

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESPECIALIZAÇÃO EM
INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

Projeto de Pesquisa

**O AMBIENTE VIRTUAL MOODLE COMO ESPAÇO DE ARTICULAÇÃO E
ORGANIZAÇÃO DOCENTE**

Maria Eveline Pinheiro Villar de Queiroz

Categoria de Pesquisa

Nível: Micro - Ensino e Aprendizagem na Educação a Distância

**Área Temática: Interação e comunicação em comunidades de
aprendizagem**

Brasília

Outubro de 2020

1 PROBLEMA DE PESQUISA

No processo de organização do trabalho pedagógico dos professores que atuam no Curso de Formação de Formadores da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Enfam, observamos a necessidade de que os professores pudessem refletir sobre sua prática docente e sobre proposições na condução do processo, procurando, no entanto, garantir a unidade que orienta o currículo de formação de formadores e as diretrizes pedagógicas da escola.

Assim, temos em uma proposta de coordenação pedagógica o entendimento de uma ação que promova a troca de experiência, ampliação de conhecimentos, orientação e reorganização da prática desenvolvida. Na discussão sobre o trabalho de orientação e acompanhamento dos formadores realizada na escola, convivemos com dois aspectos que dificultam a atividade sistematizada da coordenação pedagógica: primeiramente, o fato de que a docência não é a atividade principal dos formadores, uma vez que colaboram com a formação profissional de magistrados. No mesmo sentido, observa-se que o corpo docente da escola não é fixo, e a Escola conta com formadores de diferentes Tribunais estaduais e/ou federais de todo o Brasil de acordo com o tema a ser desenvolvido. Assim é que, torna-se difícil uma ação sistemática e frequente que reúna os docentes para organização do trabalho pedagógico.

Buscando viabilizar uma estrutura que tornasse possível a concretização de uma prática de compartilhamento entre os docentes, que fosse sistemática, e garantisse uma produção do grupo e o aprofundamento de estudos direcionados para as necessidades docentes foi que passamos a analisar a possibilidade de utilizar a tecnologia da informação e comunicação disponível para auxiliar na superação de tais barreiras. Nesse sentido é que este trabalho tem como questão norteadora verificar:

Em que medida é possível adequar o ambiente virtual de aprendizagem *Moodle* para o desenvolvimento de atividades de Coordenação Pedagógica orientadas

para o desenvolvimento de conhecimento, articulação entre os formadores e organização coletiva do trabalho pedagógico?

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Enfam é o órgão oficial de formação dos magistrados brasileiros. Criada pela Emenda Constitucional n. 45, de 30.12.2004, foi instituída por meio da Res. 3, de 30.11.2006 do Superior Tribunal de Justiça; a ela compete regulamentar, autorizar e fiscalizar os cursos para ingresso, vitaliciamento e promoção na carreira (STJ, 2006).

A Enfam também atua na oferta de cursos para a Magistratura, buscando atender, principalmente, a formação de magistrados em temáticas relacionadas às suas necessidades profissionais e que envolvam assuntos da atualidade que afetam a atuação do judiciário, como direitos humanos, violência doméstica, questões de gênero e raça, corrupção, vistas na perspectiva da ação do magistrado, são objeto de ações educativas tanto no âmbito do ensino presencial, como na modalidade a distância (ENFAM, 2017a)

Para atender essa demanda, a escola conta com 73 profissionais, de diversas áreas e cerca de 100 formadores, sendo na sua maioria magistrados, mas contando também com servidores do judiciário e profissionais que atuam em campos do conhecimento que se articulam com o trabalho da justiça – sociólogos, psicólogos, administradores entre outros (Enfam, 2019).

Trata-se, basicamente, de educação profissional e continuada voltada para a análise e reflexão acerca de uma prática complexa. No percurso de construção coletiva, a Escola produziu documento com suas Diretrizes Pedagógicas (ENFAM, 2017b), finalizado em 2007 e atualizada em 2017 objetivando orientar o planejamento, a implementação, o acompanhamento e a avaliação das ações educativas de formação e aperfeiçoamento de magistrados.

O documento expõe os princípios epistemológicos e pedagógicos que balizam o conjunto das ações educativas a serem desenvolvidas pelas escolas, bem como as diretrizes derivadas das concepções que as fundamentam. (ENFAM, 2017b, p. 3).

No trabalho de estruturação das Diretrizes Pedagógicas participaram magistrados e servidores atuantes na Enfam, representantes das escolas judiciais estaduais e federais, além da consultoria da Professora Dra. Acácia Kuenzer (ENFAM, 2017b).

Em que pese a amplitude da discussão e de um documento finalizado com orientação didático pedagógica consistente, nas análises referentes ao trabalho de acompanhamento e orientação docente, percebia-se que os formadores, mesmo aqueles que contavam com experiência acadêmica, não alcançavam a amplitude dos conceitos, proposições e práticas emanadas pelo documento. Os fundamentos de uma prática docente direcionada para o desenvolvimento de competências sugeriam o domínio e aplicação de elementos tais como o uso de metodologia ativa, interdisciplinaridade, aprendizagem significativos, avaliação formativa, articulação teoria e prática que, embora aceitos pelos formadores, estes nem sempre se sentiam seguros quanto à sua aplicação.

Para atender a demanda de formação para a docências que surgia, foram desenvolvidas, inicialmente, ações educativas pontuais, fortemente influenciadas pela Escola Nacional de Magistratura Francesa e pelo Professor Livingston Armytage¹, que, entre 2012 e 2016, atuaram em diversas atividades promovidas com a finalidade de embasar a ação docente dos formadores da Enfam e demais escolas judiciais brasileiras (ENFAM, 2017b).

Este trabalho de formação de formadores, na sua evolução, gerou um currículo organizado em três módulos, com 80 horas de duração, com atuação articulada de magistrados e pedagogos visando o estudo e aplicação fundamentos pedagógicos básicos expressos nas diretrizes pedagógicas da Enfam. A partir de 2018, o Conselho Superior da Enfam aprovou resolução tornando o Curso de Formação de Formadores – FOFO, condição para a atuação dos formadores em cursos de Formação de Magistrados oferecidos pela própria Enfam, bem como pelas Escolas Judiciárias de todo o país (ENFAM, 2018).

¹ Especialista em educação judicial do *Centre for Judicial Studies*, Austrália

Quadro 1 - Curso de Formação de Formadores – FOFO – Estrutura

Etapas		Carga horária
Nível 1	Módulo 1 (Presencial)	24 horas aula
	Módulo 2 (EaD)	40 horas aula
	Módulo 3 (Presencial)	16 horas aula
Nível 2	Composição livre	48 horas aula

Fonte: Res. Enfam n. 2/2018 – Anexo B

No nível 1, os três módulos do curso foram estruturados a partir de proposições e planejamentos conjuntos, chegando a um desenho definido tratando dos fundamentos que orientam as diretrizes pedagógicas da Enfiam. Neste nível, pretende-se que os formadores que atuam nos três módulos compreendam os objetivos orientadores do curso, evitando a desconfiguração da proposta (ENFAM, 2018).

