

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM FORMAÇÃO DE**  
**EDUCADORES PARA EDUCAÇÃO BÁSICA**

Aparecida Batista Batella Miranda

**A ATUAÇÃO DA EQUIPE GESTORA PARA A CONSTRUÇÃO DO**  
**TRABALHO COLETIVO: um diálogo entre referenciais teóricos e o**  
**cotidiano do 1º e 2º ciclos da Escola Municipal Oswaldo França**  
**Júnior**

Belo Horizonte

2019

Aparecida Batista Batella Miranda

**A ATUAÇÃO DA EQUIPE GESTORA PARA A CONSTRUÇÃO DO  
TRABALHO COLETIVO: um diálogo entre referenciais teóricos e o  
cotidiano do 1º e 2º ciclos da Escola Municipal Oswaldo França  
Júnior**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Formação de Educadores para Educação Básica da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Coordenação Pedagógica: sujeitos e práticas no cotidiano escolar.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Vinícius S. Santos

Belo Horizonte

2019

M672a  
TCC

Miranda , Aparecida Batista Batella, 1978-

A atuação da equipe gestora para a construção do trabalho coletivo [manuscrito] : um diálogo entre referenciais teóricos e o cotidiano do 1º e 2º ciclos da Escola Municipal Oswaldo França Júnior / Aparecida Batista Batella Miranda. - Belo Horizonte, 2019.

43 f., il.

Orientador: Sandro Vinicius Sales dos Santos.

Trabalho de conclusão de curso -- (Especialização) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

Inclui bibliografia.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Sistemas de escolas municipais -- Belo Horizonte.

I. Santos, Sandro Vinicius Sales dos. II. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. III. Título.

CDD- 371.2006

**Catálogo da Fonte<sup>1</sup> : Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)**

**Bibliotecário: Albert Torres CRB6 2582**

(Atenção: É proibida a alteração no conteúdo, na forma e na diagramação gráfica da ficha catalográfica<sup>2</sup>.)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
Curso de Especialização em Formação de Educadores para  
Educação Básica

ATA DE DEFESA DO SEPTINGENTÉSIMO QUINTO TRABALHO FINAL DO CURSO DE  
ESPECIALIZAÇÃO EM FORMAÇÃO DE EDUCADORES PARA EDUCAÇÃO BÁSICA  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA, SUJEITOS E PRÁTICA NO  
COTIDIANO ESCOLAR

Aos sete dias do mês de dezembro do ano de dois mil e dezenove, realizou-se, na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, a apresentação do trabalho final de conclusão do Curso de Especialização em Formação de Educadores para Educação Básica – com o título “**A ATUAÇÃO DA EQUIPE GESTORA PARA A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO COLETIVO: um diálogo entre referenciais teóricos e o cotidiano do 1º e 2º ciclos da Escola Municipal Oswaldo França Júnior**”, do(a) aluno(a) **Aparecida Batista Batella Miranda**. A banca examinadora foi composta pelos seguintes professores: Sandro Vinicius Sales dos Santos (orientador) e Maria Beatriz de Oliveira Vasconcelos Silva. Os trabalhos iniciaram-se às 8h, atendendo a uma escala de apresentações definida pelo(a) orientador(a). Após a apresentação oral do trabalho, a banca examinadora fez uma arguição ao aluno(a). A banca se reuniu, em seguida, sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para fazer a avaliação final. Em conclusão, a banca examinadora considerou o trabalho aprovado, atribuindo-lhe a nota 99, conceito A. O resultado final do trabalho foi comunicado ao aluno(a), que deverá encaminhar à Secretaria do curso a versão final em meio digital para (laseb@fae.ufmg.br) e submeter o trabalho salvo em formato PDF/A de acordo com as orientações da Biblioteca universitária da UFMG, Repositório Institucional (www.repositorio.ufmg.br). Nada mais havendo a tratar, eu, Ana Maria de Castro Rocha, secretária do colegiado do curso, lavrei a presente ata que, depois de lida e aprovada, será por mim assinada e pelos demais membros presentes. Belo Horizonte 07 de dezembro de 2019.

Aluno(a) Aparecida  
Aparecida Batista Batella Miranda

Registro na UFMG: 2018748879

Sandro Vinicius Sales dos Santos  
Sandro Vinicius Sales dos Santos  
Professor(a) Orientador(a)

Maria Beatriz O. Vasconcelos Silva  
Maria Beatriz de Oliveira Vasconcelos Silva  
Professor(a) Convidado(a)/avaliador(a)

Ana Maria de Castro Rocha  
Ana Maria de Castro Rocha  
Secretária do Colegiado de Curso de Especialização  
Em Formação de Educadores para Educação Básica

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me fazer sentir sua presença no meu cotidiano.

Aos meus filhos, os milagres pelos quais tanto sonhei e lutei, obrigada por me fortalecerem.

Ao meu esposo Odergues, que sempre incentiva e apoia meus estudos.

Aos meus amigos, que além de entenderem quando tive que me privar de suas companhias, ainda me auxiliaram no meu papel de mãe, cuidando de meus filhos- especialmente à Simone e sua família.

À EMOFJ, onde trabalhei e fui tão feliz.

Às colegas do LASEB pela generosidade em compartilhar suas experiências e por gestos afetuosos.

Aos professores do LASEB, suas exigências me lembraram do quanto sou capaz.

Ao professor Sandro, que me orientou com segurança e respeito à minha trajetória, gratidão pela sua leveza de ser, competência profissional e disponibilidade.

## RESUMO

A presente pesquisa de monografia teve como objetivo central analisar as possibilidades de atuação da equipe gestora da Escola Municipal Oswaldo França Júnior, de modo a favorecer no cotidiano escolar a construção do trabalho coletivo entre a equipe pedagógica do 1º e 2º ciclos do turno da tarde. Para subsidiar esta análise, busquei compreender o que a equipe gestora percebe como trabalho coletivo; identificar potencialidades e dificuldades para a construção do trabalho coletivo - analisando os espaços, tempos e práticas cotidianas - e investigar como a equipe gestora pode se organizar visando que suas ações táticas se tornem estratégicas, de modo processual. A abordagem adotada para a pesquisa de campo na instituição escolar foi a qualitativa, através de observação participativa e entrevistas em grupo com roteiro semi-estruturado com a equipe gestora, tendo textos de José Carlos Libâneo, Maria Cecília de Souza Minayo, Maria Eveline Pinheiro, Michel de Certeau e Mônica Matie Fujikawa para orientar meu olhar na percepção do problema, na elaboração do plano de intervenção, em sua execução e nas análises subsequentes. Os resultados do estudo apontam que para contribuir para a construção do trabalho coletivo entre a equipe pedagógica do 1º e 2º ciclos da Escola Municipal Oswaldo França Júnior, a atuação da equipe gestora deve priorizar no cotidiano escolar os registros intencionais e sistematizados. A prática dos registros, ao expor diferentes perspectivas, incentivará a reflexão conjunta sobre a própria organização da escola e a construção de um modelo orientador do seu cotidiano, facilitando a construção coletiva do objetivo comum da escola, da sua cultura organizacional. Sendo assim, é primordial a retomada da escrita do Projeto Político Pedagógico, já que este é um documento importante para a gestão democrática, facilitando a constituição coletiva da identidade da instituição escolar, garantindo uma unidade de trabalho, ao mesmo tempo que respeitando o sentido de pluralidade.

**Palavras-Chave:** Trabalho coletivo. Atuação da equipe gestora. Cotidiano escolar.

## **ABSTRACT**

The present monograph research had as its main objective to analyze how the possibilities of the management team of the Oswaldo França Júnior Municipal School, in order to favor the construction of collective work among the pedagogical team of the 1st and 2nd year elementary students . To support this analysis, seek to understand what the management team perceives as collective work; identify potentialities and difficulties for the construction of collective work - analyze the spaces, times and domestic practices - and investigate how the management team can organize the tasks that perform their strategic actions in a procedural way. An approach adopted for a field research in the school institution was qualitative, through participatory observation and group interviews with semi-structured script with a management team, having texts by José Carlos Libâneo, Maria Cecilia de Souza Minayo, Maria Eveline Pinheiro, Michel by Certeau and Mônica Matie Fujikawa to guide my perception of the problem, the elaboration of the intervention plan, its implementation and subsequent analysis. The results of the study pointed to the contribution to the construction of collective work among the pedagogical team of the 1st and 2nd year- students of the Oswaldo França Júnior Municipal School, an activity of the management team should prioritize in the school daily the intentional and systematized school records. The practice of the records, the different perspectives, encourages reflection on the school's own organization and the construction of a guiding model of its daily life, facilitating the collective construction of the school's common goal, its organizational culture. Thus, the redefinition of the writing of the Pedagogical Political Project, which is already an important document for democratic management, it is essential, facilitating the collective constitution of the identity of the school institution, starting a work unit, while respecting the sense of plurality.

**Key words:** Collective work. Management team acting. Daily school .

## **LISTA DE FIGURAS E QUADROS**

Figura 1: Vista da entrada da portaria da EMOFJ	20
Quadro 1 : Táticas e Estratégias no cotidiano escolar na atuação da CPG	23

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AEE – Apoio Educacional Especializado

CP – Coordenadora Pedagógica

CPG – Coordenadora Pedagógica Geral

CT – Coordenadora de Turno

D – Diretora

EJA – Educação de Jovens e Adultos

EMEI – Escola Municipal de Educação Infantil

EMOFJ – Escola Municipal Oswaldo França Júnior

GERED – Gerência Regional de Educação

LASEB – Pós Graduação Especialização Lato Sensu em Docência na Educação Básica

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PBH – Prefeitura de Belo Horizonte

PEI – Programa Escola Integrada

PIP – Projeto de Intervenção Pedagógica

PNAIC – Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa

PPP- Projeto Político Pedagógico

RME – Rede Municipal de Educação

SMED – Secretaria Municipal de Educação

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	10
2. Referências teóricas .....	13
2.1. Estratégias e táticas para pensar a construção do trabalho coletivo ...	13
2.2. A coordenação pedagógica no contexto da rede municipal de educação de Belo Horizonte .....	14
2.3. Trabalho coletivo .....	15
3. Metodologia .....	17
3.1. Desenho do plano de intervenção .....	17
3.2. Apresentação do campo de pesquisa .....	19
3.3. Apresentação dos participantes do estudo .....	20
4. Apresentação e análise dos dados .....	23
5. Considerações .....	38
Referências .....	42

## 1- INTRODUÇÃO

Este estudo discute a temática da construção do trabalho coletivo em uma instituição de ensino de Belo Horizonte, Minas Gerais, tendo a coordenação pedagógica como principal eixo de análise.

