CENTRO UNIVERSITÁRIO UNICARIOCA

MESTRADO PROFISSIONAL EM NOVAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA EDUCAÇÃO (MPNTDE)

SUZANA BARROS COELHO FERNANDES

"SOFT SKILLS" NA FORMAÇÃO CONTINUADA DO GESTOR ESCOLAR - UMA PROPOSTA METODOLÓGICA

RIO DE JANEIRO

2023

SUZANA BARROS COELHO FERNANDES

“SOFT SKILLS” NA FORMAÇÃO CONTINUADA DO GESTOR ESCOLAR - UMA PROPOSTA METODOLÓGICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Novas Tecnologias Digitais na Educação, do Centro Universitário UniCarioca, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Novas Tecnologias Digitais na Educação.

Profa. Luciane Medeiros de Souza Conrado, D.Sc.

Prof. Victor Gonçalves Gloria Freitas, D. Sc.

RIO DE JANEIRO

2023

F345s Fernandes, Suzana Barros Coelho
“Soft Skills" na formação continuada do gestor escolar - uma proposta metodológica / Suzana Barros Coelho Fernandes. – Rio de Janeiro, 2023.
176 f.

Orientador: Luciane Medeiros de Souza Conrado
Coorientador: Victor Gonçalves Gloria Freitas
Dissertação (Mestrado Profissional em Novas Tecnologias Digitais na Educação) - Centro Universitário UniCarioca, Rio de Janeiro, 2023.

1. Soft Skills. 2.Formação continuada, 3. Gestão escolar. I Conrado, Luciane Medeiros de Souza. II. Freitas, Victor Gonçalves Gloria, III. Título.

CDD 371.344

SUZANA BARROS COELHO FERNANDES

SOFT SKILLS" NA FORMAÇÃO CONTINUADA DO GESTOR ESCOLAR - UMA PROPOSTA METODOLÓGICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Novas Tecnologias Digitais na Educação do Centro Universitário UniCarioca como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Novas Tecnologias Digitais na Educação.

A Presidente da Banca, abaixo assinado, atesta que os membros da banca participaram desta defesa de dissertação.

Examinado por:

gov.br Documento assinado digitalmente
LUCIANE MEDEIROS DE SOUZA CONRADO
Data: 21/08/2023 09:52:01-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. Luciane Medeiros de Souza Conrado, D. Sc. (UniCarioca)
Presidente da Comissão Examinadora

Profa. Veronica Eloi de Almeida, D. Sc. (UniCarioca)

Profa. Marina Fernanda Elias Volpe, D. Sc. (UFRJ)

Rio de Janeiro

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus que me conduziu até esse momento com saúde, força e determinação e pelas pessoas que colocou na minha vida, para me ajudar na caminhada, são elas: meus pais e tio, sempre presentes e orando por mim, meu marido Luiz Carlos Fernandes que me incentivou a cursar este mestrado, investindo e disponibilizando recursos para que o produto pudesse sair do plano das ideias, meus filhos Amanda Fernandes e Gabriel Fernandes que acompanharam as aulas *online* ao vivo, durante a pandemia, todo o processo de construção, sempre apoiando e entendendo a minha "ausência".

Ao pastor David Mello que entendeu a minha ausência do convívio na igreja sempre enviando mensagens com palavras motivadoras, de fé e orando por nós! Homem de Deus valoroso!

Às minhas diretoras e amigas Érika da Silva Pereira Bizzo e Luciana Lebeis Pires Torres que se colocaram disponíveis para o aprendizado em conjunto comigo semanalmente e mui gentilmente participaram da feitura do produto. Vocês são presentes que Deus me deu!

Aos colegas gestores que gravaram os *podcasts "*Papo com o gestor escolar", acreditando na minha proposta de trabalho. Que honra conhecer suas histórias e poder partilhar com mais pessoas.

Ao grupo de whatsapp de coordenadores pedagógicos da 7ª Coordenadoria de Regional de Educação da Rede Municipal do Rio de Janeiro, que responderam os questionários *forms*, contribuindo substancialmente para o desenvolvimento da pesquisa. Vocês são incríveis!

Aos programadores José Ricardo da Rocha Júnior e Fernando Pereira pela colaboração precisa e ligeira.

Aos professores, que regem o mestrado profissional da UniCarioca, em Novas Tecnologias Digitais na Educação e seus coordenadores: professor Antônio Carlos de Abreu Mól e professora Ana Paula Legey de Siqueira, nosso reconhecimento pelo excelente trabalho ofertado aos estudantes.

Um agradecimento especial à orientadora, Professora Luciane Medeiros de Souza Conrado, pelas suas aulas atraentes, impactantes e reflexivas, que somaram muito na minha caminhada e estão marcadas no meu coração.

Ao professor Victor Gonçalves Gloria Freitas, coorientador, pela apresentação eficaz das sequências didáticas e palavras de incentivo nas aulas.

Ao professor André Cotelli do Espírito Santo que com humildade e paciência pode incluir todos os alunos na apresentação das ferramentas digitais. A condução da sua aula e a sua delicadeza são memoráveis!

A todos que contribuíram direta ou indiretamente no desenvolvimento deste trabalho, o nosso muito obrigada!

A força mais poderosa da liderança é o exemplo!

Michael Oliveira

Host do *PODCAST* Líder HD

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação ao meu marido Luiz Carlos Fernandes, neste ano comemorativo das nossas Bodas de Prata. Você meu amado, sempre acreditou em mim, me incentivando a buscar sempre mais e sem limites.

Meu amor, você é o grande presente que Deus me deu e contigo aprendi e aprendo a cada dia. Você só me acrescentou nestes 25 anos de matrimônio. Te amo hoje, com mais intensidade do que no início.

Você me apresentou o cenário da tecnologia, suplantando até minha resistência ao “novo”, com atitudes firmes que não me deixaram desistir.

Eu sempre fui o seu foco de atenção, amor, desenvolvimento e cuidado. Deixo expresso nesta dissertação, todo reconhecimento da sua presença marcante na minha vida. Este trabalho é a evidência da nossa caminhada em direção ao digital nos últimos anos por sua influência.

Ofereço esta conquista a você meu amado, reafirmando a impossibilidade total de viver sem a sua companhia. Obrigada pela família que formamos, pelos filhos encantadores que me deu, por ser um marido e pai generoso e presente.

Te amo!

RESUMO

Esta dissertação demonstra o problema da inadequação na formação do gestor escolar em relação às habilidades e atitudes comportamentais que são fundamentais para o bom desenvolvimento institucional, visto que a gestão escolar atravessa diversas relações humanas, com docentes, alunos, funcionários, pais e responsáveis e a comunidade local que fica no entorno à escola. O objetivo principal dessa pesquisa é criar um *site* com convergência midiática que contribua para a formação continuada do gestor escolar no âmbito das *soft skills*, como alternativa para uma prática gestora mais assertiva e que essa se multiplique no contexto escolar. A metodologia utilizada neste trabalho é uma pesquisa-ação, quando se propõe inferir sobre a realidade, proporcionando uma solução que possa colaborar com a atuação gestora na pós-modernidade. Foram realizados dois questionários *forms:* um para investigar a relevância do tema proposto e outro para avaliar o produto técnico. Após a confirmação legitimada, seguiu-se o estudo, traçando um panorama histórico do aparecimento do inspetor, administrador e mais adiante a figura do gestor escolar na educação. Foi criado um produto que é um portal de formação do gestor (suzanafernandes.blog.br) contendo diversas mídias, como: *podcast* "Pílulas de Conhecimento", *podcast* "Papo com Gestor Escolar", um *blog* contendo textos publicados semanalmente, intitulados "Reflexões" e "Histórias de Escola" e um *e-book* para baixar gratuitamente no próprio *site*, com uma apresentação objetiva das *soft skills* intitulado "*Soft Skills* na Gestão Escolar". Todos esses produtos publicados no *site,* têm em comum, o apontamento para a importância das *soft skills* na atuação do gestor escolar. A partir da coleta de dados, foi possível concluir que as habilidades e atitudes comportamentais quando desenvolvidas, potencializam positivamente as ações gestoras em âmbito escolar e que o material cumpriu o seu papel em oferecer uma alternativa de formação continuada nas *soft skills.*

Palavras-chave: Gestão Escolar, Soft Skills, Habilidades e Atitudes Comportamentais, Formação Continuada.

ABSTRACT

This dissertation demonstrates the problem of inadequacy in the training of school managers regarding the essential behavioral skills and attitudes necessary for effective institutional development, considering that school management involves multiple human relationships with teachers, students, staff, parents, guardians, and the local community surrounding the school.The main objective of this research is to create a media-convergent website that contributes to the continuous education of school managers in the realm of soft skills, as an alternative for more effective managerial practices that can be replicated within the school context. The methodology employed in this study is action research, which seeks to infer about reality and provide a solution that can aid managerial performance in the post-modern era. Two forms of questionnaires were utilized: one to investigate the relevance of the proposed theme, and another to evaluate the technical product. After obtaining verified confirmation, a historical overview of the emergence of inspectors, administrators, and subsequently the figure of the school manager in education was traced. A product was created, which is a manager's training portal (suzanafernandes.blog.br) containing various media elements, such as "Knowledge Pills" podcasts, "Conversations with School Managers" podcasts, a blog with weekly published texts titled "Reflections" and "School Stories," and a downloadable e-book available on the website, presenting a concise overview of soft skills titled "Soft Skills in School Management." All the products published on the website share a common focus on the significance of soft skills in the role of school managers. From the data collected, it was possible to conclude that when developed, behavioral skills and attitudes positively enhance managerial actions within the school environment, and the material fulfilled its purpose by offering an alternative for continuous training in soft skills.

Keywords: School Management, Soft Skills, Continuing Education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Etapas da Pesquisa 88

Figura 1 – Taxonomia de Bloom..... 73
Figura 2 - Infográfico Método 91
Figura 3 – Matriz SWOT/FOFA 107
Figura 4 –*Soft Skills* na matriz FOFA 119
Figura 5 – *Home* do *Site* 123
Figura 6 –Você sabe o que são *Soft Skills*? 123
Figura 7 – *E-book* 124
Figura 8 – Suzana Fernandes 124
Figura 9 – Trajetória 125
Figura 10 – Sobre mim 125
Figura 11 – Habilidades, Experiência e Formação 126
Figura 12 – *Podcast* 126
Figura 13 – *Soundcloud* 126
Figura 14 – Canal no *Youtube* 127
Figura 15 – *Playlist YouTube* 127
Figura 16 – Formação continuada (em breve) parte 1 128
Figura 17 – Formação continuada (em breve) parte 2 128
Figura 18 – *Ranking* 129
Figura 19 – *E-book* “Saiba mais sobre esse mundo” 129
Figura 20 – Depoimentos 130
Figura 21 – Aba *Podcast* 130
Figura 22 – *Spotify* 131

Figura 23 – *Soptify* “Pílulas de Conhecimento” 131

Figura 24 – *Podcas*t “Pílulas de Conhecimento – *Mindse*t do Gestor Escolar” 131

Figura 25 – *Playlist Souncloud* Suzanafenandescp 132

Figura 26 – Canal Suzanafernandescp *Soundcloud* 132

Figura 27 – Continuação da *Playlist Soundcloud* 133

Figura 28 – Videocast “Papo com Gestor Escolar” 133

Figura 29 – Fale conosco, política de privacidade e newsletter 134

Figura 30 – Política de Privacidade 134

Figura 31 – Termos de Uso 134

Figura 32 – Fale comigo 135

Figura 33 – Contato 135

Figura 34 – *Newsletter* 136

Figura 35 – *Blog* 136

Figura 36 – Blog textos 136

Figura 37 – *Blog* “Reflexões” 137

Figura 38 – Blog “Histórias de Escola” 137

Figura 39 – Redes sociais 137

Figura 40 – Matriz *SWOT*/FOFA do *site* 140

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa de Idade 95
Gráfico 2 – Estado em que o gestor atua 95
Gráfico 3 – Município que atua como gestor escolar 95
Gráfico 4 – Tempo de Docência 96
Gráfico 5 – Tempo em que atua o gestor 96
Gráfico 6 – Tipo de Instituição em que atua 97
Gráfico 7 - Segmento da educação básica 97
Gráfico 8 – Grau de Instrução 98
Gráfico 9 – Formação Superior 99
Quadro 10 – Dificuldade na gestão escolar 100
Gráfico 11 – Formação inicial 100
Gráfico 12 – A falta de conhecimentos práticos 101
Gráfico 13 – Cursos de capacitação em liderança 102
Gráfico 14 – Conhecimentos sobre Soft Skills no trabalho 103
Gráfico 15 – Autoconhecimento na gestão escolar 103
Gráfico 16 – Habilidades Comportamentais 104
Gráfico 17 – Recebimento de material sobre Soft Skills 105
Gráfico 18 – Idade 108
Gráfico 19 – Estado que atua como gestor 108
Gráfico 20 – Tempo de Docência 109
Gráfico 21 – Tipo de instituição que atua como gestor 109
Gráfico 22 – Segmento da Educação básica que atua 110
Gráfico 23 – Grau de Escolaridade 110

Gráfico 24 – Formação 111

Gráfico 25 – Conteúdos do *site* 111

Gráfico 26 – Textos do Blog 112

Gráfico 27 – Podcasts “Papo com gestor escolar” 112

Gráfico 28 – Enquetes 113

Gráfico 29 – E-book 113

Gráfico 30 – Podcast “Pílulas de Conhecimento” 114

Gráfico 31 – Visual do *site* 114

Gráfico 32 – Navegabilidade do *site* 115

Gráfico 33 – Interesse pelas *Soft Skills* 115

Gráfico 34 – Soft Skills mais necessária 116

Gráfico 35 – Desejo de ver mais material *Soft Skills* 117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MBA = Master of Business Administration

USP = Universidade de São Paulo

TCC = Trabalho de Conclusão de Curso

LDB = Lei de Diretrizes e Bases

QI = Quociente de Inteligência

CD'S = Compact Discs

UNICAMP = Universidade Estadual de Campinas

SESI = Serviço Social da Indústria

SENAC = Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI = Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

ANPAE = Associação Nacional de Política e Administração da Educação

MOBRAL = Movimento Brasileiro de Alfabetização

ECA = Estatuto da Criança e do Adolescente

PCN'S = Parâmetros Curriculares Nacionais

PNAC = Programa Nacional de Alfabetização e Cidadania

FUNDEF = Fundo Nacional de Desenvolvimento do Ensino Fundamental

FUNDEB = Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica

BNCC = Base Nacional Comum Curricular

CHA = Competência Habilidade e Atitude

a.C = antes de Cristo

VUCA = Volatilidade Incerteza Complexidade Ambiguidade

SWOT = Strengths Weaknesses Opportunities e Threats

FOFA = Forças Oportunidades Fraquezas Ameaças

MPNTDE = Mestrado Profissional em Novas Tecnologias Digitais na Educação

PHP = Personal Home Page

SQL = Structured Query Language

UX = User Experience

UI = Interface do Usuário

CX = Customer Experience

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....18

1.1 Inquietação 21

1.2 Caracterização do problema 27

1.3 Educação e tecnologias digitais 31

1.4 Objetivo geral e objetivos específicos 39

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 39

2.1 O papel do gestor na educação escolar 42

2.2 A formação do gestor 61

2.3 Soft skills e a educação 68

2.3.1 Conceito de habilidade 72

2.3.2 Conceito de atitude 74

2.4 Soft skills e o gestor 75

2.4.1 O autoconhecimento 79

2.4.2 A empatia 80

2.4.3 A escuta atenta 82

2.4.4 A comunicação positiva 84

2.4.5 A mediação de conflitos 86

2.4.6 A adaptabilidade 86

3. METODOLOGIA E MÉTODO 88

3.1 Método 91

4. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO 93

4.1 Primeiras discussões (Google Forms) 94

4.2 Descrição do produto 119

4.3 Avaliação do produto 138

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 140

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 143

APÊNDICE A – Pesquisa Inicial (questionário) 147

APÊNDICE B – Pesquisa Final (questionário) 151

APÊNDICE C – Perguntas aos entrevistados do podcast "Papo com gestor escolar" 156

APÊNDICE D – Enquetes 159

APÊNDICE E – Textos do Blog "Histórias de Escola" 161

APÊNDICE F – Textos do Blog "Reflexões" 164

APÊNDICE G – Textos *E-book* 169

APÊNDICE H - Direitos de Imagem, áudio e Vídeo 174

1. INTRODUÇÃO:

A função do gestor escolar é conduzir a instituição educacional, orientando e ouvindo a comunidade escolar, que são: os professores, pais, responsáveis, estudantes e funcionários, de modo que o processo educativo se traduza em aprendizado para os estudantes e tenhamos uma gestão transparente com ambiente de trabalho harmonioso.

A gestão escolar sempre existiu, mas nem sempre foi desempenhada por uma pessoa com função específica, mas por professores que também lecionavam. Em alguns sistemas de ensino a tarefa do gestor continua sendo desempenhada por um docente que em geral não foi formado inicialmente para tal, mas que buscou capacitação em serviço. Neste caso o professor sai de sala de aula para assumir uma “função gestora”. Em outros sistemas de ensino, a gestão escolar funciona como um cargo, sendo necessário concurso público para assumir este papel.

Recentemente, dos anos 1985 para cá, assumiu-se um contorno mais democrático, daí seu nome atualizou de administrador para gestor, por enxergar além das questões técnicas específicas, mas por ter uma visão mais abrangente do processo, das pessoas e das tarefas a serem desempenhadas. Os cursos de licenciatura em pedagogia que habilitavam em administração escolar, orientação e supervisão escolar também tiveram mudanças, por esta visão mais ampliada do papel do gestor que também abarca a questão administrativa, mas não se restringe somente a ela.

As atribuições do gestor escolar vão desde a orientação da equipe de pessoal, da prestação de contas, da manutenção do patrimônio e gerência dos recursos financeiros, sempre apontando para alcançar novos patamares no que diz respeito ao aprendizado dos estudantes que é a razão de existência da escola. O aluno é o cerne da instituição educativa, todo fluxo de trabalho se pensa a partir do estudante.

A função da gestão está atrelada aos aspectos macro e micro simultaneamente. Tarefas como: limpeza de caixa d’água, troca de refil dos filtros, recarga de extintores de incêndio, pesquisa de mercado, compra de insumos, manutenção dos banheiros, inventário do patrimônio, entre outros, são

aspectos técnicos que precisam estar listados no cronograma físico da instituição e correspondem ao cuidado à vida, assim como o calendário pedagógico com as culminâncias dos projetos desenvolvidos, que correspondem ao educar.

Ser gestor é estar atento a todos os processos ocorrentes no seio educativo e zelar para que tenham fluidez e caminhem na direção do ensino-aprendizado. O gestor servidor público tem em sua matriz o servir e isso implica em estar disponível para os professores, atendendo e direcionando suas práticas, os funcionários, gerenciando seus processos de modo a potencializar suas ações e ter maior custo-benefício do pessoal, aos pais e responsáveis respondendo seus anseios, ouvindo suas sugestões, críticas e atualmente orientando como atuar com suas crianças de modo a estabelecer uma parceria de sucesso e duradoura com a escola, bem como com os estudantes, oferecendo educação de qualidade, estimulando a curiosidade, ampliando seus repertórios de saberes, favorecendo o protagonismo infanto-juvenil e promovendo vivências significativas.