No Nível 2, o formador estabelece seu itinerário formativo, de acordo com seus interesses e necessidades. Conforme a Res. Enfam 2/2018, que institui as condições para o exercício docente nas escolas de magistratura, o formador deve cumprir, a cada dois anos, 48 horas de estudos pedagógicos. (ENFAM, 2018)

Nesse ponto do processo, uma questão passou a envolver o trabalho de orientação e desenvolvimento desses cursos. No contato de orientação e planejamento junto aos formadores, observou-se que embora o Curso FOFO tenha alcançado desenho e planejamento adequados à consecução de seus objetivos, percebia-se que, o currículo fechado não vem permitindo a sua realimentação, a evolução da proposta e a afirmação da identidade dos seus formadores.

Um problema que se colocava na discussão sobre o trabalho de acompanhamento dos cursos indicava a necessidade de garantir a organização dos planejamentos individuais que atendesse a identidade dos formadores, sem perder a unidade em relação à proposta institucional.

A crença de que a melhor solução para o problema que se apresenta seja um trabalho direcionado à formação dos formadores, envolvendo a troca de experiência, a análise coordenada do trabalho realizado e a relação entre a teoria e a prática também no âmbito da docência ficou clara, principalmente em análises e conversações entre os coordenadores de escola e formadores.

A indicação de uma ação de Coordenação Pedagógica junto aos formadores aparece como um trabalho necessário tanto para a Escola, no sentido de fortalecer sua orientação junto aos docentes, como para os próprios formadores para que possam evoluir na sua atuação de maneira consistente.

No entanto, a demanda por um trabalho de Coordenação Pedagógica fica comprometida pelo fato de que os formadores da Escola estão ligados a outras atividades profissionais e são chamados para atuação docente em momentos específicos. São professores de diferentes locais do Brasil, na maior parte deles, magistrados, vinculados aos Tribunais Estaduais ou Federais. Estes são aspectos que tornam a atividade de coordenação pedagógica uma atividade de difícil execução.

Ao iniciarmos o curso de especialização da ENAP, esse era um problema que estava sendo analisado e, no momento da definição do projeto, articulando conteúdos que vinham sendo estudados relacionados à gestão do conhecimento, além das possibilidades abertas pela proposta de trabalho com grupos estabelecidos pelas metodologias de design que foram sendo apresentadas, vimos a possibilidade de utilizar este conhecimento na construção de uma proposta de Coordenação Pedagógica *on line*, utilizando o ambiente virtual de aprendizagem – *Moodle* (já utilizado pela escola em seus cursos EaD) como espaço de reunião e articulação entre os formadores.

O projeto foi se delineando desde a primeira disciplina e a cada passo, a cada disciplina, observamos que a proposta era factível, não trazendo novos custos para a instituição e viabilizando um trabalho que permitiria alcançar três aspectos importantes para o aperfeiçoamento docente – estudo, troca de experiências e construção compartilhada de planejamento.

Somos duas alunas do curso da Enap, servidoras da Enfam e apresentamos a proposta de desenvolvimento do projeto com dois produtos distintos desenvolvidos para nossos trabalhos de conclusão do curso: o primeiro, apresentado neste artigo, refere-se à organização de estudo que traga sustentação teórica para o projeto, além de elementos trazidos do próprio grupo quanto às expectativas dos formadores em relação a um trabalho de suporte às suas práticas e, com a sua aplicação a análise dos resultados alcançados; o segundo, a partir do referencial construído e indicativos levantados, propõe o plano de desenvolvimento e a construção de um protótipo de ação docente de Coordenação Pedagógica estruturada em ambiente virtual – *Moodle*, bem como a análise do trabalho realizado. Em ambos, espera-se colher informações que permitam o aperfeiçoamento da proposta com vistas a sua posterior aplicação.

No presente artigo desenvolvemos referencial teórico estruturado, levantamento e análise das expectativas dos formadores e indicativos para o desenvolvimento do plano de trabalho e para a estruturação de protótipo, bem como a análise sobre a aplicação do protótipo e, a título de conclusão, sugestões para aprimoramento e desenvolvimento do Projeto para Coordenação Pedagógica *on line*.

Para discussão, desenvolvimento e implementação do protótipo, foi escolhido como grupo de observação, a equipe de tutores que atuam no Módulo 2 do Curso FOFO, composto por 13 formadores, por ser um grupo mais coeso, com maior intimidade com o ambiente e que, além do interesse no projeto, vem apresentando questões sobre a organização do trabalho que realizam.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Estruturar aspectos teórico metodológicos que orientem a organização do ambiente virtual *Moodle* para a articulação e organização docente em atividade de Coordenação Pedagógica, analisando os resultados alcançados após a aplicação da proposta.

3.2 Objetivos específicos

- Desenvolver levantamento bibliográfico que fundamente a definição de projeto de Coordenação Pedagógica em ambiente virtual;
- Organizar oficina com a participação dos formadores para levantamento de elementos para constituição da atividade Coordenação Pedagógica;
- Levantar expectativas e percepções dos formadores atuantes na Enfam acerca do desenvolvimento do suporte teórico pedagógico ao trabalho docente;
- Estabelecer orientações, com base no referencial teórico traçado e **visão** dos formadores, para o desenvolvimento de Plano de Ação para a organização e implementação de protótipo de Coordenação Pedagógica dos formadores *on line*, utilizando como base o ambiente virtual de aprendizagem *Moodle*;
- Acompanhar o desenvolvimento do protótipo de ação de Coordenação Pedagógica *on line* com vistas a análise dos resultados da atividade de Coordenação Pedagógica *on line* estruturando sugestões para correção e aperfeiçoamento da atividade.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

As Escolas Judiciais atuam na formação inicial e continuada dos juízes, como tal constituem-se em espaço de criação, sistematização e compartilhamento de conhecimento tendo em vista a qualificação da ação judicante no país. (TEIXEIRA, 2001)

A Enfam, além da atuação direta de formação de magistrados, tem o papel de traçar linhas e políticas formativas, estabelecendo, inclusive, as diretrizes pedagógicas orientadoras do trabalho das demais escolas (STJ, 2006).

Nesse sentido, a percepção sobre o desenvolvimento de processos de Gestão do Conhecimento se dá em dois sentidos: na sua relação com as demais escolas, no sentido da mediação entre as políticas de formação para os juízes, e, na sua relação interna, na orientação dos seus colaboradores para a disseminação de uma política educacional coerente com as orientações relacionadas à atuação da magistratura nacional.

