes de indagações, questionamentos e busca por soluções, conforme aponta Marcelo (2009). Nessa perspectiva, realizei as ações por meio de indagações, promovendo a desestabilização construtiva que incentivava a equipe a explorar novos modos de operar. Ao ocupar o espaço de parceira, provoquei desconfortos produtivos junto à equipe, sem perder de vista o objetivo de fomento ao ambiente aprendizado colaborativo. Essa abordagem estimulou reflexões profundas e discussões significativas, permitindo que a equipe se desafiasse a pensar para além de práticas habituais considerando novas perspectivas para as resoluções e enfrentamento de desafios.

Estratégias como diálogo, escuta, a troca de experiências, o planejamento conjunto quando se associam a perspectiva colaborativa fortalece a gestão escolar, promove um ambiente de confiança, respeito, valorização que favorecem o desenvolvimento profissional. Outro destaque é o reconhecimento e identificação de necessidades profissionais, a valorização reforça a parceria colaborativa, aprimora a gestão e impulsiona a aprendizagem coletiva.

Nesse contexto, desenrolou-se a parceria colaborativa, marcada por idas e vindas, avanços e retrocessos. Cada etapa permeada por desafios que exigiram minha própria adaptação e aprendizado contínuo. O movimento dinâmico revelou a complexidade das relações humanas e a busca incansável pelo desenvolvimento profissional que não se restringisse a resultados imediatos, e sim uma evolução sustentável e significativa ao longo do tempo. Cada obstáculo encontrado foi oportunidade para reflexão e crescimento, contribuindo para a consolidação da parceria colaborativa e constituição do ambiente coeso, responsável e engajado.

Como contribuição ao meu desenvolvimento profissional, fica evidente a importância de revisitar continuamente os procedimentos, mantendo-me aberta e plenamente disponível para acolher as fragilidades e necessidades do outro. O que implica, sobretudo, exercitar a escuta permanente, a mediação e o acolhimento, enquanto se enfrenta o desafio de lidar com saberes do outro. A capacidade de desestabilizar sem romper vínculos é essencial, exige equilíbrio entre provocar mudanças e preservar o cuidado com esse outro. Manter a consciência que ninguém adota práticas equivocadas por escolha deliberada, e sim por acreditar que são as melhores estratégias disponíveis para interagir e atuar. Tal compreensão reforça a importância de abordar as relações com empatia e abertura, reconhecendo que o aprimoramento surge do diálogo, da reflexão e do acesso a novas possibilidades.

Segundo Nóvoa (1992) e Marcelo (2009), a aprendizagem e desenvolvimento profissional resultam diretamente das interações, assim, discutir práticas e promover momentos de socialização são estratégias potentes para a criação de espaços com desenvolvimento contínuo. Os ambientes colaborativos possibilitam o engajamento ativo dos participantes, e, por sua vez, impulsiona a geração de novos conhecimentos, revelando-se fundamental para o crescimento profissional e fortalecimento de práticas de gestão.

Refletir sobre esse processo de investigação é confrontar tudo o que vivi e senti ao longo da jornada. Não foram poucos os momentos em que precisei recomeçar, passando por mudanças de foco, função profissional e público-alvo. Cada vez que pensava que estava pronta para iniciar o estudo, abraçava uma nova oportunidade profissional e iniciava novos empreendimentos, me deparava com a necessidade de reorganizar a pesquisa, escrever, riscar, apagar e recomeçar.

Essas experiências, embora desafiadoras, foram essenciais para meu crescimento e aprendizado, moldando minha trajetória de forma significativa e resiliente, acredito ter atingido um nível a mais no que se refere a não desistir e entender que pequenos ou até mesmo, grandes ajustes são necessários para a continuidade da trajetória.

Destaco que os mesmos desafios que enfrentei ao longo da jornada no mestrado também me impulsionaram, oferecendo razões e motivações para seguir em frente, apoiar o desenvolvimento dos outros e crescer a partir das dificuldades enfrentadas por aqueles com os quais interagi. Esse percurso investigativo, embora intenso e desafiador, foi profundamente renovador, proporcionando aprendizados valiosos e um crescimento pessoal e profissional incomensurável. As interações com a equipe gestora e as reflexões sobre a prática pedagógica ampliaram minha visão sobre a educação e a gestão escolar. A troca de experiências com colegas e professores criou um ambiente de aprendizado contínuo, permitindo-me articular diferentes perspectivas e construir soluções colaborativas. Essa jornada deixou uma marca indelével em minha trajetória, redefinindo minha abordagem em relação aos desafios educacionais.

A trajetória do mestrado me possibilitou rever práticas a luz de literaturas específicas, que tanto contribuíram com minhas pesquisas, reacender o espírito investigativo, estudar, nunca se contentar com nenhuma condição pré-estabelecida, há a necessidade constante da investigação do próprio contexto, da literatura e como consequência a revisão constante dos processos envolvidos.

Por fim, esta pesquisa revelou e me trouxe algumas certezas, entre elas a relevância da parceria colaborativa como uma mobilização contínua de competências, sustentada por uma abordagem intencional. Mais do que um simples contato, a interação exige a construção de confiança, sensibilidade em relação aos aspectos emocionais e uma postura cuidadosa. Nesse contexto, a interação transcende a mera comunicação, configurando-se como um recurso essencial para qualificar e aprimorar os processos institucionais, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficaz.

Essas aprendizagens não apenas fundamentam minha prática como orientadora pedagógica, como se tornam a base para uma atuação cada vez mais reflexiva e intencional. Ao integrar esses conhecimentos, reconheço a importância de transformar minha prática em um espaço de desenvolvimento contínuo, beneficiando tanto aqueles com quem interajo quanto minha própria trajetória profissional e pessoal. Assim, este percurso não se encerra com a conclusão da pesquisa, mas se expande em novas possibilidades de aprimoramento e

ressignificação da minha atuação, permitindo-me explorar caminhos inovadores e significativos na educação.