Ao trabalhar na Escola Municipal Oswaldo França Júnior (EMOFJ) por quase dez anos e assumindo a função de Coordenadora Pedagógica Geral da instituição, de Janeiro de 2018 até 23 de Março de 2019, percebi a necessidade de a equipe gestora atuar para que os professores do 1º e 2º ciclos do turno da tarde se envolvessem de forma a contribuir para a construção do trabalho coletivo, convergindo esforços para o progresso dos processos de ensino - aprendizagem dos estudantes. Desafio esse apontado também por Miziara (2016) que afirma que:

(...) é competência do coordenador criar condições favoráveis que possibilitem aos professores relacionar criticamente suas experiências com os saberes acadêmicos, num espaço de problematizações consequentes e interlocções democráticas.(MIZIARA, 2016, p.622).

A instituição encontra-se situada à Rua Circular, 335- São Gabriel, BH/MG, região Noroeste de Belo Horizonte. No turno da tarde, no ano de 2019, existem 12 turmas de 1º ciclo com 390 estudantes e 5 turmas de 2º ciclo com 143 estudantes, e neste turno, 28 professores atuam na docência de diversas disciplinas, segundo dados da secretaria (apurados em 03/07/2019). A escola conta com o trabalho do Coordenador Pedagógico Geral (CPG), um coordenador de turno e outro pedagógico, esses dois indicados pela direção e referendados pelo grupo de professores. Seguindo organização interna da EMOFJ, o coordenador de turno se encarrega das questões disciplinares dos estudantes; da organização das rotinas escolares tais como: horários de entrada, saída e recreio; e do funcionamento diário do quadro de professores, administrando as ausências dos profissionais. Ao coordenador pedagógico cabe articular o trabalho coletivo da equipe pedagógica do seu turno de trabalho, visando o sucesso do processo de ensino-aprendizagem. Já as atribuições do Coordenador Pedagógico Geral II, uma função recente na rede de ensino, se pautam na lei nº11. 132, de 18 de Setembro de 2018, que em seu artigo 14 assevera que:

Art. 14 - O Coordenador Pedagógico Geral I e II tem como competência coordenar a gestão dos processos de ensino e aprendizagem, de avaliação escolar, de formação docente, de educação em tempo integral, de inclusão escolar de estudantes com deficiência e de educação para a cidadania e culturas, desenvolvidos na unidade escolar, em consonância com os princípios da Política Educacional do Município.

Desse modo, o presente texto objetiva analisar como a equipe gestora da Escola Municipal Oswaldo França Júnior (EMOFJ), pode atuar de modo a contribuir para a construção do trabalho coletivo dos professores do 1º e 2º ciclos do turno da tarde.

Para subsidiar esta análise, mais especificamente, busquei compreender o que a equipe gestora percebe como trabalho coletivo; identificar potencialidades e dificuldades para a construção do trabalho coletivo a partir da análise dos espaços, tempos e práticas cotidianas e investigar como a equipe gestora pode se organizar visando que suas ações táticas se tornem estratégicas, de modo processual.

A instituição escolar é constituída por vários grupos, como espaço funcional de desenvolvimento do conhecimento. É o resultado da articulação das pessoas que a compõe, com a integralidade de seu ser e com sua relação com o outro e o mundo. Se a equipe gestora da Escola Municipal Oswaldo França Júnior (EMOFJ), ao se relacionar cotidianamente com o grupo dos professores do 1º e 2º ciclos do turno da tarde, conseguir refletir sobre sua prática profissional, de modo a contribuir para que haja intencionalidade em transformar as ações táticas da gestão em ações estratégicas haverá o desenvolvimento dos processos pedagógicos numa perspectiva colaborativa.

Assim, a equipe gestora da EMOFJ precisa refletir e se planejar para dentro do imprevisto das urgências e emergências do cotidiano escolar ser capaz de não somente reagir, mas agir de modo coerente com seu projeto de educação, construindo gradual e constantemente uma identidade coletiva da instituição. Analisar criticamente as práticas cotidianas, de modo a contribuir para a politização dos processos de ensino-aprendizagem, buscando superação de ações táticas para ações estratégicas orientadas para os pontos críticos da organização escolar. Como ressaltado por SILVA (2017), para que as pessoas se envolvam como equipe, é necessário conhecer a cultura organizacional da escola. Desse modo, a autora afirma que:

Conhecer a cultura organizacional, perceber em que medida ela afeta as pessoas e o ambiente, saber que o jogo coletivo é constituído por essa cultura e é constituinte das relações interpessoais é o primeiro passo em direção à criação de um clima de incentivo para que as pessoas da escola se envolvam como equipe. (SILVA, 2017, p.117)

Essa cultura organizacional de que fala a autora (SILVA, 2017) - ou identidade coletiva como denominado nesta pesquisa - precisa ser construída, reconhecida e fortalecida por toda comunidade escolar, especialmente pela equipe gestora da EMOFJ, já que este é um dos condicionantes para a construção do trabalho coletivo dos professores do 1º e 2º ciclos do turno da tarde, como apontado nos referencias teóricos e na pesquisa de campo deste estudo.

Este trabalho está organizado em um capítulo introdutório, onde é explicitado como se originou o interesse em realizar a pesquisa e quais são as pretensões desta em colaborar com a atuação da equipe gestora da Escola Municipal Oswaldo França Júnior para que ela favoreça a construção do trabalho coletivo entre os docentes do 1º e 2º ciclos.

No segundo capítulo, são apresentados os referenciais teóricos que nortearam a pesquisa, com a discussão dos conceitos de estratégias e táticas, coordenação pedagógica e trabalho coletivo.

As três fases da metodologia foram registradas no terceiro capítulo, que além do desenho do plano de intervenção, contou com a apresentação do campo e dos participantes do estudo.

No quarto capítulo são apresentados e analisados os dados da pesquisa, estando nele o quadro que compara as ações táticas e as ações estratégias desenvolvidas no cotidiano escolar pela equipe gestora da EMOFJ - recorrentemente citado no texto da pesquisa, já que as categorias de análise foram criadas a partir dele e das narrativas das entrevistas.

As considerações estão no quinto e último capítulo, onde foram descritas as contribuições deste estudo para que a equipe gestora da EMOFJ atue de modo que os professores do 1º e 2º ciclos se envolvam colaborativamente para a construção do trabalho coletivo, convergindo esforços para o progresso dos processos de ensino - aprendizagem dos estudantes, contribuições estas que podem ser ampliadas para o campo educacional.

## **2- REFERÊNCIAS TEÓRICAS**

Este capítulo apresenta os referenciais teóricos que orientam meu olhar na percepção do problema, na elaboração do plano de intervenção, em sua execução e nas análises subsequentes.

Primeiro discuto os conceitos de estratégias e táticas, tendo a produção teórica de Michel DeCerteau como principal inspiração. Em seguida, discuto a coordenação pedagógica segundo a legislação do município de Belo Horizonte e a autonomia de organização das escolas e faço algumas considerações teóricas sobre a produção do trabalho coletivo.

### **2.1- Estratégias e táticas para pensar a construção no cotidiano do trabalho coletivo**

Para o desenvolvimento do presente texto, foi adotado o conceito de tática e estratégia de Michel de Certeau, que o autor desenvolveu ao estudar o cotidiano de grupos anônimos, questionando se esses sujeitos poderiam ou não ser capazes de influenciar o seu ambiente.

CERTEAU (1990) define a estratégia como: “o cálculo das relações de força que se torna possível a partir do momento que um sujeito de querer e poder é isolável de um ambiente.” (CERTEAU, 1990, p.46)

Enquanto para o mesmo autor: “A tática só tem por lugar o do outro. (...) ela não dispõe de base onde capitalizar os seus proveitos, preparar suas expansões e assegurar uma independência em face das circunstâncias” (CERTEAU, 1990, p.46)

Certeau pesquisou a lógica do cotidiano, as práticas comuns, as artes de fazer dos praticantes, e ao atribuir ao cotidiano o estatuto de objeto teórico, caracteriza tática como ação de alcance local, capaz de se desestruturar e se reagrupar com facilidade. A tática surge como resposta à uma demanda dinâmica, difícil de ser identificada no cotidiano, mas que tem poder na invisibilidade e efeito ao longo do tempo. Já a ação estratégia tem alcance global, busca impor uma ordem e sistematizar, tem um lugar próprio, é uma ação que exige tempo e espaço e por isso menos flexível a alterações, é planejada. (CERTEAU, 1990)

Entendendo assim o cotidiano escolar como um cenário dinâmico, composto tanto de situações rotineiras como da mesma forma de situações inesperadas, que demandam dos sujeitos ações inovadoras no uso do espaço, tempo, linguagem, objetos, normatizações sociais, oportunizando que os profissionais e estudantes protagonizem suas próprias histórias.