4.1 A Gestão do Conhecimento em espaços de formação profissional

Desde o final do século passado, a consciência de que o estágio econômico, social e político do mundo estava ancorado na ideia de que alcançamos o patamar de sociedade da informação ou do conhecimento passou a ditar novos ditames ao processo de Gestão Institucional. Segundo Schlesinger *et al.* (2008), o objeto informação passa a ser considerado como produto ou insumo em si, funcionando como agente mediador da produção do conhecimento:

Isso fica evidente quando se observa um rápido deslocamento da indústria para os serviços e para o conhecimento. Em uma organização moderna, o conhecimento deve estar voltado a fazer algo, ou seja, comprometido com uma atividade-fim. Essas organizações têm como principal função tornar os conhecimentos produtivos, aumentando a sua capacidade de gerar resultados. (SCHLESINGER *et al.*, 2008, p. 11).

Se no contexto da produção, o conhecimento é compreendido como um ativo intangível que “gera vantagem competitiva às organizações, alcançada por meio do aperfeiçoamento contínuo e da inovação do processo produtivo e do produto”

(GRANT, 1996 apud GONZALEZ; MARTINS, 2017, p. 1), no âmbito da administração pública a perspectiva é a da eficiência e eficácia fortalecendo a qualidade dos serviços prestados ao cidadão (BATISTA, 2012). Tratando do conceito na Administração Pública, o autor explicita Gestão do Conhecimento como:

Um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 49).

Reconhecido o valor do conhecimento para o fortalecimento das instituições, Gonzalez e Martins (2017) indicam a necessidade de que as organizações mobilizem seu conhecimento como condição para a promoção e sustentação das suas estratégias, assim, em um trabalho sistemático de organização e mobilização do conhecimento adquirido pela instituição.

Por consequência, as pessoas envolvidas neste processo passam a desempenhar papel diferenciado, na medida em que os produtos e os insumos mais importantes passam a ser intangíveis e extremamente dependentes da atuação do ser humano. Para Muller (2018, p. 20):

A Gestão do Conhecimento está relacionado à gestão de pessoas, o principal ativo das organizações. Ao gerenciar os conhecimentos tácitos e explícitos, a organização amplia sua capacidade de gerar novos conhecimentos e de agregá-los a produtos, serviços, processos e resultados. Esse é o círculo virtuoso do conhecimento.

Nosso entendimento é que, a Enfam, sendo responsável pela formação inicial e continuada da magistratura nacional, seus formadores passam a constituir importante segmento para a Gestão do Conhecimento, uma vez que, de acordo com as Diretrizes Pedagógicas da Escola, colocam em prática a constituição da cultura que embasa a prática judicante (ENFAM, 2017b). Dessa forma, são os formadores que, a um só tempo, encontram alternativas para concretizar a proposta pedagógica da escola, executam os processos de ensino e de aprendizagem, apresentam a análise e a crítica destes processos e podem, potencialmente, expressar a adesão ou a resistência ao projeto institucional.

O projeto de formação docente desenvolvido pela Enfam busca garantir não só a compreensão da proposta institucional de formação dos magistrados, como

também instrumentalizar os formadores no sentido de estabelecer estratégias que permitam o alcance dos objetivos propostos (ENFAM, 2017b)

Rodrigues e Esteves (1993, p. 41-42) apresentam três aspectos importantes acerca da formação docente que se adequam bem à reflexão sobre para a formação profissional de alta complexidade: a) a formação inicial, b) a formação continuada e, c) a formação para o desempenho de um papel ativo e global.

No que concerne à formação inicial, os autores retomam os princípios da 1ª. Conferência Permanente dos Ministros da Educação Europeia (*Conceil de L'Europe*, 1987):

- a) Aquisição de capacidades humanas e sociais necessárias na condução da aula e no trabalho em equipe;
- b) Prática pedagógica e conhecimento do sistema da escola e do seu funcionamento;
- c) Domínio dos conteúdos disciplinares e de preparação didática;
- d) Reflexão sobre os valores e a sua transmissão. (RODRIGUES; ESTEVES, 1993, p. 40).

Em relação à formação continuada, o mesmo documento indica que a preparação docente não se esgota na formação inicial, devendo prosseguir ao longo da carreira, de forma coerente e integrada, respondendo às necessidades dos docentes e às do sistema educativo. Não se trata, pois, de aceitar uma formação inicial, válida para todo o sempre.

Por fim, o terceiro ponto trazido apresentado pela da 1ª. Conferência Permanente dos Ministros da Educação Europeia , trata da perspectiva de:

[...] preparar o professor, não apenas para o exercício técnico pedagógico, no quadro de formação científica e da didática específica, mas para o desempenho de um papel ativo, mais global e com um campo interventivo, muito mais lato do que a sala de aula. (RODRIGUES; ESTEVES, 1993, p. 41).

Refletindo sobre a formação docente em uma instituição de formação profissional como importante viés da Gestão do Conhecimento, fundamental é considerar o aspecto de intencionalidade de seu projeto pedagógico institucional, com premissas, fundamentos e orientações, no caso da Enfam, voltadas para unidade de perspectivas da formação do magistrado.

Assim, além do cuidado na formação do formador individualmente, há que se conduzir o trabalho formativo para uma perspectiva coletiva e colaborativa garantindo a compreensão e unidade ação acerca do projeto institucional.

4.2 A Coordenação Pedagógica como ação formativa

Quando tratamos da organização do trabalho pedagógico, Rosenholtz (apud FULLAN; HARGREAVES, 200, p. 63) indica que a docência se concretiza por uma atuação complexa e coletiva, o que demanda articulação entre os docentes e entre estes e a própria instituição:

[...] presume-se que o aperfeiçoamento do ensino é um empreendimento mais coletivo do que individual, e que análise, avaliação e experimentação junto com os colegas são condições mediante as quais os professores tornam-se melhores.

Perrenoud (1993, p. 24) defende a necessidade de que os professores, como equipe, desenvolvam uma análise planejada, consciente e regular sobre o trabalho pedagógico estabelecendo um *habitus* que passe a sustentar condutas coerentes do conjunto dos professores.

Em uma perspectiva que muito se aproxima da visão apresentada de Gestão do Conhecimento, Thurler (PERRENOUD; THURLER, 2002) busca na conceituação de *comunidades aprendizes* o caminho da formação docente, analisando a instituição escolar como um espaço de construção e negociação de mudança:

As comunidades aprendentes organizadas em redes têm mais chances de instaurar e manter uma dinâmica duradoura, na medida em que essas redes permitem aos professores não apenas socorrer, em termos de intercâmbio de prática e de competências, mas também construir uma nova identidade profissional (PERRENOUD; THURLER, 2002, p. 95).

