

O TRABALHO EM EQUIPE E OS DESAFIOS VIVENCIADOS POR ATORES EDUCACIONAIS QUE ATUAM EM ESCOLAS PÚBLICAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO

TEAMWORK AND THE CHALLENGES EXPERIENCED BY EDUCATIONAL AUTHORS WORKING IN PUBLIC SCHOOLS IN THE STATE OF PERNAMBUCO

TRABAJO EN EQUIPO Y LOS DESAFÍOS EXPERIMENTADOS POR LOS AUTORES EDUCATIVOS QUE TRABAJAN EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS DEL ESTADO DE PERNAMBUCO

Enoque Estevão Gomes¹
Amanda Micheline Amador de Lucena²
Carla Maria Dantas Oliveira³
Márcia Maria Bezerra Guimarães⁴

RESUMO: É necessário que a equipe escolar abrace o projeto, objetivos e metas delineada para a Escola, para que o serviço ofertado seja qualidade e atenda a todos. O comprometimento da equipe no âmbito escolar refere-se ao grau de envolvimento, dedicação e responsabilidade que os membros de uma equipe escolar, incluindo professores, gestores, demais colaboradores e até estudantes, demonstram em relação aos objetivos, metas e valores da instituição educacional. O Regimento Escolar é um documento norteador que deve estar alinhado com a Legislação e ser conhecido e seguido por aqueles que são regidos por esse documento. Considerando a importância do engajamento dos agentes educacionais e de sua consciência quanto as atribuições/funções que deve exercer na instituição de ensino onde atua, objetivou-se com esse estudo descrever se os atores educacionais de cinco Escolas Estaduais de Pernambuco têm atuado de forma eficiente e articulada ao Decreto nº 48.477, de 26 de dezembro de 2019. Para isso, uma pesquisa de campo foi desenvolvida em Escolas Públicas localizada em Municípios do Estado de Pernambuco. Os sujeitos pesquisados foram gestores, assistentes de gestão, secretários, educadores de apoio, analistas educacionais, totalizando 20 sujeitos. O instrumento para coleta de dados foi o questionário e, os dados foram apresentados com abordagem qualiquantitativa. Constatou-se que os atores educacionais que desenvolvem suas atividades nas cinco escolas incluídas no referido estudo, apresentaram diferentes percepções quanto ao desenvolvimento de suas ações, atribuições relacionadas a sua função e ao engajamento e colaboração dos envolvidos no processo educacional e, nesse contexto a gestão escolar deve buscar estratégias para sensibilizar/conscientizar os atores educacionais quanto a necessidade de desempenharem de forma eficiente as suas funções e sobretudo ofertar a formação continuada para todos aqueles que colaboram de forma direta ou indireta para o processo educacional.

2357

Palavras-chave: Gestão. Atribuições. Comprometimento.

¹Doutor em Ciências da Educação (Christian Business School).

²Graduada em pedagogia e doutora em Recursos Naturais (UFCG).

³Graduada em História e Mestre em Ciências Sociais (UFCG).

⁴Graduada em Ciências Biológicas e doutora em Agronomia (UFPB).

ABSTRACT: The school team must embrace the project, objectives, and goals outlined for the school, so that the service offered is of quality and meets the needs of everyone. The commitment of the team in the school environment refers to the degree of involvement, dedication, and responsibility that the members of a school team, including teachers, managers, other employees, and even students, demonstrate in relation to the objectives, goals, and values of the educational institution. The school bylaws are a guiding document that must be aligned with the Legislation and be known and followed by those who are governed by this document. Considering the importance of the engagement of educational agents and their awareness of the attributions/functions that they must exercise in the educational institution where they work, the objective of this study was to describe whether the educational actors of five State Schools of Pernambuco have acted efficiently and in coordination with Decree No. 48,477, of December 26, 2019. For this, field research was developed in Public Schools located in Municipalities of the State of Pernambuco. The subjects studied were managers, management assistants, secretaries, support educators, and educational analysts, totaling 20 subjects. The instrument for data collection was a questionnaire, and the data were presented using a qualitative and quantitative approach. It was found that the educational actors who develop their activities in the five schools included in the study presented different perceptions regarding the development of their actions, attributions related to their function, and the engagement and collaboration of those involved in the educational process. In this context, school management should seek strategies to raise awareness among educational actors regarding the need to perform their functions efficiently and, above all, to offer continuing education to all those who collaborate directly or indirectly in the educational process.

Keywords: Management. Responsibilities. Commitment.