E como apresentado no artigo de Marília Claret Geraes Duran, que relata as contribuições dos conceitos desenvolvidos por Certeau para a análise do cotidiano escolar como uma das dimensões para os processos formativos de professores, conciliar a compreensão das narrativas dos praticantes com a interpretação cuidadosa dos episódios diários é um caminho para conhecer a historicidade das instituições:

Para falar de práticas, criações e artes na escola será preciso ouvir (...) pensar a respeito de suas invenções, procurando evidenciar microdiferenças onde tantos outros apenas percebem uniformização e conformismo. (DURAN, 2007, p.121)

Assim, os dados coletados sobre o cotidiano escolar no diário de bordo e apresentados nesta pesquisa no quadro 1 (Quadro Comparativo de Táticas e Estratégias no cotidiano escolar na atuação da CPG) e as respostas à entrevista em grupo sobre as concepções que a equipe gestora possui sobre o trabalho coletivo, seus limites e as possibilidades serão analisados com base nos conceitos de tática e estratégia de Certeau.

## **2.2- A coordenação pedagógica no contexto da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte**

O processo constitutivo da função de coordenação pedagógica varia de acordo com cada região, estado e até mesmo município brasileiro. Na Rede Municipal de Ensino de Belo Horizonte (RME-BH), a autonomia de gestão de cada instituição escolar permite várias organizações da equipe pedagógica, mas na maioria das escolas de ensino fundamental, há coordenador de turno, coordenador pedagógico, apoio à coordenação, e, desde 2018, um coordenador pedagógico geral, este último sempre eleito pelos pares a partir de uma lista tríplice indicada pela direção da escola. Na RME-BH, toda equipe pedagógica é composta por profissionais concursados em regime estatutário, para os cargos de docência,

podendo os professores municipais concorrer posteriormente às funções de coordenação e direção da instituição em que são lotados se assim o desejarem.

As equipes gestoras das escolas municipais de Belo horizonte, atualmente são compostas pela direção e vice-direção, coordenações de turno e pedagógicas, coordenador pedagógico geral e secretário escolar. Como equipe gestora da EMOFJ, dos 1º e 2º ciclos do turno da tarde, para este presente trabalho, considerou-se somente a diretora, a coordenadora pedagógica geral, a coordenadora de turno, as coordenadora pedagógicas, visto que o vice-diretor e a secretária escolar não estão diretamente envolvidos no trabalho com os professores deste turno, grupo central deste estudo, no desenvolvimento das atividades pedagógicas, exercendo na maioria das vezes, atividades de cunho meramente administrativo.

Ainda atualmente, as professoras que estão na coordenação do 2º ciclo foram indicadas pela direção para exercerem essas funções, sendo a escolha aprovada pelos demais colegas do turno - vale ressaltar que não houve manifestação de outros professores pleiteando a coordenação de turno ou pedagógica. Para a eleição da Coordenação Pedagógica Geral, única coordenação comissionada no município de Belo Horizonte, houve três candidatos.

### **2.3- Trabalho coletivo**

Acreditando que a legitimidade do trabalho da equipe gestora se dá no cotidiano escolar, no favorecimento da coletividade, entende-se na leitura desse texto, como trabalho coletivo, a prática reflexiva consciente da equipe pedagógica sobre o cotidiano escolar, sobre suas próprias experiências, numa postura de formação profissional continuada e de apoio mútuo. (LIBÂNEO, 2003)

Libâneo conceitua o trabalho coletivo partindo da totalidade concreta, e não como simples síntese, e propõe para a equipe gestora, articuladora dessa prática social, estratégias de organização escolar para favorecer esse exercício individual e coletivo de compartilhar experiências, lendo as divergências e convergências da equipe pedagógica:

(...) adoção de práticas participativas em que os professores aprendam nas situações de trabalho, compartilhem com os colegas conhecimento, metodologias e dificuldades, discutam e tomem decisões sobre o projeto pedagógico-curricular, sobre o currículo, sobre as relações sociais internas, sobre as práticas de avaliação. (...) Para tanto, esta precisa introduzir formas de participação real de seus membros nas decisões, como reuniões, elaboração do projeto pedagógico-curricular, atribuição de responsabilidades, definição de modos de agir coletivos e de formas de avaliação acompanhamento do projeto e das atividades da escola e da sala de aula. (LIBÂNEO, 2003, p.308-309)

Ainda segundo o autor, o trabalho coletivo representa valiosa oportunidade de formação continuada em serviço de professores visto que a formação teórica nem sempre resulta em mudança na prática docente.

A reflexão sobre as práticas pedagógicas do e no cotidiano escolar contribui para uma educação de qualidade, dialogando com a formação teórica, na busca de um fazer pedagógico intencional, comprometido com o projeto da instituição escolar. Quando os diferentes atores da equipe pedagógica desenvolvem habilidades de participação e de atuação e expõem, discutem e avaliam com respeito suas diferentes perspectivas individuais buscando respostas para as necessidades do coletivo, gera-se um comportamento de representatividade e de responsabilidade sobre as ações e seus resultados.

Uma educação de qualidade para os alunos depende de uma formação teórica e prática de qualidade dos professores. (...)A formação teórica e prática implica em algo como um vai-e-vem entre o estudar e o fazer, mas cujo resultado é o saber-fazer com consciência.(...) (LIBÂNEO, 2002, p.35)

Assim, a prática do trabalho coletivo no cotidiano escolar representa uma experiência de formação profissional continuada, uma oportunidade de estudar o seu fazer, compartilhando conhecimentos e experiências, refletindo sobre as práticas pedagógicas da instituição e as aprimorando com o apoio de seus colegas, então, seus pares.

### 3- METODOLOGIA

A presente pesquisa de campo foi realizada na Escola Municipal Oswaldo França Júnior (EMOFJ), com a equipe gestora - a coordenadora pedagógica geral, as coordenadoras pedagógicas, a coordenadora de turno e a diretora do 1º e 2º ciclos do turno da tarde.

Frente ao objeto proposto, de analisar como a equipe gestora da EMOFJ, pode atuar de modo a contribuir para a construção do trabalho coletivo dos professores do 1º e 2º ciclos do turno da tarde, a abordagem adotada para a pesquisa de campo na instituição escolar foi a qualitativa. Ela fora acompanhada de observação participativa, com anotações num diário de bordo e elaboração de um quadro comparativo das táticas e estratégias na atuação da CPG no cotidiano escolar. Além disso, foram realizadas entrevistas em grupo com roteiro semi-estruturado com a equipe gestora conceituando trabalho coletivo; e análise dos registros através do estudo de autores referenciais.

Nas três etapas enunciadas acima, foi constante o olhar crítico sobre o senso comum, considerado por Minayo, a base dos estudos qualitativos :

O senso comum pode ser definido como um corpo de conhecimentos provenientes das experiências e das vivências que orientam o ser humano nas várias ações e situações de sua vida (...). O senso comum se expressa na linguagem, nas atitudes e nas condutas e é a base do entendimento humano. Dado o seu caráter de expressão das vivências, o senso comum é o chão dos estudos qualitativos. (MINAYO, 2012, p.622).

A análise do material recolhido no campo e o estudo de autores referenciais, a narrativa coletiva recolhida a partir das vozes de diferentes atores que cotidianamente convivem na Escola Municipal Oswaldo França Júnior (EMOFJ), possibilitou a compreensão sobre como a equipe gestora pode atuar de forma a contribuir para a construção do trabalho coletivo da instituição, nos 1º e 2º ciclos, no turno da tarde.

### 3.1- Desenho do Plano de Intervenção

A parte empírica da pesquisa foi organizada em duas fases:

**Fase 1** - Observação participante: Observação do cotidiano escolar no período de vinte e três de Janeiro de dois mil e dezenove até quatorze de Março de dois mil e dezenove, registrando as impressões em diário de bordo sobre as possibilidades e as dificuldades da equipe gestora na construção do trabalho coletivo e a elaboração de um quadro comparativo das ações táticas e estratégicas da equipe pedagógica no cotidiano escolar.

Ressaltando que autores em metodologias de pesquisa em ciências sociais como Ludke (1986) e Flick (2009) apontam como a subjetividade do pesquisador, sua história de vida, interferem nos registros dos diários de bordo. Esses autores legitimam a parte reflexiva das anotações, e as inclui no processo de pesquisa.

**Fase 2** - Entrevista coletiva realizada em trinta de maio de 2019 com a equipe gestora, sobre as concepções que possuem sobre o trabalho coletivo, seus limites e possibilidades, a partir de roteiro semi-estruturado, como orienta LUDKE:

Será preferível e mesmo aconselhável o uso de um roteiro que guie a entrevista através dos tópicos principais a serem cobertos. Esse roteiro seguirá naturalmente uma certa ordem lógica e também psicológica, isto é, cuidará para que haja uma sequência lógica entre os assuntos, dos mais simples aos mais complexos, respeitando o sentido do seu encadeamento. Mas atentar-se também para as exigências psicológicas do processo, evitando saltos bruscos entre as questões, permitindo que elas se aprofundem no assunto gradativamente e impedindo que questões complexas e de maior envolvimento pessoal, colocadas prematuramente, acabem por bloquear as respostas às questões seguintes. (LUDKE, 1986, p.36)

A entrevista foi realizada simultaneamente com os membros da equipe gestora, como esclarece Minayo: “..onde as falas de um são confrontadas com as dos outros.” (MINAYO, 2007, p.65), a partir de um roteiro semiestruturado de questões:

1. Como você definiria seu trabalho cotidiano na Escola?
2. Quais situações você pode organizar seu trabalho de modo individual?
3. E quais precisam ser planejadas, organizadas e executadas de modo coletivo?
4. Como você definiria o trabalho coletivo?