Observe-se que no caso das Escolas de Governo, normalmente os formadores são profissionais da área que atuam no corpo docente. É importante que sejam profissionais que articulem a teoria à uma prática consistente. No caso da Enfam, os formadores são, em sua grande maioria, magistrados oriundos de diferentes estados e, por conseguinte, não têm dedicação exclusiva, nem carga horária

permanente na Escola, sendo chamados em momentos específicos para o desenvolvimento do curso (ENFAM, 2018).

Diante de tal realidade, garantir um pensamento coletivo, em torno de uma proposta de aprendizagem contínua, exige a busca de formas de contato que viabilize a orientação, a troca de experiências e a comunicação frequente.

Assim, a perspectiva que apresentamos é que o espaço de Coordenação Pedagógica possa ser visto, além de uma rotina de acompanhamento e controle, mas, como apresentam Placco, Souza e Almeida (2012, p. 768-770), uma proposta de ação que envolva o coletivo docente em torno de três dimensões que apresenta a seguinte síntese:

- **Dimensão articuladora** que garanta a ações conexão entre os professores, oportunizando o compartilhamento de experiências;
- **Dimensão formadora** que priorize o trabalho de retroalimentação do saber fazer a partir de referências que ampliem a reflexão sobre a prática exercida pelo formador;
- **Dimensão transformadora** que se traduz na intenção clara de transformar a postura do formador, valorizando sua experiência e alimentado sua prática pela reflexão.

Orsolon (2002, p. 23-25) analisa o trabalho de coordenação pedagógica como uma possibilidade de formação continuada em serviço que gere um movimento de produção e compreensão do fenômeno educativo sinalizando entre outras indicações, algumas possibilidades geradas pela articulação entre pares em torno de um projeto:

- Conexão com a organização/gestão escolar;
- Realização de um trabalho coletivo e integração dos atores escolares
- Desenvolvimento de competências docentes
- Incentivo a práticas curriculares inovadoras
- Integração do professor à escola
- Identificar necessidades
- Estabelecimento de parceria da escola com o trabalho do formador
- Apresentação de situações desafiadoras para o formador

Alcançar tal nível de integração entre a proposta pedagógica idealizada e o trabalho concretizado exige uma proposta e uma metodologia de trabalho que

propicie momentos e espaços para a reflexão, o debate e a síntese coletiva. Significa, ainda, criar estratégias e condições para que esta atividade possa ocorrer. O uso da tecnologia deve também ser considerada como instrumento para propiciar melhores condições de acesso, construção e compartilhamento do conhecimento.

4.3 O uso da tecnologia como forma de articulação do projeto pedagógico

Se é um desafio pensar na construção deste trabalho de parceria e colaboração dos formadores entre si e entre eles e a instituição, a distância e a possibilidade de atividades regulares e sistematizadas apresenta-se como uma barreira de difícil superação já que torna-se um trabalho de custo elevado e que nem sempre poderia contar com a presença do conjunto dos docentes.

Assim, a utilização das ferramentas que concretizam a organização de redes virtuais de comunicação pode sugerir um caminho viável. A Escola, que oferta cursos na modalidade a distância, disponibiliza o acesso à Plataforma *Moodle*. Segundo Cabeceira (2020, p. 5):

O *Moodle* é um sistema de administração de atividades educacionais destinado à criação de comunidades on-line, em ambientes virtuais voltados à aprendizagem. Sua proposta é proporcionar uma forma de aprender em colaboração, baseando-se na pedagogia socioconstrutivista.

Organizado como um ambiente virtual de aprendizagem, a Escola utiliza o *Moodle* como um espaço de organização de cursos. Segundo a mesma autora, o ambiente virtual de aprendizagem proporciona a “construção colaborativa de conhecimentos a partir das relações estabelecidas pelos sujeitos que ali interagem, utilizando a mediação tecnológica” (CABECEIRA, 2020, p. 6).

No caso, nossa proposição é utilizar o ambiente em um processo de aprendizagem e construção coletiva não sistematizado - como cursos ou oficinas, de maneira que o grupo de formadores pudesse discutir, analisar proposições, desenvolver estudos e ações compartilhadas ajustando as ferramentas do ambiente de forma a possibilitar a interação entre os

participantes, gerenciando e compartilhando informações, materiais diversos (textos, vídeos, áudios etc), desenvolvendo atividades e estruturando produção compartilhada.

Refletindo sobre os referenciais aqui analisados, buscou-se estabelecer algumas premissas que orientasse a organização do trabalho de coordenação pedagógica e que articulados aos elementos levantados junto ao grupo de testagem, se definisse a forma e os passos de condução dos trabalhos.

Assim, tivemos como ponto de partida:

- Proposição de análise e reflexão sobre a atividade docente a partir das orientações pedagógicas da escola, bem como o interesse e as necessidades do grupo;
- Organização do trabalho pedagógico a partir da colaboração, compartilhamento de vivências e discussão coletiva mediada pelas diretrizes pedagógicas da escola;
- Sistematização do trabalho apoiada em atividades assíncronas e síncronas;
- Envolvimento da totalidade do grupo no processo, superando a barreira de tempo e espaço característica do corpo docente da Escola.

Assim é que, a reflexão sobre a perspectiva pedagógica que orienta o trabalho docente em coordenação pedagógica, orienta, também, a organização das atividades e o uso de ferramentas tecnológicas que possam facilitar sua execução.

5 METODOLOGIA

5.1 Modalidade de pesquisa

De acordo com a categorização acerca da metodologia de pesquisa apresentada por Fontelles (2009), os aspectos que se definiram para o desenvolvimento dos trabalhos apresentam o seguinte delineamento.

A abordagem foi orientada na perspectiva da pesquisa qualitativa, buscando analisar um caso concreto, em profundidade. Para o alcance dos objetivos propostos, parte-se de uma pesquisa exploratória, orientada, inicialmente para a aproximação com os conceitos envolvidos na temática, na continuidade, busca-se a aproximação com os atores envolvidos no processo em análise no sentido de entender as potencialidades, necessidades e percepções apresentadas em relação ao trabalho que realizam.

Quanto à sua finalidade, a proposta está estruturada como uma pesquisa aplicada tendo em vista que o objetivo é estruturar a base em conhecimentos científicos que orientem a aplicação prática. O estudo realizado buscou na primeira etapa dos trabalhos identificar e delinear o entendimento sobre a Gestão do Conhecimento aplicada ao trabalho da Escola de Formação de Magistrados, tendo a Coordenação Pedagógica como uma atividade direcionada para a formação coletiva do formador, estabelecendo unidade na atuação docente e, conseqüentemente, na concretização da Diretriz Pedagógica da Escola.

Buscam-se alternativas que solucionem as dificuldades de articulação entre os docentes superando a dificuldade quanto à periodicidade de reuniões do coletivo, garantindo a atuação mais autônoma, sem perder a unidade definida no seu desenho curricular.