O gestor escolar do século XXI tem grandes desafios pela frente, pois na contemporaneidade as informações são muitas e surgem com grande velocidade, daí torna-se necessário estar atento para não ficar obsoleto ou fora do fluido educativo. Ser gestor nos dias atuais é saber distribuir tarefas, supervisionar, ter uma boa administração do tempo e das prioridades, aprofundar-se nas mudanças significativas da área e estar aberto ao novo. O gestor dos dias atuais não deve enrijecer-se frente às demandas, mas torná-las metas a serem cumpridas. É ter uma visão para o todo institucional e ao mesmo tempo para a diversidade. O gestor alterna o seu olhar entre a unidade e as partes, jamais uniformizando seus recursos, mas tratando cada elemento na sua singularidade, absorvendo o melhor de cada um.

No artigo científico, Estilos e Modelos de Gestão escolar, Leandro e Gonçalves (2021, p.15) afirmam que

> a importância da formação continuada para profissionais da área de gestão escolar, afinal, por mais que exista a teoria, a realidade e demanda da escola e da sociedade em que ela está inserida, traz a necessidade de atualização afim de adaptar a teoria e prática em busca do maior objetivo que é construir uma instituição bem gerida e que

> como consequência possa proporcionar aos alunos uma educação eficaz e de qualidade.

É nesse tocante que se discute que a educação permanente do gestor deva apontar para além da formação curricular, engessada num currículo prescrito, mas visionária para a necessidade de desenvolver habilidades comportamentais que conversem com as demandas desse novo presente tempo. O gestor tem uma posição de vanguarda, pela função que desempenha, o que requer preparo para incentivar e acompanhar os processos de aprendizagem de sua instituição.

É com esse olhar diferenciado para a prática gestora que a pesquisa discorrerá, considerando que para uma sociedade em mudança, existe a necessidade de um gestor em permanente transformação.

Nesta introdução explicamos como entendemos o trabalho do gestor escolar em seus diversos campos de atuação.

No capítulo 1, falaremos sobre a “Inquietação” que nos levou a conhecer com maior profundidade este tema, visto estar presente no cotidiano escolar do gestor. Há a “Caracterização do problema” que consiste na “Inadequação da formação do gestor escolar na direção das habilidades comportamentais e atitudinais para a gestão”, em seguida abordamos “Educação e tecnologias digitais”, o “Objetivo geral e os objetivos específicos” que nortearam nosso estudo.

No capítulo 2, realizamos a “Fundamentação Teórica” onde relacionamos os autores que versam sobre o tema, o estado da arte, conversando com os mesmos embasando o trabalho. Abordamos 3 aspectos principais: “O papel do gestor na educação escolar”, “A formação do gestor” e “As *soft skills* e a educação”, aprofundando ainda o “Conceito de habilidade” e o “Conceito de atitude”. Continuando o percurso, trazemos “Soft skills e o gestor” em que selecionamos as habilidades que mais impactam o trabalho do gestor escolar, são elas: “O autoconhecimento”, “A empatia”, “A escuta atenta”, “A comunicação positiva”, “A mediação de conflitos” e “A adaptabilidade”.

No capítulo 3, abordaremos a “Metodologia e o “Método” utilizados para investigação e encaminhamento da pesquisa.

No capítulo 4, seguem descritos os “Resultados, análise e discussão” que confirmam a legitimidade da existência da pesquisa como resposta à necessidade dos gestores respondentes dos questionários. Explicamos detalhadamente a concepção e o desenvolvimento do produto, bem como a descrição de cada parte subjacente a ele. Ao final desta etapa, expomos a avaliação do produto realizada com o mesmo público que ratificou a importância de formação voltada para as *Soft Skills,* composto por gestores escolares que são o nosso público-alvo.

No capítulo 5 fechamos com as “Considerações finais” sobre todo o desenvolvimento da pesquisa e apontamentos futuros.

1.1 Inquietação

Me formei em pedagogia em 1999 e 12 anos depois pude realizar o sonho de estudar música, fiz outro vestibular, passei e conquistei a segunda graduação. Sempre acreditei no poder transformador da arte na vida do ser humano. Fui alcançada pela música quando menina, participante do coral de adolescentes da igreja batista. Aos 11 anos de idade, decidi que seria professora de música, tal qual o modelo que se apresentava a mim, a excelente professora de música e regente Jael Santana, com suas aulas práticas e estimulantes sensibilizaram o meu ser. Já adulta acreditei que poderia compartilhar com as crianças este mundo maravilhoso dos ritmos e sons que um dia tocou meu coração e não parou mais.

Leciono música a mais de 3 décadas formalmente e o que pude perceber ao ensinar é a importância que a arte tem como reguladora das emoções humanas. No período mais crítico da pandemia, mais especificamente no ano de 2020 e 2021, foi a arte como a literatura, o canto, a música, o pintar, o desenhar que fizeram a diferença em muitas vidas cerceadas da sua fluidez diária. A arte foi o escape de muitas pessoas, pois, a mesma, tem o poder despertar sentimentos desconhecidos, de tocar no sensível das pessoas.

Em 2017 me tornei coordenadora de um programa chamado “Sábado Carioca” numa escola da rede pública municipal do Rio de Janeiro, cujo objetivo

principal era o “reforço escolar”, num modelo mais lúdico, utilizando outras linguagens, como estratégia para atingir os objetivos pedagógicos de avançar na alfabetização. Esta estratégia de abrir a escola aos sábados visava melhor aproveitamento do espaço público e proporcionava um fazer dirigido à alfabetização e letramento matemático. Todas as atividades sempre tinham um viés que mobilizava as construções mentais na área linguística ou lógica.

As disciplinas como: artes plásticas, música e educação física, foram escolhidas, pois, trabalham o corpo e estimulam estudante por um canal mais divertido e prazeroso que tocam os sentidos. Tivemos resultados significativos quanto ao interesse e a permanência dos alunos no programa. Os docentes planejavam suas aulas com mesmo rigor metodológico que as aulas da semana, porém com um viés mais suave e encantador. O fato de termos menos alunos na instituição também propunha um olhar mais atento aos grupos em questão, que funcionavam como oficinas.

Ao organizar o trabalho pedagógico e administrativo satisfatório, com destaque para implementação e a organização do programa na escola, fui convidada a um passo maior que seria coordenar uma unidade de ensino com cerca de 850 alunos, cerca de 30 docentes divididos em 2 turnos de trabalho. Foi um árduo desafio, pois logo em seguida se iniciou a pandemia do covid-19. Destaco que, o êxito do trabalho de gestão executado, se deu em parte, por elementos retirados da prática do ensino da música, que embora seja fluida, requer um planejamento sistemático amarrado a um cronograma, administração do tempo, gerência de prioridades, soluções criativas, postura e materiais comunicacionais, aspectos relevantes extraídos da atividade docente que permearam para a prática gestora.

É a partir dos parâmetros evidenciados diariamente, no exercício da gestão escolar, durante este trabalho, que me motivei a buscar o caminho legítimo da pesquisa para compreender a diversidade de conhecimentos e habilidades necessários para desempenhar uma gestão de qualidade, sendo esta, a que eleva o referencial da instituição nas avaliações formais e informais de desempenho e sobretudo na escuta da comunidade escolar, na tomada de decisões e a promoção da harmonia do ambiente organizacional.

Na minha trajetória, percebi que há saberes que são inerentes à prática gestora, daí me inscrevi para fazer o MBA em gestão escolar na Universidade de São Paulo – USP com a finalidade de fundamentar o meu fazer, visto que coordenar uma escola de grande porte seria um desafio. A pós-graduação foi realizada no prazo de 2 anos com feitura do trabalho de conclusão de curso – TCC e uma gama abrangente de disciplinas que procuraram cobrir o amplo espectro de atividades relativas ao trabalho da gestão.

Ao fechar o curso, que foi de grande valia do ponto de vista da fundamentação, legislação e temas atuais que trafegam na escola, observei que para mim ainda haviam lacunas relativas à função do gestor no quotidiano de uma escola de educação básica. Afinal, que saberes práticos seriam esses, facilitadores das relações humanas que eu estaria procurando? Não estão na educação formal e não os vejo nos cursos de formação continuada recebidos até o momento dessa escrita. Um ponto que me pus a pensar, foi o papel fundamental da arte, como colaboradora da gestão, cujo foco foi na gestão das pessoas, no fortalecimento do grupo e não puramente no cumprimento de tarefas.

No auge do período pandêmico, correspondente ao ano de 2020, quando a escola funcionou de maneira inteiramente virtual, para coordenar as ações de capacitação e administrar toda nova demanda pedagógica, se deu a importância de enxergar o outro por trás da tela, de saber que atrás da máquina tinha um ser humano sensível e que precisava ser acolhido.

Passado o confinamento e já retornando ao ensino presencial, correspondente ao ano de 2021, consubstanciamos nossa prática em entender que antes do cumprimento das demandas pedagógicas e administrativas, tratamos com humanos, sensíveis ao outro, na tonalidade da voz, ao sorriso, ao aperto de mão e ao abraço. Caminhamos numa velocidade atroz diariamente para alcançarmos os objetivos e suprirmos dois anos de apagão social, cultural, educacional, mas não podemos deixar de entender que os sentimentos não têm toda essa velocidade imposta pelo capitalismo tecnológico.

Observei à necessidade de desenvolver habilidades que não considerava tão importantes e que fizeram a diferença no contexto escolar. Entendi que não

são títulos que nos fazem eficazes na comunicação e no entender o outro. Há linguagens não-verbais que falam e tocam os sentidos. Que conteúdos são esses que não estão traduzidos no currículo formal, prescrito nas ementas em âmbito intelectual?

Coloquei-me a pensar na deficiência da formação inicial docente e continuada, frente aos conhecimentos necessários para atuar na função gestora e essa indagação me fez trazer para o terreno legítimo da pesquisa como problema a ser investigado. Pus-me a pensar em cada situação vivenciada, e ao refletir, observei que os conhecimentos empregados na resolução das demandas escolares, situavam-se em outros campos que não eram os teóricos, mas no terreno do sentimento, na percepção sensorial, do que a intencionalidade racional. La Taille (1992, p. 90) explica a teoria de Henri Wallon junto à educação, trazendo à cena o componente afetivo como impulsionador da aprendizagem, indicando que não apreendemos somente no âmbito intelectual, mas entendemos com o sentimento.

Tive oportunidade de participar de diversas reuniões setoriais e espaços de formação de coordenadores pedagógicos, que proporcionaram trocas, escolhas e encaminhamentos que respondessem positivamente às demandas apresentadas em nossas unidades de ensino. Sempre compartilhei com outros coordenadores e gerentes de ensino as estratégias de resolução de problemas que não estavam descritas nos livros, ou mesmo estiveram presentes nas disciplinas cursadas na universidade, mas na sensibilidade, na criatividade, na comunicação e escuta ativa para resolver tais questões.

Diante dos compartilhamentos e das soluções que fui descobrindo, ressignifiquei a minha prática com estudo e pesquisa, me refazendo e buscando habilidades que pudessem contemplar as minhas necessidades como gestora. E esse movimento de buscar alternativas inovadoras, ou complementares perfizeram o desejo de ampliar o estudo cientificamente, exatamente por vivenciar que não há uma forma padronizada de gerir, mas diversos caminhos para se chegar ao resultado esperado.

É com essa visão de que a função do gestor vai para além do conhecimento dos teóricos educacionais, que aprofundo este tema nesse

estudo, investigando se há saberes instituídos para além do currículo rígido que integram a prática quotidiana do gestor escolar. Penso que tais habilidades práticas devam proporcionar maior produtividade e assertividade como consequência das ações gestoras.

Com a intenção de buscar respostas, realizei uma pesquisa com 98 gestores de escolas públicas e privadas afim de confirmar ou não se as habilidades comportamentais e atitudinais incidem positivamente sobre as pessoas e seus fazeres pedagógicos e que a partir do movimento catalizador teriam condições de dar o seu melhor e gerarem maior produtividade na unidade escolar em que são colaboradoras.

Diante das situações quotidianas experienciadas, tenho observado que o gestor precisa ser polivalente, pois um problema que não tem uma solução, baseada numa ação, pode ter uma resolução que se apresenta de forma variada, em que cada tomada de decisão imbrica outros possíveis problemas a serem resolvidos.

Edgar Morin (2011, p.36), ressalta em sua pesquisa, que o "paradigma da complexidade" está muito presente neste século e dentro das escolas. Os problemas são entrelaçados e normalmente o fato de uma criança não aprender a ler está relacionado a uma série de fatores, como: problemas de saúde, saneamento básico, subnutrição, abandono, abuso sexual, alcoolismo ou drogas na gravidez, entre outros. Este, de fato, é um problema complexo! É necessário considerar todo contexto que envolve cada tomada de decisão e classificar seus desdobramentos.

Diariamente nos deparamos com narrativas muito doloridas que por vezes não há solução no contexto pedagógico, mas que estão relacionadas a problemas sociais que fogem ao âmbito de atuação da escola. Nestes casos, cabe somente ouvir com carinho, ser solidário a dor e proferir palavras de conforto, mesmo que sejamos tomados de sentimentos de angústia diante da impotência, não temos recursos para mudar as histórias, somente acolher o humano e instrumentalizá-lo para romper com a desigualdade social que o faz refém.

A gestão é também um exercício de antecipação, é o antevir às adversidades e buscar minimizar suas consequências. Segundo Morin (2011, p.36) É preciso olhar o todo que corresponde ao macro, sem se descuidar das partes, da fragmentação, como uma lente para análise. Não podemos ignorar as chuvas fortes de janeiro que em geral precarizam ainda mais a vida de famílias, a falta de energia que dificulta o estudo no lar devido ao roubo de cabos por usuários de drogas, são exemplos de problemas sociais que incidem sobre o contexto escolar e o gestor precisa estar atento ao que acontece na comunidade a qual sua unidade escolar está inserida.

A gestão eficaz requer um misto de habilidades que a faculdade de pedagogia não a prepara, pois, seu foco é instrumentalizar o licenciado ao exercício da docência. Pondero que o ser-humano-gestor, que vai conduzir a instituição de ensino, é um professor que de certa forma entende o processo de aprendizagem e a rotina escolar, mas que necessita de capacitação para extrair de cada componente do grupo, o seu melhor, criar uma identidade escolar que seja coesa e que abrace os projetos no todo educativo, visando o desenvolvimento dos estudantes.

Diante de tantas nuances, que vivencio na prática gestora, considero, de suma importância, refletir academicamente sobre a seguinte problemática**: o descompasso na formação continuada do gestor na direção das habilidades comportamentais e atitudinais dimensionadas para uma gestão afetiva e em consonância com os desafios do séc XXI**

O mundo mudou, as pessoas mudaram e a escola que está inserida nesta sociedade de mudança também buscou e busca se ressignificar. Diante desta gama de transformações, cabe pensar na duração do escopo da educação continuada do gestor como algo inacabado, pois Freire (1979, p.27) afirma que

> o homem se sabe inacabado e por isso se educa. Não haveria educação se o homem fosse um ser acabado...; é um ser na busca constante de ser mais e, como pode fazer esta auto-reflexão, pode descobrir-se como um ser inacabado, que está em constante busca. Eis aí a raiz da educação.

A educação é ciência humana, que tem como célula o componente humano, provocador de mudanças. Desejo, neste trabalho, analisar à luz da pesquisa, esses comportamentos sugeridos, para alcançar uma gestão de

qualidade. Nesse contexto, frente ao mundo em transformação, torna-se fundamental a viabilização da educação continuada direcionada ao gestor. Deve-se considerar também a atualização, revisão e monitoramento das habilidades trabalhadas.

1.2 Caracterização do Problema

Gerir uma instituição de ensino de educação básica, no século XXI, não é tarefa simples, especialmente no contexto pós-pandemia do covid-19[1], desempenhar esta atividade tornou-se um desafio.

A pandemia alterou a rotina, o tempo e o fluxo da vida, devido ao confinamento e à imersão no ambiente on-line, aos mais favorecidos, ser o meio de comunicação disponível para que a educação se desse e garantisse o direito legal ao ensino-aprendizagem.

Estar em dia com o conhecimento se tornou uma tarefa utópica, pois as invenções e seus desdobramentos perfazem um *continum*[2] de mudança. A sociedade e as relações humanas sofreram transformações, especialmente mobilizadas nas redes sociais que agregam e desfazem elos com um *click.*

Então, como se preparar para gerir uma instituição de ensino com pessoas que estão em transformação, afetadas por uma pandemia e pertencentes a uma era digital? Os conteúdos apresentados nos cursos de pedagogia não dão conta de responder com eficácia as problemáticas que se apresentam cotidianamente.

A primeira reflexão que a pesquisa propõe é olhar para o problema e escutar o que ele pode dizer, pois a resposta começa na indagação das habilidades necessárias à gestão desse tempo vigente.

Conforme foi apresentado na introdução, a LDB 9394/96 trata da gestão democrática, ou seja, da gestão participativa como forma de ampliar o debate em torno das questões relativas à escola. Ser gestor, é sobretudo, olhar para o

[1] Vírus que assolou a sociedade entre os anos de 2020 e 2022 causando uma pandemia mundial.
[2] Que acontece a todo momento.

outro: aluno, professor, funcionário, pai ou responsável como parte integrante da identidade escolar com vez e voz.

A autora Julia Cameron (2022, p.29) discorre sobre “a arte da escuta”. Esta escuta ativa inicialmente atrai os olhos e consequentemente atrai os ouvidos e na verdade essa atração é a atenção direcionada.

A escuta começa pelo olhar atento, interpretando o outro, sentindo a intensidade de sua frequência, fluidez no discurso, o que se fala e o que de fato se quer dizer. A escuta passa por todos os sentidos e é uma prática que precisa ser desenvolvida. O escutar precisa se tornar hábito na rotina do gestor! A importância que se dá à escuta é proporcional à importância que é dada ao humano na instituição, pois escutar é se importar com o que o outro tem a dizer.

Na gestão há tarefas de cunho administrativo, patrimonial, financeiro, de departamento pessoal a serem realizadas e diante desta variedade de atividades, priorizar a escuta é indicativo de que é relevante acolher as falas dos atores sociais que estão arrolados à escola e entender suas razões, dores, sugestões e críticas. Todas as falas constituem o corpo escolar.

O gestor acompanha o grupo e cada um especificamente, nas suas angústias, no sucesso e nas dificuldades. Criar uma atmosfera favorável ao compartilhamento de informações e possível criação de vínculos é tarefa que começa com o gestor e deve se estender pela equipe por espelho[3]. Para que essa simbiose[4] se dê, é necessário despertar e cultivar a empatia, como princípio de uma liderança centrada em pessoas.

Goleman e Senge (2015, P.42) afirmam que “as pessoas precisam notar as outras e mais além, ter compaixão”, e isso é se importar com o outro, conhecendo-o. Pra que haja essa conexão, torna-se necessário colocar as interações humanas na rotina, ou seja, priorizando tempo de interação e escuta. Os autores ressaltam que pessoas felizes dão o seu melhor, ou seja, o ideal que cada instituição escolar precisa.

[3] Nesse caso, o modelo de atuação do gestor é observada e reproduzida.
[4] Relação estreita, harmônica em proveito mútuo.

A habilidade de “escuta empática”[5] faz toda diferença para uma comunicação saudável, que produza bons resultados no clima organizacional da escola. É por falta dessa habilidade que muitas situações que poderiam ser resolvidas complicam-se.

O componente da sensibilidade, assim como a escuta, empatia e comunicação saudável não estão figurando nos cursos de formação pedagógica do professor/gestor, porém se faz uso destes atributos diariamente. Há necessidade de repensar a formação continuada do gestor escolar e o que se pretende com esta ação. Quais seriam os conteúdos imprescindíveis ao gestor escolar no século XXI pós-pandemia? Que habilidades e atitudes precisam ser desenvolvidas e são necessárias ao desenvolvimento de uma gestão participativa no mundo tecnológico dos *millenials*?[6] Os sistemas de ensino ao elaborarem suas formações têm clareza sobre a atuação do gestor nos variados contextos que estão inseridos? Num país rico culturalmente é possível construir uma formação que dê conta de responder todas as necessidades com sucesso? O papel do gestor pode ser padronizado?