Para concluir, compartilho um fragmento de Larrosa (2017), que expressa meu aprendizado, minhas percepções e as posturas necessárias quando o foco do trabalho é o ‘outro’. Compreender como me afeto e afeto esse ‘outro’ é essencial, reconhecendo-o como alguém com direito ao acolhimento, ao espaço de fala, à valorização e, sobretudo, ao respeito à sua identidade - enquanto profissional competente.

A experiência, a possibilidade de que algo nos passe ou nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm: requer parar para pensar, para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar os outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço. (Larrosa, 2017 p.160)

Assim, concluo esta investigação refletindo sobre a trajetória percorrida, as aprendizagens adquiridas e as ousadias vivenciadas nas relações estabelecidas. Deixo registrado o desejo de continuar explorando pesquisas que discutam e contribuam para o desenvolvimento profissional dos gestores escolares, especialmente aquelas que promovam práticas colaborativas para uma liderança mais democrática e participativa. Reconheço que o fortalecimento da gestão educacional requer o investimento em formação continuada e o incentivo à construção coletiva de saberes, elementos essenciais para enfrentar os desafios contemporâneos da educação.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, I. (Org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.
- ALARCÃO, I. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2003.
- ALARCÃO, I.; CANHA, B. **Supervisão e colaboração: uma relação para o desenvolvimento**. Porto: Porto Editora, 2013.
- ALARCÃO, I. (org.) *et. al.* **Formação Reflexiva de Professores: Estratégias de Supervisão**. Porto: Porto Editora, 2013.
- ALARCÃO, I. Desenvolvimento profissional, interação colaborativa e supervisão. In: MACHADO, J.; ALVES, J. M. (Orgs.). **Coordenação, supervisão e liderança – Escola, projetos e aprendizagens**. Portugal: Porto, 2014. p. 22-35.
- ALARCÃO, I. A Supervisão no campo educativo. **Coleção Educação e Formação – Cadernos Didáticos**, n.º 8. UA, 2020.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. A “revisão de literatura” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno. In: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. N. (Org.). **A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações**. São Paulo: Cortez, 2002. p. 25-44.
- ANDRÉ, M. Texto, contexto e significados: algumas questões na análise de dados qualitativos. **Cadernos de Pesquisa, São Paulo**, v. 45, maio/1983, p. 66-71.
- ANDRÉ, M. E. D. A. de. **O cotidiano escolar, um campo de estudo. O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. Tradução . São Paulo: Loyola, 2009.
- BANDLER, P. C. C. P. A dimensão formativa como mobilizadora da ação supervisora. 141 f. **Dissertação** (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: PUC, São Paulo, 2022.
- BITTENCOURT, b.; AMARAL, D. P. do. O orientador pedagógico na política educacional: disputas e tensões. **Debates em Educação, [S. l.]**, v. 12, n. Esp2, p. 60–75, 2020.
- BROFENBRENNER, U. & MORRIS, P. The ecology of developmental processes. In: W. Damon (Series Ed.) & R. M. Lerner (Vol. Ed.), **Handbook of child psychology. Theoretical models of human development**. New York: John Wiley & Sons. v. 1, 1998. p. 993-1027.
- DAMIANI, M. F. **Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios**. Educar Curitiba, 2008. n. 31, p. 213-230.
- DAY, C. Compreender o desenvolvimento profissional dos professores: experiência, saber-fazer profissional e competência. In: DAY, C. **Desenvolvimento profissional de professores: os desafios da aprendizagem permanente**. Porto: Porto Editora, 2001.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Supervisão Educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

FERREIRA, N. S. C.. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C. 17 (Org.). **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2003.

FULLAN, M.; HARGREAVES, A. **Por que é que vale a pena lutar?: o trabalho de equipa na escola**. Tradução Jorge Ávila de Lima. Porto: Porto Editora, 2001.

GATTI, B. e ANDRÉ, M. **A relevância dos métodos de pesquisa qualitativa em Educação no Brasil. Metodologias da pesquisa qualitativa em educação: teoria e prática**. Tradução. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

GATTI, B.A.; BARRETO, E.S.S.; ANDRÉ, M.E.A.; ALMEIDA, P.C.A. **Professores do Brasil: novos cenários de formação**. Brasília: UNESCO, 2019

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMMERNESS, K. DARLING-HAMMOND; BRANSFORD, J. Como os professores aprendem e se desenvolvem. In: DARLING-HAMMOND, L.; BRANSFORD, J. **Preparando os professores para um mundo em transformação: o que devem aprender e estar aptos a fazer**. Porto Alegre: Penso, 2019. p. 306-323.

HARGREAVES, A.; O'CONNOR, M. T. **Collaborative Professionalism: when teaching together means learning for all**. Thousand Oaks, California: Corwin, a SAGE Company, 2018.

HONORATO, H. G. O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão. **III Congresso de Política e Administração da Educação**. Espanha: Zaragoza, 2012. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/publicacao.html>. Acesso em: 19 mar. 2025.

HUBERMAN, M. O ciclo de vida profissional dos professores. **Vidas de professores**. Portugal: Porto Editora, 1992.

LIBÂNEO, J. C.; GARRIDO, S. G. Formação de profissionais da educação: Visão crítica e perspectiva de mudança. **Educação & Sociedade, Cadernos CEDES**, Campinas: dez./1999. nº 68.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** 12ª edição. São Paulo: Cortez Editora, 2014.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus, 2018.

LORENZET, D.; ZITKOSKI, J. J. Contribuições pedagógicas em institutos federais: o supervisor escolar, o orientador e o pedagogo técnico-administrativo. **Educação, [S. l.]**, 2017. v. 40, n. 3, p. 459 DOI: 10.15448/1981-2582.2017.3.23946. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/faced/article/view/23946>. Acesso em: 05 fev. 2025.

LÜCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Brasília: fev./jun. 2000. v. 17, n. 72, p. 11-33-

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Caderno de gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MAGALHÃES, L. de O. R. A dimensão subjetiva dos processos de inclusão escolar no movimento da Pesquisa-Trans-Formação. 608 f. **Tese** (Doutorado em Educação: Psicologia da Educação) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: PUC, São Paulo, 2021.