O projeto aproxima-se de uma pesquisa experimental, tendo as pesquisadoras envolvidas no estudo uma participação ativa na condução do projeto, na perspectiva da construção de um piloto e de sua avaliação no sentido de verificar sua aplicabilidade à rotina de trabalho da escola.

No início do projeto, tínhamos como proposta trabalhar orientadas pela metodologia do Design Etnográfico, porém, a evolução das atividades trouxe um movimento de organização própria do grupo que alterou a proposta de encaminhamento das etapas propostas pela metodologia.

A partir daí, buscamos sistematizar um procedimento metodológico que permitisse acompanhar o desenrolar do trabalho realizado, tendo como referência os princípios do Design Etnográfico envolvendo a observação, a interação e a imersão (METELLO, 2018, p. 16) e que viabilizasse a estruturação de novos conhecimentos a partir da experiência como o grupo, sistematizando o trabalho conforme detalhado adiante no item 1.2.

Trata-se de um estudo transversal, pelo qual acompanhamos o grupo de formadores em atividade de revisão do Plano de Trabalho do Módulo 2 do Curso de Formação de Formadores no período de março a maio de 2020. O trabalho foi realizado em ambiente virtual a partir de um cronograma estruturado.

O módulo é estruturado em 40 horas e é oferecido na modalidade de educação a distância (ENFAM, 2018). Em 2020 foram realizadas 4 edições do Módulo, em cada edição uma média de 4 a 5 turmas². Normalmente, em cada turma atuam dois tutores.

O conjunto de formadores que constituem nosso universo de pesquisa é formado por 13 tutores, dois quais 11 são formados em Pedagogia, uma tutora com formação em Direito e outra formada em Sociologia – estas últimas com especialização na área da Educação. No grupo 6 são mestres, das quais duas são doutorandas e 6 são especialistas³. No período de desenvolvimento das atividades, uma das participantes se afastou da atividade de docência da escola, suspendendo sua participação no grupo.

² Registro de Cursos realizados pela Enfam. Plataforma EducaEnfam - <https://educa.enfam.jus.br/>.

³ Dados retirados do Banco Nacional de Formadores – BNF que relaciona os dados dos formadores que atuam na Enfam e Escolas Judiciais Estaduais e Federais. Plataforma EducaEnfam - <https://educa.enfam.jus.br/>.

5.2 Atividades relacionadas à coleta e ao tratamento de dados

No desenvolvimento da primeira reunião com a equipe docente atuante no Módulo 2 do curso de formação de Formadores, o grupo se posicionou pela atividade de Coordenação Pedagógica desenvolvida no ambiente virtual *Moodle* tendo como proposição do grupo, que a atividade fosse articulada à revisão do plano de curso do Módulo, com vistas à análise do percurso, revisão dos objetivos, reordenação dos conteúdos e atividades propostas.

A Revisão do Plano de Curso foi dividida em etapas, em conformidade com as unidades do curso. Assim, tivemos 5 etapas realizadas conforme cronograma construído na reunião e apresentado a seguir:

Quadro 2 – Cronograma das Atividades de Revisão do Plano de Curso – FOFO-Módulo 2

Atividade	Período
Tópico 1 - Revisão dos objetivos: e justificativa do curso <ul style="list-style-type: none"> • Responsáveis – Eveline e Solange • Alinhamento dos objetivos em relação ao curso/conteúdos/atividades/avaliação 	10 a 20 de março
Tópico 2 - Revisão de atividades ambientação <ul style="list-style-type: none"> • Coordenação - Ana Luiza e Magali • Revisão das atividades, materiais, orientações • Analisar tutorias • Propostas de atividades do período 	23 de março a 3 de abril
Tópico 3 – Revisão unidades 1 <ul style="list-style-type: none"> • Coordenação – Simone e Regina • Adequação dos objetivos, atividades e organização do conteúdo • Sugestão de material ilustrativo do conteúdo 	06 a 17 de abril
Tópico 4 – Revisão unidade 2 <ul style="list-style-type: none"> • Coordenação – Nayara e Glauber • Adequação dos objetivos, atividades e organização do conteúdo • Sugestão de material ilustrativo do conteúdo 	20 a 30 de abril
Tópico 5 – Revisão – unidades 3 e 4 <ul style="list-style-type: none"> • Coordenação – Mirelle e Fernanda • Adequação dos objetivos, atividades e organização do conteúdo • Sugestão de material ilustrativo do conteúdo 	4 a 15 de maio

Fonte: Elaborado pela autora

No quadro a seguir, apresentamos como a discussão desenvolvida na reunião inicial nos ajudou a delinear a metodologia de trabalho da pesquisa:

Quadro 3 – Sistematização da metodologia de trabalho

Sistematização da metodologia de trabalho		
	Análise e Sistematização dos dados da Pesquisa	Atuação do Grupo de Trabalho
<p>1º Momento – Mobilização do grupo e definição de projeto,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de trabalho • 5 e 6/03 • Presencial • 8 horas de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação diagnóstica do desenvolvimento do trabalho • Observação e escuta • Rapport e proposição 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do contexto de atuação dos formadores; • Definição de proposta de trabalho • Organização de plano de trabalho e de distribuição de tarefas • Indicação dos elementos para preparação do ambiente virtual de aprendizagem com espaço de comunicação e interação do grupo
<p>2º Momento Estruturação do protótipo da Sala de Coordenação Pedagógica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de atividades • Ambiente Virtual de Aprendizagem • Março/maio 2020 	<ul style="list-style-type: none"> • Observação e escuta • Participação no desenvolvimento das atividades • Rapport e proposição • Análise e sistematização dos resultados parciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do Projeto do Módulo 2 do Curso de Formação de Formadores (EaD) • 5 etapas de análise e revisão do Projeto de Curso seguindo a seguinte roteiro para cada etapa: • Estudo e proposição de encaminhamentos • Proposição Final da etapa • Registro das observações
<p>3º Momento Avaliação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atividades on line • Setembro 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do processo • Avaliação dos resultados • Aplicação de questionário 	<p>Avaliação do trabalho realizado - feedback</p>

Fonte: Elaborado pela autora

1º Momento

Desenvolvimento de oficina com o grupo de formadores que teve como objetivo analisar o desenvolvimento de trabalho, nos seus aspectos positivos, necessidades e dificuldades encontradas pelo grupo e definir proposta de trabalho e encaminhamentos para solução dos principais problemas identificados pelo grupo.

Do quadro estruturado pelo grupo concluiu-se pela proposta de análise e revisão do Plano de Curso do Módulo 2 do Curso FOFO utilizando a Plataforma *Moodle* como ambiente para organização e desenvolvimento do trabalho.