RESUMEN: Es necesario que el equipo escolar haga suyo el proyecto, objetivos y metas trazadas para el Colegio, para que el servicio ofrecido sea de calidad y satisfaga las necesidades de todos. El compromiso del personal en un entorno escolar se refiere al grado de participación, dedicación y responsabilidad que los miembros de un equipo escolar, incluidos profesores, directivos, otros empleados e incluso estudiantes, demuestran en relación con los objetivos, metas y valores de la institución educativa. El reglamento escolar es un documento rector que debe estar alineado con la legislación y ser conocido y seguido por quienes se rigen por este documento. Considerando la importancia del involucramiento de los agentes educativos y su concientización sobre las funciones que deben desempeñar en la institución educativa donde trabajan, el objetivo de este estudio fue describir si los actores educativos de cinco escuelas estatales de Pernambuco han actuado eficientemente y de acuerdo con el Decreto n.º 48.477, del 26 de diciembre de 2019. Para ello, se desarrolló una investigación de campo en escuelas públicas ubicadas en municipios del Estado de Pernambuco. Los sujetos investigados fueron gerentes, asistentes de gerencia, secretarías, educadores de apoyo, analistas educativos, en total 20 sujetos. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario y los datos fueron presentados utilizando un enfoque cualitativo y cuantitativo. Se encontró que los actores educativos que desarrollan sus actividades en las cinco escuelas incluidas en el estudio mencionado presentaron diferentes percepciones respecto al desarrollo de sus acciones, atribuciones relacionadas con su función y el involucramiento y colaboración de los involucrados en el proceso educativo y, en este contexto, la gestión escolar debe buscar estrategias para sensibilizar a los actores educativos respecto a la necesidad de desempeñar eficientemente sus funciones y, sobre todo, ofrecer formación continua a todos aquellos que colaboran directa o indirectamente en el proceso educativo.

Palabras clave: Gestión. Responsabilidades. Compromiso.

INTRODUÇÃO

O papel do gestor em qualquer modelo de gestão pressupõe a consolidação de esforços para a formação e manutenção de equipes motivadas, alinhadas com objetivos organizacionais e prontas para assumirem os desafios que se apresentam, focando os resultados e apropriação do conhecimento significativo pelos educandos (PERNAMBUCO, 2012, p.15). Acredita-se que a equipe gestora escolar busca pelo alcance das metas pactuadas pela escola no contexto de políticas públicas educacionais que de fato promova uma educação de qualidade e para todos e possibilite a construção do conhecimento pelos educandos, ao mesmo tempo que promova a formação continuada dos professores, para que se traga um melhor desempenho das ações atreladas ao processo de ensino-aprendizagem.

As atividades desenvolvidas numa instituição escolar requer o comprometimento de toda a equipe que nela atua e Silva e Ferreira (2014) advertem que faz-se necessário que na escola haja uma equipe multidisciplinar para tratar das questões que compete a cada profissional, pois nessa conjuntura é necessário que cada membro tenha a consciência de suas atribuições para melhoria do clima organizacional e da qualidade do trabalho, uma vez que cada pessoa cumprindo o seu dever, possivelmente a equipe terá tempo para melhor desenvolver suas atividades profissionais que de fato lhe compete.

2359

É necessário que uma equipe escolar abrace o projeto, objetivos e metas delineadas para a Escola, para que o serviço ofertado seja qualidade e atenda a todos. O comprometimento da equipe no âmbito escolar refere-se ao grau de envolvimento, dedicação e responsabilidade que os membros de uma equipe escolar, incluindo professores, gestores, demais colaboradores e até alunos, demonstram em relação aos objetivos e valores da instituição educacional.

O comprometimento dos atores educacionais exerce influência direta sobre o clima organizacional, promovendo um ambiente harmonioso, motivador e propício ao desenvolvimento escolar. Segundo Chiavenato (2014), “o comprometimento da equipe é essencial para a construção de um clima organizacional positivo, pois fortalece as relações interpessoais, aumenta a motivação e fomenta a colaboração mútua”, contudo, quando não existe o engajamento, comprometimento e colaboração dos membros da equipe, é possível que alguém da equipe sinta a sobrecarga das demandas. Nesse sentido o referido estudo tem como ponto de partida o seguinte questionamento: A Equipe gestora de Escolas Estaduais de Pernambuco tem atuado de forma eficiente e articulada ao Decreto nº 48.477, de 26 de dezembro

de 2019 e cada membro está ciente e desenvolve sua função? Diante desse questionamento, acredita-se que membros que compõe a equipe gestora de algumas Escolas Estaduais do Estado de Pernambuco não tem total ciência de suas atribuições e alguns atores educacionais da equipe gestora de Escolas Estaduais de Pernambuco não desenvolve com eficiência sua função devido à falta de formação e apoio dos demais membros.

Em uma instituição, a equipe deve desenvolver suas atribuições e ter em mente o senso de colaboração, o qual é definido por Dillenbourg (1999), como o processo em que duas ou mais pessoas ou organizações trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum, compartilhando conhecimentos, habilidades e recursos.

A união de esforços é uma excelente estratégia para atingir objetivos, cumprir com as demandas e superar desafios. Segundo Lima (2012), o comprometimento da equipe escolar, por meio de práticas colaborativas e engajamento conjunto, constitui a base para um ambiente educacional transformador e promotor de uma educação inclusiva e de qualidade.

Segundo Serpa (2020), fatores econômicos, sociais, políticos e culturais mais amplos dificultam a construção de um ambiente democrático nas escolas. No entanto, não devemos usar essas dificuldades como justificativa para a inação, aguardando uma transformação social antes de agir. Essa transformação não acontece sem que as pessoas vivenciem mudanças práticas no contexto escolar. É no ambiente escolar, com as práticas existentes, que precisamos enfrentar tais determinantes para que a verdadeira gestão democrática possa ser efetivamente consolidada.