MAGALHÃES, V. P. Orientação pedagógica em Duque de Caxias: repensando práticas para trilhar novos caminhos. f. **Dissertação** (Mestrado em Educação, Cultura e Comunicação em Periferias Urbanas) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro: UERJ, Duque de Caxias, 2014.

MARANGONI, R. A. O Nome e seus Desafios: Representações Sociais do Diretor/Gestor Escolar acerca do seu Agir Profissional. 161 f. **Doutorado** (Programa de Pós Graduação em Educação) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017.

MARCELO, C. Desenvolvimento Profissional: passado e futuro. **Revista de Ciências da Educação**, jan. /abr. 2009. n. ° 8, p. 7-22,

MELLO, Márcia Maria de. **Diretores De Escola: O Que Fazem E Como Aprendem**. 2014. 215 f. **Doutorado** (Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE), Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, São Carlos, 2014.

MENDES, R. M.; MISKULIN, R. G. S. Análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**. jul./set. 2017. v. 47, n. 165 p. 1044-1066.

MEU MUNICÍPIO. São Bernardo do Campo - SP: **Eficiência dos Gastos** (Exercício 2021). Disponível em: <https://meumunicipio.org.br/eficiencia-gastos/3548708-Sao-Bernardo-do-Campo-SP?exercicio=2021#>. Acesso em: 22 out. 2024.

MINAYO, M. C. de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: CONSENSOSCONTROVÉRSIAS. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: abr./2017. v. 5, n. 7, p. 01-12.

MORGADO, J.C. Identidade e profissionalidade docente: sentidos e (im)possibilidades. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro: out./dez. 2011. v. 19, n. 73, p. 793-812.

MUYLAERT, C. J. *et. al.* Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo: 2014. v. 48, n. spe2, p. 184-189.

NÓVOA, A. Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. **Cadernos de Pesquisa**, 2017. vol. 47, n. 166, p. 1106-1133.

NÓVOA, A. **Escolas e professores: proteger, transformar, valorizar**. Col. Yara Alvim. Salvador: SEC/IAT, 2022.

NÓVOA, A. **Formação de professores e profissão docente**. Lisboa: Dom Quixote, 1992. Disponível em: < <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/4758>>. Acesso em: 19 mar. 2025.

PEREIRA, M. A. L. A articulação entre universidade e escola: os saberes necessários para participação no Projeto Bolsa Alfabetização. 155 f. **Tese** (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: PUC, São Paulo, 2015.

PLACCO, V. M. de S.; SOUZA, V. L. T. (Orgs.). **Aprendizagem do adulto professor**. 2. ed. Edições Loyola; 2006.

ROLDÃO, M. do C. Função docente: natureza e construção do conhecimento profissional. **Revista Brasileira de Educação**. jan./abr. 2007. v. 12, n. 34.

ROLDÃO, M. do C. Profissionalidade docente em análise: especificidades dos ensinos superior e não superior. **Nuances: Estudos sobre educação**. jan./dez, 2005. Ano XI, v. 12, n. 13. 105-126.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Estatuto dos Profissionais da Educação Municipal de São Bernardo do Campo**. Lei n. 6.316, de 26 de agosto de 2013. São Bernardo do Campo: Prefeitura Municipal, 2013. Disponível em: https://educacao.saobernardo.sp.gov.br/images/legislacao/LM_N_6.316_13_com_as_alteracoes_das_LMs_n_6372_14_6628_17_versao_completa_consolidada_28_02_2018.pdf. Acesso em: 26 out. 2024.

SAVIANI, D. A supervisão educacional em perspectiva histórica. In: FERREIRA, N. S. C. **Supervisão educacional para uma escola de qualidade**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2010. p.13-38.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Tradução. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.

SHULMAN, L. Conhecimento e ensino: fundamentos para a nova reforma. **Cadernos Cenpec**. São Paulo: dez./2014. v. 4, n. 2. p. 196-229.

SHULMAN, L. S.; SHULMAN, Judith H. Como e o que os professores aprendem: uma perspectiva em transformação. **Cadernos Cenpec**. São Paulo: jan./jun./2016. v. 6, n. 1. p. 120-142.

VAILLANT, D.; MARCELO. C. Preparar docentes é formar adultos. In: VAILLANT, D.; MARCELO. C. **Ensinando a ensinar: as quatro etapas de uma aprendizagem**. Curitiba: Editora UFTPR, 2012.

VAILLANT, D; MARCELO, C. **Las tareas del formador**. Málaga: Ediciones Aljibe, 2001.

WELLER, W.; ZARDO, S. P. Entrevista narrativa com especialistas: aportes metodológicos e exemplificação. **Revista da FAAEBA: Educação e Contemporaneidade**. Salvador: dez/2013. v. 22, n. 40, p. 131-143.

ZABALZA, M. A. **Diários de aula: contributo para o estudo dos dilemas práticos dos professores**. Porto Editora, 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário de Caracterização

1- Qual função você desempenha nesta unidade escolar?
2- O que pensa sobre a escola em que trabalha?
3- O que considera pontos fortes nesta escola?
4- Quais são as fragilidades que percebe nesta escola?
5- Qual sua percepção sobre o trabalho da equipe gestora desta escola?
6- O que você poderia, como profissional dessa escola, fazer para colaborar com a melhoria necessária?

APÊNDICE B**Entrevista Semiestrutura Inicial**

1- Há quanto tempo desempenha esta função?
2- Quais desafios considera ter em sua rotina profissional?
3- Quais considerações faz em relação a você mesmo no desempenho da função? (facilidades, enfrentamentos, dúvidas, certezas...)
4- O que você entende por formação em serviço e desenvolvimento profissional?
5- No exercício da função em algum momento se percebe em formação ou promovendo seu desenvolvendo profissionalmente? Explícite quais considerações tem relação a esse aspecto.
6- Qual experiência e como gostaria de vivenciar para contribuir com seu desenvolvimento profissional?
7- Acha possível que o trabalho da orientadora pedagógica contribua com seu desenvolvimento profissional? Detalhe:
8- Como se vê como diretor escolar/coordenador pedagógico?