Atividade de pesquisa

Acompanhando o processo, na coordenação dos trabalhos, as duas participantes que desenvolvem o projeto apresentaram a propostas do protótipo e passaram à observação da discussão sobre a organização dos trabalhos.

Após a etapa de contextualização da realidade do grupo, apresentada e sistematizada pelo grupo, procedeu-se à discussão do quadro apresentado, buscando a compreensão mais aprofundada dos encaminhamentos sugeridos.

Finalizada a oficina, foi preparada a análise e registro das observações e das propostas encaminhadas, bem como definir as linhas que orientariam a construção do ambiente virtual – *Moodle* para o 2º Momento do Projeto.

Para a preparação do ambiente e organização da proposta, consideramos os seguintes aspectos:

- a. Sobre a organização e condução dos trabalhos:
 - A atividade deve estar relacionada ao trabalho realizado e às práticas desenvolvidas buscando identificar conhecimentos tácitos que podem se constituir em conhecimento explícito;

- Estruturar condições para a construção coletiva do conhecimento, estimulando o compartilhamento de conhecimentos e o trabalho colaborativo;
 - Incentivar a autogestão do grupo;
 - Garantir a horizontalidade na tomada de decisão organização dos trabalhos, produção e sistematização do conhecimento.
- b. Sobre a organização do ambiente virtual de aprendizagem – *Moodle*. Aproveitar que o ambiente permite a customização do espaço de trabalho para organizá-lo considerando os seguintes aspectos:
- Simplificação na organização - como forma de garantir a o acesso às atividades propostas e a mobilidade dos participantes no ambiente;
 - Definir os procedimentos e ferramentas de acordo com a demanda do grupo - iniciar com as indicações de tarefas para atender demandas, permitindo a proposição de novas atividades e ferramentas a partir da necessidade do grupo;
 - Buscar garantir empatia na organização do ambiente;
 - Aproveitar a experiência e o conhecimento sobre uso da tecnologia trazido pelos participantes do grupo para o incremento do trabalho;
 - Incentivar a colaboração entre os pares na resolução de problemas em relação ao ambiente.

2º Momento

- Desenvolvimento das atividades no ambiente virtual de aprendizagem – *Moodle* que seguiu a seguinte sistemática.
- A tarefa inicial estabelecida foi a Revisão do Plano de Curso do Módulo 2 do Curso de Formação de Formadores. Foi organizado cronograma de trabalho, dividido em 5 etapas (conforme cronograma apresentado no quadro 2) e cada etapa se constituía dos seguintes procedimentos:
 - Estudo, encaminhamentos e estruturação de propostas para revisão do projeto de curso – desenvolvida utilizando ferramentas de comunicação assíncrona (fórum de discussão, arquivos de documentos, wiki entre outros);

- Proposição e Aprovação da Etapa – reunião(ões) síncronas a partir de pauta definida para finalização e aprovação da proposta sistematizada pelo grupo;
- Registro – Encaminhamento da redação final da proposta aprovada.

Em cada etapa da revisão do Plano de Curso, dois componentes indicados pelo grupo atuavam na coordenação dos trabalhos.

- **Ferramentas e atividades utilizadas:**

- fórum de discussão para identificação dos principais aspectos a serem revistos, encaminhamentos de sugestões, apresentação de material de estudo etc;
- Espaço de elaboração da proposta – wiki (ferramenta de elaboração compartilhada de texto). Proposição do texto a ser aprovado;
- Finalizado o prazo de discussão, os coordenadores da etapa elaborar proposta de texto para revisão do Plano de Curso.

- **Finalização e Aprovação da etapa revisada**

- Reunião em tempo real para aprovação da redação final – após o período de discussão e reelaboração do texto referente a etapa, a reunião *on line* tinha como objetivo a finalização e aprovação da proposta;
- Fórum de discussão – apresentação do texto revisado para aprovação.

- **Atividade da pesquisa**

- Durante o desenvolvimento das etapas, buscou-se observar a atuação dos docentes no desenrolar das atividades, analisando suas participações, entregas, articulação entre os participantes, discussão e proposições apresentadas;
- Como integrantes do grupo, as coordenadoras do grupo participaram das atividades, independente da função de coordenação institucional do trabalho, para cada etapa elegia-se uma dupla entre os participantes para

conduzir os trabalhos e, ao final, a dupla procedia à redação final da etapa do plano de curso em discussão;

- Em relação ao desenvolvimento da pesquisa, após as reuniões de finalização de cada etapa, procedia-se à confirmação acerca da compreensão dos encaminhamentos e finalização das propostas;
- Análise e sistematização dos resultados parciais – revisão das anotações e registro dos aspectos significativos apresentado pelos participantes individualmente e pelo grupo.

3º Momento

Este momento foi coordenado pelas responsáveis pela pesquisa direcionando formas de avaliação e análise do trabalho realizado.

• Atividades da pesquisa

- Encaminhamento de questionário para avaliação do desenvolvimento do Protótipo.
- O questionário apresentou 13 questões fechadas, organizadas em dois blocos, o primeiro explorando a utilização do ambiente e sua utilização como espaço de discussão e organização do trabalho pedagógico e o segundo explorando aspectos do desenvolvimento da coordenação pedagógica como atividade de articulação do grupo, estudo e formação e planejamento do trabalho.

No que se refere ao desenvolvimento das atividades deste 3º Momento, a análise dos registros realizados ao longo do trabalho e a proposição do questionário foram feitas considerando a análise do estudo realizado em relação à gestão do conhecimento e da coordenação pedagógica como ação aglutinadora da construção do conhecimento docente, bem como as análises sobre a adequação do ambiente *Moodle* ao projeto proposto.

5.3 Aprendizados e acertos no desenvolvimento do projeto

Desde a etapa inicial dos trabalhos, fomos colecionando insights que, sistematizados, podem nos orientar na possibilidade de expandir o projeto para a rotina de trabalho da Escola.

Ao tratarmos dos aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento visando tanto à constituição e fortalecimento de uma cultura organizacional relacionada à ação educativa da escola, quanto para colocar em prática a proposta da Coordenação Pedagógica como uma ação de formação que garanta ao docente o protagonismo no processo de ensino, observamos aspectos práticos que a partir da conversação com o grupo e observação da atuação dos participantes guiaram nosso comportamento durante o desenvolvimento do protótipo.

• Evolução das atividades – avanços observados

A mobilização do grupo no sentido do protagonismo de seus participantes – as atividades de debate geraram um ambiente fértil para a maior articulação do grupo.

- A estruturação de produtos relacionados à organização do trabalho pedagógico gerando unidade de ação;
- Participação dos componentes do grupo na coordenação das atividades
- Construção de metodologia de trabalho para a análise do trabalho realizado pelos formadores;
- Apropriação pelo grupo do Plano de Trabalho Institucional – responsabilização pela condução das atividades e pelas decisões acordadas;
- Novas atividades propostas durante o desenvolvimento das atividades: sistematização do compartilhamento de experiências, discussão das práticas, identificação, discussão e encaminhamento compartilhado de soluções;
- Proposições criativas, fortalecimento do grupo para o desenvolvimento novas propostas;
- Proposições inovadoras discutidas e aperfeiçoadas pelo grupo.