5. Vocês possuem o hábito de realizar trabalhos coletivos? Quais? Poderiam dar exemplos?
6. Em que situações vocês percebem que é mais fácil realizar um trabalho coletivo?
7. E em quais situações se torna difícil? Por quê?
8. Há contribuições (ou não) no trabalho realizado de modo coletivo? Quem se beneficia com ele?

Assim, após a produção de dados para compreender o que a equipe gestora percebe como trabalho coletivo e identificar potencialidades e dificuldades para a construção dessa coletividade profissional, a partir da análise dos espaços, tempos e práticas cotidianas, investigou-se como a diretora e coordenadoras do 1º e 2º ciclos da EMOFJ podem se organizar visando que suas ações táticas se tornem estratégicas de modo processual, com análise dos registros através do estudo de autores referenciais.

### **3.2- Apresentação do campo de pesquisa**

A EMOFJ foi oficialmente inaugurada em Junho de 1991, já que em 1990 a Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) desapropriou parte de um campo de várzea e algumas residências e iniciou a construção da escola, atendendo ao anseio da comunidade do bairro São Gabriel por uma escola municipal. Em sua inauguração, atendia desde o pré-escolar até a 6ª série. Gradativamente, a escola foi ampliando seu atendimento, e atualmente oferece ensino fundamental completo e Educação de Jovens e Adultos (EJA), e também atende estudantes de bairros vizinhos.



Figura 1: Vista da entrada da portaria da EMOFJ

A EMOFJ conta com 18 salas de aula, distribuídas em 2 pavimentos. Em 2018 foi iniciada uma reforma na escola, visando à manutenção do prédio, a adequação da acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida no primeiro andar e a otimização do uso dos espaços.

Na organização das turmas, no turno da tarde, prioriza-se que no primeiro pavimento sejam alocadas as crianças menores, das turmas de 1º e 2º anos do primeiro ciclo – buscando que as turmas de mesmo ano/ciclo sejam vizinhas - além de outras turmas que contem com algum estudante com mobilidade reduzida. No primeiro piso também se concentram as salas de gestão escolar, com uma sala da coordenação e outra da direção, bem como a secretaria, a sala dos professores, os banheiros dos funcionários e estudantes, cantina, dois pátios cobertos e quadra poliesportiva.

No segundo pavimento, além de nove salas de aula, fica a sala do Projeto de Intervenção Pedagógica (PIP), a sala de coordenação do Programa Escola Integrada (PEI), a sala de vídeo, o laboratório de informática e a biblioteca.

### 3.3- Apresentação dos participantes do estudo

Este estudo foi realizado com a participação da equipe gestora do 1º e 2º ciclos do turno da tarde da Escola Municipal Oswaldo França Júnior: a diretora, a coordenadora pedagógica geral, a coordenadora de turno e a coordenadora pedagógica.

Embora a coordenadora pedagógica não tenha participado da entrevista coletiva, como explicado no próximo capítulo, esta participou do estudo, por ser integrante da equipe e ter sua atuação registrada no diário de bordo.

Segundo dados coletados com as próprias profissionais da equipe gestora em Setembro de 2019, a diretora está na função cumprindo seu segundo mandato. Ela relatou que escolheu ser lotada na EMOFJ, que fica no bairro São Gabriel, por residir na mesma regional da escola, no bairro Heliópolis, e está na instituição há 28 anos e antes de diretora atuou na coordenação pedagógica do turno da tarde desta escola por 25 anos - ocupando essa função também após eleição realizada, entre a equipe pedagógica. A diretora tem 53 anos de idade, concluiu o curso de Pedagogia em 1988 e especializou-se em Gestão de Pessoas; também é concursada na Prefeitura de Contagem, mas no cargo de especialista educacional – supervisão e coordenação pedagógica.

A coordenadora pedagógica geral tem 38 anos de idade, é graduada em Pedagogia e pós-graduada em Educação Infantil e Alfabetização. Atua na educação há 21 anos, e desde 2008 na EMOFJ, onde está na função de coordenação pedagógica há 8 anos e desde o abril de 2009 na coordenação pedagógica geral. Possui também o cargo de Professora da Educação Infantil na PBH, e antes de trabalhar na rede municipal de Belo Horizonte, atuava na iniciativa privada com Educação Infantil e EJA. Segundo a coordenadora pedagógica geral, lotou-se na instituição por já ser lotada na EMEI (Escola Municipal de Educação Infantil) do bairro São Gabriel, que é vizinha da EMOFJ.

A coordenadora de turno concluiu o curso Normal Superior em 2008 e especializou-se em Gestão Escolar, Psicopedagogia e Psicomotricidade, e Atendimento Educacional Especializado, iniciando sua carreira educacional em 2013. A profissional tem 35 anos de idade, e relatou que por residir em Lagoa Santa

optou em 2014 pela lotação na EMOFJ para facilitar seu deslocamento, já que também é professora no Colégio Tiradentes, no bairro Santa Teresa, em Belo Horizonte. A coordenadora de turno relatou ainda que assumiu a função na equipe gestora após um convite da direção, e que o grupo de professores referendou a indicação.

A coordenadora pedagógica tem 47 anos, concluiu o curso de Magistério em 1991 e o de Pedagogia em 2006. Possui as seguintes especializações: Psicopedagogia Institucional, Neurociência e Aprendizagem, Atendimento Educacional Especializado –AEE e Educação Inclusiva, Alfabetização e Letramento e Psicomotricidade. Iniciou sua carreira como professora em 2005. Reside no mesmo bairro da EMOFJ, onde atua desde 2007, inicialmente como professora do 1º ciclo, e há 4 anos na coordenação pedagógica. Também é professora de educação infantil na rede municipal de Belo Horizonte há 12 anos.

#### 4- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como etapa inicial da pesquisa de campo, foi registrado num diário de bordo no período de 23/01/2019 à 14/03/2019, a atuação da Coordenadora Pedagógica Geral, elaborando o quadro a seguir, que compara as práticas táticas e as ações estratégicas desenvolvidas no cotidiano escolar pela equipe gestora da EMOFJ e recorrentemente citado no texto da pesquisa, já que as categorias de análise foram criadas a partir dele e das narrativas das entrevistas.

**Quadro 1: táticas e estratégias no cotidiano escolar na atuação da CPG**

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>TÁTICAS</b>
Reorganização de espaços coletivos e materiais pedagógicos diversos, visando dinamizar a apropriação dos espaços, otimizar procedimentos e registros cotidianos e facilitar o uso da materialidade já existente na escola no enriquecimento da prática em sala de aula.	
Reunião com a equipe gestora para avaliação do trabalho no ano anterior e planejamento dos dois dias escolares e início do ano letivo.	
Relacionar as lotações dos professores nas turmas, finalização das enturmações, preenchimento do quadro de apoios aos educandos.	Reorganização do quadro de professores(seguinto lista de acesso e não priorizando desenvolvimento pedagógico dos estudantes) e apoios ao educando (devido carência desse profissional no início do ano), conversa com famílias sobre essas mudanças em alguns casos.
	Participação de um Círculo de Convivência para dialogar sobre uma reclamação de um apoio ao educando sobre CPG - em relação à insistente exigência de que eles fiquem em sala.
Elaboração de um projeto institucional com adesão de todo coletivo de	

professores –“Conexões de Leitura”- inclusive EJA e PEI.	
Participação da reunião de monitoramento da Gestão Escolar na GERED (Gerência Regional de Educação), momento de reflexão e planejamento.	Ligações para famílias dos estudantes que não retornaram à escola após 8 dias letivos, encaminhamento de comunicação de faltas para registro para todos que apresentaram acima de 5 faltas em fevereiro.
Tentativa de construção de uma rampa de acessibilidade ao segundo piso onde fica a biblioteca, laboratório de informática e sala de vídeo na reunião do Colegiado.	Frequência regular nas reuniões do Colegiado somente para assinatura de atas para administração das verbas, referendar negociação com professores e reincidência de indisciplina de estudantes.
Reunião de planejamento bimestral da equipe gestora, mas não houve formalização da divisão de tarefas.	
	Substituição de professores, auxiliares de apoio ao educando, responsável pelo Xerox, auxiliar o porteiro na entrada e saída dos estudantes, distribuir uniformes.
Garantir as reuniões semanais para planejamento. Elaboração coletiva das avaliações diagnósticas e compromisso de preenchimento do quadro de monitoramento do PNAIC (Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa).	Atendimento frequente aos mesmos professores, que demandam soluções milagrosas em relação ao comportamento e desenvolvimento pedagógico de estudantes com dificuldades escolares, exigindo que a coordenação pressione às famílias para que estas assumam suas responsabilidades perante seus filhos.
Reuniões de pais de início de ano. Agendamento pela escola com famílias de alguns estudantes com demandas específicas e urgentes.	Atendimento à pais sem agendamento, ou de casos de famílias que esperam que a escola resolva questões que não lhe competem, ou que apenas querem conversar.
Conversa entre todos professores e a equipe do AEE para conhecimento das dificuldades e potencialidades de cada estudante deficiente da escola.	
Adequação do cardápio de	

merenda escolar às necessidades do estudante com fenilcetonúria.	
	Incessantes buscas pelos livros didáticos faltosos do 1º e 2º ciclo no meio virtual, em visitas à outras escolas e órgãos como SMED (Secretaria Municipal de Educação) e depósito do MEC (Ministério da Educação e Cultura). E também incessantes negociações para divisão dos exemplares que dispomos e que atenderiam aos estudantes não fosse a dificuldade das professoras em se relacionar e lidar com situações não ideais.
	Negociação para realização da brincadeira de Carnaval, já que as professoras divergiam em relação à organização, discutiram e se atacaram verbalmente por isso, inclusive não respeitando a decisão coletiva.
Abertura de uma turma “Geração Ativa Fase 1” para aceleração e correção do fluxo escolar, após exposição da trajetória escolar de cada estudante do ensino regular com defasagem para a acompanhante pedagógica da regional.	Reorganização do quadro de pessoal e dos horários da rotina escolar do turno da tarde para atender a nova turma, do Geração Ativa Fase 1.
Celebração do dia da Mulher que foi planejado de modo a contribuir para melhoria do clima escolar, com lanche especial, mensagem e recreio estendido para favorecer as interações interpessoais.	
Planejamento mensal dividindo ações de demanda de cada turno e gerais.	
	Reorganização das professoras referência devido aposentadoria de uma colega e da liberação de outra para curso de formação no Centro Pedagógico da Universidade de Minas Gerais (UFMG) nos tempos extra-classe.
Organização do PIP para atender além dos estudantes do 6º ano no horário do almoço, os que foram para o 2º ciclo com defasagem dentro do PEI	Entrega de convocações, reuniões, matrículas no PEI, bilhetes, ligações para pais, busca de estudantes em sala para que não faltem ao reforço.
Inscrição da escola em	