Estar preparado para atuar é sobretudo estar atento às mudanças que ocorrem no seu nicho, trocar ideias com outros gestores, compartilhar saberes e refletir sobre a busca dos conteúdos necessários que permitam que se continue sendo ouvido no meio juvenil. Bressan (2019, p.215) afirma que “adultos em grande parte são motivados a aprender pela oportunidade de resolverem melhor os problemas que se apresentam em sua vida e, por causa disso, querem controlar o conteúdo do aprendizado”

Estar atento às mudanças de paradigmas, aberto às mudanças, buscando o conhecimento e procurando pô-los em prática, são condições necessárias para poder se relacionar com eficácia e entender as demandas educativas do porvir. Sem entender os fenômenos, como atuar sobre eles? Piletti (2006, p. 190-191) discorre sobre o “fato social”[7] a que se refere Emile Durkhein em sua teoria. Na atividade gestora, “fatos sociais” acontecem a todo momento e a equipe diretiva

[5] É a escuta centrada no outro, se colocando no lugar do outro, buscando sua percepção sobre o fato.
[6] Geração de pessoas que nasceram entre os anos 80 e início de 90.
[7] Segundo Durkheim consiste em maneiras de agir, pensar e de sentir que exercem determinada força sobre os indivíduos.

não pode ficar desatenta ao “refazimento social[8]”, pelo viés tecnológico e das relações humanas que se modificaram em virtude da pandemia.

O humano não é mais o mesmo! Refletir sobre o seu lugar social, sua subsistência, o empreendedorismo e a sustentabilidade são questões que entraram na pauta e que têm sido ventiladas nas redes sociais. A capacidade de aprender, desaprender e reaprender é a habilidade que é cobrada de um líder no século XXI. Tudo está mudando muito rápido, sendo assim, o que aprendemos hoje pode se tornar obsoleto amanhã. Não podemos dizer que existe apenas uma resposta correta, mas sim diversas possibilidades de repostas para situações. Bressan (2019, p. 213-214) relata que “Não é mais isso ou aquilo. Diante desse cenário, o líder do século XXI deve desenvolver habilidades”

Apropriando as ideias de Jaques Delors (1998, p.85), e fazendo uma análise com a atividade gestora, consideram-se os “Quatro pilares da educação do futuro”[9] como relevantes à prática gerencial no seu plano de ação. Configura-se que o gestor é a pessoa que todos os dias busca o “aprender a aprender” e este trabalho versa sobre o campo das habilidades e atitudes necessárias ao exercício da gestão, para a partir daí “aprender a fazer”. Entende-se por “aprender a fazer”, colocar em prática o conhecimento intelectual, ou seja, o saber se transformando em ação, desdobrando em outros saberes e metacognições[10] e em seguida cumprindo o papel do “aprender a ser” que se denota na postura e no exercício da função.

É no exercício do crescimento que o líder vai se construindo, ou seja, somando aos outros e deixando ser modificado pelos outros, de modo que essa troca edificante se dê no “aprender a conviver”.

Jaques Delors trouxe essa rica contribuição dos 4 pilares da educação do futuro para refletirmos sobre o ser humano que somos e o ser humano que formamos como educadores e gestores. É importante discutir a possibilidade de criar um quinto pilar, que seria: “aprender a fazermos juntos”, ou seja, a

[8] Ato de se refazer. De recriar a sociedade no contexto pós-pandemia.
[9] Jacques Delors remete Unesco em 2001 na forma de relatório sobre a educação para o século XXI.
[10] É a consciência do seu próprio processo de aprender.

importância do engajamento, da unidade nos projetos, a fim de criar um movimento em torno do fazer em conjunto, como suplantação do fazer solitário, mas baseando a ideia de juntos somos mais fortes.

É com a finalidade de ampliar este alcance, que o gestor precisa se atualizar com formações continuadas que desenvolvam habilidades apropriadas para conduzir instituições de cunho heterogêneo no que tange ao humano e tecnológica no que concerne aos avanços, na perspectiva plural da contemporaneidade.

Muitas vezes, conforme observamos nos autores apontados, as habilidades comportamentais para a formação do gestor ainda estão em compasso com uma dimensão do passado e descompasso com as necessidades das transformações constantes do século XXI, para investigar essa premissa realizamos um questionário utilizando o *Google forms* para verificar se os gestores atuantes entendem essa necessidade de aprofundamento e capacitação quanto as habilidades e atitudes comportamentais para uma melhor performance escolar. Analisaremos esses dados mais a frente no capítulo 4.

1.3 Educação e Tecnologias Digitais

A “educação tradicional”[11] sempre teve como foco o professor “detentor do saber”, o conhecedor de tudo e o aluno, cuja própria palavra diz, “sem luz” é como a “tábula rasa”[12] , desprovida de qualquer conhecimento. Essa educação tradicional entendia que o conhecimento se dava pela fixação e a memorização. Embora a pedagogia tradicional seja alvo de críticas, grande parte da sociedade atuante foi formada nesta linha filosófica com êxito.

No final do século XIX nasceram grandes pensadores da educação, que curiosamente não eram educadores de formação, mas médicos como o francês Henry Wallon e a italiana Maria Montessori, biólogo e filósofo como Jean Piaget,

[11] Dermeval Saviani em seu livro Escola e Democracia explica que esse é o modelo de educação que figurou do final do século XVIII para cá, onde o aluno é um receptor de informações, sem capacidade crítica e o professor o detentor de todo conhecimento.

[12] John Locke no século XVII informa que a mente da criança é como um papel em branco, que vão se acrescentando informações conforme a sua vivência.

formado em direito e psicólogo como Lev Vygotski, psicólogo Burrus Skinner, entre outras profissões. Esses expoentes que são base da pesquisa educacional no âmbito do desenvolvimento e da aprendizagem, tiveram seus trabalhos revelados ao mundo ao longo do século XX, pois foi nesse século que os estudos sobre a apreensão do conhecimento avançaram.

Os pesquisadores buscaram responder à pergunta “Como se dá o conhecimento?” por caminhos diferentes, não comparando o melhor ou pior, mas entendendo que há complementaridade entre suas vertentes de pensamento, traduzindo num campo de conhecimento mais explorado com diversas possibilidades. Burrus Skinner, americano difunde a teoria de John Watson chamada de *behaviorismo*, ou seja, da aprendizagem por estímulos e o reforço positivo e negativo. Jean Piaget, filósofo e biólogo suíço, na sua pesquisa, cria o “quadro de desenvolvimento maturacional”[13] em que organiza as etapas de desenvolvimento da criança até 15 anos. Lev Vygotski, russo, traz para à cena da aprendizagem o componente “social[14]”, a ajuda do outro, a “mediação”[15] que ocorre na “Zona de Desenvolvimento Proximal”[16]

Na primeira metade do século, nos Estados Unidos, tivemos o pesquisador John Dewey, conhecido como “Pai do Pragmatismo”[17], que propôs uma escola prática, em que o aluno era ativo, enquanto na Europa, mais precisamente na França, *Celestin Freinet* propunha uma metodologia de trabalho em grupo, com decisões coletivas, criando fichas de conteúdo por assunto, aulas passeio e outros recursos didáticos. Maria Montessori desenvolve materiais didáticos e pensa no espaço da sala de aula como lugar atrativo e que esteja adequado ao aluno, inicialmente a sua proposta foi desenvolvida pensando nas crianças deficientes, mas com o sucesso da

[13] Também chamado de estágios de desenvolvimento, que organiza as características gerais do desenvolvimento das crianças em faixas etárias.
[14] Para Vygotski o aprendizado acontece em grupo, onde o que sabe mais, ou o mais velho, ensina ao que sabe menos. Sua teoria foi denominada de Sociointeracionismo.
[1515] É o catalizador da aprendizagem segundo Vygotski.
16 É o espaço compreendido entre a dependência e a autonomia do sujeito, ou seja, quando precisa de ajuda, até que consiga caminhar sozinho.

[17]Defende uma escola prática, onde os alunos possam manipular objetos, criar hipóteses, sejam ativos no processo de ensino-aprendizagem.

aprendizagem, sua contribuição se estendeu a todas as crianças e se espalhou pelo mundo até os dias atuais.

A educação do século XX assumiu um contorno prático à medida que os estudos de psicologia expandiram para compreensão do que seja a inteligência. Binet ainda trouxe o teste de "quociente de inteligência" (QI) com a visão inatista[18] que o humano nasce com uma quantidade de inteligência, porém os estudos atuais já desconsideraram esta hipótese e entendem que a inteligência é a capacidade do ser humano resolver as situações, ou seja, capacidade de inteligência. Freud, intitulado de "Pai da Psicanálise"[19], contribuiu para a educação com a criação das fases de saúde mental, que nos auxiliam a compreender o desenvolvimento das crianças.

O século XX foi muito profícuo para a educação com uma avalanche de pesquisas educacionais. Mencionamos as principais para traçar um panorama que favoreça o entendimento do caminho que a educação tem trilhado.

A partir da criação do rádio, da televisão, a educação começou então a sair do "*locus* instituído"[20], a escola, para chegar ao estudante por carta, ondas de rádio e mesmo programas de televisão. A partir daí, a educação não parou mais e foi para as empresas, indústrias ingressando no mercado corporativo com a finalidade de formação inicial e continuada do trabalhador.

As leis também avançaram no sentido de dar credibilidade ao conhecimento adquirido em meio social, incluindo o laboral. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB

> Art. 41. O conhecimento adquirido na educação profissional e tecnológica, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos.

[18] Inatismo é uma visão da Antiguidade de Platão que cria que o saber já nascia com o sujeito e as suas experiências vividas não incidiam sobre o mesmo.
[19] Freud criou a teoria do inconsciente, defendendo que o homem tem tensões que ele mesmo desconhece.
[20] A escola como se pensava ser o único lugar em que a aprendizagem se dá.

Na década de 90 a internet foi criada e chegou ao Brasil, num contexto de Globalização[21], neoliberalismo[22] favoráveis ao crescimento. Com a velocidade da comunicação os *softwares* ganharam espaço, os *CD's* se espalharam e os cursos à distância cresceram com outros contornos. Por conseguinte, já no início do século XXI, as plataformas digitais ganharam espaço possibilitando a criação de cursos *on-line*, ou seja, *e-learning*, de forma totalmente à distância ou *blended* de forma mista, ou seja, combinada parte presencial e parte à distância.

Mais uma vez a legislação precisou acompanhar às mudanças sociais e normatizar esta nova modalidade de ensino, daí a educação à distância passou a figurar na educação básica no nível médio e em parcela da educação superior, sendo permitido oferecimento em formação docente também.

O sistema educativo que atinge a maior parte dos estudantes brasileiros, é a rede pública, com 80% dos estudantes, deixando 20% para a inciativa privada, pulverizada pelas regiões do país. Diante da evolução tecnológica crescente no campo da educação, propor qualquer mudança para a rede pública é um exercício administrativo de múltiplas dimensões, pois empreende-se grande recurso financeiro em equipar escolas, em fornecer aparato tecnológico aos milhões de estudantes, capacitação tecnológica aos milhares de docentes, em criar e implementar planos de trabalho que beneficiem à escola e reflitam na aprendizagem do aluno.

A pandemia mostrou a desigualdade social, no acesso e na permanência à educação. Fez heróis e desvalidos, mas sobretudo fez história mundial impulsionando o ensino-aprendizagem digital e provando que é possível, a despeito das características é viável oferecer educação de qualidade em meio virtual. E como tudo que começa, faz-se necessário ajustes, treinos, tentativas e erros na produção de um conteúdo que toque o aluno, desperte a sua curiosidade e provoque mudanças.

Reproduzir o modelo existente de organização analógica é atuar na "zona de conforto", pois a mudança mental e procedimental dos educadores é mais

[21] Aumento das relações de comunicação e transporte entre os países, mediados pela tecnologia.
[22] Política de governo e econômica em que o Estado diminui seu espaço de poder e atuação propiciando livre comércio entre os países.

resistente do que o médico por exemplo, que convive com o avanço da indústria farmacêutica.

A pandemia de certa forma “forçou” a quebra do paradigma do professor detentor do saber e do rótulo da ineficácia da aprendizagem mediada pelas tecnologias. Tentar, buscar, criar e reinventar foram palavras de ordem nesse biênio 2020 e 2021 que despontaram a distância existente entre a rede pública e a iniciativa privada.

Propor mudanças em contextos pequenos dá mais agilidade ao processo, porém mudar toda uma construção social que é a escola pública, de dimensões gigantescas e de forma repentina, com eficácia, tornou-se um grande desafio. Não se pode comparar a qualidade do serviço educacional oferecido, mas pode-se dizer que houve grandes passos na direção do digital.

O gestor que atravessou a pandemia teve momentos de angústia frente ao estranho que se apresentava, mas no coletivo, passado todo esforço, professores e gestores saíram mais robustecidos e convictos da sua escolha profissional, do seu papel social de transformação e mudança.

Com a covid-19, o processo de mudança tecnológica impactou a sociedade como um todo: as famílias que tiveram que se preparar para receber essa educação, os professores que tiveram que se adequar, criar e recriar este novo modelo, as escolas públicas que precisaram ampliar sua oferta de acordo com as possibilidades dos seus alunos e estas ações demandaram pesquisa de contexto dos estudantes.

As escolas privadas se equiparam velozmente e criaram um projeto de escola à distância de forma a não interromper a oferta de educação como direito fundamental do cidadão brasileiro. A rede pública não foi tão célere, mas buscou atingir a todos, formulando apostilas para quem não tinha acesso à internet, enviando atividades e vídeos por *Whatsapp*, na ausência de uma plataforma específica, mas sobretudo nas suas necessidades fundamentais como a alimentação, cuja merenda sempre fora distribuída no espaço escolar diariamente, mantendo uma margem grande de alunos fora da insegurança alimentar. A dimensão do público é sempre gigante e se precisa pensar e agir na manutenção da vida humana.

É importante salientar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9394/96 art 32 § 4º O ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizado como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais. A pandemia foi exemplo da expansão da utilização da educação à distância como única forma de oferecer a educação em meio ao confinamento obrigatório.

As tecnologias digitais alteraram o sentido da formação dos gestores que pode e deve ser instrumentalizada por este recurso, pois é um facilitador quotidiano dirimindo o tempo de deslocamento para um curso de formação, o custo de transporte, alimentação, o alcance de um maior número de pessoas reunidas de forma síncrona, segundo a transmissão que as plataformas possibilitam e a possibilidade de ver e rever em tempo oportuno posterior.

Enfim, a tecnologia precisa ser acolhida como potencializadora de aprendizagens e esse fenômeno pode e deve ser agregado à formação do gestor. Wendel Freire (2011, p.28) afirma que “o essencial é que todo o corpo escolar se direcione para ter as mídias não como adversárias e sim parceiras do aprendizado [...] Esta postura significa uma profunda mudança do processo de aprendizado.” Mudar é uma condição mandatória nos dias de hoje para que se possa ser ouvido. Não dá mais para ficar alheio às transformações que a tecnologia trouxe para a vida humana, principalmente após uma pandemia. O modo como a comunicação e os serviços por aplicativos evoluiu rapidamente, absorvidos pela sociedade, evidencia de que é possível mudar e ter expansão social. Daí Freire (2011, p.28) ressalta que

> a mudança de cultura que se pode traduzir aqui como modo de fazer, acontece por pequenos grupos que contaminam outros e assim sucessivamente. Isso, é claro, se houver estímulo e incentivo de quem comanda as instituições em que se quer fazer a transformação. A transformação não se dará sem haver professores qualificados para esse trabalho.

Diante do exposto até aqui, entendemos que mudar é vital para a sobrevivência das instituições, sobretudo as escolares, que lidam com um público jovem, foco de todo trabalho desenvolvido, e isso reflete diretamente na formação continuada do gestor para atuar frente aos problemas complexos nos dias de hoje. Há recursos e velocidade de comunicação disponíveis na sociedade, mas os problemas também requerem gestores atualizados, técnicos,

que formem suas equipes mais preparadas para lidar com adversidades, como: *ciberbullying*[23]*,* drogas, sustentabilidade entre outras questões de alcance mundial.

Mudar não é tarefa simples! Há o medo do desconhecido, especialmente se o gestor já está muito tempo na função e já tem construído um hábito de trabalho. Para que a equipe de professores ultrapasse a barreira do analógico para o digital, faz-se necessário trabalhar como espelho, ou seja, a gestão da escola estar afinada no mesmo vetor de mudança.

A instituição precisa passar para o século XXI, agregando à tecnologia aos fazeres educativos e buscar alternativas digitais que talvez já existam e necessitem ser compartilhadas. Criar um "círculo de convivência digital"[24] para trocar ações realizadas com viés tecnológico deverá ser uma constante nos tempos vindouros. Luck (2022, p. 76) corrobora dizendo que

> O processo de resistência a mudanças, mesmo as desejadas, constitui-se em uma expressão comum em qualquer contexto social. Determinação, competência e perseverança são condições fundamentais para a promoção de mudança, associados a uma grande sensibilidade às expressões comportamentais e seu significado.

É importante observar que mudanças externas passam pelo interno das pessoas e o componente emocional está envolvido nessa transformação. O gestor, ao colocar metas para sua equipe deve examinar a singularidade de cada pessoa, para que o aprendizado seja na medida da compreensão de cada um. Deve-se ter a clareza, que um aluno leva em média um ano se alfabetizando e que a alfabetização deverá estar consolidada ao final do terceiro ano e isso deve ser considerado, uma vez que para muitos docentes a alfabetização é digital.

Sobre a aprendizagem digital, Luck ainda destaca um outro aspecto que é a instabilidade nas "relações de poder"[25] e seu desconforto naturalmente causado aos docentes, por mexer num "*status* consolidado"[26] e conferi-lo à posição de iniciante, pois a pandemia colocou todos os atores educativos,

---

[23] Violência psicológica, repetitiva e persistente que acontece em meio virtual.
[24] Espaço virtual de compartilhamento de saberes digitais
[25] Aquelas em que há sempre um ente para mandar e outro para obedecer, como uma reprodução do modelo capitalista. Na escola o poder é cultural. Quem estudou mais tem posição superior sobre quem tem menor grau de escolaridade ou está em fase de aprendizado.
[26] A posição social que a pessoa ocupa no ambiente educacional em razão dos seus títulos.

sentados lado a lado, no banco da aprendizagem, e isso quer dizer nivelar por igual crianças, jovens, pais, professores e gestores na condição de alfabetizandos digitais. Essa mudança de condição em geral aponta para uma resistência docente. Sobre isso, Luck (2022, p.78) relata que “esse processo de resistência se explica porque mudanças promovem desestabilização da ordem vigente e de nichos de poder estabelecidos, instaurando desacomodação geral, despertando reações contrárias.

O momento que vivemos hoje, ano 2023 passado final da pandemia, é de reflexão sobre o vivido e apreensão do que ficou e do que podemos apropriar para a escola do digital aprendido. Não podemos deixar retroagir aos avanços que tivemos na caminhada à escola digital. Faz-se urgente manter o pensamento educativo e o vigor tecnológico para nos relacionarmos com os estudantes e professores novos, recém-formados que chegam até à escola.