2360

Considerando a importância do engajamento dos atores educacionais e de sua consciência quanto as atribuições/funções que deve exercer na instituição educacional onde atua, objetivou-se com esse estudo descrever se a Equipe gestora de Escolas Estaduais de Pernambuco têm atuado de forma eficiente e articulada ao Decreto nº 48.477, de 26 de dezembro de 2019.

MÉTODOS

O estudo é caracterizado como uma pesquisa de natureza básica que envolve uma pesquisa de campo. Quanto aos objetivos, caracteriza-se com uma pesquisa descritiva. O campo da pesquisa foram cinco Escolas pertencentes a rede Estadual de Ensino do Estado de Pernambuco e as características dessas escolas e dos sujeitos pesquisados estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1. Características das Escolas e descrição dos respectivos atores educacionais que foram incluídos no estudo.

Identificação da Escola	Localização	Nível de Ensino	Nº de estudante matriculados	Tipo de Ensino	Atores educacionais que participaram do estudo
EREM Escola de Referência Em Ensino Médio Cônego Olímpio Torres	Tuparetama - PE Zona Urbana	Ensino Médio	267 estudantes	Ensino Integral de 45 horas semanais	1 Gestor, 1 Assistente de Gestão, 1 Secretário, 1 Educador de Apoio 1 Analista Educacional
EREM Escola de Referência Em Ensino Médio José Severino de Araújo	Brejinho-PE Zona Urbana	Ensino Médio	361 estudantes	Ensino Integral de 45 horas semanais	1 Gestor, 1 Assistente de Gestão, 1 Secretário, 1 Educador de Apoio 1 Analista Educacional
EREM de Referência Em Ensino Médio Édson Simões	São José do Egito -PE Zona Urbana	Ensino Médio	463 estudantes	Ensino Semi-Integral de 35 horas semanais	1 Gestor, 1 Assistente de Gestão, 1 Secretário, 1 Educador de Apoio 1 Analista Educacional
EREM Escola de Referência Em Ensino Médio Máxima Vieira de Melo	Distrito de Riacho do Meio, São José do Egito-PE (Zona Rural)	Ensino Médio	138 estudantes	Ensino Integral de 45 horas semanais	1 Gestor, 1 Assistente de Gestão, 1 Secretário, 1 Educador de Apoio 1 Analista Educacional
EREFEM Escola de Referência Em Ensino Fundamental e Médio Arnaldo Alves Cavalcanti	Tabira-PE Zona Urbana	Ensino Fundamental (6º ao 9º) e Ensino Médio	Fundamental = 552 estudantes e 424 do Ensino Médio total = 976 estudantes	Ensino Semi-Integral de 35 horas semanais	1 Gestor, 1 Assistente de Gestão, 1 Secretário, 2 Educadores de Apoio 2 Analistas Educacionais

2361

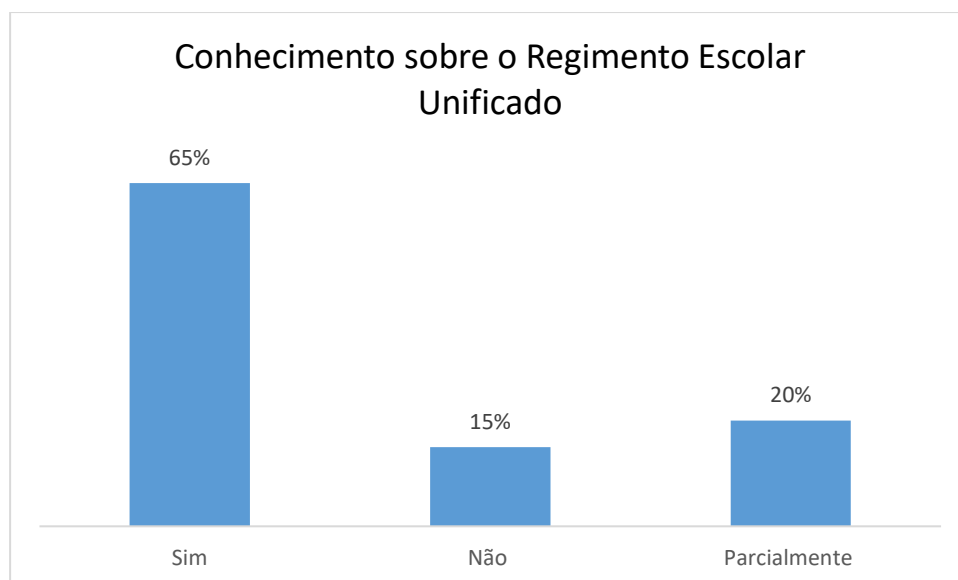
O instrumento para coleta de dados foi o questionário semiestruturado, o qual foi aplicado via recurso de criação de formulários online (Google forms). Os dados obtidos através dos questionários foram tabulados em planilha de cálculo sendo que, os dados quantitativos foram divulgados em Gráficos com resultados apresentados em percentual e, os dados

qualitativos foram apresentados, analisados e discutidos com ênfase para as ideias e argumentos que se destacaram.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A legislação educacional é um conjunto de leis, normas e regulamentos que orientam o sistema de ensino de um país. No Brasil, a legislação educacional é baseada na Constituição Federal (BRASIL, 1998) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), embora documentos norteadores como BNCC (BRASIL, 2017), PCNs (BRASIL, 1997), Plano Nacional de Educação e outros documentos restritivos a Estados e Municípios também ocupem seu destaque no âmbito educacional. Nesse contexto, os atores educacionais foram questionados se conheciam o Decreto 48.477, de 26 de dezembro de 2019 o qual institui o regimento Escolar Unificado Substitutivo da Unidades Escolares da rede Estadual de Pernambuco e as referidas respostas estão apresentadas no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Indicação dos atores educacionais a respeito de terem conhecimento sobre o Decreto 48.477/2019 o qual institui o regimento Escolar Unificado Substitutivo da Unidades Escolares da rede Estadual de Pernambuco. São José do Egito-PE, 2024.