- **Dificuldades e aspectos a serem aperfeiçoados**

Ao longo do desenvolvimento do protótipo, a partir das observações realizadas no acompanhamento dos trabalhos, bem como pela sinalização dos formadores nas respostas ao questionário, elencamos aspectos que merecem ser analisados criticamente no sentido de garantir ajustes que permitam superar as dificuldades identificadas:

- Garantir formas de facilitar o acesso e a mobilidade dos participantes no ambiente virtual e no uso de aplicativos – garantir a compreensão sobre o funcionamento do ambiente e a segurança no desenvolvimento dos trabalhos superando resistência em relação ao uso das tecnologias;
- Aspectos relacionados à articulação do participantes e manutenção da mobilização do grupo – identificamos a necessidade de criar estratégias para dinamizar a participação do grupo e manter o nível de participação ao longo de todo o processo – proposta de produção concreta, entregas parciais, compartilhamento de responsabilidades foram aspectos que atenuaram estas dificuldades;
- Necessidade da representação institucional responsável pelo encaminhamento dos trabalhos – um dos motivos identificados como motivados para o desenvolvimento dos trabalhos foi a responsabilidade compartilhada. No entanto, observou-se a necessidade de que a instituição esteja presente para orientar, sanar dúvidas e embasar tomadas de decisão;
- Possibilitar espaços no ambiente para em atividades menos estruturadas – ao longo do processo, foram surgindo proposta de utilização do espaço para atividades não planejadas inicialmente, mas que contribuíram para o trabalho do grupo: espaço para troca de experiências, base de dados para compartilhamento de material e referências, além de espaços livres, a exemplo do cafezinho, para socialização.

6 RESULTADOS

O desenvolvimento do protótipo da Sala de Coordenação Pedagógica utilizando o ambiente *Moodle* permitiu colocar em prática uma atividade de construção coletiva e compartilhada, reunindo, por um período de três meses, formadores de diferentes regiões e que, por terem outras atividades profissionais, dificilmente poderiam estar juntos por um período relativamente longo, em um trabalho que demanda pesquisa, discussão, reflexão e tomada de decisões.

O desenvolvimento do trabalho realizado nestas condições, já seria, por si só, um arranjo positivo que aliou baixo custo e a possibilidade de garantir que os formadores dedicassem tempo para, articuladamente, planejar e estruturar propostas conjuntas do trabalho pedagógico.

No entanto, o que podemos observar é que a utilização o ambiente *Moodle* como espaço de trabalho conjunto, orientado por um referencial direcionado para o fortalecimento do protagonismo de todos os envolvidos, nos ofereceu a possibilidade de trabalhar com a equipe de forma sistematizada, no sentido da indicação de Batista (2012) de oportunizar a organização de atividades coletivas orientadas para a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento em torno do projeto institucional.

As pessoas, organizadas em torno de um objetivo estabelecido, tiveram a condição de analisar criticamente o trabalho que realizam no seu cotidiano docente, entendendo o processo com maior profundidade, apresentando e discutindo alternativas para melhoria do produto apresentado e superação de dificuldades e problemas.

Nosso ponto de partida considerou os formadores como importante segmento para a concretização do projeto institucional e, nestes termos, encontrar caminhos que permitam a orientação do seu trabalho, a ampliação de conhecimento e a unidade da ação são aspectos a serem alcançados no sentido do fortalecimento do projeto institucional.

Assim, consideramos que a ação de Coordenação Pedagógica poderia potencializar uma proposta de formação continuada, à medida que possibilitasse

a análise, avaliação e experimentação entre os formadores, viabilizando o amadurecimento de uma cultura docente institucional e estabelecendo uma comunidade de aprendizes tendo a análise do trabalho como elemento aglutinador deste processo formativo.

O *Moodle*, ambiente virtual de aprendizagem, utilizado na organização de curso ou itinerários formativos, nos oferece ferramentas adequadas para a articulação, o trabalho colaborativo, o compartilhamento de ideias e experiências e a construção coletiva de novos conhecimentos.

Placco, Souza e Almeida (2012) sinalizam uma proposta de envolvimento docente ao conceber a coordenação pedagógica como uma ação que alcance as dimensões articuladora, formadora e transformadora.

No projeto de Coordenação Pedagógica desenvolvida no ambiente virtual *Moodle*, o grupo de formadores utilizou os recursos disponíveis para compartilhar experiências, estabelecer propostas conjuntas para o planejamento do trabalho, tiveram oportunidade de refletir e analisar sua prática alimentado por referenciais teóricos, visando um novo produto que foi a revisão do Plano de Curso no qual estão envolvidos.

Além disso, o próprio grupo se mobilizou no sentido de dar ao ambiente uma conotação de aproximação das pessoas, apresentando ideias e materiais de partilha e espaços para socialização.

A execução do protótipo nos permitiu confirmar as possibilidades de utilização do *Moodle* para colocar em prática processos de construção coletiva do conhecimento. Nos indicou aspectos a serem melhorados e aperfeiçoados.

A princípio, permitiu a confirmação de que as ferramentas virtuais, utilizadas tendo um referencial consistente como proposta de Gestão do Conhecimento pode ser bastante útil para agilizar procedimentos (como o planejamento coletivo) e viabilizar novas alternativas de trabalho (aspecto que se tornou mais valioso com a experiência do isolamento social determinado pela pandemia COVID 19).

Há um aspecto não considerado na proposição deste estudo e mesmo na estruturação do protótipo e apresentou um aspecto que merece ser analisado. As ferramentas disponíveis aliadas a um trabalho estruturado coletivamente não apenas possibilitaram concretizar, no espaço virtual, atividades originalmente executadas presencialmente, resolvendo de um problema concreto - trabalhar com pessoas de localidades distintas e com disponibilidade de tempo restrita na organização de atividades comuns. Mais do que a resolução do problema proposto, observou-se a execução das atividades realizada com maior reflexão e aprofundamento do que poderíamos ter realizado em ações presenciais. O tempo para análise, a disponibilidade de organização do tempo de acordo com a realidade de cada participante, as ferramentas colaborativas como o fórum, o wiki, articuladas a momentos síncronos para conclusão de cada etapa possibilitou um produto mais refinado e de maior qualidade.

Nossa análise possibilitou verificar que o trabalho desenvolvido a distância, utilizando a Tecnologia da Informação e da Comunicação, tendo sido construído a partir de referenciais teórico metodológicos orientando sua execução, estabeleceu um processo no qual as pessoas se mobilizem no sentido da articulação e da troca, alcançando boas condições para construir novas competências profissionais que fortaleçam a unidade de trabalho.

