

## BRINCADA DOS GESTORES: O TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR E A COLABORAÇÃO CRÍTICA EM CONTEXTO DE PANDEMIA

Cristina Ramos da Silva <sup>1</sup>

Cristina Rosa David Pereira da Silva <sup>2</sup>

Sandra Santella de Sousa <sup>3</sup>

### RESUMO

As orientações do distanciamento social como forma de evitar o contágio da doença COVID-19 organizaram a rotina de estudantes e professores no ano de 2020. A presença das atividades remotas foi instaurada e os desafios do distanciamento social foram intensificados. Este trabalho apresenta considerações de como gestoras do ensino público e privado agiram quanto às suspensões de aulas e no âmbito da formação dos docentes, tomando como referencial a proposta crítico-colaborativa, por meio das experiências vivenciadas por pesquisadoras nas redes privada e municipal de São Paulo no Projeto Brincadas. Tomamos como objetivo discutir o desenvolvimento dos gestores na construção colaborativa crítica em situação de pandemia. Os estudos estão baseados nos conceitos centrais da Teoria da Atividade Sócio-Histórico-Cultural (TASHC) e da formação e atuação dos gestores sob a perspectiva crítico-colaborativa. As ações das pesquisadoras foram realizadas por meio da metodologia da Pesquisa Crítica de Colaboração (PCCol), pensando a transformação intencional de contextos e dos participantes. A coleta e a produção de dados ocorreram por meio da observação participante das pesquisadoras durante os encontros virtuais da Brincada de Gestores, que fazem parte do Projeto Brincadas. Os resultados apontam para a importância do processo crítico-colaborativo em espaço privilegiado para articular ações de transformação da prática.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Colaboração Crítica. Pandemia. Inédito viável.

### 1 INTRODUÇÃO

Desde o primeiro alerta quanto o coronavírus chegou (em 31 de dezembro de 2019), a Organização Mundial da Saúde (OMS) recebeu um comunicado sobre uma série de casos de pneumonia de origem desconhecida em Wuhan, cidade chinesa com 11 milhões de habitantes. Desde então, esse novo coronavírus, que recebeu o nome técnico de Covid-19, matou milhares de pessoas na China e se espalhou por cinco continentes.

O estado de emergência decretado pelo Governo do Estado de São Paulo e pelo município devido a pandemia de Covid-19 nos trouxe uma nova rotina, os

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Psicologia da Educação, Mestre em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), [cristinasomar2010@hotmail.com](mailto:cristinasomar2010@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), [cris.rosadavid@hotmail.com](mailto:cris.rosadavid@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doutoranda em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem, Mestre em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), [ssantella@hotmail.com](mailto:ssantella@hotmail.com)

estudantes foram dispensados de suas aulas e os educadores tiveram que adaptar-se as atividades remotas. Somente os comércios essenciais puderam manter as portas abertas; eventos culturais e esportivos foram cancelados; os parques da cidade foram fechados e o encontro entre mais de dez pessoas foram proibidos para evitar aglomerações.

As orientações das autoridades de saúde temerosas com um esgotamento do Sistema Único de Saúde solicitaram às pessoas que “ficassem em casa”. Essa foi considerada nossa maior arma contra o vírus que espalha a doença. A partir de então, vemo-nos diante do aprendizado de uma nova forma de nos comunicar com as pessoas.

Este trabalho apresenta considerações de como gestoras do ensino público e privado agiram quanto às suspensões de aulas e no âmbito da formação dos docentes, como organizaram e assessoraram seus professores, acerca do momento pandêmico devido a doença coronavírus, em relação à educação com recurso remoto e suas relações, articulando as possibilidades para as escolas continuarem estabelecendo relações com sua comunidade de forma eficaz, discutindo a atuação da gestão escolar (LIBÂNEO, 2012; e PLACCO, 2010), inédito viável (FREIRE [1970], 2015) e colaboração crítica (FULLAN e HARGREAVES 2000; MAGALHÃES e LIBERALI, 2004; LIBERALI 2015).

Com base nessas considerações, este trabalho tem como objetivo discutir o desenvolvimento dos gestores na construção colaborativa crítica em situação de pandemia. Para embasar essa discussão, discorreremos a seguir os pressupostos teóricos e metodológicos, que permitiram realizar uma análise crítica sobre as ações descritas no contexto de superação de situações limites e, suas implicações para a educação do presente.