O uso da tecnologia não descaracteriza a proposta pedagógica e o planejamento docente. Não é a máquina que pensa, tem ideias, cria e elabora os planos de aula. Esta tarefa é humana, portanto, a inteligência artificial pode organizar os dados, sistematizá-los, tornar o trabalho mecânico mais rápido, fazer até análises, porém há tarefas de cunho crítico, que são inerentes à capacidade humana.

O olhar do educador para a tecnologia deve ser na perspectiva da complementaridade do seu labor, ou seja, o que esta vertente pode transformar a prática pedagógica no sentido de ampliar o seu alcance, otimizar recursos, desenvolver materiais instrucionais, impulsionar a interação, acelerar a comunicação, compartilhamento de informações, agregando benefícios aos projetos desenvolvidos na escola?

A tecnologia não deve ser vista, como algo em separado da prática pedagógica, mas uma gama de instrumentos que potencializem a atuação docente. O professor precisa capacitar-se para este uso, pois reside numa área mais técnica, daí a necessidade do manuseio. A familiaridade com os recursos tecnológicos faz-se importante para propiciar fluidez e enriquecimento do trabalho escolar. Quanto a isso Luck (2022 ,p. 69-70) diz que,

> Deve-se reconhecer, portanto, que sem competência técnica, não é possível realizar qualquer projeto pedagógico. A dimensão técnica não é um fim em si mesma, mas ela é fundamental por se constituir no veículo para o alcance de resultados. Muitas vezes dirigentes e professores têm ideias claras do sentido da ação pedagógica e até mesmo da própria participação, mas não agem, pois falta-lhes competências técnicas apropriadas para transformá-las em ação, daí por que haver um largo e profundo fosso entre o discurso pedagógico e seu processo.

Cabe ao gestor estimular sua equipe a pensar de forma digital, utilizando as tecnologias para facilitar os processos e obter ganhos, sobretudo de tempo. O docente precisa conhecer novos aplicativos e suas funcionalidades, que podem ser utilizados como estratégia didática, reforço para o aluno, divertimento para o final de semana, atividade para as férias e propiciar a manutenção do aprendizado quando fora do prédio escolar. A educação neste século assume um caráter plural, ou seja, não se restringe ao professor ou ao espaço de ensino, mas subverte a ordem quando sai do *off* no nos dias não letivos e se torna *on* em todo o tempo. Muda-se a percepção de que há a necessidade do equipamento cultural para que a aprendizagem se dê, mas entende-se que a aprendizagem é condição inerente ao ser humano.

1.4 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Objetivo Geral

Criar um site com convergência midiática que contribua para a formação continuada do gestor escolar no âmbito das *“Soft Skills”.*

Objetivos Específicos

- Investigar a lacuna na formação do gestor na direção das Soft Skills
- Criar um site com diversos materiais, em convergência midiática, na direção da promoção de habilidades comportamentais do gestor escolar;
- Analisar os resultados obtidos na pesquisa

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente é necessário reconstruir a trajetória da educação no Brasil para embasamento do tema. A pesquisa detalha como que aos poucos aparece a figura no supervisor escolar, visto que nem o conceito de administração e muito menos o de gestão foram cunhados. Para esse caminho, foram utilizadas

bibliografias dos autores Maria Luisa S. Ribeiro, Vanilda Paiva e Azilde L. Andreotti, José Claudinei Lombardi e Lalo Watanabe Minto (organizadores), sendo que este último consiste em um trabalho de pesquisa de professores do Departamento de Filosofia e História da Educação da Faculdade de Educação da UNICAMP, uma vez que foi denotada a pequena quantidade de trabalhos publicados no país sobre o tema da administração escolar. É de suma importância conhecer a trajetória que originou esta função de gestor escolar no cenário educacional brasileiro, para que se possa fazer inferências e sugerir uma adequação à formação continuada do gestor que é o objeto de estudo desta dissertação.

A fundamentação teórica que trata da gestão escolar em sua funcionalidade, está baseada na densa pesquisa da professora Heloísa Luck, que dedicou toda sua vida a este tema e por isso utilizam-se quatro títulos da autora sobre o assunto, que são “Liderança em gestão escolar”, “A gestão participativa na escola”, “A escola participativa – O trabalho do gestor escolar” e Gestão Educacional – uma questão paradigmática.

A autora converge seu pensamento para atuação do gestor, que pode ser: o diretor escolar, o diretor adjunto, o supervisor escolar, orientador escolar ou coordenador pedagógico, ou seja, a equipe gestora que exerce papel de liderança no seio escolar.

Outra pesquisadora, que soma à direção de entender o trabalho e a formação do gestor escolar, é Alexsandra Oliveira, com a sua tese denominada Ser-gestor-escolar, em que discorre como é estar nessa função dentro da escola pública, suas tensões, preocupações e angústias.

Luck enfatiza que esses profissionais devem construir uma gestão participativa junto ao Conselho Escola Comunidade e por meio de relatos de experiências, vai exemplificando como é possível implementar essa gestão democrática prescrita em lei. O trabalho de pesquisa conversa com a legislação em vigor, de modo que vai apontando a regulamentação existente, tecendo laços, com os apontamentos pedagógicos em questão. Vide Constituição Federal, art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; e na Lei de

Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – LDB n. 9394-96, ambos os documentos na parte que trata dos princípios que rege a educação no Brasil, art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino. Observada a regulamentação duplamente citada, compreende-se a legitimidade dos estudos a que se debruça a autora. Apresentamos ainda o trabalho da professora Ilma Passos Veiga, expoente na educação, com foco na gestão democrática e o projeto político pedagógico.

Na parte das *Soft Skills,* a autora Lucedile Antunes desenvolveu por mais de duas décadas consultoria em empresas, que por problemas comportamentais, afetavam seus resultados. A *coach*[27] decidiu compartilhar seus saberes ao lançar um trabalho inovador de pesquisa e coordenação nesse assunto. O primeiro livro de título *Soft Skills* - Competências essenciais para os novos tempos, começou como uma explanação das habilidades comportamentais, não prescritas nos currículos escolares, e de suma importância para a vida profissional. Antunes reúne um time de profissionais do mercado corporativo para emprestar suas vivências e acertos em consultoria baseados nas habilidades comportamentais.

Incentivada pelos leitores, com pouco tempo de lançamento, e ser reconhecido como *best seller*, a autora lançou o volume dois de título Soft Skills - Habilidades do futuro para om profissional de agora. É de fato um assunto muito relevante, daí o fato da escolha em basear esta pesquisa científica na capacitação do gestor, nas habilidades comportamentais e atitudinais no exercício da função.

Para conversar com esta autora, entra em cena Cyndia Bressan com o livro: Liderança com base das *Soft Skills*, narrando a importância da liderança estar preparada para os desafios atuais e isso inclui a capacidade de aprender sempre, entendendo que o saber se modifica, daí seu caráter permanente.

Autores, como Daniel Goleman e Peter Senge, não poderiam ser omitidos, pois se dedicam a estudar o campo da inteligência emocional e sua

[27] Profissional certificado que desenvolve através de técnicas e métodos seus clientes. Seu trabalho é voltado para o desenvolvimento pessoal.

importância para o desenvolvimento do indivíduo. Sua forma de pensar o mundo e as relações que desencadeiam ações, são tópicos que incidem sobre a aprendizagem humana.

Aprofundou-se ainda a questão emocional, entendendo o quanto o sentimento afeta à aprendizagem, resgatamos Henri Wallon teórico francês nascido no século passado, que trata das emoções, abordado por Yves De La Taille e Humberto Maturana que utiliza o termo “amorosidade” e a aceitação do outro.

Abordou-se ainda o pensamento de Zygmund Bauman, que dedicou-se a analisar os fenômenos sociais, com sua visão atual sobre sociedade. O autor contribuiu para o tom contemporâneo da pesquisa. Nessa mesma conjuntura, Edgar Morin enfoca que o pensamento complexo requer de nós um olhar diferenciado para a educação, ou seja, um olhar dinâmico que ora é para o todo, ora se fixa nas partes sem deixar de considerar o primeiro. Para fechar a trilogia contemporânea, cita-se Carol Dweck que desenvolveu ao longo de décadas, estudo sobre a atitude mental com que encaramos a vida a qual denominou de *mindset.*[28]

Para referenciar sobre a educação, citamos Carlos Libâneo, que delineia os aspectos os quais a educação se apresenta na vida da pessoa, ampliando o conceito para um fenômeno que está presente em todo os espaços e momentos, de forma sistematizada ou não, mas que contribui para a formação do indivíduo.

Quanto às tecnologias digitais na educação e a formação do gestor, contextualiza-se com Wendel Freire que discute a necessidade da mudança e apropriação pela escola da tecnologia no seu projeto de escolar, como instrumento potencializador de aprendizagens.

2.1 O Papel do Gestor na Educação Escolar

Para entendermos a importância da formação do gestor escolar, faz-se necessário procedermos a um resgate histórico da educação brasileira e o surgimento deste profissional, bem como sua atuação em cada período.

[28] Mente do futuro, aberta e voltada para o crescimento.

A educação brasileira é marcada por interrupções no seu processo de desenvolvimento, desde o Brasil-colônia[29], pois as decisões ligadas ao ensino sempre estiveram subordinadas à política vigente em cada época. Ao analisarmos cada contexto histórico percebemos que não há uma evolução crescente, mas cortes, de modo a sempre procedermos a novos recomeços.

Na 1ª fase que se sucede do descobrimento em 1500 e mais especificamente de 1549 até 1759, conhecido como período jesuítico, temos a primeira ruptura na educação brasileira, quando Marquês de Pombal, autorizado pelo rei de Portugal, D. José I, expulsa os padres jesuítas, sob a justificativa de praticarem comércio ilegal no Brasil e de incitarem as populações contra o governo. Os padres eram os professores encarregados de ensinar aos habitantes as "primeiras letras"[30], latim, grego e retórica, bem como expandir pelo país colégios e desenvolver o cultivo agrícola, criação de gado, administração de fazendas e olarias. A educação ficou paralisada em razão das tensões existentes entre esses dois atores.

A partir de 1759 instituem-se as "aulas régias"[31], que se constituíam em disciplinas isoladas, destacadas de um currículo intencional, nas áreas de gramática, retórica e humanidades. Esse movimento é a primeira tentativa rudimentar de realizar uma educação laica, com professores concursados, recebendo valores para lecionar. Ao se instituir um novo modelo, perdeu-se a fluidez do processo entre o período jesuítico para o período pombalino. Destaco o surgimento de um "diretor de estudos"[32] para gerir as mudanças educacionais ocorrentes na colônia brasileira. É a figura do administrador escolar que surge na história da educação brasileira.

Em 1808, com a vinda da família real para o Brasil, já no período intitulado Joanino, em referência a D. João VI rei de Portugal, não obtivemos grandes ações pedagógicas em si, mas ampliamos a educação do ponto de vista dos aparelhos culturais, já que a família real procurou evoluir a colônia para que

[29] Período em que o Brasil era dependente de Portugal.
[30] Semelhante hoje ao processo de alfabetização, porém é importante lembrar que esse conceito não existia na época.
[31] Dispositivo educacional instituído por Marques de Pombal após a expulsão dos padres jesuítas do Brasil.
[32] Primeira vez que aparece a figura de uma pessoa para administrar a educação.

pudessem ter vida semelhante a que tinham na Europa. Daí a criação do Real Gabinete Português de Leitura, Horto, Biblioteca Nacional, Jornal Gazeta do Rio de Janeiro etc. Em 1821 foi criado o cargo de "Inspetor dos Estabelecimentos Literários e Científicos do Reino[33]", com a função de gerenciar o ensino público no período imperial. Novamente identificamos a figura do gestor educacional no cenário brasileiro. Em 1824 é outorgada a primeira constituição brasileira que versava no seu artigo 179 alínea 32, que "a instrução primária é gratuita a todos os cidadãos", esta afirmativa, inspirada nos ideais da Revolução Francesa de "liberdade, igualdade e fraternidade", mostra que há uma intenção de tornar a educação acessível a todos, porém, outra questão se revela que é saber quem de fato é considerado cidadão. Em 1823 institui-se o "Método Lancaster"[34] que é uma espécie de monitoria, pois a falta de docentes era grande e com esse método, cada aluno treinado ensinaria a um grupo de dez alunos, rigidamente vigiados por um inspetor de ensino. Observa-se que a figura presente do administrador está ligada a uma relação de poder e pressão. Em 1827 foram construídas as faculdades de direito em São Paulo e Recife, proporcionando instrução à elite brasileira.

O conceito de alfabetização é posterior a esta época, daí as classes que se propunham a ensinar a língua portuguesa eram chamadas de "escolas de primeiras letras", ainda com conteúdo, recursos e metodologias bem superficiais. Segundo Ribeiro (1981, p.51) os relatórios dos ministros na ocasião informavam que havia um problema no ensino devido a falta de pessoal preparado para o magistério e a dificuldade em efetuar capacitação para tal, uma vez que a carreira não era atrativa.

A primeira "escola normal[35]" é construída em Niterói em 1835, na Bahia em 1836, Ceará 1845 e São Paulo 1846, avançando de modo a multiplicar as escolas normais para ampliar a formação de professores, pois na verdade, segundo Paiva (2003,p.79) "desejava-se combater os improvisos". Em 1834, com a reforma constitucional, a educação passou por nova mudança e sua responsabilidade foi transferida para as assembleias legislativas das províncias,

[33] Segundo aparecimento da figura do administrador educacional.
[34] Dispositivo educacional criado na Europa, com sistema de monitoria, instituído no Brasil no período do Império por D. Pedro I.
[35] Escola técnica cujo objetivo é formar professores.

para que problemas fossem resolvidos com mais celeridade e que não precisasse serem levados para o conhecimento e aguardo de uma decisão vindos da Europa. Diante destas narrativas observa-se que a descontinuidade é uma constante na educação brasileira. Destacamos ainda a criação do Colégio Pedro II em 1837, que foi o modelo de ensino ginasial da época.

Paiva (2003, p. 80) informa que "o censo de 1872 mostrou a existência de 84,25% de analfabetos na população total". A autora completa ainda dizendo que

> A partir de 1870 são criadas escolas noturnas para os adultos em quase todas as províncias do Brasil [...] uma ideia, entretanto, afirmava-se a cada dia - à medida que se aproximava o final do Império; a da necessidade de uma coordenação nacional dos serviços de educação. (PAIVA 2003, p.85)

Rui Barbosa, como intelectual da época, inspirado nas ideias iluministas defende em documento oficial os critérios como laicidade do ensino, em reação ao ensino religioso presente desde sempre na educação, a criação de um fundo que tivesse por objetivo custear as despesas com a educação, já que não havia reserva constitucional e a instrução para a população do campo. Paiva (2003, p.88) explica que sua oratória consegue atrair os políticos interessados no tema da educação, do atraso do Brasil em relação aos outros países em matéria de instrução pública. Essa preocupação em figurar entre os países adiantados preocupou os dirigentes que começaram a se interessar pela educação.

Em 1889 então inaugurou-se a 2ª fase da educação brasileira com a 1ª República que foi até 1930. É nesse momento que a elite cultural brasileira começa a questionar o modelo imperial de ensino, voltado aos abastados e o altíssimo nível de analfabetismo, pois a parte pobre da população era excluída do processo. Paiva (2003, p.95) relata que

> o censo de 1890 informava a existência de 85,21% de iletrados na população total. O de 1900 encontrou 75,78% nos estados. Esses índices eram motivo de vergonha para a intelectualidade brasileira, pois era importante colocar o Brasil entre os "países cultos", visto que toda a comparação se dava com os Estados Unidos.

Esse fato estimulava a luta pela educação popular, que de fato era excluída dos bancos escolares. Neste momento já havia acontecido a "Semana

de Arte Moderna"[36] de 1922 que contestava os modelos estabelecidos do "belo" na arte, na poesia e na música. Há uma efervescência regional, que busca valorizar as nossas raízes e manifestações culturais e artísticas em contraponto à cultura europeia imposta. Paiva (2003, p.100) relata que nos anos 20, a educação brasileira foi movida por um "otimismo pedagógico"[37], ou seja, a crença de que a educação nos levaria ao posto de nação culta.

Passada a Semana de Arte Moderna de 1922, que traz a liberdade de expressão do artista plástico, literário, músico, legitimando as raízes brasileiras, se contrapondo à hegemonia europeia, movimento esse que impulsiona o pensamento reflexivo, abre espaço para o debate na década de 30 período que ficou conhecido como "Conflito de Ideias"[38]. Ribeiro (1981, p.104) narra que de um lado tínhamos os educadores religiosos católicos que defendiam a subordinação da educação à doutrina religiosa católica, a educação em separado e, portanto, diferenciada para o sexo masculino e feminino, o ensino particular a responsabilidade da família (...) e de outro lado representado pelos educadores influenciados pelas ideias novas e que defendiam a laicidade, a co-educação, a gratuidade, a responsabilidade pública em educação.

Andreotti (2012, p.115) informa que em 1931 por efeito das discussões educacionais, se instituiu na Escola Normal de São Paulo, a disciplina de organização escolar, com ênfase na formação de inspetores escolares, delegados de ensino e diretores de grupos escolares, este último cargo criado durante o governo do presidente Getúlio Vargas. Era a primeira ação voltada para a formação do administrador educacional. É importante ressaltar aqui que é a primeira iniciativa na formação inicial do administrador escolar, já que o conceito de gestão é posterior a esta época.

Em 1932 a elite cultural brasileira, encabeçada por Fernando Azevedo, Lourenço Filho e Anysio Teixeira, redige um documento denominado "Manifesto dos Pioneiros das Educação" que destacava em seu escopo 4 pontos a considerar: uma escola laica, cujo seu ensino estivesse desligado dos

[36] Movimento realizado pela elite cultural brasileira, cujo objetivo era confrontar o modelo europeu instituído e elevar a cultura nacional.
[37] Significa melhoria na qualidade na educação e ampliação do acesso.
[38] Está relacionado ao modelo que outrora era ratificado pela igreja e passa a ser confrontado por um modelo laico, público, com meninos e meninas juntos em sala entre outras ideias.

parâmetros religiosos remanescentes da educação jesuítica e que se perfazia ao longo dos anos; uma escola pública que fosse acessível a todos, pois o nível de analfabetismo era imenso uma vez que somente abarcava a elite, deixando a maior parte da sociedade desprovida de instrução básica; uma escola obrigatória, pois quando se garante este direito em lei, ele de fato tem maior possibilidade de chegar ao desprivilegiado economicamente e ainda uma escola gratuita, ou seja que não tivesse custo ao estudante, bem como a co-educação, que consiste e classes aonde estudam meninos e meninas concomitantemente e o mesmo currículo. Andreotti (2012, p.114) destaca ainda que “os renovadores apontavam como causa da situação educacional desfavorável do país a falta de espírito filosófico e científico nas diretrizes que orientavam a administração da educação.”

Diante da industrialização crescente no país e os movimentos migratórios, urge a necessidade de termos trabalhadores com escolaridade e preparo para o manuseio das máquinas, daí a demanda social requerer do sistema educacional brasileiro, preparação de mão-de-obra qualificada ao trabalho. Para dar conta de tal necessidade, o ensino assume um contorno mais técnico, baseado nos processos de produção, o que motivou mais a frente na década de 40, a criação do sistema S de ensino, SESI, SENAC e SENAI.

O Ministério da Educação foi criado em 1930, com o nome de Ministério da Educação e Saúde Pública, sendo uma instituição polivalente, pois tocava diversas áreas de atuação. A criação do MEC, voltada para a educação e a cultura se deu somente em 1953.