Fonte: Gomes et al., (2025)

Observa-se no Gráfico 1 que os a maioria dos atores educacionais (65%) que participaram do referido estudo, sinalizaram que têm conhecimento a respeito do Decreto que institui o regimento escolar unificado substitutivo das unidades escolares da rede estadual de Pernambuco

(Decreto 48.477, de 2019). Contudo, vale destacar que um grupo que representa 15% dos respondentes indicaram que não têm conhecimento a respeito desse Decreto e diante disso, fica uma indagação: “como atuar de forma eficiente e conforme a legislação pertinente ao Estado da Pernambuco, se alguns desses atores educacionais não tem o conhecimento sobre o que se preconiza no referido documento?”.

Ao solicitar que os respondentes justificassem suas respostas, obtivemos alguns argumentos que são destacados a seguir:

R6 - Estou a pouco tempo na função de assistente de gestão, até agora não me foi passado tal Decreto.

R7 - Ainda não tive tempo de ler.

R14 - Por não atentar para a legislação. Focar no pedagógico sem atentar para relacionar com a lei. Tenho dificuldade em lembrar de leis.

R18 - Falta de atualização/aprofundamento acerca de questões relacionadas ao mencionado.

R19 - Iniciei a gestão há pouco tempo, ainda está me apropriando.

Ao avaliar os argumentos apresentados, é possível inferir que tais argumentos sugerem que os atores educacionais que sinalizaram que não tem conhecimento sobre o Decreto mencionado justificam tal resposta indicando a “falta de tempo para leitura do documento”; “estar assumindo a função há pouco tempo e por isso ainda não fez a leitura do documento” ou pelo fato que “outros não lhes passou o Decreto para que fosse possível o conhecer”. No referido estudo não cabe apontar se as justificativas são coerentes ou não convêm, entretanto consideramos a necessidade dos atores educacionais que atuam na rede de ensino do Estado da Paraíba, disponibilizem algum tempo de sua rotina (diga-se que reconhecemos o esforço de dedicação dessa categoria) para priorizar a leitura do Decreto que institui o regimento escolar unificado substitutivo de unidades escolares da rede estadual de Pernambuco.

Os desafios vivenciados no âmbito educacional são imensos e podem variar de escola para escola, contudo alguns desafios enfrentados pelos atores educacionais no sistema de ensino formal do Brasil podem ter características bem semelhantes.

A falta ou escassez de recursos financeiros, materiais e humanos, evasão escolar, indisciplina e desigualdades socioeconômicas, além de desafios relacionados a dificuldade de aprendizagem, desmotivação dos alunos e professores, lacunas geradas no processo de aprendizado entre outros, são desafios frequentemente vivenciados no sistema educacional do ensino básico de escolas públicas do Brasil e assim sendo, buscou-se conhecer quais os principais desafios que os atores educacionais que participaram do estudo e atuam em escolas localizadas

no Estado de Pernambuco, enfrentam em suas funções no cotidiano escolar e, suas respostas sinalizam que os desafios vivenciados nas escolas são diversificados:

R1 -A falta de **estudantes mais leitores** tem sido um desafio constante, porque os mesmos não entendem que sem a leitura a criticidade deixa de existir tornando-os seres cada vez mais sem conhecimento.

R2 -Trabalhar **Projetos de Leitura**, pois a maioria dos que podem se envolver são indiferentes!

R3 - **Cumprimento dos prazos** para tarefas solicitadas, isso pelo fato de **não ter funcionários suficientes** para tal demanda.

R4 -Manter a postura de **comportamento dos estudantes** em sala de aula, porque é um desafio.

R5 -Intervir, no sentido de orientar, nas práticas pedagógicas ou **condutas dos docentes**, que não estejam contribuindo para o bom andamento da aprendizagem, pois nem sempre as pessoas estão abertas às críticas, mesmo que construtivas.

R6 -Está **alinhado as ações do governo com as necessidades do aluno**.

R7 - Gerir o pedagógico

R8 -A gestão do clima escolar e o **engajamento da equipe**, com suas diferentes funções, também são grandes desafios, pois é necessário garantir que todos estejam alinhados com as metas e propósitos da escola.

R9 - **indisciplina dos alunos** e falta de interesse, pq é difícil trabalhar com quem não tem perspectiva de vida. Reunião de pais, pq **a família não apoia a escola**, só pensa no bolsa família.