Para tanto, este texto está organizado da seguinte forma: primeiro descreveremos o contexto em que surgiu a ação dos gestores pesquisadoras/participantes, em seguida discutiremos teoricamente onde a ação se fundamenta, para então a guisa de uma conclusão, propor apontamentos para a ação gestora em colaboração com vistas à transformação dos contextos de trabalho e da realidade.

## **2. GESTORAS BRINCANTES EM COLABORAÇÃO NO CONTEXTO DE PANDEMIA**

Diante do cenário pandêmico vivenciado no ano de 2020 o Grupo de Pesquisa Linguagem em Atividade no Contexto Escolar (LACE) passou a discutir quais são os saberes necessários para tomada de decisões diante da situação limítrofe nunca imaginada (LIBERALI, 2020). Nesse sentido, ações de enfrentamento em resposta à situação limite tornou-se urgente. Como algo novo, nunca experimentado, o Grupo de Pesquisa LACE, ancorado na Teoria da Atividade Sócio-Histórica (VYGOTSKY [1930], 2007; [1934], 2008), pensou em ações para apoiar professores, alunos, gestores e pais em atividades virtuais com brincadeiras e performances. Com essas aspirações o Projeto Brincadas<sup>4</sup> foi pensado, idealizado e realizado. Assim, as brincadas foram surgindo de acordo com as demandas da realidade.

Para Freire ([1970], 2015) é preciso reconhecer as “situações limites” como situações concretas e históricas determinadas pela realidade. As situações limites, que pensamos ser insuperáveis a partir da ótica de Freire envolve uma ação em que o sujeito, situado no mundo, reflete e questiona: Por que isso está acontecendo? implicando num modo de olhar e ver as situações que nos leva ao real significado da existência, sendo capaz de romper a aderência de estar no mundo, para construir algo novo. O Conceito de inédito viável está intrinsecamente ligado ao conceito de práxis que, converte o ato educativo na compreensão do momento histórico e tomada de consciência indissociável da necessidade de ação, em outras palavras, ação para transformação.

Então, propondo atividades de “brincar” foi criado o Projeto Brincadas que tem oferecido suportes variados: A **Brincada de Apoio** busca recursos financeiros e materiais para hospitais e comunidade; A **Brincada do Ouvir** com a parceira voluntária de profissionais (terapeutas e psicanalistas) atendem aqueles que precisam de apoio; A **Brincada da Educação** reúne pesquisadores e educadores na organização de atividades, trocas de experiências por meio da página do Facebook e Lives; A **Brincada do Brincar** foi criada com os integrantes do Programa Digitmed<sup>5</sup> e

---

<sup>4</sup> As Brincadas surgiram a partir do *Global Play Brigade*, um grupo dirigido por Cathy Salit, organizado pelo Eastside Institute de Nova Iorque, composto por artistas, improvisadores, educadores, coaches que partem do conceito de brincar e *performance* para conectar e dar suporte a pessoas em todo o mundo.

<sup>5</sup> Coordenado pela Profa. Fernanda Liberali (Pós-graduação em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem PUC-SP) o projeto de extensão é composto por pesquisadores e educadores e estudantes de diferentes escolas públicas e particular da Grande São Paulo. Tem como objetivo desenvolver

atividades virtuais síncronas para crianças, jovens e adultos; a **Brincada dos Gestores** reúne um grupo de gestores de escolas públicas e privadas da cidade de São Paulo e Grande São Paulo que se encontram em reuniões virtuais para discutir e planejar ações em colaboração.

Ao total 10 (dez) encontros ocorreram em 2020, o primeiro em 23/04/2020 e o último em 06/10/2020 e duas “lives”<sup>6</sup> foram transmitidas no canal do Projeto Brincadas. O grupo foi formado no aplicativo WhatsApp para trocas e combinados entre os participantes. Os encontros virtuais ocorreram na plataforma de videoconferência Zoom, os encontros eram marcados quinzenalmente com a proposta de discutir as experiências do dia a dia no contexto de cada uma das unidades participantes.

A primeira “live” que ocorreu em 25/06/2020 teve como tema e título “Gestão escolar e o trabalho remoto: experiência durante a pandemia”, nessa “live” as participantes descreveram as dificuldades da organização escolar no trabalho remoto e cada uma foi relatando as soluções encontradas em nos diferentes contextos. A segunda “live” que ocorreu em 27/07/2020 trouxe a discussão e tema “Retorno das aulas presenciais: desafios e possibilidades” nessa “live” dois pontos de vistas são discutidos: as gestoras da escola particular apontaram a importância da retomada das aulas presenciais e os cuidados necessários que estão sendo organizados, com a elaboração de protocolos de segurança com a saúde e, por outro lado, as gestoras da rede pública de ensino expuseram as dificuldades e limitações, pois a demanda da escola pública em número de alunos é bem maior, a vulnerabilidade social enfrentada pelas famílias durante o ano pandêmico agravou-se. Um ponto em comum discutido entre os dois contextos foi o apoio às famílias, aos alunos e aos docentes em constantes formações e espaços de diálogos, aonde pode ser verificado a atuação em colaboração das gestoras participantes na Brincada dos Gestores.