APÊNDICE C
Entrevista narrativa
Propostas de questionamentos

<p style="text-align: center;">Os questionamentos são possibilidades a partir dos contextos e episódios a serem analisados.</p> <p style="text-align: center;">Esses questionamentos ocorrem seguindo o fluxo do diálogo e têm continuidade a considerando as respostas.</p>	
1-	Contem sobre a situação.
2-	Quais considerações fazem sobre esse episódio?
3-	Como vocês podem atuar para a tomada de decisão?
4-	Como vocês entendem que podem chegar a consensos e a situação seja melhor resolvida?
5-	Quais encaminhamentos são necessários?
6-	Como socializar com a equipe deixando explicitado que toda equipe gestora tem a mesma opinião e encaminhamento?
7-	O que é importante ser feito junto a equipe escolar?
8-	Para pensar nas situações quais estratégias precisam ser mobilizadas?
9-	Quando uma situação parece não ter solução, como a equipe deve interagir com a questão?
10-	Quais estratégias precisam sempre estar à frente para que a equipe gestora atue na perspectiva da parceria colaborativa?

APÊNDICE D**Entrevista Semiestruturada Avaliativa**

1- Quais considerações faz em relação a vocês no desempenho da função? (facilidades, enfrentamentos, dúvidas, certezas...)
2- Quais entendimentos da formação em serviço e desenvolvimento profissional foram constituídos ao longo deste período?
3- Que considerações faz sobre a prática colaborativa realizada ao longo desses meses?
4- Como essa prática colaborativa contribuiu com sua prática enquanto diretor escolar/coordenador pedagógico?
5- Quais contribuições facilitaram o desenvolvimento profissional?
6- Quais estratégias desenvolvidas contribuíram para a parceria colaborativa?
7- O que entende que faltou e poderia ter sido feito?
8- Como se vê como diretor escolar/coordenador pedagógico após os encontros?
9- Quais as contribuições do orientador pedagógico nesta experiência de parceria colaborativa?

APÊNDICE E

Levantamento – Questionário: Formulário *Google* – Maio / 2024

Obs: as respostas foram abertas, assim cada funcionário pôde colocar todas as percepções que desejasse, aumentando as possibilidades de ponderações.

Profissionais	Professor	Inspetor /Oficial de Escola	Cuidador / Equipe de Serviços
Totais	21	4	8
1- O que pensa sobre a escola em que trabalha?	Boa ou ótima – 13 Falta comunicação – 9 Melhorar infraestrutura – 3	Gosta da escola - 4 Pessoas interessadas em ajudar - 1 Lugar inspirador e de oportunidades - 2	Boa - 4 Organizada- 1 Melhorar estrutura - 1 (recursos, arquitetura, bastante demanda)
2- O que considera pontos fortes nesta escola?	Professores comprometidos - 11 Ações realizadas - 7 Estrutura e localização – 3	Bons funcionários – 2 Atendimento de qualidade e ações realizadas - 2	Professores, gestores bons – 4 Estrutura - 2
3- Quais são as fragilidades que percebe nesta escola?	Comunicação e escuta –12 Rotatividades de profissionais – 4 Excesso de demandas – 4 Tamanho - 3	Falta organização – 2 Estrutura e tamanho - 2	Rotatividade de professores – 5 Comunicação - 3
4 - Qual sua percepção sobre o trabalho da equipe gestora desta escola?	Boa – 13 Excesso de demandas – 3 Falta comunicação - 9	Boa – 2 Falta comunicação - 1	Disposta a ajudar / Boa – 3 Não dá conta das demandas - 2
5- O que você poderia, como profissional dessa escola, fazer para colaborar com a melhoria necessária?	Já faz sua parte - 10 Compartilhar práticas e apoiar a gestão – 13 Apoiar a gestão - 8	Compartilhar com colegas - 4	Todos dizem que fazem o melhor – 7 Compartilhar - 1

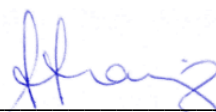
Anexo A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa **“ORIENTADORA PEDAGÓGICA E EQUIPE GESTORA: parceria colaborativa para o desenvolvimento profissional”**, sob a responsabilidade da pesquisadora **“Andréa Cristina Miranda de Araujo”**. Nesta pesquisa pretendemos **“identificar, analisar e descrever a relação colaborativa entre a equipe gestora e orientadora pedagógica na implementação de estratégias que contribuem para o desenvolvimento profissional desses profissionais e qualificação dos trabalhos realizados”**. Há benefícios e riscos decorrentes de sua participação na pesquisa. Como riscos: “Possibilidade do partícipe se sentir constrangido durante as reflexões e interações nas discussões, e esse sentimento causar danos que possam prejudicar seu bem-estar. Ou a possibilidade da criação de situações de conflitos entre a equipe gestora durante as discussões e este fator causar danos na rotina de trabalho da equipe. Caso algum movimento desencadeie fatores semelhantes ou instabilidade emocional, o partícipe será assistido pelo pesquisador que o encaminhará ao serviço de saúde para os devidos encaminhamentos.” Como benefícios é: “Esperado que o partícipe compreenda que seu campo de atuação, a própria escola, é um espaço seguro e potente para o desenvolvimento profissional. Para além, que se perceba como um sujeito ativo e capaz de desenvolver-se a partir de sua prática e em compartilhamento de saberes ou angústias junto a seus pares, encontrando estratégias e melhores encaminhamentos.” Entretanto para evitar que ocorram danos **“os partícipes terão antecipadamente os roteiros das discussões, poderão negar a participação em qualquer momento da pesquisa”**. Caso haja algum dano ao participante será garantido ao mesmo procedimentos que visem à reparação e o direito a buscar indenização. Para participar deste estudo o Sr.(a) _____ não terá nenhum custo, **(caso tenha alguma despesa para atender as necessidades da pesquisa, o ressarcimento será realizado imediatamente pelo pesquisador)** nem receberá qualquer vantagem financeira. O Sr.(a) _____ receberá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O(A) Sr.(a) _____ não será identificado em nenhuma fase da pesquisa e nem em publicação que possa resultar. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a). Para qualquer outra informação o(a) Sr.(a) _____ poderá entrar em contato com o pesquisador por telefone **(11) 99872 0695 “inclusive em ligações a cobrar”**), e-mail **(andreaaraujo29@gmail.com)**, ou **Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Taubaté – SP**. Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, o(a) Sr.(a) poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3622-4005, e-mail: cep.unitau@unitau.br