A pesquisa de Andreotti (2012, p.117) pontua que:

> Em 1934 foi criada a Universidade de São Paulo com a formação de professores em nível superior e o Instituto de Educação foi absorvido pela universidade e ainda criada a cadeira de Administração Escolar, sob a regência de Roldão Lopes de Barros, considerado o fundador dos estudos de administração escolar de São Paulo, compôs o curso de especialização para administradores escolares com dois anos de duração.

O analfabetismo no Brasil sempre teve índices expressivos conforme narrado no presente texto, ocorre que a consciência dos políticos da época era tratar esse assunto como um mal que se combate com medidas pontuais, fazendo campanhas para suprir o vazio educacional de grande parte da

população adulta que por razões de subsistências foram alijadas do processo educacional.

Ribeiro (1981, p.154) relata que na primeira metade dos anos 60 começaram os “Movimentos de educação popular” que tinham por objetivo mais amplo de que a população adulta tomasse parte ativa na vida política do país. Para tanto novos métodos de alfabetização precisavam ser criados.

Um fato curioso relatado no livro de Andreotti (2012, p. 119) é que

> em 1952 a obra intitulada Ensaio de uma teoria de administração escolar, de Leon Walther, traduzido por Lourenço Filho, é o primeiro trabalho sobre administração disponível em língua portuguesa, mencionando a falta, no Brasil, de estudos sobre o tema e a influência das teorias administrativas americanas.

O Brasil tem acesso há 70 anos aos estudos e pesquisas sobre a administração escolar e seus avanços, o que é relativamente pouco tempo.

O período que vai de 1946-1964 é denominado pelos historiadores de “Nacional Desenvolvimentista”, pois o presidente Juscelino Kubistchek deu continuidade ao trabalho de Vargas que renunciou e suicidou-se.

Com a abertura de importação e a aceitação do capital internacional, foi implantado um ritmo de crescimento ao país que possibilitou a criação de estradas e energia elétrica, bem como a construção de Brasília, com o lema de “crescer 50 anos em 5”. A partir destes indicativos a educação passa a ter foco na preparação do trabalhador para proporcionar a expansão do país. A administração escolar então passa a assimilar as teorias americanas de Fayol e Taylor, cujas vertentes são: planejamento, eficiência e o controle, cujo foco é a produção. É a educação servindo ao trabalho, numa perspectiva capitalista.

Na década de 50 há uma grande necessidade de ampliar a formação do diretor escolar devido a necessidade crescente de escolarização da sociedade em função da oferta de trabalho, Em São Paulo, continuamos tendo concurso com provas e títulos instituído na década de 30, porém em 1962, segundo Andreotti (2012, p. 162-163) registra em seu livro que

> no parecer do Conselho Federal de Educação se insere uma entrevista com o objetivo de observar se o diretor tem qualidades pessoais e profissionais, compondo uma força capaz de infundir à escola a eficácia do instrumento educativo por excelência e de transmitir a

> professores, a alunos e à comunidade sentimentos, ideias e aspirações de vigoroso teor cristão, cívico, democrático e cultural.

Em 1958 Paulo Freire[39] começa seu trabalho de alfabetização de adultos no Recife, na cidade de Angicos, onde cria uma abordagem inédita de ensino, que considera o contexto que o aluno vive e com isso passa a ter resultados extremamente satisfatórios, alfabetizando a população adulta do campo em 45 dias. Esse personalismo faz toda a diferença no entendimento e apreensão dos conteúdos.

Até 1961 não tínhamos uma lei instituída que tratasse exclusivamente dos aspectos educacionais, pois as mudanças eram pontuais em forma de decretos e reformas curriculares com inserção e exclusão de disciplinas a serem ministradas de acordo com a necessidade do mercado e da política de cada período em questão. A 1ª lei de diretrizes e bases da educação brasileira - LDB é datada de 1961, lei número 4024/61 dá um passo gigante no sentido de dar autonomia administrativa aos estados e municípios e das responsabilidades das partes. Neste mesmo ano cria-se a ANPAE – Associação Nacional de Profissionais de Administração e Educação vigente até os dias atuais.

A partir de 1964, a educação brasileira foi marcada de forma mais autoritária, com intervenção militar e o tecnicismo ganha seu auge, com a escola respondendo à necessidade do mercado brasileiro, pois as multinacionais entram no país na década de 70 e faz-se necessário mão-de-obra especializada para o crescimento da nação. Os grupos escolares são fechados e seus administradores escolares têm suas funções esvaziadas devido ao controle por parte do Estado.

Em 1968 cria-se o Movimento Brasileiro de Alfabetização – MOBRAL em substituição à abordagem de Paulo Freire centrada no cotidiano do estudante. O MOBRAL previu palavras pré-escolhidas advindas na norma culta do vocabulário da língua portuguesa, estratégia essa que não tinha tanta identificação com o estudante. Essa aproximação da abordagem defendida por Freire, mas posta em larga escala, fez com que seu diferencial de qualidade ficasse comprometido e não surtisse os mesmos resultados satisfatórios. No

[39] Expoente da educação brasileira com maior relevância mundial.

mesmo ano houve a Reforma do Ensino Superior com a lei n. 5540/68 que fixou a exigência da formação em curso superior de pedagogia para o administrador escolar. Em meio à industrialização crescente, faz-se necessário normatizar o ensino técnico, daí estabeleceu-se a 2ª LDB n. 5692/71, que tratou dos aspectos referentes à educação com viés mais técnico à época, bem como a reorganização das etapas, níveis de ensino e formação de nível superior dos especialistas em educação.

Já em 1985, com o movimento das eleições diretas para presidente, conhecido como “Diretas Já”, a educação brasileira aponta no sentido de ampliar as discussões, numa visão mais democrática, sobretudo em defender uma “educação para todos”, já preconizada na LDB de 1961, mas ainda não evidenciada de fato. Andreotti (2012, p.180) informa que

> as discussões e os embates em torno do papel social da educação escolar fizeram com que se percebesse com maior clareza a dimensão política desse papel, de modo que os temas que envolvem a gestão/administração escolar e sua democratização.

A partir da premissa democrática, promulga-se a constituição federal de 1988, conhecida como “constituição cidadã" e logo em seguida se criam diversos instrumentos legais como o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA lei n. 8069/90, os Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN’s de 1990, Programa Nacional de Alfabetização e Cidadania - PNAC, o Plano Nacional de Educação para Todos - PNE em 1994 entre outros, que já servem de indicadores para a 3ª LDB que vem dar subsídio a este novo momento histórico, cria-se então a lei 9394/96.

Destacamos que esta LDB institui o FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, assumindo mais recentemente e ampliando a atuação FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, com duração de 20 anos.

Cabe informar que houve um esforço da sociedade e dos organismos educacionais em tornar o FUNDEB vitalício, vitória conquistada com êxito! A nova LDB traz em seus princípios e fins da educação nacional a gestão democrática do ensino público e fixa a entrada para o magistério exclusivamente

por concurso público de provas e títulos, bem como reafirma a formação para o magistério em cursos de pedagogia e licenciaturas.

É durante a década de 90 que se descentraliza a administração, deixando a cargo dos municípios prioritariamente a educação infantil e com obrigatoriedade o ensino fundamental, bem como o ensino médio para o estado e à esfera federal as universidades na educação superior e as escolas técnicas federais.

Vimos entendendo que a educação está subordinada ao mercado de trabalho, sobretudo com a globalização crescente, que se expandiu na década de 90, a educação precisou responder aos anseios sociais de empregabilidade. Este pilar está descrito na lei máxima, porém o que temos narrado até aqui são rupturas ocorrentes e ausência de um "Plano de Estado"[40] que contemple um crescimento evolutivo e exponencial em qualidade e quantidade educacional, haja vista que o que presenciamos é a marcha descontínua de planos de governo, ou seja, uma "educação perdida"[41] subserviente aos interesses políticos.

Podemos perceber que a educação brasileira em sua essência se constituiu excludente do escravo, das mulheres, do desprivilegiado economicamente. Enfim serviu aos interesses da classe dominante que a manteve a seu serviço e somente motivou-se a expandi-la por razões vaidosas de figurar entre as grandes nações e para isso seus índices deveriam refletir a diminuição do analfabetismo.

Pouco se fala sobre o papel do administrador e cabe a este uma função mais de organização e controle do que interação, escuta, debate e direcionamento. Podemos identificar durante esse relato histórico que a formação docente esteve sempre condicionada a abranger a demanda que sempre foi crescente, o que demonstra uma preocupação com a quantidade em detrimento da qualidade de ensino.

---

[40] Plano de Educação permanente no Brasil, que não seja remodelado a cada troca de governo, mas que seja duradouro e possa consolidar as mudanças necessárias.

[41] Não há um projeto de crescimento, pois a cada eleição no executivo, muda-se a linha de atuação, criam-se novos projetos e abandona-se o anterior, de modo que não há uma construção permanente.

É olhando para trás que se pode avaliar a formação docente e refletir sobre a "*práxis* pedagógica"[42] e sua intencionalidade e numa análise mais minuciosa optar por empreender esforços em construir um conjunto de saberes que coadunem com as necessidades do século XXI, em que a palavra de ordem é a incerteza, o relativismo e a crença de que tudo pode mudar. Trabalhar na formação do educador e desdobrando na constituição formal do gestor para os dias atuais é um constante "vir a ser"[43], pois o universo educacional está em movimento a tal ponto que a linha de chegada é perseguida, mas intangível a nossa frente.

De acordo com o panorama educacional apresentado até aqui, Luck (2018, p.22) "a gestão escolar surge a partir das críticas da administração escolar estar subordinada ao capitalismo que tem em sua essência a manutenção das desigualdades sociais." A gestão em si não condena a administração, mas caminha para além, num viés de democrático e cidadão, que oportuniza vez e voz a todos.

Nesta dinâmica de autonomia das escolas e descentralização administrativa, cabe ao gestor uma postura democrática, uma escuta ativa e atenta à comunidade escolar e a condução da construção de forma coletiva do Projeto Político Pedagógico[44].

VEIGA (2011, p.25) destaca que

> a escola tem que pensar o que pretende, do ponto de vista político e pedagógico. Há um alvo a ser atingido pela escola; a produção de conhecimento, das ciências, das letras, das artes, da política e da tecnologia, para que o aluno possa compreender a realidade socioeconômica, política e cultural, tornando-se capaz de participar do processo de construção da sociedade.

Cabe-se então, o papel do gestor atuar de forma a fomentar discussões dos grupos colegiados a fim de fortalecer a identidade cultural do grupo, estabelecer metas em prol do objetivo comum de educar para o crescimento e com qualidade. O projeto político-pedagógico é o instrumento legal que une os

[42] Prática Pedagógica em que ensino e aprendizagem se dão como elementos do processo de aquisição do conhecimento.
[43] Expressão que significa processo de transformação.
[44] Documento que aponta a visão da escola e o caminho que a mesma percorrerá na direção da educação equânime.

atores escolares em prol de um bem comum e o gestor deve propiciar que tal desenvolvimento aconteça.

O gestor deve ter uma postura de inclinação às mudanças, sobretudo tecnológicas, que se aceleram nesse século, tão presentes na vida dos estudantes. A inovação deve ser um catalizador das ações gestoras e não um obstáculo ao trabalho. O gestor deve se capacitar sempre e estar pronto a enfrentar desafios, pois estes integram a sua rotina diária. Paiva (2003, p.440) relata que

> não basta conhecimento, mas interesse, motivação, criatividade. Não se trata a penas de qualificar para o trabalho em si, mas para a vida na qual também se insere o trabalho, com uma flexibilidade e um alcance suficientes para enfrentar o emprego, o desemprego, o auto-emprego e para circular com desenvoltura em meio a várias “idades” de tecnologia, com a possibilidade de entender e usar as máquinas mais modernas e de fazer face a suas inúmeras consequências na vida social e pessoal. [...] Pode-se dizer que estamos diante de maiores e diferentes exigências educacionais e que as clássicas funções dos sistemas de educação estão em questão.

O conceito de educação segundo o professor Libâneo (2010, p.30) afirma que

> Educação é o conjunto das ações, processos e influências, estruturas que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais.

O gestor precisa fundamentar sua visão sobre a educação, pois estes pressupostos epistemológicos nortearão a sua prática quotidiana. É importante discernir com clareza o papel da educação na vida do estudante, a função da escola, os espaços de atuação dos atores escolares, conhecer a trajetória da educação no Brasil, como já foi apresentado na introdução, para entender o futuro que aponta, as questões atuais acerca da avaliação, a perspectiva inclusiva, a legislação que normatiza o ensino entre outros parâmetros. É a partir do posicionamento do gestor e da equipe gestora que se constrói uma base sólida para se desenvolver o trabalho escolar. O gestor dá o tom à escola, como a relação do maestro e a orquestra, em forma de espelho.

Para JACKIW, BENVENUTTI e HARACEMIV (Revista Teias pág. 8), a “educação seria, em sentido lato, senão espaços de convivência desejáveis em

que se possa fluir no diálogo para a construção de espaços de aprendizagem.” A partir desta afirmativa, entende-se que a escola deva ser um espaço de convivência harmoniosa para todos, pois é direito de todos e garantia do Estado o oferecimento educacional conforme Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394/96

> Art. 5º O acesso à educação básica obrigatória é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída e, ainda, o Ministério Público, acionar o poder público para exigi-lo.

A prática do gestor precisa se articular com a sua visão de educação, pois é necessário que o discurso faça sentido e não se reduza à oratória. Essa *práxis* pedagógica deve interagir com a comunidade escolar de modo que em síntese, a instituição caminhe com tranquilidade.

O gestor, como educador ético, que reflete sobre o seu fazer, carregado de informações que se alternam entre o tradicional e o atual, deve ampliar seu olhar identificando se atua na reprodução das relações de poder, como crítica ao capitalismo na sua essência, ou na perspectiva democrática de escuta, diálogo e construção. Libâneo (2010, p. 30) defende que “A educação só pode ter cunho emancipatório, pois a humanização plena implica a transformação dessas relações.” e isso quer dizer ruptura com o *status quo*[45], levando a um crescimento e consequentemente à elevação social.

A educação se dá em diversos espaços sociais conforme preconiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira 9394/96 Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

É importante o gestor conhecer esse artigo, visto que ao reconhecer a educação informal, o mesmo entende que o aluno traz seu repertório de saberes para a unidade escolar e não deve ser desprezado. A educação familiar, as experiências vividas na vizinhança, o aprendizado oriundo desses hábitos e

[45] Manutenção da ordem vigente.

costumes quotidianos se constroem no conhecimento informal do aluno conforme explica Libâneo (2010, p.31) “A educação informal corresponderia a ações e influências exercidas pelo meio ambiente sociocultural.”

Este entendimento de educação informal revela que quanto maior a quantidade de acesso aos bens culturais, imagina-se que maior será a variedade de saberes em que o aluno teve contato, ampliando seu universo vocabular, sua apreciação estética e sua apreensão de conteúdo. No ato da matrícula, a partir da coleta das informações do estudante e sua origem, já se inicia a diagnose do aluno com seus respectivos saberes e contribuições à comunidade escolar.

Outra forma da educação se mostrar na sociedade, se encontra nas iniciativas não-institucionalizadas, como nas igrejas, nos projetos sociais, nos pré-vestibulares comunitários, nos cursos de inglês, de música, nas escolas de samba e tantas outras alternativas sociais existentes. São iniciativas que oferecem uma possibilidade educacional, mas que não são escolas oficiais, legalmente instituídas nos rigores do ministério da educação e que não diplomam. Os conteúdos são planejados e há determinada organização, porém não há uma regulamentação que normatize do ponto de vista curricular, em âmbito nacional, a sua atuação. Libâneo (2010, p.31) explica que são classificados como: “educação não-formal seria realizada em instituições educativas, fora dos marcos institucionais, mas com certo grau de sistematização e estruturação.”

A terceira forma, em que a educação se apresenta na sociedade, requer autorização para existência, supervisão e avaliação. Estão classificadas as instituições oficiais formais, que diplomam o estudante, legalmente constituídas. Libâneo (2010, p.30) descreve “A educação formal compreenderia instâncias de formação, escolares ou não, onde há objetivos educativos explícitos e uma ação intencional, institucionalizada, estruturada, sistemática.”

Essa compreensão acerca de como se apresenta a educação na sociedade, revela ao gestor que a escola é mais um local de aprendizado e por isso deve considerar os conhecimentos prévios dos alunos, como os assimilou, e procurar relacionar os saberes de modo que fluam para uma base sólida de compreensão acerca dos conteúdos trabalhados.

O gestor não está somente relacionado ao pedagógico da escola, que para os docentes é a parte mais desafiadora e prazerosa, lidar com a aprendizagem do aluno, mas precisa ter um olhar para o todo e isso inclui muitas vezes estar só na maior parte dos momentos, pois há terrenos que somente ele, o gestor, tem autonomia para atuar. É sobretudo uma caminhada silenciosa, pois nos aspectos administrativos não há troca e sim diversos procedimentos determinados a serem cumpridos, com prazos de execução e prestação de contas. É o trabalho invisível que existe para que a instituição caminhe. O ser-gestor-escolar proposto por Oliveira (2020, p.13), relata que:

> dialogar de um lugar ambíguo, que aparece, em alguns momentos, repleto de autonomia e poder, e, em outros, envolvido por um sentimento de impotência, angústia, impessoalidade, desesperança, às vezes, repleto de estereótipos.

Esta autora, relata em sua tese, as dicotomias que vive o gestor, pois ora tem autonomia para gerir a sua instituição, ora se vê dependente de um sistema em que é parte de uma engrenagem, fechado em um rito que precisa ser cumprido suprimindo a velocidade na implementação dos projetos. É uma liberdade vigiada, quando o professor está na qualidade de gestor público, pois ao mesmo tempo que está gerindo uma unidade escolar, precisa acatar às demandas apresentadas pelas gerências de ensino e responder positivamente às inúmeras atividades solicitadas com data para implementação.

Essas solicitações expressam um caráter de unidade em toda a rede pública a que se refere, mas em contrapartida, dirime um tempo precioso e um espaço de criação e troca entre os docentes, que poderiam desenvolver projetos dentro do espectro da escola em questão. Há atividades planejadas na escola que são suprimidas em função das demandas superiores.

O gestor tem uma posição solitária, pois há um território em que este pensa e atua sozinho. É saudável para o diretor escolar trocar com outros administradores suas “formas de fazer” para que aprendam com os relatos de experiência alheios.

Nos dias atuais, em que as tecnologias se focaram em desenvolver recursos educacionais, acelerados devido à pandemia outrora vivida, há uma necessidade premente de compartilhar estratégias e recursos que dão certo. Cabe às instâncias superiores públicas, promoverem esses espaços de

discussão, pois é fundamental para o crescimento qualitativo das instituições. Um facilitador para realização desses momentos são as *lives* que possibilitam encontros com grande número de pessoas sem que haja necessidade de deslocamento.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9394/96 informa no seu artigo 87 § 3º O Distrito Federal, cada Estado e Município, e, supletivamente, a União, devem: III - realizar programas de capacitação para todos os professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da educação a distância; Este artigo normatiza a utilização do ensino à distância como possibilidade de modalidade a ser utilizada na formação continuada docente e que em interpretação própria, poderá ser utilizada para a formação continuada do gestor escolar.

Oliveira (2020, p.20) afirma que é preciso "Pensar a experiência enquanto práxis, reflexão, sentido, passagem e diálogo em uma dimensão existencial para compreender o fenômeno ser-gestor-escolar". É na experiência do outro que se pensa sobre a sua prática, assim como ouvindo a história verbalizada por um terceiro que se reflete e encontra alternativas cabíveis para a resolução de situações e conflitos próprios. Este espaço intitulado gestor escolar precisa ser esmiuçado e trabalhado no âmbito das habilidades comportamentais a fim de desdobrar num amadurecimento organizacional, contribuintes para alcançar uma cultura educacional local sólida.