7 POSSÍVEIS APLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os avanços da tecnologia da informação e da comunicação têm nos brindado com os mais diversos recursos que nos permitem criar alternativas bastante úteis para resolução de problemas no espaço profissional. O processo de criação dos indivíduos e dos grupos possibilita ajustes e novas combinações das ferramentas oferecidas indicando boas alternativas de apoio ao trabalho.

O *Moodle* como ambiente virtual de aprendizagem tem sido utilizado de maneira proveitosa na oferta de ações educativas na modalidade a distância. Nossa proposta vislumbrou a utilização deste ambiente como espaço de organização da equipe, estruturação de novos conhecimentos e produção coletiva.

Nesse sentido, o ambiente não só nos oferece uma alternativa de baixo custo para articulação de equipe, viabilizando a articulação de pessoas com diferentes disponibilidades de tempo e de localização geográfica, mas apresenta formas efetivas de articulação da equipe, permitindo a execução de um trabalho reflexivo, garantindo conversação, pesquisa, orientação.

As ferramentas disponíveis facilitam o diálogo, a produção coletiva de ideias e textos, a socialização de diferentes mídias agregando, em um mesmo local condições para atividades que demandam diálogo, tomada de decisão, acesso a material de estudo, produção escrita colaborativa.

O trabalho organizado criou possibilidades de conversação e debate sobre a prática docente em atividades síncronas e assíncronas e de estruturação dinâmica e flexível das atividades.

As ferramentas tecnológicas são úteis e abrem para o gestor de equipe inúmeras possibilidades, mas se tornará mais efetiva se este arranjo vier orientado por um projeto intencional que oriente a organicidade do processo. A tecnologia, orientada por uma proposta de ação fundamentada pode indicar soluções não só de baixo custo, mas que podem imprimir agilidade ao processo, aproximação da equipe em torno da construção colaborativa de projetos.

REFERÊNCIAS

ALTET, Marguerite; PERRENOUD, Phillipe; PAQUAY, Léopold. **A profissionalização dos formadores de professores**. São Paulo: Artmed, 2003.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

CABECEIRA, Daniela. **Curso de formação de formadores no contexto da magistratura**. Brasília: Enfam, 2020. Disponível em: <https://ead.enfam.jus.br/mod/page/view.php?id=19038>. Acesso em: 25 set. 2020.

DOMINGUES, Isaneide. **O coordenador pedagógico e a formação do docente na escola**. São Paulo: Cortez, 2015.

ENFAM. **Resolução nº 2, de 8 de junho de 2016**. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Brasília: Enfam, 2016. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/102269> . Acesso em: 10 dez. 2020.

ENFAM. **Resolução nº 6, de 30 de novembro de 2017**. Aprova o Manual de organização da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. Brasília: Enfam, 2017a. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/116043> . Acesso em: 13 dez. 2020.

ENFAM. **Resolução nº 7, de 7 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre as diretrizes pedagógicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados. Brasília: Enfam, 2017b. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/116264>. Acesso em: 5 dez. 2020.

ENFAM. **Resolução nº 2, de 26 de abril de 2018**. Institui o Banco Nacional de Formadores e estabelece os procedimentos para atuação de formadores certificados em cursos do programa de formação de formadores. Brasília, Enfam, 2018. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/121103>. Acesso em: 5 dez. 2020.

ENFAM. **Resolução nº 7, de 8 de agosto de 2019**. Aprova o Projeto Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira – Enfam. Brasília, Enfam, 2019. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/133159>. Acesso em: 12 dez. 2020.

FERNANDES, Maria José da Silva. O professor coordenador pedagógico nas escolas estaduais paulistas: da articulação pedagógica ao gerenciamento das reformas educacionais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 799-814, out./dez, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022012000400002>. Acesso em: 15 set. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

FONTELLES, Mauro José et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina** (Impr.); 23(3), jul.-set. 2009. Disponível em: https://cienciassaude.medicina.ufg.br/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf Acesso em: 12 dez. 2020.

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

GONZALEZ, Rodrigo Valio Domingues; MARTINS, Manoel Fernando. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, abr./jun. 2017. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/gp/v24n2/0104-530X-gp-0104-530X0893-15.pdf>. Acesso em: 24 set. 2020.

METELLO, D. G. **Design Etnográfico em Políticas Públicas**. Brasília: ENAP, 2018.

MULLER, Cláudia. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: IESDE, 2018.

ORSOLON, Luzia Angelina Martinho. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. *In*: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro (org.). **O coordenador pedagógico e o espaço de mudanças**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2002. p. 17-26.

PERRENOUD, Philippe. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação: perspectivas sociológicas**. Lisboa: Dom Quixote: Instituto de Inovação Educacional, 1993.

PERRENOUD, Phillipe; PAQUALY, Léopold; ALTET, Marguerite; CHARLIER, Évelyne (org.). **Formando professores profissionais: que estratégias? Que competência?** Porto Alegre: Artmed, 2001.

PERRENOUD, Phillipe; THURLER, Monica Gather (org.) **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PIMENTA, Selma Garrido. **Questões sobre a organização do trabalho na escola.** São Paulo: FDE, 1993. (Série Ideias, 16).

PLACCO, Vera Maria Nigro; SOUZA, Vera Lucia Trevisan; ALMEIDA, Laurinda Ramalho. O coordenador pedagógico: aportes à proposição de políticas públicas. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 147, p. 754-771, set./dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cp/v42n147/06.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

RODRIGUES, Angela; ESTEVES, Manuela. **A análise de necessidades na formação de professores.** Portugal: Porto, 1993. (Coleção Ciências da Educação).

SANTOS, Lucília Licínio; OLIVEIRA, Nilza Helena de. **O coordenador pedagógico no contexto de gestão democrática da escola.** Brasília: Secretaria de Educação Básica, 2008. CD-ROM. Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica. Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros; REIS, Dálcio Roberto dos; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CARVALHO, Hélio Gomes de; SUS, Jane Alves Lopes de; FERRARI, João Vicente; SKROBOT, Luiz Claudio; XAVIER, Suzete Arend de Paula. **Gestão do conhecimento na Administração Pública.** Curitiba: IMAP, 2008. Disponível em: http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf. Acesso em: 15 out. 2020.

STJ, **Resolução nº 3, de 30 de novembro de 2006.** Dispõe sobre a instituição da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e dá outras providências. Brasília, STJ, 2006, Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/8339>. Acesso em 12 dez. 2020.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. As escolas judiciais no mundo contemporâneo. **Revista de informação legislativa**, v. 38, n. 149, p. 5-12, jan./mar. 2001. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/648> . Acesso em: 13 out. 2020.