O pesquisador responsável declara que a pesquisa segue a Resolução CNS 510/16



Andréa Cristina Miranda de Araujo (pesquisadora responsável)

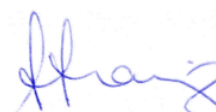
Consentimento pós-informação

Eu, _____, portador do documento de identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa **“Assessor Pedagógico e Gestores Escolares: uma parceria colaborativa para o desenvolvimento profissional”**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações sobre a pesquisa e me retirar da mesma sem prejuízo ou penalidade.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

São Bernardo do Campo, _____ de maio de 2024.

Assinatura do(a) participante



Rubrica do pesquisador: _____

Anexo B

Termo de Anuência de Instituição/ Declaração de Infraestrutura



Município de São Bernardo do Campo
Secretaria de Educação
Departamento de Ações Educacionais
Divisão de Ensino Fundamental, Educação Infantil e de Jovens e Adultos
Seção de Atendimento a Entidades Parceiras e de Autorização de Funcionamento

Termo de Anuência da Instituição

Eu “ Vanessa Takigami Alves ”, na qualidade de responsável pela “Secretaria de Educação de São Bernardo do Campo”, autorizo a realização da pesquisa intitulada “Orientador Pedagógico e Gestores Escolares: uma parceria colaborativa para o desenvolvimento profissional” a ser conduzida sob a responsabilidade da pesquisadora “Andréa Cristina Miranda de Araujo”; com o objetivo de “compreender os comportamentos referentes ao desenvolvimento profissional das equipes gestoras, considerando as especificidades dos diferentes campos de atuação de cada equipe”.

DECLARO ciência de que esta instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e que apresenta infraestrutura necessária para a realização do referido estudo. (Deverá explicitar o apoio ao desenvolvimento da pesquisa).

Assumimos o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa a ser realizada nessa instituição, no período de 05/03/2024 a 05/08/24,

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do (a) pesquisador (a) aos requisitos da Resolução CNS nº 466/12 e suas complementares, comprometendo-se o/a mesmo/a a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Esta declaração é válida apenas no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética da Universidade de Taubaté - CEP/UNITAU para a referida pesquisa.

São Bernardo, 31 de janeiro de 2024.

Assinatura

Vanessa Takigami Alves
Diretora de Divisão
SE-11

(Nome, função e assinatura com carimbo institucional do responsável)

Anexo C

Termo de Autorização uso de áudio / voz

Eu _____, CPF _____, RG _____,

depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, a pesquisadora **Andréa Cristina Miranda de Araujo, R. Clélia, n 79, Vila Pires - SP** do projeto de pesquisa intitulado **“ORIENTADORA PEDAGÓGICA E EQUIPE GESTORA: parceria colaborativa para o desenvolvimento profissional”**, a ser realizada em duas escolas pertencentes à Secretaria da Educação de São Bernardo do Campo, Av. Wallace Simonsen, 222 - Nova Petrópolis, São Bernardo do Campo, telefone: 2630 5130, a realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes. A investigação colaborativa proposta, vai criar discussões para análise e compreensão em que medida a prática colaborativa favorece o desenvolvimento profissional, bem como o aperfeiçoamento de práticas de gestão, eficácia nas tomadas de decisões, análise de contextos por meio da reflexão crítica junto a um parceiro e no contexto de atuação. Visa investigar o desenvolvimento profissional dos gestores escolares, por meio de uma parceria colaborativa com o Orientador Pedagógico. Como benefícios é “esperado que o partícipe compreenda que seu campo de atuação, a própria escola, é um espaço seguro e potente para o desenvolvimento profissional. Para além, que se perceba como um sujeito ativo e capaz de desenvolver-se a partir de sua prática e em compartilhamento de saberes ou angústias junto a seus pares, encontrando estratégias e melhores encaminhamentos. Como riscos, existe a “possibilidade do partícipe se sentir constrangido durante as reflexões e interações nas discussões, e causar danos que possam prejudicar seu bem-estar. Ou a possibilidade da criação de situações de conflitos entre a equipe gestora durante as discussões e este fator pode causar danos na rotina de trabalho da equipe. Caso algum movimento desencadeie fatores semelhantes ou instabilidade emocional, o partícipe será assistido pelo pesquisador que o encaminhará ao serviço de saúde para os devidos encaminhamentos. Quanto a divulgação, participação em fóruns acadêmicos, discussões e artigos em simpósio e revistas, seminário, congresso e produção de um e-book para compartilhar as experiências e conhecimentos obtidos ao longo da investigação. Ao mesmo tempo, libero a utilização da minha fala, voz e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto na Resolução do CNS nº 466/12 e **(SE FOR O CASO, ESPECIFICAR ESSAS LEIS) nas leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto Nº 3.298/1999, alterado pelo Decreto Nº 5.296/2004).**

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3622-4005, e-mail: cep.unitau@unitau.br.

_() autorizo a utilização da minha voz:

São Bernardo do Campo, 02 de maio de 2024

Participante da Pesquisa

Pesquisador responsável pelo projeto (deverá assinado)



Anexo D

Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável

Eu, Andréa Cristina Miranda de Araujo, pesquisador responsável pelo projeto de pesquisa intitulado: **“ORIENTADORA PEDAGÓGICA E EQUIPE GESTORA: parceria colaborativa para o desenvolvimento profissional”**, comprometo-me dar início a este projeto somente após a aprovação do Sistema CEP/CONEP (em atendimento ao Artigo 28 parágrafo I da Resolução Resolução 510/16).

Em relação à coleta de dados, eu pesquisador responsável, asseguro que o caráter de anonimato dos participantes desta pesquisa será mantido e que as suas identidades serão protegidas.