R10- **Trabalhar com recursos humanos**

R11- **Coordenar equipe**, pois tratar com pessoas é desafiador

R12 - Formadora. Pq ainda temos profissionais que não atentam para **relevância da formação continuada**

R13 - Padronização, **falta de aprofundamento normativo e teórico** documentado e falta de acessibilidade a informações antigas.

R14 -Excesso de **pedidos de histórico** de conclusão de curso

R15 -A **garantia do processo ensino/aprendizagem** de maneira exitosa em ambientes com diferentes tempos e condições de aprendizagem .

R16 -**Formação continuada**, pois é preciso investigar e agir dentro da necessidade coletiva e, também, individual

R17 -Gestora Escolar. Porque são demandas que exigem muito **controle emocional, bem mais do que esforço físico**. Precisamos alinhar as demandas de acordo com a função de cada um, acompanhar de perto a execução das atividades e realizar o feedback para a equipe.

R18 - **Atender aos anseios dos professores** porque os mesmos precisam diminuir as dificuldades de aprendizagem dos estudantes.

R19 -As atribuições da função coordenadora pedagógica a que com a otimização do tempo. Muitas vezes o **sentimento é frustração** ao final de um turno de trabalho com demandas tão desafiadoras.

R20- Gerir Pessoas. **Divergências pontuais**.

Verifica-se nas respostas apresentadas os diversos desafios e pode-se apontar que questões como: problemas com a ineficiência de leitura e interpretação dos estudantes; comportamento inadequado de estudantes; cumprimento de prazos; escassez de funcionários; condutas inadequadas de docentes; falta de engajamento da equipe educacional e da família dos estudantes; políticas públicas inadequadas; descompassos na coordenação e relações interpessoais, falta de formação continuada para os membros da equipe, além de desgaste emocional, frustrações e divergências.

Corroboramos com a visão de Bastos (2017) ao afirmar que vários fatores contribuem negativamente para a qualidade da educação básica, a exemplo cita-se: a falta da formação inicial e continuada do professor, inadequação do ambiente, carência de materiais de suporte pedagógico, número excessivo de alunos por sala, baixa remuneração dos professores, carga horária excessiva, entre outros.

Nos chama a atenção as respostas apresentadas por três dos atores educacionais que participaram do estudo: R17 “... Porque são demandas que exigem muito **controle emocional, bem mais do que esforço físico**”; R19 –“... Muitas vezes o **sentimento é frustração** ao final de um turno de trabalho com demandas tão desafiadoras” e R20 “Gerir Pessoas. **Divergências pontuais**”. Esses argumentos sugerem que existe uma certa “tensão” no ambiente profissional onde esses atores educacionais desenvolvem suas atividades remunerada e assim sendo, pode-se inserir que um ambiente que apresenta muitos conflitos pode gerar ineficiência dos profissionais, desmotivação e sobretudo doenças de ordem psicológica.

Quando o trabalho em equipe não está alinhado com as metas e objetivos e, sobretudo não possui uma gestão que busca a resolução de conflitos e busca por melhorias para os colaboradores, é possível gerar nos membros da equipe (independente da hierarquia ou função), problemas psicológicos como ansiedade, depressão, estresse e síndrome de burnout. Nesse contexto, Brandão et al., 2024 conceitua a síndrome de burnout como um fenômeno ocupacional que pode provocar danos, sobretudo, aos trabalhadores, afetando, assim, a sua saúde, o seu bem-estar e a sua qualidade de vida. Adicionalmente, pode ocasionar sérios prejuízos econômicos, organizacionais e de saúde pública.

2365

Ao realizar um levantamento sobre a síndrome de burnout em professores brasileiros, Brandão et al., (2024) constataram que essa situação levanta preocupações quanto às condições laborais e à saúde mental desses docentes, o que pode acarretar sérios prejuízos. Os referidos autores destacam que a síndrome de *burnout* (SB) é um fenômeno ocupacional resultante de um estresse crônico relacionado ao contexto laboral que foi mal gerenciado e os professores estão entre os profissionais mais acometidos, sobretudo, devido à sua exposição constante a condições de trabalho inadequadas.

Em todas as instituições, o trabalho que envolve pessoas deve contemplar as relações interpessoais saudáveis de forma que o desenvolvimento das ações de cada colaborador não comprometa a eficiência de todo o processo. Na escola, isso não é diferente e por isso as relações

interpessoais, o engajamento e a colaboração dos membros da equipe é fundamental para favorecer um ambiente propício para ofertar uma educação de qualidade e para todos.

Ofertar uma educação de boa qualidade requer o engajamento de todos os atores educacionais e nesse sentido Fullan e Hargreaves (2000), destacam a importância de uma verdadeira cultura de colaboração entre os atores educacionais e adverte que a mera presença de colaboração não deve ser confundida com a verdadeira cultura de colaboração, pois segundo os autores, existem diferentes formas de colaboração que, embora envolvam trabalho conjunto, não configuram culturas colaborativas, pois apresentam subgrupos em conflitos de interesses, ações conjuntas de forma esporádica ou ações rigidamente reguladas pela administração das instituições.