Outro elemento importante, nesse processo de compartilhamento de vivências, passa pela apreensão dos sentidos, daí a autora explica que "a experiência pode ser definida como aquilo que nos passa, que nos acontece ou que nos toca" Larrosa (p. 154) in Oliveira (2020, p. 21)

O gestor não deve ficar atrelado somente aos aspectos patrimoniais que exigem a sua função, como: zelador do prédio, mantenedor da conservação dos equipamentos, executor de orçamentos, atento ao departamento pessoal, à validade dos materiais e insumos, na prestação de contas, mas segundo Luck (2014, p.105)

> o trabalho da gestão, para além dos aspectos já descritos no texto, é justamente o de promover a superação de dificuldades, resolver conflitos, eliminar ou diminuir tensões que ocorram no processo escolar

> e que prejudicam a criação de clima educacional, favorável à formação e aprendizagem do aluno.

Lidar com pessoas exige uma prontidão de habilidades que o gestor deve primeiramente desenvolver em si e estar apto a desenvolver em sua equipe. A parte administrativa tomar muito o tempo e o humano que é a maior riqueza da instituição não pode ficar para um plano inferior. Pessoas felizes trabalham melhor e manter um ambiente saudável é tarefa que requer um preparo para lidar com o “diferente” e ouvi-lo com toda atenção que cada pessoa merece.

Oliveira (2020, p. 59) trata ainda da gestão escolar como a ocupação de uma função pública, ou seja, a escola existe por causa do aluno e o gestor tem uma variedade de funções que devem promover o resultado da aprendizagem, mas para além de todas as dimensões que esta função requeira, é o gestor um cargo público, um empregado do Estado que deve servir ao público da melhor maneira possível. É o condutor de uma instituição que zela pela aprendizagem do estudante e, portanto, tem compromisso com cada aluno, pai e/ou responsável e o nível hierárquico acima. É a função de gestor escolar complexa e repleta de responsabilidades.

Estar na função de gestor público é ter dupla incumbência, a primeira é prover educação de qualidade para o estudante e a segunda é utilizar com responsabilidade o recurso público que lhe vem a mão. Nos dias atuais em que há muita instabilidade familiar, a escola é o organismo vivo e estável que pode contribuir fortemente para a formação do cidadão e esse fato eleva o teor do compromisso que há com as crianças.

Com atuação diversa, mas com foco no crescimento do aluno e consequentemente da escola, o gestor deve dirigir seu olhar ao humano e não à tarefa demandada, pois a unidade de ensino é formada por pessoas que abraçam e realizam os projetos. Investir tempo no pessoal é fomentar o crescimento institucional. Para Luck (2014, p.96), “Gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados”.

Na história da educação brasileira, vimos o termo administrador escolar aparecer na habilitação dos cursos de pedagogia, nos documentos históricos e

em pesquisas educacionais, porém ocorre que no passado-recente não se tinha utilizado o termo gestão, justamente por estar impregnado de mudanças evolutivas conceituais que acompanham a atividade gestora. Luck (2014, p.97) nos diz que “a gestão surge em superação à administração, a partir do reconhecimento da dinâmica humana nas organizações sociais e da superação do enfoque mecanicista”

Defender uma formação continuada que habilite o gestor a lidar com o humano de forma mais assertiva é olhar para o futuro-presente, tão importante quanto a atualização tecnológica é a atualização para a gestão de pessoas, pois elas constituem as instituições de ensino.

O trabalho do gestor escolar, descrito oficialmente como especialista, na verdade apresenta variadas nuances, são elas: gestão da aprendizagem, gestão orientada ao resultado, gestão voltada às avaliações, gestão de pessoas, gestão de projetos, gestão administrativa, gestão financeira, gestão democrática entre outras atividades. Essas funções são de nível geral, há diversas outras não relacionadas aqui que subjazem à prática quotidiana.

Dentre todas as dimensões apresentadas acima, entende-se que o gestor deve se orientar para o que faz a diferença na unidade escolar que é a dimensão humana. Segundo a pesquisa de Luck (2014, p.106)

> os gestores reconhecem o elemento humano como sendo a maior riqueza da escola, que consideram as situações de conflito, tensão, resistência e ambiguidade como naturais, e que cultivam diariamente o espírito de equipe: que reconhecem que as escolas têm qualidades a partir das pessoas nelas atuantes, e que a maior responsabilidade dos gestores escolares é promover a articulação entre essas pessoas, mobilizando-as, para que em conjunto, aprimorem cada vez mais, o seu desempenho educacional e os seus resultados, colocando seus esforços e serviço do papel educacional na escola em que atuam.

Espera-se que o gestor tenha um olhar cuidadoso quanto ao aspecto inclusivo, pois à medida que a pesquisa científica avança, amplia-se a visão e constatação acerca das condições especiais que determinados alunos se encontram. A instituição precisa reconhecer o diferente, sendo este deficiente ou componente de algum grupo minoritário e isso passa pelo exemplo do gestor em coordenar ações que proponham reflexão e acolhimento.

Rossetto (2008 p. 243), nos fala que

> a escola deve voltar seu olhar mais com a formação humana do que técnica, como costumeiramente acontece. Considerando-se o princípio de que não existem duas pessoas iguais. O normal é a diferença e não a homogeneidade, a uniformização, a cópia, a repetição, tão propagada nos ambientes escolares.

A educação é extensiva a todos os brasileiros, conforme descrita na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB n. 9394/96 conforme registro

> art. 5º O acesso à educação básica obrigatória é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída e, ainda, o Ministério Público, acionar o poder público para exigi-lo.

Isso quer dizer que o direito deve ser resguardado e oferecido um ambiente favorável ao ensino e isso tange os aspectos relacionais da convivência humana. O desafio do gestor é olhar para o todo sem descuidar das partes, ou seja, diante de todo alunado, não deixar de ser atencioso aqueles que precisam de um cuidado especial, ou tratamento específico para que possa fluir em âmbito educativo. E ampliando a fala faz-se necessário estender esta visão qualitativa ao corpo docente e funcionários da unidade escolar. Maturana (2002, p.23-24) relata que

> Sem a aceitação do outro na convivência, não há fenômeno social. Em outras palavras, digo que só são sociais as relações que se fundam na aceitação do outro como um legítimo outro na convivência, e que tal aceitação é o que constitui uma conduta de respeito.

O afeto influencia a convivência humana que se dá pelo amor. A importância do acolhimento e do respeito ao outro enquanto pessoa, influencia diretamente sobre a estabilidade emocional necessária ao educar, seja professor, aluno ou gestor como sujeito da ação. Se o ser humano não é acolhido, não se sente pertencente ao grupo de modo que não produza os frutos necessários ao seu desenvolvimento.

O autor Maturana (2002, p.25) em seu livro “Emoção e Linguagem na Educação e na Política” diz que:

> Num sentido estrito, nós seres humanos nos originamos no amor e somos dependentes dele. Na vida humana, a maior parte do sofrimento vem da negação do amor: os seres humanos somos filhos do amor. Na verdade, eu diria que 99% das enfermidades humanas têm a ver com a negação do amor.

A gestão escolar deve promover momentos de reflexão e espaços de escuta ao outro, dando importância a cada relato e atenção na busca de

soluções e mediações de conflitos existentes. A atuação do gestor deve estar pautada em fazer da unidade escolar um ambiente inclusivo, acolhedor e integrativo, certo de que segundo (Maturana, 2002 p. 33) “o amor não é um sentimento, é um domínio de ações nas quais o outro é constituído como um legítimo outro na convivência”. significa dizer que é através de ações que se revela a postura “amorosa” do gestor e não na potencialidade do discurso.

Dentre as emoções humanas, Maturana (2002, p. 34) explica que “Não é a agressão a emoção fundamental que define o humano, mas o amor, a coexistência na aceitação do outro [...] Não é a luta o modo fundamental de relação humana, mas a colaboração. E a escola deve desenvolver o potencial de cada profissional e estudante, promover a paz e acolher aos diferentes com ações para além da oratória, a fim de minorar as mazelas no seu micro-espaço de atuação social que lhe cabe. É com o entendimento de que vivemos no ambiente ecológico e que fazemos parte dele, que precisamos incidir sobre a realidade com a finalidade de transformá-la. Esta visão mostra que a atividade gestora tem um caminho desafiador a percorrer, para tanto entende-se que seja necessário instrumentalizar-se para exercer com intrepidez e diálogo essa missão.

2.2 A Formação do Gestor

Professores experientes informam nos espaços informais de troca, que muitas oportunidades de capacitação não são voltadas para as suas necessidades concretas e mais imediatas, sendo frequentemente pouco úteis para a sua prática diária. Esses espaços de formação são subutilizados a medida que não respondem às necessidades docentes.

Outro aspecto a se considerar é a condução deste trabalho de formação por especialistas que estão dissociados das realidades das salas de aula, ou seja, do “chão da escola”. Paralelamente, poucos professores podem afirmar que as avaliações de desempenho utilizadas, são capazes de auxiliá-los no desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas habilidades, pois o foco se encontra ancorado nos resultados que não traduzem aspectos qualitativos do processo educativo.

É consenso entre gestores e professores, uma dificuldade em considerar a avaliação em larga escala, como uma estratégia importante para orientar a sua melhoria profissional, pois em geral, apontam para a reorientação do ensino focando atingir o resultado esperado na aprendizagem.

As reuniões de formação que mais agradam o público gestor, digo as coordenadoras e os coordenadores pedagógicos, são aquelas em que se propiciam espaço de escuta, troca de saberes, compartilhamento de angústias e estratégias e oportunizam identificação entre os atores, formando um coletivo com os mesmos sentimentos, dúvidas e desejo de encontrar um caminho de crescimento e construção.

Em suma, há oferecimento de capacitação ao gestor pedagógico, embora não responda integralmente às suas dúvidas. Há momentos de repasse de informações ao coordenador pedagógico, formação continuada em temas atuais na educação, porém o diretor não recebe o mesmo tratamento, sendo destacado da função pedagógica, ficando restrito seu envolvimento às questões administrativas.

Para corroborar essa percepção cotidiana, os pesquisadores Luck, Freitas, Girling e Keith (2012, p. 89-90) relatam que:

> o desenvolvimento e o crescimento profissional dos diretores de escola, recebe relativamente pouca atenção, se comparado com a capacitação de professores. A realização de programas de capacitação no trabalho, ou prévia para diretores escolares, é um elemento importante para qualquer programa de capacitação profissional que vise ao aperfeiçoamento educacional e à melhoria da qualidade do ensino. É sugerido que, com o apoio adequado e com a criação de oportunidades para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades específicos para o seu trabalho, os diretores cresçam e se desenvolvam como líderes escolares, que avancem de um perfil de administrador, para um perfil de solucionador sistemático de problemas.

A formação do gestor deve ser algo abrangente, pois deve versar dos aspectos administrativos, patrimoniais, financeiros, passando pelo departamento pessoal, recrutamento, gestão de pessoas, compra de materiais e logística, entre outras vertentes. Diante desta gama de temas específicos, há necessidade de instrumentalizar o gestor para a prática quotidiana no que tange a administração do tempo, da organização de reuniões, da comunicação eficaz, da reflexão sobre

os seus atos e autoconhecimento, criatividade e demais habilidades e atitudes permeadas de tecnologia.

Conhecer os aspectos da gerência institucional e pô-los em prática é importante para manter a organização ativa, mas o refino das relações interpessoais, no hábito da escuta, no acolhimento e na palavra incentivadora, deve partir da gestão, subordinada ao cumpra-se do Estado, de forma a desenvolver um todo harmônico no cumprimento das tarefas, sem perder o humano de vista. Sobre isso a autora Heloisa Luck (2013 p.77) relata que:

> O alargamento dessa consciência, associado ao desenvolvimento de competência técnica para colocá-la em prática, são condições fundamentais para que se possa construir uma cultura de participação efetiva na escola. Vale destacar que uma cultura não é mudada por desejo, mas a partir de ação competente e bem orientada de acordo com os propósitos definidos. O alargamento da consciência está associado à amplitude e ao aprofundamento da ação e vice-versa.

A cultura escolar não é algo simples de ser estabelecida, pode demorar muito tempo, na casa de anos, para de fato acontecer. É necessário que os atores sociais se harmonizem, abracem o projeto de escola que a gestão propõe e juntos possam interagir e melhorar sua estrutura. É um fazer juntos que se faz necessário! É um exercício social de comunicação, empatia, escuta atenta, resiliência, adaptabilidade, sobretudo formar um hábito de respeito à opinião do outro e a consciência de que as diferenças são importantes para o crescimento do grupo. É importante ter a clareza de que todos têm o mesmo foco e faz-se necessário construir um clima de trabalho agradável para atingir o melhor resultado que é a aprendizagem dos alunos.

Num mundo tão instável e individualista, caminhar de mãos dadas, numa perspectiva de gestão democrática, é o ideal institucional expresso nos princípios que regem à educação brasileira e que devem ser cumpridos. Observe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB número 9694/96 em seu art. 3º relata que “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Esta regra reforça a importância, do gestor se preparar para atuar, com o objetivo de unir a comunidade escolar, em prol de uma gestão dialógica e participativa.

Para que alcance esse objetivo, é imperioso preparar-se com habilidades que encurtem o caminho, daí a urgência do oferecimento da formação continuada para o gestor abranger as *Soft Skills*, que não é um modismo, mas um vetor de melhora e crescimento qualitativo do ambiente organizacional e aponta na direção de bons resultados.

Almeida, Gomes e Bracht (2014, p.32), que esmiuçaram o discurso de Bauman anunciou o termo “solidez” como referencial da estabilidade social no início do século XX, ressaltou a questão da tradição, da história evolutiva e linear. A essa descrição social de uma época, destacou a escola como lugar em que o saber absoluto e institucionalizado era transmitido pelo professor ordenador, disciplinador e responsável pela manutenção do conteúdo imutável.

Com as mudanças tecnológicas e o desdobramento do capitalismo, a sociedade assume um viés consumista que troca o ser pelo ter, a essência pela capacidade de consumo exacerbado. É sobretudo uma relação de poder que se traduz na coleção de sensações oriundas dessa prática demonstrando para sociedade que se está participando do jogo instituído. Essa sociedade moderna, que era escrita nos álbuns familiares e nas relações duradouras construídas, se contrapõe à sociedade vigente do século XXI que recebe o nome de “líquida”, pois Bauman ressalta a efemeridade dos relacionamentos, o descarte do indesejável e a comparação humana com produtos de natureza inanimada. É nesse fluido social que a escola caminha sem receita para um relativismo existencial, Almeida, Gomes e Bracht (2014, p.41)

> A relação com os conhecimentos passados torna-se supérflua, ocasionando o colapso do pensamento: o esquecimento passa a ser o combustível das relações humanas. Esquecimento e aptidão são os certificados de atualização do indivíduo contemporâneo. O tempo simplesmente agora flui [...] A cultura moderno-líquida não concebe a si mesma como uma cultura de aprendizagem e acumulação. Agora parece bem mais como uma cultura de desvinculação, descontinuidade e esquecimento.

O gestor deve estar preparado para interagir com todos os elementos integrantes do Conselho Escolar, pois cada segmento tem uma visão específica do trabalho da gestão e como caminha a escola. Esse exercício de interação requer se abrir para escutar o outro e suas considerações, registrar suas ideias, sugestões e críticas. Cabe ao gestor validar seu trabalho na perspectiva do

outro, enxergando pra além da sua opinião ou perspectiva, mas apontando a direção em que a escola vai despontar.

Nos dias atuais, faz-se necessário despir-se de preconceitos e abraçar o ser humano, como pessoa que mereça ser ouvida em suas opiniões, sugestões e críticas. O Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA lei n. 8069/90 versa sobre a liberdade, vide artigo 16, “O direito à liberdade compreende os seguintes aspectos: II - opinião e expressão; III - crença e culto religioso; V - participar da vida familiar e comunitária, sem discriminação e VI - participar da vida política, na forma da lei;”

Almeida, Gomes e Bracht (2014, p. 51) corroboram a legislação falando que:

> Nessas condições, a escola poderia se constituir num tempo-espaço receptivo à pluralidade e à multiplicidade de significados das muitas culturas e dos valores plurais no seio de uma mesma sociedade. Isso significa que os diferentes, os estranhos e as minorias, outrora presenças indesejáveis, têm uma nova chance nesse tipo de escola, não mais indiferente à diferença.

Enquanto a sociedade caminha para uma abertura de diálogo entre todas as partes, considerando as opiniões, sugestões e críticas, a escola que é uma instituição social não deve agir de forma equivocada, pois é neste centro de formação pessoal que se ensina o respeito e a tolerância ao diferente, bem como deve procurar entender cada pessoa como sujeito de suas escolhas.

Os autores Almeida, Gomes e Bracht (2014, p.52) apontam que o ponto negativo, desta sociedade líquida que discorre Bauman, é a redução do diálogo, das resoluções de conflito, a substituição da solidariedade pelo engajamento, a quantidade de seguidores pelos poucos amigos de verdade e a exclusão do indesejável, utilizando o bloqueio digital. A instituição educacional deve ser cuidadosa para não replicar esse fenômeno social que é macro, na sua estrutura micro. O gestor deve estar atento ao caminho que a unidade escolar trilha diariamente, do ponto de vista das relações humanas que subjazem à escola.

Nesse contexto, informado por Almeida, Gomes e Bracht (2014, p. 73), analisado pelo sociólogo Bauman, o papel da escola se resume em minorar os

impactos das pressões diárias, desenvolver a cidadania, a moral e tornar esse mundo em rápida mudança, mais hospitaleiro para a humanidade.

O ser-gestor-escolar na sociedade do século XXI requer uma formação humana multicultural, que entenda as minorias e que não despreze os grupos. É uma postura inclusiva do deficiente, do diferente, de todo aquele que foge ao modelo socialmente estabelecido de beleza, raça, origem, gênero, e entre outros arquétipos. Esse líder institucional precisa se qualificar para desempenhar as tarefas técnicas com lisura, como a prestação de contas, licitações, discernimento nas prioridades no uso das verbas, mas sobretudo no lidar com as pessoas e daí entende-se da criança da educação infantil até o estudante de maior grau de escolaridade, bem como funcionários, pais e responsáveis, docentes e demais profissionais da educação.

Esta formação não termina nunca enquanto se atua. Ela perpassa toda *práxis,* se constrói e reconstrói a cada dia, por isso o texto se refere a uma educação permanente, que converse com a realidade e faça inferências sobre ela. O gestor não pode ficar parado no tempo, sua atividade é humana e por esta peculiaridade precisa se ressignificar. Uma reflexão que fica oculta nas entrelinhas é se os currículos dos cursos de pedagogia dão conta de se flexibilizarem com velocidade afim de buscar atualização na formação inicial.

Outra questão explícita na pesquisa, é se os cursos de educação continuada, para os gestores escolares, seguem um parâmetro adequado ao que se espera de uma gestão de qualidade. Como medir uma gestão de qualidade? É através de números, resultados de provas nacionais e internacionais que se mede uma escola de qualidade, e portanto, uma gestão eficaz? Com certeza não! Falar de aspectos sociais requer uma análise qualitativa sobre os fatos, ou seja, o quanto essa comunidade escolar cresceu, se desenvolveu, dialogou, buscou alternativas para resolver dilemas e mesmo diminuiu o número de conflitos gerados pela dificuldade comunicacional.