As fichas clínicas e/ou outros documentos não serão identificados pelo nome.

Manterei um registro de inclusão dos participantes de maneira sigilosa, contendo códigos, nomes e endereços para uso próprio.

Os Termos assinados pelos participantes serão mantidos em confiabilidade estrita, juntos em um único arquivo, físico ou digital, sob minha guarda e responsabilidade por um período mínimo de 05 anos.

Asseguro que os participantes desta pesquisa receberão uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; Termo de Assentimento (TA, quando couber), Termo de Uso de Imagem (TUI, quando couber) e TI (Termo Institucional, quando couber).

Comprometo-me apresentar o relatório final da pesquisa, e os resultados obtidos, quando do seu término ao Comitê de Ética - CEP/UNITAU, via Plataforma Brasil como notificação.

O sistema CEP-CONEP poderá solicitar documentos adicionais referentes ao desenvolvimento do projeto a qualquer momento.

Estou ciente que de acordo com a Norma Operacional 001/2013 MS/CNS 2.2 item E, se o Parecer for de pendência, terei o prazo de 30 (trinta) dias, contados a partir da emissão na Plataforma Brasil, para atendê-la. Decorrido este prazo, o CEP terá 30 (trinta) dias para emitir o parecer final, aprovando ou reprovando o protocolo.

Taubaté, 30 de janeiro de 2024

Andréa Cristina Miranda de Araujo



Nome e assinatura do Pesquisador Responsável

EM BUSCA DO PASSADO...

MEMÓRIAS DE UMA EDUCADORA

Nasci em São Paulo, capital, estudante da escola pública, me formei no curso de magistério em meados da década de oitenta, na região do grande ABC. Lecionei na rede pública e privada, ensino regular e educação especial. Sempre me identifiquei com a educação pública, sem entender muito essa preferência. Hoje, com maior discernimento, compreendo que o que me move é o senso de justiça social, para mim, não há espaço mais privilegiado do que a educação pública para que possamos exercê-la em sua plenitude.

Um encontro com a saudade

A vida profissional de um professor é um constante fazer e refazer, ir e vir oferecendo novos sentidos às experiências passadas e considerações futuras. Ao realizar os registros posso retomar histórias e ressignificar momentos.

Minha jornada iniciou aos 5 anos de idade na escola pública, espaço enorme, gigante para mim, que calorosamente recebia a todos e acolhia de forma a parecer que aquela escola toda, era de nosso tamanho. Tudo de bom acontecia naquele lugar: cineminha, brincadeiras, piscina e diversas situações que mostravam que todos podiam tudo. Minha “prô”, repleta de carinho e atenção, era jovem e muito carinhosa.

A partir disso, inicia-se minha história, alfabetização, aprendizagens, experiências, mudança de escolas, anseios, desejos, medos, observações e reflexões sobre o que vivia. Sempre muito observadora e reflexiva, mesmo pequena já analisava situações e condições.

Tive professoras, “ah, minhas professoras...”, com as quais vivi proximidade, especialmente quando entrei no segundo ano, uma classe com alunos “fracos”, foi um período que precisei ser transferida de escola, e, por não ter vaga, fiquei ali, tornei-me um apoio para a professora e acabei não querendo deixar essa turma, mesmo quando surgiu a vaga em outra classe. Observava a professora no cuidado, a atenção, sentava na mesa de cada colega, mostrava como fazer, explicava e retomava quantas vezes fossem necessárias, acho que foi meu primeiro contato com a justiça, mesmo sem que eu soubesse ali, a professora garantia o direito da aprendizagem. Segundo Huberman (1992), essa professora encontrava-se na fase de estabilização, comprometimento e responsabilidade pela sua função, com objetivo de ensinar aqueles estudantes oferecendo tudo, com competência pedagógica. Foi para mim referência da pedagogia responsável. Essas experiências favoreceram meu posicionamento, sempre resiliente

e entusiasta para com a escola. Sempre participativa, engajada e colaborativa, meu futuro preparava-se.

Apesar das limitações da época, tive professores à frente do tempo, que faziam muito diálogo, reflexões sobre os acontecimentos, sociedade e política em aulas de Estudos Sociais, sempre pensava com “meus professores”. Minha trajetória profissional traz essa experiência considerando a escola como o local mais democrático e inclusivo que se pode experimentar.

Quanto orgulho em dizer sobre mim, como estudante. Quantas histórias e as melhores lembranças: professores de todos os tipos, colegas, amigos, outros nem tanto e muita aprendizagem... os trabalhos em grupos, esses sim, os melhores. Segundo Nóvoa, (2022), nossa existência é feita das coleções de experiências, de vivências e de imagens. É assim que me sinto, repleta de imagens que me trazem aqui, enxergar e reconhecer as transformações em mim!

Difícil é selecionar momentos, a vontade é de falar tudo que me recordo, cada momento e cada história. Como reflexo dessa “minha escola”, percebo o mundo para todos, bastam oportunidades. Muitas vezes, não só oferecer, mas, inserir, promover e engajar.

A arte da educação: uma vida dedicada a aprender

A rotina de estudante, a vida profissional, hoje já aposentada, e com novos recomeços, sempre circulando na educação.

À medida que me tornei adulta, houve escolhas; responsabilidades, e muitas interações. Schulman e Shulman (2016), a aprendizagem é mais eficaz quando acompanhada pela consciência metacognitiva e apoiada pela participação numa comunidade de aprendizagem. Sigo assim como aprendiz constante, refletindo, aprendendo junto e compartilhando.

Particpei do grêmio estudantil, produzimos jornais, organizamos eventos, sempre na educação ativa e protagonista, sempre quis estar na escola. Queria ser professora!!!!

Decisão tomada, queria atuar no magistério. Queria estar na melhor escola pública, passar pelo processo seletivo - vestibulinho - percorri caminhos com dedicação plena nos estudos, estar pronta para “ser professora”, ensinar e defender direitos. Foi com essa ideia que iniciei o curso e por quatro anos, fiz o melhor, vivi a adolescência e me tornei professora.