Esse trabalho foi possível devido o aporte teórico metodológico da perspectiva da Pesquisa Crítico Colaborativa (PCCoI) (MAGALHÃES e LIBERALI, 2004), base metodológica do GP LACE. Segundo Magalhães e Liberali (2004), pensar a pesquisa desenvolvida numa perspectiva colaborativa é pensá-la com um processo de intervenção, em oposição a uma intervenção linear, voltada à produção e à

---

projetos desencapsuladores nas escolas e aprender juntos como expandir suas ações em territórios amplos, com repertórios que possibilitem uma postura ativista transformadora.

<sup>6</sup> As lives podem ser vistas no site no youtube do Projeto Brincadas, disponível em: <https://www.youtube.com/c/ProjetoBrincadas>, acesso em 03/07/2021.

reprodução do conhecimento que esteja baseada somente na teoria sem reflexão ou implicação na prática. Ou mesmo, que esteja apoiada na prática com a troca de exemplos e conselhos. Assim, para a Pesquisa Crítica de Colaboração (PCCol) é uma proposta de organização teórico-metodológica na construção de projetos de pesquisa de intervenção social em contextos escolares na reflexão e construção de uma sociedade mais justa.

Para coleta, produção e análise de dados, participamos dos momentos formativos que serão relatados. As categorias reflexivas – descrever, informar, confrontar e reconstruir - utilizadas no campo de análise nos auxiliaram a indagar sobre os princípios que embasam a ação do professor (LIBERALI, 2015; SMYTH, 1992), como segue: **Descrever**: relato detalhado do encontro formativo; **Informar**: nessa categoria o foco está em explicar as ações fundamentadas em base teórica; **Confrontar**: a fim de apresentar pontos de vista essa categoria avalia as ações dos sujeitos em relação a abordagens teóricas levantadas sobre a formação contínua de professores e **Reconstruir**: pretende realizar uma proposição de ações concretas futuras.

## 2.1 A gestão escolar e a colaboração crítica no contexto de pandemia

Como afirma Delors (1998, p. 66), a “sociedade educativa” é caracterizada pela busca contínua de aprendizagens e desenvolvimento de competências oriundas não somente dos espaços formais de ensino, mas, também, dos ambientes não formais constituintes dos espaços potenciais para a promoção e desenvolvimento de múltiplas possibilidades para aprender, como pode ser observado na relação e interação entre os gestores na Brincada de Gestores.

Nessa perspectiva, Libâneo (2012), defende uma forma coletiva de gestão, em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões apontadas dentro de tal diferenciação de funções e saberes.

O gestor educacional é o principal articulador do projeto pedagógico, formador do corpo docente, transformador do ambiente escolar. A situação pandêmica trouxe uma nova realidade e novas demandas à gestão escolar, por isso a reunião do grupo gestores no Projeto Brincadas foi instância de fortalecimento das ações.

A gestão escolar superou o ano de 2020 com as escolas fechadas e iniciamos 2021 com aulas presenciais, respeitando o limite de 35% de capacidade aos alunos presentes e atuamos em ensino híbrido, conciliando alunos do período remoto com os alunos da escola. Nesse contexto a atuação da gestão escolar atuou para a formação docente e atuamos para fortalecer e auxiliar o trabalho pedagógico dos

O papel do gestor pedagógico, idealizado sob uma perspectiva colaborativa na escola deve ser construído junto com todos que compõem a comunidade escolar. Embora a necessidade da gestão participativa seja verdadeira, ainda há uma dificuldade grande para se criar um tempo para encontros formativos e coletivos a fim de atualizar suas práticas. Ao gestor cabe proporcionar situações e intervenções formativas que possibilitem confrontar, argumentar e elaborar novos significados pelos sujeitos envolvidos no processo. Na situação limítrofe (FREIRE, [1970], 2015) durante a pandemia, o distanciamento dificultou as situações de trocas e espaços de diálogos, assim, a ação do gestor na articulação desses momentos se tornou mais importantes durante a pandemia.