O gestor lida com material humano e olhar para o humano requer análise de contexto de forma qualitativa. Os avanços muitas vezes não são tão expressivos, mas muito significativos, em razão da diversidade do grupo.

A capacidade que a instituição tem de acolhimento ao aluno incluído e a percepção desse no espaço social, são parâmetros que emergem de habilidades e atitudes que devem ser estimulados no seio escolar e que, portanto, devem ser parte integrante dos programas de formação continuada para gestores da educação básica, etapa da educação onde a formação de valores é construída.

Prover uma formação adequada, aos desafios do gestor do século XXI, é tocar na parte comportamental que se espera para o fortalecimento da gestão escolar. O gestor deve estar consciente que ele veste um papel social e como tal deve desempenhar com equidade.

A formação do gestor não se encerra numa especialização, visto que se lida diretamente com o humano e este se encontra em constante transformação, mas a partir desta premissa, urge a necessidade de agregar informações que conduzam a uma prática atualizada e que responda às exigências atuais e vindouras.

Estudar é uma função que o gestor não pode abandonar, visto que a pesquisa social tem evoluído e o entendimento sobre os processos cognitivos também. A neurociência e a tecnologia, incluindo a assistiva têm avançado e estes assuntos devem estar na pauta de interesse do gestor. Lidar com esses temas é desafiador, especialmente por fazerem parte de um território permeado de significados estranhos aos conteúdos trabalhados na formação inicial docente.

Estar à frente de uma instituição educativa neste século, especialmente após a pandemia do COVID-19, requer uma vasta preparação para lidar com o novo no aspecto humano, tecnológico, social e científico. Buscar o conhecimento, compartilhar saberes, investigar soluções, se interessar por áreas adjacentes à educação e que a influenciam, torna-se uma constante para o crescimento harmônico do todo escolar.

Nessa busca constante, se constrói um entendimento amplo e crítico acerca do seu público-alvo: seja aluno, professor, funcionários, pais ou responsáveis. Entende-se o humano com o viés da antropologia, da psicologia, da filosofia, da sociologia e demais áreas de conhecimento que se entrecruzem perfazendo uma compreensão acerca dos sujeitos. A instituição educativa é

sobretudo um ambiente relacional, onde o social e o afetivo incidem sobre os resultados de aprendizagem. A educação em máxima instância trabalha para a transformação da pessoa e como tal deve iniciar sua atividade com uma compreensão ampla da diversidade humana.

É inadmissível neste século, aguardar que os sistemas de ensino se atinem e mobilizem para realizar uma capacitação de algum tema relevante à demanda do gestor. Cabe a ele, buscar em tempo exíguo, a resposta, pesquisar, trocar com seus pares, ter uma postura proativa e sobretudo, através do seu comportamento, demonstrar a eficácia na resolução de situações. O gestor deve dar o “tom” do trabalho e ser modelado pela sua equipe.

2.3 Soft Skills e a Educação

A necessidade de valorizar os comportamentos e atitudes surgiram no mercado corporativo, pois o trabalhador se preparava em construir um currículo robusto de cursos, diplomas e títulos que não correspondiam ao esperado para desempenhar as funções laborais. Com a velocidade que a tecnologia, especialmente após o advento da internet no finalzinho do século XX, impôs ao mundo, às instituições de ensino e aos estudantes, não somente o conteúdo intelectual, prescrito nas grades de ensino, mas mobilizá-los, desenvolvê-los e desdobrá-los em procedimentos, pessoais e no trabalho em equipe.

Os departamentos de recursos humanos das empresas precisaram reformular sua forma de atuar, pois indicar um sujeito para um cargo estava pra além da formação escolar, mas abrangia outras variantes, como: comportamento diante dos obstáculos, como lidar com desafios, o entendimento do outro, a importância do coletivo no processo, proposição de soluções criativas e na tomada de decisão.

Que disciplina acadêmica ensina a criatividade? Qual disciplina orienta a mediação de conflitos? Como desenvolver uma comunicação assertiva? É necessário lapidar o humano para que este exerça legitimamente e tenha bons resultados da área de conhecimento de sua formação. Essas capacidades necessárias para o pleno desenvolvimento da carreira escolhida, não invalidam

todo o estudo conquistado, mas representam o sucesso do indivíduo, pois fazem parte de uma esfera pessoal e relacional.

Conforme já tratado no texto anteriormente, a educação se apresenta na sociedade de forma muito ampla, descortinando a ideia de que está restrita a um único espaço, que seria o escolar. Diante desse exposto, cabe explicar que a instituição de ensino, legalmente reconhecida como local de aprendizado desde o século XVI, provém ao estudante o conhecimento sistematizado e organizado conforme o currículo padrão. Esse saber estabelecido chama-se "*Hard Skills*", ou seja, o conhecimento "duro", que está pronto e respondeu até recentemente às necessidades de empregabilidade. Esse conhecimento acadêmico sempre foi o requisito básico para alcançar postos de trabalho, ou seja, bastava o diploma como constatação de uma gama de conhecimentos apreendidos.

Atualmente, em vista dos dilemas sociais, houve a necessidade de se pensar sobre certos quesitos que fazem parte de uma organização de sucesso e que quando o capital humano é desprovido precisa ser despertado e trabalhado. A trilha de conhecimento sempre foi explícita da sociedade, ou seja, o estudante precisava se alfabetizar, se profissionalizar no ensino médio ou prolongar seus estudos até a universidade, em cuja saída teria um emprego garantido.

Nos dias atuais a "trilha do conhecimento"[46] se torna intangível, a começar do fato de que há uma marca de começo, em geral na alfabetização, mas não há delimitador do fim, ou seja, não há linha de chegada para o conhecimento, somente a incumbência de estar sempre buscando novos conhecimentos que permitam acompanhar às demandas por sociais.

Nas últimas décadas do século XX, com o advento da globalização, cuja competitividade aumentou nos mercados produtores, houve questionamento quanto à formação adequada que servisse de diferencial no mundo corporativo. A relação escola-sociedade se vê abalada, quando a primeira não dá conta de preparar o trabalhador para o mercado de trabalho e diante dessa inoperância criou-se uma lacuna que só fez aumentar, perpassando ao século XXI, servindo

[46] Sequência de etapas, atividades e tarefas que se perfazem no caminho da direção da aquisição do conhecimento.

de objeto de estudo e pesquisa, a fim de vislumbrar um caminho sólido que respondesse à necessidade de empregabilidade.

O autor Mintzberg ressalta que “a escola se preocupa em ensinar os conteúdos intelectuais e aprimorar as habilidades intelectuais, ou seja, o acúmulo de informações que resultam numa carga cognitiva em detrimento do “saber-fazer”[47]”, leia-se também saber aplicar e desdobrar o conhecimento, de modo que outros saberes de cunho procedimentais têm menor valor na escala de importância.

Para Mintzberg, o termo *Soft Skills* está relacionado às “habilidades sociais e de comunicação”. (MINTZBERG, 2004, p.49). É importante salientar que estas habilidades impulsionam e catalisam o currículo, ou seja, coloca o “conteúdo em movimento”.

Goleman, pai da inteligência socioemocional, revela que há atitudes, ou seja, comportamentos desejáveis que são esperados do humano e no caso de um líder, essa preparação não acontece na esfera escolar, pois não está descrita nos livros, daí a importância da pesquisa da Goleman quando desperta à comunidade científica para uma inteligência que é tão importante quanto a intelectual, pois toca o sensível das pessoas, busca entender o outro, promove o autoconhecimento, uma vez que desenvolve a auto reflexão dos atos, aperfeiçoa a comunicação com os demais, estimula a criatividade e visa a adaptabilidade. Esse domínio próprio das reações e autoconhecimento, Daniel Goleman chamou de inteligência emocional.

Goleman (2002) ressalta a importância em desenvolver a capacidade de trabalhar no coletivo, buscando compreender as pessoas, escutá-las e motivá-las quando necessário, sendo capaz de ter uma liderança eficaz.

Ampliando o diálogo, Ruas (2000) diz:

> que no momento em que as atividades das organizações têm muito mais de atividade coletiva do que individual, passa a ser apropriado pensar que esse conjunto super estimado de atributos, não é tarefa de um, mas de um ou mais coletivo de gestores. Por outro lado, essas considerações nos remetem a uma nova problemática: como tratar o

[47] Leia-se habilidades.

> desenvolvimento destas competências gerenciais “desejadas” nesse ambiente (...) de mudanças continuadas?

Entende-se por *Soft* ser “leve” e *Hard* o que “duro, pesado”, mas o sentido do emprego desses termos está na importância que foi-lhes dada: *Soft Skills* como competências que caracterizam as relações interpessoais e a habilidade em trabalharem juntos (Cimatti, 2016) enquanto que a Hard Skills está relacionada ao saber institucionalizado que compõe o currículo prescrito, amplamente valorizado no mercado capitalista de ensino.

Atualmente há a crise das instituições, que por mais que procurem oferecer o diferencial competitivo das *Soft Skills*, não sabem como, nem onde buscar profissionais capacitados para atuar, a fim de suprir tais necessidades e portanto precisam se reinventar, ou mesmo comprar “pacotes”, como soluções prontas, desenvolvidas pelo mercado corporativo que despersonalizadas supram a necessidade específica de cada realidade.

Lidar com o humano é conhecer e incidir sobre as suas histórias, pertencentes aos seus contextos. Paulo Freire nos mostrou que sua abordagem de alfabetização que ocorreu em Recife deu certo exatamente porque foi pensada para aquele público daquela localidade, no caso agricultores que viviam no campo. O livro “A história da educação popular no Brasil” de Vanilda Paiva (2003, p. 288), narra que ao ampliar o trabalho alfabetizador a nível nacional, o mesmo não deu certo, pois sua marca era a personalização e em larga escala, trabalhar dessa forma num país de dimensões gigantescas tornou-se inviável.

A partir deste exemplo verídico é possível entender que capacitações de gestores e mesmo docentes, deve ser realizada por pessoas que tenham tal vivência, pois seu discurso tem coerência com a prática. Adquirir “pacotes de formação”[48] de empresas privadas, de profissionais de outros estados ou municípios não atende à necessidade e se torna escoamento de recurso público.

Há gestores que têm feito a diferença em suas unidades escolares e isso precisa ser levado em consideração. O caminho trilhado na solução de problemas, as estratégias que deram certo, o segredo da solidez de suas

[48]É uma referência aos cursos que são elaborados sem uma contextualização, ou personalizados, tratando as características de maneira geral.

equipes, a permanência por anos na função após cada eleição, a aceitação do trabalho de gestão pela comunidade escolar, são pontos relevantes que somariam muito à prática de jovens gestores.

Com tamanha experiência em gestão escolar, entende-se que um gestor passa anos na função quando tem uma boa comunicação e empatia com sua equipe, pais e alunos, quando é resiliente em meio às dificuldades, quando é criativo ou promove a criatividade, pois precisa reinventar a escola a cada ano tornando-a sempre atrativa, proativo na busca do saber e das soluções entre outras questões que indicam utilização das *Soft Skills*.

É inviável pensar que um gestor que não tenha inteligência emocional bem trabalhada possa permanecer por muito tempo a frente de uma equipe, estimulando-a a crescer. O exemplo começa do líder e o gestor precisa ser automotivado a avançar sempre!

Não há uma competência única em ser gestor, um atributo específico que demande sucesso nesta função, mas ao escolher ou ser escolhido para essa tarefa, o sujeito deverá reunir uma série de habilidades que somadas formam a atividade gestora. São muitas valências numa prática que versa em diversas áreas e que deve dar orientação final na maioria das vezes. Cabe ao gestor ser a pessoa que dará o voto final em validar ou não ações ou iniciativas. Desenvolver capacidade de comunicação assertiva nessas situações que não desestabilizem a equipe e a mantenha coesa, mobilizar bem a sua inteligência emocional sabendo agir e reagir quando necessário, bem como ser empático são habilidades comportamentais que distinguem um bom de um mau gestor.

2.3.1 Conceito de Habilidade

O termo “habilidade” vem ganhando olhares expressivos na área da educação a partir do momento em que no planejamento escolar se desloca o eixo da transmissão de conteúdos, para o desenvolvimento de habilidades que é o conteúdo em movimento, mobilizando um fazer consciente.

As habilidades podem ser cognitivas, práticas e socioemocionais. Bloom observou que os estudantes quanto mais concentrados, mais conseguiam

ampliar seu domínio cognitivo. As habilidades cognitivas caminham da menor para a maior complexidade conforme a descrição dos verbos na “Taxonomia de Bloom”[49] em que o conhecimento ganha amplitude.

Figura 1 - Taxonomia de Bloom

CONHECIMENTO	COMPREENSÃO	APLICAÇÃO	ANÁLISE	SÍNTESE	AVALIAÇÃO
Apontar	Descrever	Aplicar	Analisar	Armar	Ajuizar
Arrolar	Discutir	Demonstrar	Calcular	Articular	Apreciar
Definir	Esclarecer	Dramatizar	Classificar	Compor	Avaliar
Enunciar	Examinar	Empregar	Comparar	Constituir	Eliminar
Inscrever	Explicar	Ilustrar	Contrastar	Coordenar	Escolher
Marcar	Expressar	Interpretar	Criticar	Criar	Estimar
Recordar	Identificar	Inventariar	Debater	Dirigir	Julgar
Registrar	Localizar	Manipular	Diferenciar	Reunir	Ordenar
Relatar	Narrar	Praticar	Distinguir	Formular	Preferir
Repetir	Reafirmar	Traçar	Examinar	Organizar	Selecionar
Sublinhar	Traduzir	Usar	Provar	Planejar	Taxar
Nomear	Transcrever		Investigar	Prestar	Validar
			Experimentar	Propor	Valorizar
				Esquematizar	

* Adaptado de JONHSON & JONHSON, S. R.

A competência é uma instância mais ampla que reúne o conhecimento intelectual, a habilidade, como conhecimento mobilizado, o “saber fazer” e as atitudes que é a forma que o humano reage, ou seja, o comportamental.

Na Base Nacional Comum Curricular – BNCC, “competência é definida como a mobilização de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho.”

Perrenoud explica que a competência é uma reunião de saberes, que juntos tornam o sujeito apto a desempenhar um papel, no caso desta pesquisa, o gestor, apto a gerir de forma mais assertiva, produzindo resultados. Segundo Perrenoud (1999, p. 30): “Competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.). Para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações”.

Com a velocidade das inovações, a percepção temporal é efêmera e a quantidade de informações produzidas requer do humano capacidades de coletar dados, analisar contextos, reunir, seriar, classificar, ou seja, trabalhar os dados de modo a apropriar ao máximo suas potencialidades e melhor investimento para a instituição. Todo esse caminho de apreensão e articulação,

[49] Autor que organizou uma lista de verbos conforme o grau de apreensão do conhecimento.

ora no campo do conhecimento intelectual, ora no campo do conhecimento procedimental, consolidado por atitudes que reforçam estes saberes, se traduzem na competência gestora defendida aqui.

A gestão deve ser orientada para o humano e suas necessidades, uma vez que as escolas são feitas de pessoas que têm seus contextos entrelaçados e formadores de uma história maior que é a da instituição e nessa teia de conhecimentos são construídas as competências para a gestão do ensino-aprendizagem, envolvendo professores ensinantes[50] e alunos aprendentes[51] numa troca de saberes fazedores de cultura, construtores da identidade local.

2.3.2 Conceito de Atitude

Pode-se fazer um paralelo entre atitude e comportamento executado, ou seja, como o indivíduo se comporta frente a uma situação, ou seja, como reage. A reação quase sempre de forma automática torna-se verdadeira, uma vez que mostra a essência do sujeito, ou seja, exprime em ações o sentimento em relação a algo, pois mudar hábitos, trazer a consciência do entendido intelectualmente, para o território da ação e reação é mais complexo, pois uma mente pode pensar, mas o corpo precisa aprender ou reaprender a agir e reagir em determinadas situações.

Um exemplo que norteia essa fala é o caso do cuidado com o meio ambiente, amplamente divulgado pela mídia de massa. O estudante entende intelectualmente que precisa preservar meio ambiente, fala sobre isso, executa tarefas escolares, porém deixa a torneira aberta gastando água, joga lixo no chão, defende a floresta amazônica, mas não molha as plantas de casa entre outros exemplos característicos que demonstram o conhecimento intelectual, procedimental, porém as atitudes não refletem tal entendimento.

A partir dessa perspectiva apresentada entende-se que o corpo precisa de tempo para se reprogramar e estabilizar, daí a importância em manter equilibrado o CHA, ou seja, os conhecimentos intelectuais, as habilidades e as

[50] Termo de Paulo Freire que se refere ao gerúndio de estar sempre ensinando, em processo.
[51] Termo de Paulo Freire que se refere à condição de sempre estar aprendendo.

atitudes. Essas três vertentes se equilibram na tessitura do indivíduo e quando conhecimentos, habilidades e atitudes se harmonizam pode-se utilizar o conceito de competência.

A competência estrutura o sujeito, que com segurança busca resolver os desafios propostos diariamente na sua atividade. Dessa forma, se tornar apto, competente para desvelar as situações apresentadas, requer da pessoa esforço mental e físico, é ensinar a si, sua mente e corpo para ensinar o outro. O corpo precisa aprender para poder ensinar. No ambiente escolar a criança copia o que vê e não o que ouve, ou seja, a força do exemplo é superior ao discurso, daí a importância da linguagem corporal expressa nas atitudes. O afeto também se ensina e aprende sem precisar oralizar, deixando que a estrutura corporal seja protagonista ao aluno.

Vimos nesse tópico que habilidades e atitudes estão interligadas e que juntas tornam o indivíduo competente em algo. As habilidades correspondem ao conhecimento procedimental, as atitudes estão ligadas ao comportamento que eu tenho, em geral automatizado em relação ao conhecimento que de certa forma demonstra o que de fato eu sinto e como reajo frente aos desafios. A competência tem um uso social impregnado que demonstra uma finalidade.

2.4 Soft Skills e o Gestor

As *Soft Skills* ampliam as *Hard Skills* no universo do conhecimento gerencial, pois juntas formam um todo harmônico em prol do oferecimento da qualidade de ensino ao estudante, neste caso o gestor, que é o foco no processo de ensino-aprendizagem. As Soft Skills como o conhecimento tácito, excluído das ementas dos cursos de licenciatura, fazem toda a diferença na qualidade do ensino e preparação do gestor, a fim de orientar sua equipe.

O conhecimento que nos debruçamos nesta pesquisa é complementar ao saber institucionalizado, ou seja, não compete nem desmerece o saber construído, mas operacionaliza este primeiro, chamado por Agnate (2005) de competência não técnica. Este conhecimento que está ligado às ações, ou seja, habilidades comportamentais que influenciam na entrega do saber

institucionalizado ao mercado de trabalho chamamos de “Soft Skills”, como algo leve, que tem maior suavidade no enfrentamento diário. Essas atitudes estão ligadas ao melhor uso das capacidades na condução das atividades humanas. Essas habilidades comportamentais não são inatas, ou seja, podem e devem ser aprendidas e desenvolvidas pelos atores sociais, em especial tratado aqui a figura do gestor ou gestora de uma escola de educação básica. É no cultivo das *Soft Skills* que podemos criar maior aderência da equipe aos projetos escolares, tornar o ambiente organizacional saudável, bem como delinear a identidade do grupo e desenvolver positivamente a cultura escolar.

A todo tempo a atividade humana acontece: seja no atendimento aos pais, alunos, na atenção ao docente, no lidar com os funcionários e estes no contato com os alunos e pais e docentes, enfim, são relações que se cruzam e alimentam-se mutuamente de respeito e tolerância. O gestor precisa utilizar sua inteligência emocional com clareza no ambiente escolar, para que seu exemplo possa inspirar toda a equipe e contagiar o Conselho Escolar.