<p>formações: Gincana de Matemática da RME-BH (GINCAMAT), combate à dengue e “Arte e Sustentabilidade”, Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP).</p>	
<p>Divulgação de Concursos Pedagógicos e formações docentes</p>	

Aos 30 dias de Maio de 2019, a pesquisadora agendou com as coordenadoras e a diretora e foi recebida na EMOFJ para a entrevista coletiva semi-estruturada no horário entre os turnos da manhã e tarde, num dia de paralisação do segundo turno. A coordenadora pedagógica Andreia avisou via celular que não poderia estar presente porque iria levar seu filho ao médico, mas as demais integrantes da equipe gestora optaram por confirmar a entrevista, visto a dificuldade de posteriormente agendar novamente, segundo elas devido principalmente ao grande número de faltas de professoras e imprevistos do cotidiano escolar. Assim, participaram da intervenção a Coordenadora Pedagógica Geral (CPG), a coordenadora de turno (CT) e a diretora (D).

Após a transcrição da entrevista, foram criadas categorias de análise das narrativas e também do quadro comparativo de táticas e estratégias no cotidiano escolar na atuação da CPG, para interlocução com os referenciais teóricos adotados na pesquisa.

Uma primeira categoria de análise que emergiu dos dados de campo permite compreender a noção de trabalho coletivo do grupo de participantes deste estudo.

A equipe gestora do 1º e 2º ciclos da EMOFJ entende por trabalho coletivo aquele em que ao menos a maioria dos professores esteja efetivamente envolvida, desde o planejamento. E de acordo com LIBÂNEO (2003), um professor que é ativo participante no processo de tomada de decisões na escola tem a capacidade de atuar em colaboração com os colegas, cada um contribuindo com suas ideias, trocando suas qualidades entre si, com a organização do trabalho pedagógico baseada em procedimentos cooperativos.

A diretora e as coordenadoras ressaltaram a necessidade de flexibilidade de concepções de toda equipe pedagógica para a construção de um denominador comum, com a visão da escola na sua totalidade- e não que cada professor se preocupe apenas com sua sala de aula- que tem ocorrido com frequência no cotidiano do turno da tarde da instituição, dificultando o trabalho coletivo.

Sendo assim, para facilitar que o trabalho coletivo se efetive entre os professores do 1º e 2º ciclos da EMOFJ, é importante que todos participem do processo de tomada de decisões da escola, buscando conjuntamente respostas para as demandas coletivas, que contemplem objetivos comuns.

A equipe gestora define que o objetivo comum da EMOFJ é oferecer um ensino de qualidade para a comunidade escolar, que os estudantes tenham uma escola de excelência educacional e tranquila, e os professores um bom ambiente de trabalho. Sobre este aspecto do trabalho coletivo, é insuficiente que os professores o conheçam apenas, é preciso que comunguem com ele, deste modo, para fortalecer o senso de coletividade da equipe pedagógica do turno da tarde, é valiosa a sistematização de reuniões tendo em pauta a delimitação do que o coletivo da EMOFJ entende por qualidade educacional, visto ser este um conceito amplo e por vezes divergente, e que deve estar pautado no projeto pedagógico da instituição. Libâneo aponta a necessidade do diálogo para que os profissionais “tenham uma opinião comum sobre critérios de ensino de qualidade na escola.” (LIBÂNEO, 2003, p.302).

Assim, trabalho coletivo e objetivo comum estão fortemente associados, de modo que os professores “formam um coletivo quando estão unidos por determinados interesses, dos quais têm consciência e que lhe são próximos” (VEIGA, 2006, p.114). Percebo então, que cabe à equipe gestora, além de possibilitar o diálogo entre os pares na busca de construção do objetivo comum da EMOFJ, se preocupar com os registros dessas trocas entre os profissionais. O uso dos registros das discussões é apontado por Fujikawa como um valioso recurso a ser utilizado pela equipe gestora. Segundo ela, “a utilização dos registros como um dos recursos possíveis para a construção do trabalho coletivo possibilita trazer para o núcleo das discussões pedagógicas as diversas concepções presentes no contexto escolar” (FUJIKAWA, 2012, p.137).

Ressalto ainda que os registros, para além da documentação dos processos, servirão como recursos para reflexão e formação profissional, expondo as diferentes perspectivas, logo, facilitando a construção coletiva do objetivo comum da EMOFJ.

Outra categoria de análise constante nos dados de campo aponta para o fato de que compete à ação do planejamento da equipe gestora, tanto individual, entre a própria equipe e desta com os professores do 1º e 2º ciclos do turno da tarde da EMOFJ.

Demonstrando clareza da imprevisibilidade de suas funções na escola, com vistas a não se perderem simplesmente em ações táticas, atendendo demandas emergenciais, todas componentes da equipe gestora deram exemplos de fazerem seus registros de planejamento individual fora do horário de trabalho, buscando assim, conciliar ações táticas com ações estratégicas no fazer cotidiano.

Consta no diário de bordo o planejamento mensal da CPG, dividindo ações de demanda de cada turno e gerais. E na entrevista coletiva, a diretora explicou como se organiza em relação ao planejamento:

*“Eu faço um planejamento diário, coloco tudo na agenda, mas esse planejamento vai depender de como chegar o dia, entendeu? Cada instante, bem flexível, entendeu? Eu tenho um eixo norteador que eu faço semanal - essa semana eu tenho que vencer isso, isso e isso. Só que aí depende de como está o dia na escola, entendeu? A demanda. Porque tem coisas emergenciais, entendeu? [...] tem que ter um planejamento se não a gente não dá conta. A gente tem um plano de ação, um plano de trabalho, só que o dia vai dando o tom, daí depois você consegue resolver aquele conflito, você volta para o que tinha que fazer.” (Diretora, 30 de Maio de 2019).*

Sobre o planejamento coletivo da própria equipe gestora, analisando o quadro 1, há predominância de ações estratégicas visando contribuir para a construção do trabalho coletivo da instituição, nos 1º e 2º ciclos, no turno da tarde, como: reunião entre os integrantes para avaliação do trabalho no ano anterior e planejamento dos dois dias escolares e início do ano letivo; reunião de planejamento bimestral; participação da reunião de monitoramento da Gestão Escolar na GERED, momento percebido pela equipe gestora como oportunidade de reflexão e planejamento-retroinformação.

Uma ação tática observada foi a de frequência regular da equipe gestora do 1º e 2º ciclos nas reuniões do Colegiado somente para assinatura de atas para administração das verbas; referendar negociação de cumprimento de carga horária por professores que iriam se ausentar do seu horário normal de trabalho para

participarem de congressos e cursos; e tratar da reincidência de indisciplina de alguns estudantes.

Embora constantes convites da direção para composição do Colegiado ou para participação das reuniões - espaço privilegiado do exercício da gestão democrática- somente os coordenadores se dispuseram a participar neste triênio representando o segmento professores da instituição. Vale ressaltar que todas as reuniões mencionadas, exceto a com a equipe de monitoramento da GERED, aconteceram fora do horário de trabalho, ou no horário do almoço ou de noite, para permitir a presença de todos.

Para que o planejamento coletivo da própria equipe gestora aconteça, a coordenadora de turno explicou, na entrevista, como elas se organizam no cotidiano escolar:

*“E a coordenação, né, reúne junto com a direção sempre que precisa né? Aí eu dou o suporte lá, fico na coordenação para poder, elas poderem se reunir, as pedagógicas junto com a direção. [...] Geralmente a gente aproveita os dias que está mais tranquilo, que não tem muita falta daí coloca o trabalho em dia” (Coordenadora de Turno, 30 de Maio de 2019).*

Porém, observo que para o planejamento coletivo da própria equipe gestora possa acontecer, dois obstáculos se impõem: a necessidade da Coordenadora de Turno ficar na coordenação enquanto as coordenadoras pedagógicas e direção se reúnem, não participando do planejamento coletivo da equipe gestora da qual faz parte, e a dependência em relação ao absenteísmo para que seja possível o encontro das coordenadoras e a diretora.

E como observado durante a elaboração do diário de bordo, e apontado várias vezes na entrevista, o absenteísmo foi acentuado durante todo o período da coleta de dados, e apontado pela equipe gestora como sendo o maior dificultador da construção do trabalho coletivo do turno da tarde da EMOFJ.

A direção aponta que o absenteísmo, além de causar ruptura nos processos pedagógicos e na construção do trabalho coletivo, contribui para a desqualificação do clima escolar, visto que os professores reclamam de ter que modificar suas rotinas de trabalho, e às vezes até substituir o colega ausente, adiando seu tempo regulamentado de trabalho extraclasse.