Que felicidade!!! Eu gostava de tudo, tudo me estimulava.

O magistério seguiu, aprendi muito: ser crítica, entender o que dava errado, que nem tudo que era como devia ser, cresci. Meus professores sustentaram a consciência de mudar o

mundo. Todas as experiências me ensinaram a ser uma pessoa que acredita, que busca ser diferente e entende que é preciso isso.

Atividades extracurriculares, intercâmbios, palestras, teatros, museus, fui privilegiada desde o início. O magistério tornou-me profissional, para Imbernón (2002), a formação docente tem início na experiência escolar e caracteriza-se como um processo contínuo ao longo da vida, sinto exatamente isso.

Também passei por momentos difíceis, interações malsucedidas, desafios que nunca foram encarados como entraves, apenas mais uma história a ser vivida. Esses anos no magistério influenciaram-me na vida pessoal e profissional. Por esse memorial, realizo uma retrospectiva que revela aprendizagens, desafios e êxitos. O tempo passou, a história se fez e os caminhos me trouxeram aqui. Só cheguei onde estou, pela história que vivi.

Minha trajetória profissional não foi tão simples assim. Como era de se esperar, formo-me, passo no concurso público e ingresso na Rede Estadual de São Paulo. Aconteceram muitos erros, desencantos e achei que não conseguiria. Porém, as certezas me levavam para os enfrentamentos, superação e continuidade.

Ao mesmo tempo que ia conhecendo a realidade da profissão docente, continuei os estudos: graduação, cursos, especializações, mais à frente, fiz um *lato sensu* e, para concretizar, um sonho antigo: iniciei em 2023 o *stricto sensu*, em uma fase melhor preparada.

Desvendando caminhos

Percorri cenários como toda professora, iniciei em pequenas escolinhas, desafiadoras, uma professora iniciante, que muito se equivocava. As aprendizagens e teorias, não eram suficientes, era preciso algo a mais, talvez um certo “jogo de cintura” ou trato diferenciado, eu ainda sabia lidar com situações não previstas.

Como sempre aprendi, desenvolvi outras habilidades e constituí-me.

...o desenvolvimento profissional passa a ser considerado, como “um processo a longo prazo, no qual se integram diferentes tipos de oportunidades e experiências planejadas sistematicamente para promover o crescimento e o desenvolvimento profissional (André, 2010, p. 175 *apud* Garcia, 2009, p. 07).

Trabalhei com a educação especial na escola pública e também na APAE, momento em que aprendi muito sobre relações, histórias e vidas difíceis, lutas por sobrevivência, agruras que

vivem pessoas em vulnerabilidade. Sabia que eu precisava fazer a minha parte, era neste lugar que eu deveria estar.

Simultaneamente, ingressei como professora efetiva na escola pública, onde segui minha carreira. Era 1993, a escola começava a perceber estudantes que ficavam para trás, era preciso democratizar essa escola, iniciavam reformas na década de 90, a escola pública no Estado de São Paulo, inseria o ciclo básico, foco na alfabetização, eu estava lá.

Iniciei meu trabalho sabendo que devia ensinar a todos, tarefa difícil. Aproximei-me e apoiei-me em professoras experientes para aprender, conversar sobre os desafios e buscar alternativas como alfabetizadora, destaco que fui muito acolhida. Uma menina querendo ser uma boa professora.

Entende-se o desenvolvimento profissional dos professores como um processo individual e coletivo que se deve concretizar no local de trabalho do docente: a escola; e que contribui para o desenvolvimento das suas competências profissionais, através de experiências de índole diferente, tanto formais como informais (Marcelo, 2008, p.7).

Nesse sentido, aprender com disponibilidade, capacidade de interação e muita vontade de acertar, seguia na jornada. Ouvi relatos, interagi com famílias, percebi desafios e lutas em meios tão desiguais e violentos. Tudo me despertava cada vez mais para as necessidades da educação.

Minha vida foi na escola pública e a ela devo tudo. Junto às demandas procurei caminhos para aprender mais: cursos, orientações técnicas, programas de formação e tudo que aparecia participei, não importava período, local ou tempo.

Esse determinismo e coragem me lançou a novas experiências. Fui professora, coordenadora, coordenadora de núcleo pedagógico em Diretoria de Ensino, formadora, formadora de formadores, formadora referência, assessora pedagógica, e hoje, sou orientadora pedagógica na rede municipal de ensino, novamente concursada.

Transformando vidas

Como disse anteriormente, meu objetivo sempre foi oferecer o melhor às pessoas com quem convivo. Com esse princípio, tive a necessidade de garantir o direito a todos os estudantes

que passaram por minhas mãos, não importasse o que fosse necessário fazer, para tanto estudar e me preparar foi necessário.

Vi-me inúmeras vezes repetindo estratégias de meus antigos professores, sentar juntos, trazer a minha mesa, colocar estudantes com maiores dificuldades muito próximos e outras estratégias mais inovadoras sempre com vínculo e proximidade para ter a aprendizagem.

Nem sempre as intervenções foram suficientes, precisei me aprofundar e buscar novos conhecimentos. A jornada acadêmica sempre constante e minha trajetória, fazendo graduações, especializações e pós-graduações. Não consigo me lembrar de um longo período que tenha passado distante de estudos.

Nesse cenário, tornei-me uma profissional respeitada e valorizada, reconhecida pelo esforço e luta para ensinar melhor. Minha ousadia contribuiu muito, sempre inovando em estratégias, tive pares potentes, que acreditavam no trabalho e juntos tivemos oportunidades de boas parcerias e trocas.

A busca por novas estratégias, recursos diversos, trabalhos e projetos com a leitura sempre tiveram lugares de destaque em minhas aulas, trabalhos em grupos, momentos de trocas e compartilhamentos. Ainda hoje tenho fotos e boas recordações desses tempos.