Considerando que um trabalho desenvolvido por uma equipe reflete a organização e empenho dessa equipe, questionou-se aos atores educacionais se o resultado das ações que desenvolve no âmbito de suas atribuições, seria mais eficiente se tivesse um maior engajamento/colaboração de outros membros da equipe e suas respostas refletem os anseios e as diversas opiniões desses profissionais:

R₁ - Ainda **falta o comprometimento** de um trabalho mais coletivo

R₂ - Trabalhar Projetos da Biblioteca

R₃ - Na equipe da secretaria não falta empenho, o problema é que **a demanda é enorme para duas pessoas**, então fica inviável gerenciar toda carga de trabalho em tempo hábil.

R₄ - A **liderança nas ações desempenhadas**.

Acredito que nessa escola há um ambiente de trabalho cooperativo, em que todos se empenham em fazer bem o seu serviço e ajudar no que for possível com o serviço do outro.

R₅ - Cada integrante **precisa saber sua função** no grupo e levar em consideração o todo, contribuindo para um objetivo comum. Procurar manter a equipe unidade em busca desse objetivo.

R₆ - Contribuição e equiparação de tarefas

R₇ - Uma das atribuições que poderia ser mais eficiente com o maior empenho de outros membros da equipe é a gestão das práticas pedagógicas e o acompanhamento de indicadores de aprendizagem. Apesar de termos um bom trabalho de coordenação e acompanhamento, o envolvimento de todos os educadores, coordenadores e funcionários administrativos poderia ser mais intenso, principalmente na construção de um ambiente de aprendizagem mais colaborativo.

R₈ - Prestações de contas.

R₉ - Ter **clareza dos objetivos. Traçar metas a serem alcançadas**. Acompanhe as ações e faça ajustes.

R₁₀ - Engajamento dos alunos

R₁₁ - Formadora

R₁₂ - Padronização de documentos

R₁₃ - Delegação da atribuição de todos os membros da equipe

R₁₄ - A cobrança para que os alunos leiam e escrevam com mais autonomia, sem plágios.

R₁₅ - Garantir um clima escolar satisfatório

R₁₆ - Destaco o acompanhamento do planejamento das atividades pedagógicas que funciona bem na nossa escola porque é verdadeiramente um trabalho de equipe.

R17 -O **engajamento de todos no processo de motivação dos estudantes para construir suas aprendizagens.**

R19 -R18 -Momentos de estudo para atualização das informações. Muitas vezes essa necessidade é **abafada** por **colegas sem interesse** ou que julgam não haver necessidade.

R20 -Gestão financeira.

Constata-se que os argumentos apresentados pelos sujeitos respondentes no que se refere a concepção de “maior eficiência de seu trabalho estar associada ao maior empenho de outros membros de sua equipe”, revelam que as diferentes funções/atribuições dos atores educacionais podem representar diferentes desafios e, nesse contexto, ao avaliar as respostas apresentadas é possível afirmar que a “falta o comprometimento de membros da equipe; a demanda excessiva de trabalho sobrecarrega algumas pessoas; a falta de consciência sobre suas atribuições reflete no serviço que deveria ser desempenhado; a falta de clareza dos objetivos e das metas a serem alcançadas pode representar um trabalho um trabalho que não está articulado a uma equipe; a falta de engajamento dos estudantes influencia negativamente a prática pedagógica e aqueles envolvidos com o processo; a falta de padronização em documentos emitidos gera contratempos e retrabalho; falta de formação e o desinteresse de alguns em obter novas informações e atualizações para melhoraria em suas atividades compromete o processo como um todo.

Em nossa análise, estudantes como também aqueles que devem promover o processo educacional poderia/deveria ter um maior engajamento em suas funções e para isso é prioritário o comprometimento com o que se faz para que o todo aconteça. Dessa forma, corroboramos com Zatti et al., (2022) ao referenciar a ideia de comprometimento, e defender que os atores educacionais devem estar identificados a um projeto de educação e escola em que diferentes envolvimento são necessários ao diálogo, as decisões partilhadas e a participação.

No mundo moderno, as pessoas têm dedicado cada vez mais suas vidas para o trabalho, no âmbito educacional é possível estabelecer uma relação com o trabalho dos agentes escolares e a intensificação que se estabelece nas relações dos indivíduos nas redes escolares. Além disso, as demandas da modernidade e os problemas sociais que atravessam a escola fazem com que questões de indisciplina, violência e situações de conflitos decorrentes do ambiente familiar dos alunos, reflitam na rotina escolar, sendo necessário fazer mediações que fogem do seu campo de formação dos atores educacionais (PACÍFICO; DIAS; ALMEIDA, 2019). Nesse sentido, foi solicitado aos atores educacionais que descrevessem as principais demandas que enfrentam no seu cotidiano escolar e verifica-se nas respostas apresentadas o quanto são diversificadas as demandas em um ambiente escolar.