Nesse contexto, a formação colaborativa, está na ação conjunta dos agentes envolvidos. Na construção de um espaço que propicie a participação, sendo essencial que cada um possa acreditar que suas contribuições serão consideradas. Fullan e Hargreaves (2000) consideram que para a construção de uma cultura colaborativa com foco e com profundidade é preciso priorizar o planejamento conjunto, dentro de um tempo que seja necessário para sua constituição; nessa instância, a participação da gestão escolar é fundamental para a consolidação desse processo. A formação colaborativa envolve todos os agentes da escola, proporciona a participação e significados compartilhados (LIBERALI, 2015). Desse modo, os educadores assumem uma postura crítica sobre o seu fazer pedagógico e suas ações, com capacidade para transformar a ação e reconstruir o seu papel na escola e provocar mudanças.

Fullan e Hargreaves (2001, p. 41) dedicam-se a formação contínua do docente e sustentam que elas estão condenadas ao fracasso quando assumem a forma de que “é feita aos professores e não com eles, muito menos por eles”. Segundo os autores, a chave para a renovação está na cultura da cooperação, no comprometimento e responsabilidade partilhados, fortalecendo espaço de maior satisfação e produtividades, onde as pessoas não se veem consumidas pelo grupo, mas enriquecidas por ele. A formação colaborativa está na ação conjunta dos agentes

envolvidos, na construção de um espaço que propicie a participação, sendo essencial que cada um possa acreditar que suas contribuições serão consideradas.

A suspensão de aulas e o afastamento social colocou um número crescente de professores a administrar um formato para o qual eles têm pouca ou nenhuma experiência. A gestão escolar em sua prerrogativa teve de reorganizar todo contexto escolar: carga horária, conteúdos, reorganização do ano letivo, entre outros aspectos foi preciso buscar recursos tecnológicos para desenvolver estratégias de ensino e aprendizagem remota, em um cenário de inseguranças e incertezas. Nesse cenário a formação de professores estava presente e com isso a demanda por integrar a tecnologia no processo de ensino-aprendizagem. Isso significa formar professores para novas maneiras de interação com seus alunos e para o planejamento de experiências de aprendizagem diferenciadas.

Essa experiência, vivenciada pelas participantes gestoras, vislumbrou a possibilidade de transformação por meio da organização das relações colaborativas do processo formativo que contemple a discussão das contradições, o questionamento dos conflitos em construção de conhecimento, buscamos a constituição de contextos colaborativos que propiciem aprendizado e desenvolvimento de ação no espaço escolar, por meio da interação entre os participantes e os sujeitos de pesquisa.

## **2.2 O gestor e o trabalho remoto: apontamentos para comunicação e diálogo diante da tecnologia**

Essa experiência será um marco decisivo na educação. As instituições certamente começarão a avançar no que se refere ao ensino *online* e uma mudança pontual será o desenvolvimento do ensino híbrido, parte presencial e parte virtual, ou ao menos, utilizar o ensino remoto em mais ocasiões que o rotineiro antes da pandemia. Isso envolve múltiplos aspectos: viabilizar o acesso a computadores e internet, capacitar professores e famílias, desenvolver materiais, ensinar a estudar a distância, monitoramento e avaliação.

As escolas deverão pensar em mudanças e utilizar tecnologia a cada segmento para fortalecer o trabalho pedagógico, tendo em vista as necessidades de desenvolvimento de cada faixa etária; incluir estudantes com qualquer tipo de

deficiência física ou intelectual; ainda há de se observar questões como tempo de exposição à tela, navegação assistida, requisitos de privacidade e proteção de dados.

O ensino, com acesso remoto depende, para seu êxito, além de programas bem definidos, de recursos humanos capacitados, materiais didáticos e, fundamentalmente, de meios apropriados de se promover o ensino até o aluno, com instrumentos de apoio para orientação aos estudantes nos locais onde se encontram.

Oferecer recursos pertinentes, trazer as melhores ferramentas que possam se adequar à visão pedagógica proposta. Para tal, a gestão escolar, deve apresentar ferramentas e mostrar quais são suas possibilidades de uso. Ainda, estimular que o professor incorpore as tecnologias no dia a dia, em diferentes momentos e situações, deixando sua utilização mais natural, pois facilita a integração desses recursos com a dinâmica escolar.

A instituição educacional precisa também, se organizar para ter um profissional que faça a ponte entre o corpo docente e os recursos tecnológicos, a fim de promover o diálogo e a aproximação das ferramentas disponíveis com a abordagem pedagógica de cada professor, bem como investir na formação constante para manter o corpo docente atualizado sobre os avanços tecnológicos e novos recursos disponíveis para trocar experiências sobre as ferramentas existentes. Todos esses apontamentos foram experienciados nas trocas realizadas entre os gestores na Brincada dos Gestores.