Minha atuação como professora, coordenadora e demais funções, sempre nos mesmos ideais, é a valorização de toda possibilidade de troca, socialização de acertos ou equívocos, entendimento de sentidos e significados dos resultados obtidos, busca por novas alternativas e novos olhares, por meio do exercício e potencialização da reflexão. Na perspectiva de Marcelo (2009), o professor é um profissional do ensino, com desenvolvimento permanente por meio de indagações, formulações de questões e busca por soluções, coloco-me nesse lugar, para além de estar em constante desenvolvimento, busco respostas e soluções frente à minha atuação independente da função.

Cada experiência, cada acerto ou tropeço, cada interação ou oportunidade posso experimentar, testar e tentar de novo. Hoje, ao me deparar com o passado, surpreendo-me com as lindas histórias e relações que vivi.

Fazer junto, realizando e mostrando, não foi simples, mas prosseguir, associando conhecimentos para novas relações e compartilhando a partir de aprendizagens é a vida de um professor, fazer e refazer sempre.

Como coordenadora e formadora fazer junto, trabalhar a partir do que se sabe, atribuir sentido do ponto de vista teórico, perspectivas que caracterizam minha constituição enquanto profissional sempre buscando atender a necessidades do outro.

Esses critérios profissionais ajudaram-me a alavancar caminhos, sem deixar ninguém para trás, garantir direitos, democratizar, promover justiça, mostrar possibilidades, mostrar que cada experiência vale a pena. Segundo Libâneo (1999), à docência dentre inúmeras habilidades, constitui, ainda, um campo específico de intervenção social na prática social.

Outra experiência foi o segundo momento profissional, já aposentada, iniciei o trabalho no terceiro setor em regiões de extrema vulnerabilidade. Foco em levar aos profissionais destas regiões a relevância e direito ao conhecimento. O direito de cada estudante, compartilhando o conhecimento que liberta, dá voz e assegura o lugar de fala.

Meu trabalho constituiu-se na reflexão junto aos profissionais, qualificar as ações, entender o significado da leitura pedagógica de resultados para a aprendizagem, poder do conhecimento como instrumento de justiça. Para Libâneo a transformação do trabalho docente pressupõe:

... as transformações das práticas docentes só se efetivam na medida em que o professor amplia sua consciência sobre a própria prática, a da sala de aula e a da escola como um todo, o que pressupõe conhecimentos teóricos e críticos sobre a realidade. (Libâneo, 1999, p. 260 e 261).

Reiniciei uma jornada pública como orientadora pedagógica, trabalho continuamente no apoio à gestão escolar, prossigo: sentando junto, pegando na mão, mostrando possibilidades, discutindo perspectivas com confiança mútua e muito trabalho que se configura para qualificar as ações de todos os envolvidos, práticas mais assertivas e equipe gestora mais envolvida.

CONSIDERAÇÕES: UMA HISTÓRIA DE SUCESSO E REALIZAÇÃO

Há exatamente 23 anos, produzi meu primeiro memorial. Estou impactada com a diferença entre as produções de diferentes tempos, posso afirmar que naquela época, estava exatamente na metade da carreira, como professora na rede estadual. Processo ávido de crescimento e aprendizagem rápida, tudo era real, as escolhas e decisões estavam sob minha responsabilidade.

Nesse exercício de recuperação das memórias e pareamento comigo mesma, percebo meus olhares como se fossem aqueles, do início. Enxergar, tanto tempo depois, e perceber como o caminho constituiu-se, como as aprendizagens se cruzam, complementam-se e como eu continuo aqui, na defesa das mesmas ideias.

Ser professora sempre foi meu propósito, não imaginava ir além, ser orientadora pedagógica. No processo de metanálise, vejo que, apesar dos acontecimentos desse grande período, toda história conecta-se.

Durante essa trajetória, provoqueei-me muito, parece que estou fechando um livro. Minha impressão é ter contado do início ao fim, senti tristeza. Mas, ao mesmo tempo, continuo com intencionalidades e sonhos de concretização. Embora assustada, essa maturidade permite-me filtrar e levar adiante sonhos ainda não realizados.

É com imenso saudosismo que me refiro às fases vividas, e também é impossível não rememorar pessoas importantes de minha vida como: meu pai e meu irmão, pessoas determinantes para que eu pudesse percorrer esses caminhos e que hoje guardo tão carinhosamente na memória. Vale destacar que se hoje posso rever essa trajetória e iluminar-me pelas aprendizagens, pelas histórias e pelos encontros com as pessoas que cruzaram minha vida. Já fui “Poliana”, já fui a insistente, já fui a intransigente, e sempre mantive a confiança e perseverança de fases que chegam e se vão.

Mesmo quando parece impossível, surge novamente um recomeço. Precisei aprender e reaprender, precisei desafiar e me desafiar, precisei persistir para continuar, precisei aprender e precisei ensinar.

A educação exige muito; é um campo no qual sempre se faz necessário provar, resistir e perseverar. Transformar é um processo trabalhoso que implica romper barreiras e enfrentar desafios. Na educação, essa transformação torna-se ainda mais complexa, pois demanda um conjunto amplo de conhecimentos, habilidades e interações.

Frente a esse cenário, é essencial potencializar e promover o desenvolvimento, no qual todos sejam corresponsáveis pela equidade com o direito ao conhecimento. Trago em meu discurso essa concepção de justiça e assumo a educação como uma prática social voltada ao empoderamento. Segundo Libâneo (1999), o professor é um profissional do humano, contribuindo para o desenvolvimento pessoal, facilitando o acesso ao conhecimento e atuando como analista crítico da sociedade, intervindo nela por meio de sua prática profissional.

Hoje, prossigo nas interações, sustentada por minha atuação como orientadora pedagógica trabalhando para a qualificação da escola pública. Escola que me orgulha pela heterogeneidade e necessidades, defendendo o trabalho crítico, consciente e intencional. Ainda segundo Libâneo (2018), uma escola com qualidade social promove a inter-relação entre qualidade formal e política, tendo como foco o conhecimento, a ampliação das capacidades cognitivas, operativas e sociais, além de um alto grau de inclusão. Por fim, busco desenvolver

nas pessoas a percepção das necessidades e urgências da educação, promovendo o empoderamento e conhecimento.