- R1 - Falta de verbas para determinados setores
- R2 - Com relação à minha função: * Monitorar empréstimos de títulos da biblioteca; * **Conservar a biblioteca organizada**; * Contribuir com a elaboração e desenvolvimento de Projetos Pedagógicos; * Emissão de históricos de alunos concluintes, no **sentido de cumprir prazo** (já citado. acima); * Realização de novas matrículas em turmas lotadas; * **Resolução de conflitos que envolve alunos, pais e professores**; * **Manter os documentos dos alunos e funcionários atualizados**; * **Ajudar no planejamento de eventos escolares**.
- R3 - **Estudantes com ansiedade** e dificuldades de aprendizagem, autoestima baixa dos estudantes.
- R4 - Organização do espaço, **apoio ao trabalho docente, organização de reuniões e eventos**, atendimento a pais e alunos, tomada de decisões junto a equipe gestora, resolução de conflitos.
- R5 - Dividir as tarefas, promover um ambiente de desenvolvimento, **prezar pela manutenção de bens da escola, Atenção com os serviços da secretaria, preservar o tempo de aprendizagem dos alunos** etc.
- R6 - Rotina diária pedagógica e administrativo
- R7 - As principais demandas que enfrento no meu cotidiano profissional incluem a **gestão do clima escolar**, que exige uma atenção constante ao relacionamento entre estudantes, professores e outros membros da equipe, e a **gestão de conflitos**, que demanda estratégias eficazes para lidar com situações de indisciplina e desentendimentos, buscando sempre promover a resolução pacífica e construtiva.
- R8 - **Prestações de contas**, reunião de pais, conversa com professores, conversa com alunos, **merenda escolar, infraestrutura da escola**.
- R9 - Cumprir os prazos das demandas.
- R10 - Prestação de contas, **elaboração de quadro de professores, elaborar pareceres**.
- R11 - **Indisciplina profissional**, desvalorização por parte de alguns professores
Corrigir erros de recorrentes
- R12 - Melhorar processos; Preencher dados; **Produzir documentos; Agilizar etapas**
- R13 - Preenchimento de planilhas solicitadas pela secretaria de educação
- R14 - Alunos com baixas expectativas para o futuro, **pouca cobrança por parte dos pais para o sucesso escolar dos filhos**, uso inadequada por parte dos alunos da Internet no processo ensino/ aprendizagem.
- R15 - Estudos, **encontros formativos**, acompanhamento de docentes, monitoramento de estudantes, **análise de dados educacionais**.
- R16 - Organização da estrutura escolar no diário eletrônico; **Alinhamento das ações com a equipe gestora; Acompanhamento do rendimento escolar dos estudantes**; Realização de Reuniões de Pais e Mestres; Organização dos encontros pedagógicos com a equipe gestora; Acompanhamento das aulas atividades juntamente com a coordenação pedagógica; Acompanhamento das realização de projetos pedagógicos
Acompanhamento das ações de busca ativa Organização e prestação de contas das ações e verbas da escola; Organização e resolução de problemas com os funcionários da escola;
- R17 - **Acompanhamento das questões burocráticas** que envolvem o cotidiano escolar.
- R18 - **Formação continuada de professores**, dificuldade de aprendizagem dos estudantes, desmotivação dos estudantes, ansiedade por parte de alguns estudantes, **falta de inovação metodológica de alguns professores**.
- R19 - Estudo com profissionais das diferentes áreas de conhecimento, **momento escuta com estudantes que buscam nosso acolhimento, apoio ao professor nas diferentes situações previsíveis ou não**.
- R20 - Gestão de pessoas, acompanhamento da merenda escolarizada, **lidar com a falta de recurso financeiro**.

Observa-se que existem questões conflitantes que envolve estudantes, pais e atores educacionais, seja professores, gestão ou outro membro da equipe pedagógica. Ao apontar “...**Resolução de conflitos que envolve alunos, pais e professores**” o respondente R20 condensou

em poucas palavras uma questão relatada por vários outros atores educacionais que participaram deste estudo e isso reflete o quão complexo são as demandas e desafios enfrentados no cotidiano escolar. De acordo com Silva e Ferreira (2014) a escola por receber uma diversidade de alunos em contextos diferentes e realidades distintas traz consigo uma gama de demandas também, essas demandas diversificadas exigindo dos atores educacionais uma atuação muitas vezes fora do contexto da sua formação.

Conservar a estrutura física da escola, a limpeza, manter os documentos dos alunos e funcionários atualizados; desenvolver planejamento de eventos escolares; apoiar o processo de ensino e aprendizagem; prezar pela manutenção de bens da escola e pelo tempo de aprendizagem dos estudantes; elaborar quadro de professores e pareceres; produzir documentos; agilizar etapas; análise de dados educacionais; motivar a inovação metodológica para alguns professores; acolhimento ao estudante; observância da merenda escolar; fazer a gestão do clima escolar; prestação de contas; lidar com a falta de recurso financeiro; promover encontros formativos e cumprir prazo são algumas das demandas elencadas pelos sujeitos que participaram do referido estudo e isso reforça a necessidade de um bom trabalho em equipe e a complexidade de manter funcionando de forma eficiente um estabelecimento educacional.

Muitos e inesperados desafios podem surgir no ambiente escolar, pois sua dinâmica específica aliado a diversidade de ideias de uma equipe intraescolar (atores educacionais) e extraescolar (pais e tutores), podem gerar um ambiente com conflitos e tensões. Na visão de Silva e Ferreira (2014) é necessário que haja por parte dos atores educacionais a consciência que “a concretização efetiva do trabalho pedagógico coletivo é complexa e com muitos desencontros e barreiras, principalmente porque é um processo dirigido, constituído e reproduzido pelas relações humanas, que são subjetivas (p.33)”. 2369

No tocante ao trabalho em equipe que deve ser desenvolvida pelos atores educacionais, Pacífico, Dias e Almeida (2019) destacam um aspecto que interfere nas relações do âmbito escolar é a dificuldade de os profissionais trabalharem em grupo, expor suas dúvidas e procurar no outro ajuda que resulte em trocas de experiências significativas para a efetivação de um trabalho com o foco principal na aprendizagem do aluno. Os autores acrescentam que, por vezes momentos de convivência entre os profissionais não aconteçam devido às muitas tarefas que precisam realizar.