Considero que potencializando a construção do trabalho coletivo nos 1º e 2º ciclos no turno da tarde da EMOFJ, o fato de que a equipe gestora, prioritariamente as coordenadoras pedagógicas, se reúnem semanalmente com as professoras de cada ano. O quadro de horários da instituição é organizado de modo que no segundo horário de cada dia as professoras referência de cada sala de anos afins estejam no seu tempo extraclasse e se reúnam. Desta forma, na segunda-feira, a coordenação pedagógica se reúne com o grupo de professoras referência do primeiro ano, na terça-feira com o grupo do segundo ano e assim sucessivamente.

A estratégia da equipe gestora em garantir, mesmo com as imprevisibilidades do cotidiano escolar, as reuniões semanais dos grupos de trabalho representa um forte momento de atuação da gestão para que os professores do 1º e 2º ciclos do turno da tarde se envolvam, de forma a contribuírem para a construção do trabalho coletivo, convergindo esforços para o progresso dos processos de ensino aprendizagem dos estudantes.

Nestes encontros, presenciei a elaboração de atividades diagnósticas, levantamento dos objetivos pedagógicos para etapa, socialização de metodologias e experiências, proposição de projetos e sequências didáticas, conversa com a equipe do AEE (Apoio Educacional Especializado) para conhecimento das dificuldades e potencialidades dos estudantes deficientes.

A equipe gestora afirmou que essas reuniões semanais são momentos de encontro, de discussão de ideias diversificadas buscando um denominador comum, e que mesmo com a imprevisibilidade do cotidiano e o absenteísmo. Na visão das participantes deste estudo, o coletivo da EMOFJ tem que se apropriar desse espaço, que pertence a todos, em que a coordenação se faz presente como mediadora, como segue:

*“A gente revira, remexe, as meninas pegam duas, três salas, a coordenação assume, inclusive a direção às vezes assume junto com as meninas; as meninas vão e eu fico na coordenação e a gente vai tentando garantir, entendeu, para gente é primordial esse encontro, porque ninguém constitui um coletivo se não tiver uma reunião, onde as pessoas se coloquem, discutam as ideias, porque ideias são divergentes, ninguém vai ter a mesma ideia, são diversas ideias que tem que se unir e chegar num denominador comum, um consenso para as coisas fluírem, por isso que é tão difícil um trabalho coletivo, devido a diversidade mesmo de cada funcionário, de cada profissional que está aqui. [...] Tentando não perder esse espaço. A gente tem que se apropriar desse espaço. Custe o que custar [...] valorizar esse espaço, tem que fazer desse espaço de pertencimento de todos, então*

*todo mundo tem que sentir que esse espaço é importante, entendeu? Então a gente faz das tripas o coração para esse espaço acontecer". (Diretora, 30 de Maio de 2019).*

E para garantir essa valiosa estratégia para a construção do trabalho coletivo, a coordenadora pedagógica geral explicou na entrevista que mesmo com o absenteísmo acordaram uma tática - o grupo de professoras que estiver presente na escola se reúne e depois a coordenação retoma a discussão com os pares ausentes- ficando evidente, tanto na entrevista quanto na observação, o esforço em garantir esse espaço/tempo coletivo dentro do cotidiano do turno da tarde da EMOFJ.

Assim, o esforço empenhado pela equipe gestora em garantir as reuniões com a equipe pedagógica ilustra o que Michel de Certeau (1990) descreveu nos seus estudos do cotidiano de grupos anônimos- os profissionais da EMOFJ são capazes de influenciar o seu ambiente, quando esses sujeitos não podem ser isolados no cotidiano que é dinâmico, a equipe gestora atua com suas invenções e artes do fazer pedagógico.

Também LIBÂNEO (2003), PINHEIRO (2006) e VEIGA (2006) ressaltam a importância dos momentos de discussão e tomada de decisão coletivas, quando os professores podem identificar, analisar e buscar soluções conjuntas, já que as práticas participativas possibilitam a representatividade e a legitimidade do projeto pedagógico das instituições.

Delimitando o papel da equipe gestora do 1º e 2º ciclos do turno da tarde da EMOFJ, configura-se como elemento central a construção do senso coletivo. As professoras que estão na função de coordenadoras, afirmam que, dentre as várias atribuições relativas ao papel da coordenação, primeiramente compete à equipe gestora construir um senso coletivo, seja nos pequenos grupos, seja em nível macro. A coordenadora pedagógica geral, a coordenadora de turno e a diretora citaram na entrevista também ser papel da equipe gestora: amarrar as demandas semelhantes, finalizar processos, articular nos pequenos grupos, apoiar professoras no desenvolvimento dos trabalhos, e, embora não mencionado por elas, o incentivo à formação profissional também foi uma prática presenciada no cotidiano escolar do turno da tarde da EMOFJ.

Assim, o papel da equipe gestora delimitado por estas profissionais tem acordo com PINHEIRO (2006), ao elencar que à equipe gestora compete preparar as formas mais amplas de organização do trabalho pedagógico, acompanhando os processos de ensino-aprendizagem e garantindo os mecanismos de participação dos profissionais nas tomadas de decisão.

A diretora esclarece que para a construção do senso coletivo, o coordenador atua como articulador entre os professores, seus diversos pensamentos, enfatizando a importância de buscar o diálogo primeiramente nos pequenos grupos:

*“É aí que entra a coordenação. Eu acho que a coordenação tem esse grande papel de articulador, desse processo de coletividade, que é bem o que tem muito, né, esse jeito mineirinho, de ir no ouvido, de ir um a um, de ir, né[...] Vai fazendo esse convencimento gradual, um convencimento no sentido de mostrar o que aquela práxis vai trazer de bom para ele, para a escola, para o aluno, né? Então assim, muitas vezes, a coletividade ela não se constrói no grande grupo, ela se constrói a partir de pequenos grupos. Não adianta, eu nunca vou conseguir unanimidade, até porque a unanimidade é burra, e ninguém quer isso, a gente não quer isso, o trabalho coletivo ele não passa pela unanimidade, ele passa pela união de diversos pensamentos.” (Diretora, 30 de Maio de 2019).*

Como também abordado por LIBÂNEO (2003), a capacidade da equipe gestora de articular responsabilidades individuais e coletivas, na busca não da unanimidade, mas do consenso a partir diálogo entre os diversos profissionais e suas concepções, favorece a construção do senso coletivo:

No exercício da direção ou da coordenação, o líder precisa saber articular responsabilidades individuais com responsabilidade coletiva, como também lidar com conflitos e diferenças, pois a busca de consenso implica o debate e o enfrentamento de posições nem sempre homogêneas. Além disso, precisa ajudar as pessoas a sentir que aspectos importantes de seu ambiente de trabalho estão em suas mãos e que podem dar sua contribuição para modificá-los. (LIBÂNEO, 2003, p. 398)

A coordenadora pedagógica geral reafirma que o diálogo nos pequenos grupos é necessário para atendimento das demandas específicas, mas sem perder de vista os objetivos institucionais. Ela explica que desse modo, de grupo em grupo, leva-se para todos os anos as discussões mais parecidas, amarrando, conciliando as decisões - resultado das contribuições de cada professor.

Essa capacidade de mediar as relações interpessoais, de lidar com conflitos e diferenças, e de articular o projeto pedagógico de toda a escola, como exposto por ANDRÉ (2012), deve estar presente em todas as ações das equipes gestoras.

Assim, ao assumir o papel de fazer a escola funcionar mediante o trabalho coletivo, articulando as reflexões dos professores sobre as diversas situações do cotidiano, a equipe gestora favorece também a ampliação da consciência sobre a prática pedagógica da EMOFJ.

Considerando o cotidiano escolar como a vivência constante, mas dinâmica entre diversos indivíduos, e analisando essa categoria após uma imersão atenta no cotidiano do turno da tarde da EMOFJ, percebo que é forte a ideia de cotidiano como imprevisibilidade, não repetição por parte da equipe gestora.

O trabalho da equipe gestora do turno da tarde da EMOFJ busca atender as demandas emergências da comunidade escolar, com ações táticas, e essa realidade se agrava com o absenteísmo.

Com a preocupação de organizar sua atuação visando que suas ações táticas se tornem estratégicas de modo processual, a equipe gestora ressalta o valor de se fazer planejamentos, mesmo que muito flexíveis, para não se perder de vista o objetivo ao qual a escola se propõe.

Ao serem indagadas sobre como definiriam seu cotidiano, as três profissionais ficaram por alguns instantes em silêncio, se entreolharam e riram dizendo: "*Loucura, loucura.*".

Ao comparar o quadro 1- táticas e estratégias no cotidiano escolar na atuação do CPG, a característica de imprevisibilidade se evidencia pela presença majoritária de ações táticas, com desvio de funções da coordenadora para que a escola funcione- substituição de professores, auxiliares de apoio ao educando, responsável pelo Xerox; auxiliar o porteiro na entrada e saída dos estudantes; distribuir uniformes; incessantes buscas pelos livros didáticos faltosos, dentre outros; foram algumas tarefas observadas para solucionar situações imprevistas. O atendimento frequente aos mesmos professores, que demandam soluções milagrosas em relação ao comportamento e desenvolvimento pedagógico de estudantes com dificuldades escolares, exigindo que a coordenação pressione às famílias para que estas assumam suas responsabilidades perante seus filhos também foi muito presenciado no cotidiano escolar do turno da tarde da EMOFJ.

Aponto deste modo, o que considero ser um importante aspecto a ser desenvolvido na atuação da gestão pedagógica do turno da tarde da EMOFJ, ao se pensar coletivamente e firmar os modos de ação estratégicos, registrando essas reflexões e decisões:

A elaboração de registros assinala as oportunidades de revisão e alteração das atuações e intervenções em função das necessidades e das decisões prementes na prática educativa, geradas pelo confronto com os professores na procura da coerência entre teoria e prática, intenção e ação, desejo e realidade. A socialização e a análise dos registros constituem bons pretextos para discussões e reflexões sobre as intenções e as realizações do trabalho desenvolvido, gerando importantes questionamentos (...) (FUJIKAWA, 2012, p.135)

Ao se construir coletivamente e utilizar os registros para atendimento da demanda desses professores e futuramente para ação-reflexão, cria-se uma estratégia de trabalho que gera tanto um comportamento de representatividade como de responsabilização em torno dos procedimentos acordados por todos e para todos.