A partir de discussões e propostas estudadas, agendamos reuniões via [Zoom Meetings](#), ferramenta de videoconferência, com reuniões em horários determinados, com mensagens, vídeos com instruções de atividades e explicações de conteúdo, com as professoras e equipe de gestão.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola tem um papel fundamental na constituição dos sujeitos, no que tange a formação social, aprendizagem e desenvolvimento. A pandemia causada pela doença covid-19 nos obrigou a parar, a moderar a pressa, a rever o calendário de eventos, a participação das famílias em festividades escolares, cancelar as saídas culturais tão esperadas pelos alunos e alunas, enfim, nos obrigou a alterar a vida social e as relações estabelecidas pelo convívio. Tivemos que repensar, refletir, ficar em casa e reinventar a maneira de ministrar aulas, com o trabalho à distância, encarar



nossos pequenos alunos por meio de reuniões digitais e enxergar o ensino de outra maneira.

Contudo, podemos verificar que, as aulas com acesso e recursos remotos podem ser consideradas um meio, um recurso e não um fim. A educação à distância não substitui a educação presencial, pois caberá ao professor provocar o pensamento crítico, ensinar a refletir e avaliar os resultados. A presença do gestor em todo processo educativo foi ainda mais importante. O trabalho colaborativo na Brincada dos Gestores sustentou a atuação das profissionais participantes.

Em 2020 a escola perdeu, perdeu professores e alunos perderam seu território, seu espaço. Todavia a experiência das gestoras participantes na Brincada dos Gestores consolidou o inédito viável (FREIRE, [1970] 2015), as reflexões em grupo possibilitaram o desafio de transformar a realidade da escola e de todos que permearam no novo espaço, o virtual na reinvenção de novas práticas.

Longe de criar receitas ou um manual, este trabalho vislumbrou trazer a reflexão e discutir o desenvolvimento dos gestores na construção colaborativa crítica em situação de pandemia com a intenção de construir novas possibilidades e construir novos caminhos, para educadores, alunos e gestores.

## REFERÊNCIAS

DAVID SILVA, C.R.P. **A dimensão formativa do diretor escolar: análise de um processo crítico-colaborativo em Cadeia Criativa.** 165 f., Dissertação (Mestrado em Educação – Formação de Formadores). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2019.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir.** São Paulo: Cortez, 1998.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, [1970], 2015.

FULLAN, M.; HEAGREAVES, A. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade.** Porto Alegre: Artes médicas Sul; 2000.

LIBÂNEO, J. C. **O dualismo perverso da escola pública brasileira: escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres.** Artigo publicado na **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 13-28, 2012.

LIBERALI, F. C. **Argumentação em contexto escolar.** Campinas: Pontes Editores, 2013.

LIBERALI, F. C. **Formação crítica de educadores: Questões fundamentais.** Campinas, SP: Pontes Editores, 3ª ed. 2015.

MAGALHÃES, M. C. C.; LIBERALI, F. C. **O Interacionismo Sociodiscursivo em pesquisas com formação de educadores.** Calidoscópio, vol. 02, nº 02, pág. 105-112, jul/dez. 2004.

SANTELLA SOUSA, Sandra. **A EDUCOMUNICAÇÃO E A FORMAÇÃO DE PROFESSORES: o papel do programa Imprensa Jovem na construção da formação crítico colaborativa.** 150 f., 2019.

SÃO PAULO. **Decreto Nº 59.283**, de 17 de abril de 2020. São Paulo, 2020.

SMYTH, J. **Teachers work and teh politics of reflection.** In: América educational Reserach journal. V. 29, nº 02, 1992.

PLACCO, V. M.N. de S. Ser Humano Hoje: contribuições da Formação e do Trabalho do Professor. In. ENS, Romilda T.; BEHRENS, Marilda A. (orgs.). **Formação do Professor: profissionalidade, pesquisa e cultura escolar.** Curitiba, Champagnat, 2010. (p. 135-152).

VYGOTSKY. L. S. **A formação social da mente**; tradução José Cipolla Neto, Luis Silveira Menna Barreto, Solange Castro Afeche – 7ª ed. São Paulo: Martins Fontes, [1930], 2007.

VYGOTSKY. L. S. **Pensamento e Linguagem**; tradução Jefferson Luiz Camargo. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, [1934], 2008.