CONCLUSÕES

Com base nas respostas e argumentos apresentados pelos atores educacionais que atuam em cinco escolas públicas no Estado de Pernambuco, é possível concluir que não são todos os agentes que atuam nas referidas escolas que possuem o conhecimento sobre o Decreto nº 48.477, de 26 de dezembro de 2019, e nesse sentido destacamos a importância de gestores, assistentes de gestão, professores e toda a equipe escolar estarem cientes de suas funções/atribuições para assim desenvolverem um processo educacional eficiente, democrático e justo.

Diante dos desafios enfrentados no sistema de ensino, como as dificuldades de aprendizagem dos estudantes, a falta de recursos, a desmotivação e conflitos interpessoais que envolve a comunidade escolar, torna-se essencial uma postura proativa e humanizada do gestor escolar no sentido de favorecer um ambiente saudável e colaborativo nas escolas estudadas, além disso, o gestor deve promover e incentivar a participação de toda a equipe em formação continuada e o fortalecimento das relações entre professores, gestores e estudantes e comunidade.

Verificou-se que os atores educacionais que desenvolvem suas atividades nas cinco escolas incluídas no referido estudo, apresentaram diferentes percepções quanto ao desenvolvimento de suas ações, atribuições relacionadas a sua função e ao engajamento e colaboração dos envolvidos no processo educacional e, nesse contexto a gestão escolar deve buscar estratégias para sensibilizar/conscientizar os atores educacionais quanto a necessidade de desempenharem de forma eficiente as suas funções e sobretudo ofertar a formação continuada para todos àqueles que colaboram de forma direta ou indireta para o processo educacional.

A organização escolar, através da equipe gestora deve unir e estimular a participação ativa dos demais colaboradores, pois quando há a participação de todos, o comprometimento e envolvimento se ampliam. A democracia é necessária, para que cada um dos educadores/colaboradores que fazem a escola (pais, alunos, representantes da comunidade, professores e gestores), se expresse, se posicione, participe ativamente e possa opinar nas decisões da escola, contudo é necessário sobretudo que todos os envolvidos assumam suas funções e no âmbito de sua atuação, assume o compromisso de favorecer uma educação de qualidade e para todos.

REFERÊNCIAS

BASTOS, MANOEL DE JESUS. Os Desafios da Educação Brasileira. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 02, Ed. 01, Vol. 14, pp. 39-46 Janeiro de 2017 ISSN:2448-0959. Disponível:

https://www.researchgate.net/publication/342798231_Os_Desafios_da_Educacao_Brasileira . Acesso: em 20 de novembro de 2024.

BRANDÃO, L. M. de S.; LIMA, E. C. .; SANTANA , J. R. C. de .; LIMA, A. G. D. . SÍNDROME DE BURNOUT EM PROFESSORES BRASILEIROS: UMA REVISÃO DE ESCOPO. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 18, n. 54, p. 01-25, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.12595987. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/4621> . Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

BRASIL, Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: Introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais/ Secretaria de Educação. Fundamental. Brasília: MEC – SEF, 1997.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Brasília: MEC, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2014.

DILLENBOURG, P. **Collaborative learning: Cognitive and computational approaches**. Oxford: Pergamon, 1999.

FULLAN, M.; HARGREAVES, A. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

LIMA, M. S. **Educação e Compromisso: Um Olhar Colaborativo**. São Paulo: Editora Educar, 2012.

PACÍFICO, MARSIEL.; DIAS, ANA CAROLINA.; ALMEIDA, THAÍS CRISTINA. O trabalho coletivo pedagógico e os fatores para sua não efetivação. **IPÊ ROXO**, ano 1, n. 1 - Jardim, jul/dez. 2019.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação- Construindo a e excelência em gestão escolar: Curso de aperfeiçoamento: **Módulo III- Gestão democrática**. Recife: Secretária de Educação do Estado, 2012.

SERPA, Ivana Almeida et al. A gestão escolar e a formação de professores: interlocuções e possibilidades. **Debates em Educação**, Maceió, v. 12, n. 28, p. 543-553, Set. /Dez. 2020

SILVA, LGM da; FERREIRA, TJ. O papel da escola e suas demandas sociais. **PROJEÇÃO E DOCÊNCIA**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 06-23, 2014. Disponível em: <https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao3/article/view/415> .Acesso em: 21 mar. 2025.

ZATTI, TTF; BORGES, A. de S.; LÓDI, ED; SARTORI, IT Gestão escolar: participação e comprometimento: Gestão escolar: participação e comprometimento. **Revista Brasileira de Desenvolvimento** , [S. l.] , v. 10, pág. 65214-65223, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n10-017. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/52694>. Acesso em: 20 nov. 2024.