Analisando a categoria trabalho coletivo, para a equipe gestora do turno da tarde da EMOFJ, ela se constitui quando numa escola há articulação entre todos os profissionais da instituição, quando as diversas concepções são compartilhadas, confrontando as divergências e convergências profissionais e quando, de modo colaborativo, a equipe se compromete com o projeto pedagógico da instituição.

Para favorecer o trabalho coletivo entre os três turnos da EMOFJ, a estratégia adotada pela equipe gestora foi a elaboração de um projeto institucional que foi proposto no início do ano letivo e contou com adesão de todo coletivo de professores –“Conexões de Leitura”- inclusive do PEI (Programa Escola Integrada).

É importante ressaltar que este projeto institucional foi proposto inicialmente pela coordenação, com a preocupação de instrumentalizar as trocas entre os três turnos e entre todos os grupos do mesmo turno.

Dentro do projeto da Secretaria Municipal de Educação voltado para incentivo das práticas de leitura, a equipe propôs para os professores o trabalho com o livro “Um dia um rio”, que trata do rompimento da barragem em Mariana/MG. O envolvimento da comunidade escolar no primeiro trimestre foi tão intenso, que no

segundo o projeto se desdobrou para uma temática mais local, “O Ribeirão do Onça”.

A coordenadora pedagógica geral relatou como tem sido o processo com esse trabalho coletivo:

*“A gente tá agora remodelando esse projeto do Meio Ambiente, né? Com a de trazer pra discussão agora a questão do Ribeirão do Onça, então a gente tá na fase de construção com os grupos do modelo de como a gente vai fazer a abordagem; e a princípio todos os grupos toparam, gostaram muito da ideia”. (Coordenadora Pedagógica Geral, 30 de Maio de 2019)*

Assim, o relato evidencia como (...) os professores colaboram para transformar a gestão, os currículos, a organização, os projetos educacionais e as formas de trabalho pedagógico das escolas (...) (LIBÂNEO, 2003, p.16). Professores de diversas disciplinas e ciclos distintos se apropriaram do projeto proposto inicialmente pela coordenação, contribuindo para elaboração e desenvolvimento a partir do olhar da sua disciplina, mas dialogando com todas as áreas do conhecimento e ampliando o currículo na reflexão de uma situação-problema da comunidade.

O relato continua contando de outro trabalho coletivo que o turno da tarde está vivenciando, o da “Escola Segura”. Este também é um projeto proposto pela SMED, ao qual a escola aderiu, e seu formato é de desenvolvimento mensal de tarefas, assim, a CPG conta que a equipe pedagógica vai conversando e elegendo qual ano/ciclo desenvolverá as atividades daquele mês. A coordenadora de turno lembrou que a Festa da Família, foi outro trabalho coletivo desenvolvido no ano de 2019 e que mesmo com o grande absenteísmo na época do evento foi organizado com a participação de todos profissionais da EMOFJ.

Refletindo sobre as situações que dificultam o trabalho coletivo, na coleta de dados em campo, a equipe gestora do turno da tarde apontou o absenteísmo juntamente com a resistência de alguns profissionais em flexibilizar suas concepções individuais em prol dos objetivos institucionais. PINHEIRO(2006) também ressalta a visão individual e segmentada da escola como um aspecto dificultador do trabalho coletivo:

Esses aspectos configuram um outro fator dificultador para o desenvolvimento de um projeto político pedagógico: a visão individual e segmentada sobre educação, resultado de uma rotina compartimentalizada,

isolada e afastada de uma reflexão conjunta que, alimentada pela própria organização do sistema escolar, opõe-se à construção de um modelo orientador da prática pedagógica em função de objetivos **da e para a escola**. (grifo da autora) (PINHEIRO, 2006, p.85).

Em vista disso, para o enfrentamento das dificuldades em lidar com divergências de pensamentos individualistas e divisão da equipe em grupos distintos, é pontual que a equipe gestora possibilite a reflexão conjunta sobre a própria organização da escola para a construção do registro de um modelo orientador da prática pedagógica da instituição. Esta reflexão conjunta sobre as dificuldades para a construção do trabalho coletivo configura a possibilidade de transformar as ações táticas observadas no cotidiano do 1º e 2º ciclos da EMOFJ, em ações planejadas, intencionais, processuais- estratégicas.

Nos registros da pesquisa, sobressai um exemplo de ação tática demandada pela dificuldade dos professores do 1º e 2º ciclos em assumirem uma visão macro da escola. Por dias a coordenadora pedagógica intermediou a negociação para realização da brincadeira de Carnaval, que acontece anualmente na escola, já que as professoras divergiam em relação à organização, discutiram e se atacaram verbalmente por isso, inclusive não respeitando a decisão coletiva e afetando o clima escolar. Assim como PINHEIRO (2006) considero importante o fato de a equipe de trabalho flexibilizar suas concepções individuais para a construção do trabalho coletivo, LIBÂNEO (2003) também ressalta que o trabalho em grupo requer habilidades relacionais:

O trabalho em grupo envolve um conjunto de habilidades, entre as quais o bom relacionamento com os colegas, disposição para a colaboração, saber expressar-se e argumentar com propriedade, saber ouvir, compartilhar interesses e motivações. Uma das formas de trabalho em equipe recomendadas é a reflexão conjunta dos professores sobre as próprias experiências profissionais, possibilitando apoio mútuo. (LIBÂNEO, 2003, p.396)

Daí esta presente pesquisa sugerir como ação estratégica da equipe gestora para a construção do trabalho coletivo no 1º e 2º ciclos do turno da tarde garantir oportunidades das professoras refletirem sobre o cotidiano e desenvolverem suas habilidades relacionais para práticas pedagógicas de ajuda mútua e colaboração respeitosa. Em contrapartida, a equipe gestora elencou como situações que facilitam o trabalho coletivo no turno da tarde da EMOFJ, a empatia entre os profissionais: *Vê que a gente tá fazendo o possível para fazer o melhor e nos apoiam. (Coordenadora de Turno, 30 de Maio de 2019)* e o espírito de equipe:

*“Tem aquelas pessoas que têm espírito de equipe, chega pra você e pergunta: “De que vocês estão precisando? O que a gente pode ajudar?” Então isso é espírito de equipe, pró atividade.[...]Então esse espírito de equipe sabe, essa questão de saber eu e o outro juntos somos melhores . Então isso faz a diferença”. (Diretora, 30 de Maio de 2019).*

Compartilhamento de responsabilidades, elevação da qualidade do trabalho pedagógico e sentimento de pertencimento foram enumeradas pela equipe gestora como as contribuições do trabalho coletivo, beneficiando toda a comunidade escolar da EMOFJ. A coordenadora de turno relatou, por exemplo, que quando a Festa da Família, um projeto coletivo desenvolvido anualmente na escola, iria acontecer, havia muitos professores licenciados, mas que como tem salas que compartilham a regência da sala em duplas, uma assumiu as atribuições da outra, e assim a festa não somente aconteceu, mas foi um sucesso: *“Então, assim, aconteceu a festa, foi um sucesso, por causa do coletivo”. (Coordenadora de turno, 30 de Maio de 2019).*

A coordenadora de turno também explicou que devido ao senso coletivo que tem, às vezes assume três turmas ao mesmo tempo:

*“Eu acho que é por causa do coletivo mesmo, que eu poderia falar: “Não vou ficar com três salas, né, eu tô aqui, sou coordenadora sim, mas eu vou ficar é com uma sala, né, agora se virem com o resto.” Mas não, a gente junta, abraça a causa, veste a camisa e vamos trabalhar para fazer o melhor(...)” (Coordenadora de Turno, 30 de Maio de 2019).*

Desta maneira, além de compartilhamento de responsabilidades, elevação da qualidade do trabalho pedagógico e sentimento de pertencimento, o trabalho coletivo contribui para que a EMOFJ, reinvente seu cotidiano, se sobrepondo às imprevisibilidades e agindo de modo estratégico.

## 5- CONSIDERAÇÕES

Partindo do pressuposto de que a legitimidade do trabalho da equipe gestora se dá no cotidiano escolar, no favorecimento do trabalho coletivo, na prática reflexiva consciente da equipe pedagógica sobre suas próprias experiências, numa postura de formação profissional continuada e de apoio mútuo. (LIBÂNEO, 2003). E logo, de que haverá o desenvolvimento dos processos pedagógicos numa perspectiva colaborativa se a equipe gestora da Escola Municipal Oswaldo França Júnior (EMOFJ), ao se relacionar cotidianamente com o grupo dos professores do 1º e 2º ciclos do turno da tarde, conseguir refletir sobre sua prática de gestão, de modo a contribuir para que haja intencionalidade em transformar as ações táticas da gestão em ações estratégicas, iniciei essa pesquisa.

Assim, a presente pesquisa buscou analisar como a equipe gestora da EMOFJ, pode atuar de modo a contribuir para a construção do trabalho coletivo dos professores do 1º e 2º ciclos do turno da tarde.

Para subsidiar esta análise, mais especificamente, busquei compreender o que a equipe gestora percebe como trabalho coletivo; identificar potencialidades e dificuldades para a construção do trabalho coletivo a partir da análise dos espaços, tempos e práticas cotidianas e investigar como a equipe gestora pode se organizar visando que suas ações táticas se tornem estratégicas, de modo processual.

A abordagem adotada para a pesquisa de campo na EMOFJ foi a qualitativa. Ela fora acompanhada de observação participativa, com anotações num diário de bordo e elaboração de um quadro comparativo das táticas e estratégias na atuação da CPG no cotidiano escolar. Além disso, foram realizadas entrevistas em grupo com roteiro semi-estruturado com a equipe gestora e análise de todos registros através do estudo de autores referenciais.

Considero que a equipe gestora do 1º e 2º ciclos do turno da tarde da EMOFJ precisa continuar fazendo seus planejamentos, mas do mesmo modo, deve se preocupar em garantir tempo/espaço para refletir sobre sua atuação no cotidiano da instituição, com regularidade e participação de todos os membros. E nesse movimento contínuo entre o planejamento e a reflexão sobre sua atuação, buscar aproximação de uma prática estratégica de gestão, ordenada e sistematizada,

orientada para o ponto fundamental da organização escolar: seu projeto de educação.

E projeto de educação dentro de um contexto democrático, passa por um denominador comum, com a visão da escola na sua totalidade, atribuindo para a equipe gestora da EMOFJ o papel de configurar-se como elemento central na construção do senso coletivo.

Não se trata de desconsiderar as ações táticas da equipe gestora, tão presentes e necessárias na imprevisibilidade do cotidiano de toda e qualquer instituição escolar, mas de atentar para não se restringir a elas, que têm poder na invisibilidade e efeito ao longo do tempo- e por essas características podem dificultar a formação da identidade coletiva, um condicionante para a construção do trabalho coletivo dos professores do 1º e 2º ciclos do turno da tarde da EMOFJ.

Menciono a importância da equipe gestora da EMOFJ em intensificar e organizar os registros do cotidiano institucional, incentivando a reflexão conjunta sobre a própria organização da escola e a construção de um modelo orientador da prática pedagógica da instituição.

Esses registros, ao expor diferentes perspectivas, facilitarão a construção coletiva do objetivo comum da escola gerando tanto um comportamento de representatividade como de responsabilização em torno dos procedimentos acordados por todos e para todos. Segundo FUJIKAWA, no processo narrativo da escrita, os profissionais têm oportunidade de refletir sobre suas práticas, trazendo suas diversas concepções e confrontando as intenções e as realizações do trabalho desenvolvido. (FUJIKAWA, 2012).

Aponto como uma estratégia presente na EMOFJ que potencializa a construção do trabalho coletivo do 1º e 2º ciclos do turno da tarde, o empenho da equipe gestora em garantir, mesmo com as imprevisibilidades do cotidiano escolar, as reuniões semanais dos grupos de trabalho, momento que demonstram serem capazes de influenciar o seu ambiente.

Essas reuniões representam um forte momento de atuação da gestão para que os professores do 1º e 2º ciclos do turno da tarde se envolvam, de forma a contribuírem para a construção do trabalho coletivo, convergindo esforços para o

progresso dos processos de ensino aprendizagem dos estudantes. Porém, como dificultador para a construção do trabalho coletivo desse grupo de professores, no período da pesquisa, se apresentou primeiramente o absenteísmo, seguido da visão individual e segmentada da escola.

Complementando, ênfase como possibilidade para potencializar a atuação da equipe gestora para a construção do trabalho coletivo no cotidiano do 1º e 2º ciclos da EMOFJ, a retomada da escrita do Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição, que ainda não foi concluída. O PPP é o documento que dá identidade à instituição escolar, uma vez que garante uma unidade de trabalho, mas como é construído coletivamente e reescrito constantemente, também respeita o sentido de pluralidade.

O PPP é um valioso instrumento para a gestão democrática e o trabalho coletivo, com ele as iniciativas tendem a ser individuais sem serem segmentadas, já que fazem parte de um processo grupal de construção da organização das relações e práticas escolares:

“Estabelecendo como premissa básica a organização das relações e práticas exercidas na escola através da reflexão conjunta e comprometida de seus elementos, o projeto político-pedagógico constitui-se em via possível para a modificação de uma estrutura baseada na compartimentabilização e na prática individualizada que se efetiva no interior da escola, reorientando-as para uma unidade de objetivos que direcione e conduza a diversidade da ação docente.” (PINHEIRO, 2006, p.78)

É atribuição da gestão escolar delinear as formas mais amplas de organização do trabalho e convocar a equipe pedagógica para o projeto comum, mas sem um documento, um registro que congregue a cultura organizacional, contendo, como também destacado por PINHEIRO (2006) os objetivos delimitados por todos os envolvidos no processo, de modo intencional e comprometido, a atuação da equipe gestora do 1º e 2º ciclos da EMOFJ fica comprometida.

Considero que esta pesquisa reforça a necessidade de que o município, através da SMED, se preocupe em oportunizar para que as equipes pedagógicas das escolas da RME tenham regularmente garantido um tempo/espço de encontro coletivo, visto que com a atual organização esse momento que potencializaria a construção do trabalho coletivo nas escolas não tem acontecido. Participando coletivamente das atividades desenvolvidas na escola, cada servidor poderá

contribuir para o alcance dos objetivos propostos, buscando conjuntamente soluções para os desafios.

Ainda considero que para os profissionais da EMOFJ, especialmente para a equipe gestora, esse estudo simplesmente registrou o que vem sendo discutido e buscado no imprevisível cotidiano escolar. Mas acredito que essa monografia irá contribuir para um processo de reflexão e uma ação de intensificar os registros das suas artes de fazer, buscando transformar suas ações táticas em estratégicas, de forma a contribuir para a construção do trabalho coletivo da instituição, nos 1º e 2º ciclos, no turno da tarde.

Durante o percurso de realização da pesquisa tive vivências profissionais intensas: estava como Coordenadora Pedagógica Geral da EMOFJ, pedi exoneração da função após pouco mais de um ano, por motivos pessoais, e poucos dias depois, repentinamente, consegui a transferência para uma escola próxima à minha residência como havia almejado há tempos. Em curto intervalo de tempo, mudei completamente minha rotina profissional, e sai da escola onde me realizei pessoal e profissionalmente por dez anos. Na EMOFJ consolidei minha convicção nos benefícios do trabalho pedagógico coletivo, para os estudantes e professores-embora somente depois de iniciar o LASEB compreendesse essa forma de trabalho colaborativa e de apoio mútuo, que o trabalho coletivo representa, como formação continuada. Na EMOFJ meus pares e eu, tanto na regência em turmas de alfabetização quanto na coordenação, pudemos compartilhar, de forma solidária, muitas aprendizagens. Após a pesquisa valorizo e busco ainda mais trabalhar coletivamente, por compreender melhor sua importância em agregar valor ao serviço prestado à comunidade de Belo Horizonte e à minha formação integral.

Para o campo de pesquisa deixo a inquietação: como as escolas irão resistir à cultura neoliberal e conseguir constituir possibilidades de trabalho coletivo nos cotidianos onde impera a escassez? Com quais invenções? Acredito que o caminho está, como apontado por DURAN (2007), nas microdiferenças, onde tantos outros só enxergam uniformização e conformismo. Mas entre o caminho e o caminhar há grande distância...

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de; VIEIRA, Marli M. da Silva. **O coordenador pedagógico e a questão dos saberes**. In: ALMEIDA, L.R; PLACCO, V.M.S(org.). *O coordenador pedagógico e questões da contemporaneidade*. 6. Ed.. São Paulo: Edições Loyola, 2012.
- CANÁRIO, RUI. **A escola tem futuro? Das promessas às incertezas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.
- DURAN, Marília Claret Geraes. MANEIRAS DE PENSAR O COTIDIANO COM MICHEL DE CERTEAU. **Revista Diálogo Educacional**, [S.l.], v. 7, n. 22, p. 115-128, jul. 2007. ISSN 1981-416X. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/4177/4096>>. Acesso em: 18 ago. 2019.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. (1ª edição em inglês: 1998).
- FUJIKAWA, Mônica Matie. **O coordenador pedagógico e a questão do registro**. In: ALMEIDA, L.R; PLACCO, V.M.S(org.). *O coordenador pedagógico e questões da contemporaneidade*. 6. Ed.. São Paulo: Edições Loyola, 2012.
- LEI Nº 11.132, DE 18 DE SETEMBRO DE 2018. DOM - Diário oficial do município**. Ano XXIV - Edição N.: 5616 de quarta-feira, 19 de Setembro de 2018.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Produção de saberes na escola: suspeitas e apostas**. In: CANDAU, Vera Maria(org.). *Didática, currículo e saberes escolares* . 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.
- LIBÂNEO, José Carlos; Oliveira, João Ferreira de; Toschi, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. Coleção Docência em Formação. In: Severino, Antônio Joaquim; Pimenta, Selma Garrido. São Paulo: Cortez, 2003.
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisas em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. (org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 26 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro , v. 17, n. 3, p. 621-626, mar. 2012

MIZIARA, Leni Aparecida Souto; RIBEIRO, Ricardo; BEZERRA, Giovani Ferreira. **O que revelam as pesquisas sobre a atuação do coordenador pedagógico.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 95, n. 241, 2016.

PINHEIRO, Maria Eveline. **A ação coletiva como referencial para a organização do trabalho pedagógico.** In: VEIGA, Ilma Passos Calencastro (coord.). *Escola: espaço do Projeto Político Pedagógico.* Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2006.

SILVA, Jeanny Meiry Sombra; RABELO, Kátia Martinho; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **As relações interpessoais nos contextos escolares: as várias faces do jogo coletivo.** In: ALMEIDA, L.R; PLACCO, V.M.S(org.). *O coordenador pedagógico e a legitimidade de sua atuação.* São Paulo: Edições Loyola, 2017.

VEIGA, Zilah de Passos Alencastro. **As instâncias colegiadas da escola.** In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (coord.). *Escola: espaço do Projeto Político Pedagógico.* Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2006.