A autora ANTUNES (2020), categorizou em seu livro “Soft Skills competências essenciais para novos tempos”, habilidades comportamentais que considerou classificar como “Soft Skills”, tendo avaliado a atuação de executivos na área de gestão de pessoas e recursos humanos de instituições de sucesso, são elas: empatia, adaptabilidade, criatividade, escuta, autoconhecimento, resiliência, atitude positiva, comunicação, gratidão, coragem, sensibilidade, colaboração sistêmica, inteligência emocional, inteligência relacional, inteligência espiritual, inteligência lúdica, pensamento empreendedor, reinvenção, humor que conecta, autenticidade, autodeterminação, negociação, *netweaving*[52], arte de servir, liderança altruísta, resolução de problemas, persuasão, experimentação ou prototipação, “*lifelong learning”*[53], desenvolvimento a partir de pontos fortes e gestão da ansiedade.

Há diversas características que autores que pesquisam as *Soft Skills* relatam como sendo habilidades. A pesquisadora organizou as *Soft Skills* de modo a promover clareza na compreensão. Dividiu em dois grandes grupos:

[52] Relacionamentos profissionais baseados em troca e reciprocidade, sem cunho material, mas de compartilhamento.
[53] Estudo por toda a vida.

habilidades que a pessoa desenvolve em si, ou seja, interiormente e aquelas que se desenvolvem socialmente, ou seja, com os outros. É nesse contexto relacional que as *Soft Skills* são o diferencial de uma instituição de sucesso, pois o olhar de acolhimento, a empatia e a comunicação eficaz fazem toda a diferença.

Essa conduta que deve partir da gestão, quando estruturada com clareza, reflete no corpo docente, na prática pedagógica do professor em sala de aula e no desenvolvimento do aluno, aumentando o índice avaliativo da escola. Uma equipe feliz trabalha feliz e produz resultados satisfatórios. Diante desse contexto todos são beneficiados no ambiente institucional, não somente os alunos.

Para que o gestor se aproprie e desenvolva as habilidades e atitudes necessárias ao bom funcionamento da sua instituição escolar, este deve refletir sobre as suas ações e examinar o que precisa mudar, seja abandonar velhos hábitos ou forma de pensar e falar, bem como o que deve absorver como gestor e indivíduo.

Tratar de mudança comportamental é uma das transformações mais lentas, pois não basta somente entender intelectualmente o que se quer dizer, mas o corpo deve automatizar tais ações positivas que são catalizadoras de uma escola de qualidade. Mudar começa com atitude mental e isso é rever o processo mental de entender os fatos e se relacionar com eles, daí a autora Dweck (2017), utilizou o termo *Mindset* que significa mudança de processamento mental.

O *mindset* é o processamento mental que o ser humano possui, ou seja, porque lente ele enxerga o mundo, as relações humanas e tira as suas conclusões, baseando as suas ações na sua forma de pensar.

O *mindset* revela o que a pessoa é de fato, como o seu modelo mental se comporta. Suas percepções do meio ambiente externo e as suas atuações fazem parte do *mindset.*

A autora Carol S. Dweck, pesquisadora da mente humana, que delegou muitos anos de sua vida a este trabalho, definiu dois tipos de mentes as quais

estudou. O *mindset* que pode ser fixo, quando não enxerga possibilidade de mudança e tem uma postura estática, e o "*mindset* de crescimento" que é aquele aberto ao novo, que incentiva as mudanças, reflete e não perde uma boa oportunidade.

O gestor precisa de uma mente que o leve a ultrapassar os obstáculos e essa mente é o "*mindset* de crescimento", que busca se desenvolver e está sempre atento às mudanças. É essa mente de crescimento um neurônio espelho[54] que deve contagiar todos que estão em volta, fortalecendo a cultura escolar em torno de hábitos saudáveis de crescimento.

Desenvolver habilidades e atitudes de liderança é possível – e imprescindível para quem desempenha funções educacionais e de gestão escolar - mediante a prática intencional e contínua das habilidades e atitudes correspondentes. (pág. 123) LUCK

ANTUNES (2021), retoma a importância das *Soft Skills*, agora de forma ampliada e com foco no futuro, para os profissionais que estão atuando agora no mercado de trabalho e isso inclui as nossas escolas. São essas as habilidades indicadas ao gestor: atitude de crescimento, olhar visionário, liderança antropológica, visão integral, perdão, excelência, organização e planejamento, raciocínio e ideação, pensamento visual, atenção aos detalhes, *storytelling*[55], tomada de decisão, flexibilidade, alianças e conexões, agilidade emocional equilíbrio, vulnerabilidade e coragem, acreditar, entusiasmo, autoconfiança, adaptação cultural, compaixão, presença mentalidade digital, vivendo a tecnologia, gestão da experiência, encantamento, engajamento, construindo seu posicionamento digital.

As Soft Skills estão para além de um "saber-fazer", mas se relacionam pela sua etimologia, com a personalidade da pessoa, ou seja, com o que cada indivíduo seja capaz de "dar" para a instituição. É possível perceber a relação entre o gestor educacional e a condução dos projetos escolares, ou seja, o líder deve ser capaz de extrair a essência de cada profissional no âmbito das *Soft*

[54] Rizzolatti e colaboradores na década de 90 descobriram a aprendizagem por imitação, que funciona quando o neurônio espelho é ativado e repete o movimento do outro.
[55] Habilidade de contar histórias.

Skills, para que construa uma escola una e plural simultaneamente, ou seja, que se constitua com o melhor de cada profissional da educação.

As principais *Soft Skills* que impactam a atividade gestora na visão da pesquisadora são: o autoconhecimento, a escuta, a comunicação, a empatia, a mediação de conflitos e a adaptabilidade. São essas habilidades comportamentais que ao serem combinadas propiciam um ambiente favorável ao crescimento institucional.

2.4.1 O autoconhecimento

A escolha do autoconhecimento como primeira das habilidades, não faz menção do filósofo Sócrates no século V a.C, que pronunciou a famosa indagação “Só sei que nada sei”, apontando que o caminho ao autoconhecimento é longo, mas qualificando como importante ao humano conhecer suas fragilidades e potencialidades.

O princípio, antes de qualquer ação para fora, em direção ao outro, deve ser se conhecer, dominar suas tensões, exercitando formas de autocontrole. É necessário ao humano aprender a se dominar e a bíblia sagrada narra da carta de Paulo aos Gálatas, capítulo 5, versículo 22, a seguinte afirmativa: “mas o fruto do Espírito é: amor, alegria, paz, paciência, benignidade, bondade, fé, mansidão, domínio próprio.” Este domínio próprio é a regulação das emoções e tensões do humano, combinados com a paciência e a mansidão são características do equilíbrio esperado.

Observa-se que na linha do tempo, os séculos avançam e a humanidade não evolui exponencialmente, mas ciclicamente, pois o homem ainda faz a guerra e mata adultos, idosos e crianças, envenena o ambiente do qual depende para viver e estraga seu corpo e sua vida com substâncias tóxicas. De fato, a violência humana nas grandes cidades não se distância do Império Romano em sua rudeza, mas reafirma a tese de que o homem não progride de forma exponencial com o passar dos anos, mas sempre retoma os movimentos de guerra e paz.

No autoconhecimento, o movimento humano deve se voltar e “olhar para dentro” continuamente, pois é na reflexão que se descobre a si mesmo.

Goleman (2002, p.71) reforça a importância da reflexão quando diz que:

> a autoconsciência não é uma atenção que se deixa levar pelas emoções, reagindo com exagero e amplificando a percepção. Ao contrário, é um modo neutro que mantém a autorreflexividade mesmo em meio as emoções turbulentas. (...) esta consciência das emoções é a aptidão emocional fundamental sobre a qual se fundam outras como o controle emocional.

Este controle emocional é característica indispensável ao gestor, pois a sua função requer manter-se equilibrado frente às situações complexas. SILVA, BRESSAN (2020, p. 104) ainda completa dizendo que: “autoconsciência emocional é a capacidade de perceber e entender as próprias emoções e seus impactos na performance”.

A partir da sua busca pelo autoconhecimento, o gestor deve criar uma atmosfera favorável ao crescimento de sua equipe. Quanto a isso, o autor SILVA, BRESSAN (2020, p.106) relata que:

> ao promover o incremento da inteligência emocional da equipe, o líder deve equilibrar três esferas de competências: a sua própria inteligência emocional, as competências emocionais individuais dos membros do grupo e a inteligência emocional e social coletiva da equipe, constituindo um modelo tridimensional de desenvolvimento de competências emocionais da equipe.

2.4.2 A empatia

O primeiro autor a traduzir o termo *Einfühlung* por *empathy* foi Titchener, em 1909. Na concepção desse estruturalista norte-americano, o conceito de *Einfühlung* descrevia a capacidade de conhecer a consciência de outra pessoa e de raciocinar de maneira análoga a ela através de um processo de imitação interna. A etimologia da palavra empatia vem do grego *empatheia,* ou seja, *em+patheia (pathos*/paixão).

Outros estudos da psicoterapia que apropriamos para a educação, voltado a entender o humano e suas questões subjetivas, é o trabalho de Carl Rogers, que acreditava no potencial que a pessoa tinha, de ao falar e colocar seus sentimentos para o conselheiro, poderia encontrar um caminho próprio,

ajudada ou não, conduzida ou não, de se conhecer. Esse autoconhecimento é o que foi denominado de *self.* A percepção que a pessoa tem de si.

O conceito de *self* admitiu diversas hipóteses, pois este termo foi apropriado por diversas áreas de conhecimento e culturas, incidências que variam a sua condição e entendimento.

Na pesquisa de Carl Rogers, cuja atuação do psicoterapeuta foi diminuir ao máximo a sua atuação para oportunizar a fala, reflexão e mesmo o papel principal do sujeito, denominou-se de "terapia centrada no sujeito". Essa prática foi absorvida pela "educação progressivista"[56], no sentido de transformar o aluno de espectador para participante, em que a aula não seria feita para ele, mas com ele, numa posição ativa de busca pelo conhecimento. Nesta configuração o professor assume o papel de conselheiro, mais atento às emoções do estudante e suas influências na aprendizagem.

De forma bem clara a empatia é a capacidade que o ser humano tem de se colocar no lugar do outro entendendo o seu sentimento e se colocando na situação deste. Segundo LIMA; ANTUNES (2017, p. 179) empatia é mais do que isso, "empatia é a capacidade de ver o outro não só com os olhos, mas também com o coração. É o sentimento que torna o mundo um lugar melhor para se viver"

Agir de forma empática é sobretudo reconhecer o estado do outro, despertando solidariedade, ajuda e desejo de melhorar a sua história. A empatia pode ser ensinada desde a fase infantil, quando doamos excesso de brinquedos e roupas, é um movimento de olhar para o lado e perceber que há alguém que pode ser ajudado. Neste momento o centro da atenção se desloca do EU para o OUTRO.

O pesquisador Daniel Goleman (2002, p. 118) relata que a empatia é alimentada pelo autoconhecimento; quanto mais conscientes estivermos acerca das nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio. categoriza a empatia em três vertentes: a empatia cognitiva que consiste em entender o ponto de vista do outro, a empatia emocional que é

[56] Cipriano Luckesi discorre que é a corrente filosófica da educação que defende o aluno como sujeito ativo no processo de aprendizagem, que raciocina, porém não critica.

a habilidade de sentir o que o outro sente e a preocupação empática se antecipar à necessidade do outro.

Segundo LIMA; ANTUNES (2021, p. 181)

> explica a tríade da empatia segundo Goleman, são eles: empatia cognitiva, emocional e preocupação empática. A primeira é a capacidade de entender o ponto de vista do outro. A segunda é a habilidade de sentir o que o outro sente e a terceira é a capacidade de sentir o que o outro precisa que você faça por ele, mesmo sem ele lhe contar. A preocupação empática diz respeito à antecipação. Ela vai além da empatia cognitiva e da emocional. Diz respeito à capacidade de antever o que o outro precisa.

O gestor escolar deve aprender a ser empático para saúde de sua instituição, especialmente se lida com crianças na fase da primeira infância, quando são mais emotivas e egocêntricas. Os docentes também precisam ser alcançados pela empatia do gestor, ou seja, este deve se adiantar e prevenir situações delicadas que possam atingir seu recurso humano e este multiplique no ambiente suas angústias e frustrações.

Goleman (2002 p. 275) afirma que

> Os líderes com empatia são capazes de se sintonizar com um vasto leque de sinais emocionais, o que lhes permite captar as emoções sentidas, mas não expressas, das pessoas e dos grupos. Escutam atentamente e percebem a perspectiva das outras pessoas. A empatia permite que o líder se dê bem com pessoas de várias origens e culturas.

O líder empático é aquele que entende sua equipe no olhar, se aproxima dos seus liderados, os acolhe, escuta com atenção, reflete e toma as providências necessárias à resolução dos problemas. Esta postura inclusiva possibilita extrair o melhor de todos.

2.4.3 A escuta atenta

A escuta é uma habilidade que em geral todos possuem, mas a escuta atenta requer atenção ao outro, ao seu discurso, oralizado ou não. Pode-se escutar um corpo que esteja gritando pedindo socorro, rostos empalidecidos, olhares perdidos e tantas outras formas de falar sem verbalizar propriamente. A arte da escuta está em ouvir além do que está sendo dito e agir em seu favor. Escutar é se interessar pelo outro, é informar o quanto este é importante que o

faz parar seu tempo para olhar pra ele. Na instituição educativa há crianças que gritam, reagem com fúria, não participam das atividades colocando-se a parte, choram e adolescentes que se cortam porque precisam ser ouvidas. Quando algum desses casos acontece, está existindo falha no processo de acolhimento do outro. É preciso ouvir o que cada um tem a dizer.

CAMINHA; ANTUNES, (2017, p. 191) “expressa a dificuldade da tomada de consciência na escuta, são elas: escutar sem intervir, não pensar em outros assuntos, não fazer julgamentos relevantes e aceitar o acolhimento integral do receptor”. Enfim, não basta ter ouvidos, mas requer uma postura de interesse e acolhimento.

A escuta silenciosa tem sido a que mais as pessoas têm aderido, mas há sujeitos introspectivos que se dependerem do silêncio do outro para se colocar, não se colocarão por tamanha dificuldade de se expressar.

A autora Kim Scott Kim Scott (2021, p. 84) narra em seu livro intitulado “Empatia Assertiva”, como o fundador da *Apple,* Steve Jobs, ouvia. Na verdade, ele provocava o tímido para falar, utilizando a técnica que consistia em “falar para ouvir.” Segundo a autora

> Ele apresentava uma opinião polêmica ao grupo e insistia para que as pessoas opinassem (...) O estilo falar para ouvir requer que você se empenhe em conquistar a confiança daqueles que podem ficar nervosos ou incomodados com o seu comportamento.”

Outra narrativa interessante eram as qualidades que Jobs se imputava, de modo a deixar o subordinado à vontade para expor a sua opinião verdadeira, daí ele poderia ter uma visão real do que o outro estaria pensando. Veja: “Johny, o que você acha dessa ideia idiota que eu acabei de ter?” Talvez ler essa indagação seja bem impactante para você como foi para mim, mas se dava certo era satisfatória.

Outro ponto a pensar é que só houve um Steve Jobs no planeta Terra, obstinado, resiliente, dono de uma força interior incrível, em transformar ideias em algo tangível. Ele criou a sua estratégia para ouvir sua equipe de trabalho, que segundo ele não o confrontava, por ser ele o chefe e dono da empresa.

Outro caso exposto por Kim Scott (2021, p. 85) foi o caminho encontrado pelo professor de engenharia Paul Saffo da University Stanford criou uma técnica

chamada de “opiniões fortes expostas com delicadeza” e teve sucesso com ela no meio educativo. Ao final de suas exposições ele fazia a seguinte pergunta: “Fiquem à vontade para apontar os problemas dessa ideia” e com isso dava uma abertura para refinar o material apresentado.

Talvez existam ainda outros modelos de escuta a serem apreciados e outros a serem criados, com certeza muitos novos materiais serão redigidos sobre o assunto, mas o que fica entendido diante das leituras efetuadas, é que quando há objetivo e disposição em ouvir, se encontra o caminho para tal.

O gestor não vai encontrar uma equipe pronta e arrumada para ele coordenar, mas o mesmo, terá que criar e fazer a manutenção do material humano e isso requer observação das pessoas na sua singularidade, reflexão e análise para formular um primeiro caminho que pode dar certo ou precisar de ajustes.

2.4.4 A comunicação positiva

Quando a escuta atenta se dá no ambiente escolar, representa metade do caminho na comunicação com o outro. Comunicar é ouvir, considerar, pensar e responder. É permitir que o outro, sendo: criança, idoso, de menor ou maior grau de conhecimento, ou posicionamento social coloque a sua opinião e possa dialogar buscando consenso. A comunicação não corresponde somente à palavra falada, pois esta é uma forma de se expressar, o olhar diz mais que mil palavras e os gestos traduzem ações e reações de afeto, fúria, medo e desprezo.

O ato de comunicar produz sensações em si e no outro e que tendem a reverberar no grupo, portanto é importante entender as bases de uma comunicação eficaz, que atinja os resultados esperados e produza bons frutos. A comunicação precisa ser construída de modo que se estabeleça a confiança entre os sujeitos, a isso a psicologia chama de comunicação positiva, quando causa bem-estar.

As autoras BUENO E CARVALHO, BRESSAN (2021, p. 112) narram no livro Liderança com Base nas Soft Skills que

> a comunicação positiva contribui com o alcance do florescimento do indivíduo por meio do fortalecimento dos relacionamentos positivos, uma vez que esta intervenção positiva contribui para tornar as pessoas mais felizes, realizadas e produtivas.

A Psicologia Positiva é a base epistemológica da comunicação positiva, que acredita no florescimento do humano baseado nas seis virtudes presentes na maior parte das culturas, são elas: saber e conhecimento, coragem, amor e humanidade, justiça, moderação e espiritualidade e transcendência. Cada pessoa tem mais ou menos traços presentes em si, mas a força em geral inspiradora, pode contribuir para gerar um ambiente agradável de produtividade e resultados satisfatórios.

A comunicação positiva pode tratar de um assunto sem melindres, utilizando as palavras certas, valorizando as potencialidades e solicitando revisão ou ajuste no que precisa ser revisto. A comunicação positiva proporciona o bem-estar do próximo e encoraja a continuar.

Peter Drucker, considerado "Pai da administração Moderna"[57], em seu livro "A profissão de administrador" (1998) narra que "60% de todos os problemas administrativos, resultam da ineficácia da comunicação". E isto é a mais pura verdade! A comunicação precisa ser bem trabalhada no falar ao vivo e no meio em que se vai estabelecer, como *Whatsapp* em forma de texto, áudio, etc.

Quando a comunicação é por texto, há a necessidade de ler e revisar o escrito para ver se há duplicidade de ideia, se o corretor transformou alguma palavra, se está sendo repetitivo, ou se alguma informação ficou faltando. Um exercício interessante que a gestão deve se preocupar é em escrever frases curtas na forma direta, pois facilita a compreensão. A pontuação não deve ser excluída, pois a ausência pode causar ambiguidade.

Quando a opção é gravar um áudio, é necessário que este não se estenda, pois o ouvinte acaba desviando sua atenção. O áudio longo pode misturar assuntos de modo a dificultar a resposta, nesse caso é preferível gravar

[57] É o teórico que revolucionou a forma de se pensar a gestão empresarial, deslocando o eixo do lucro somente, para a entrega e o benefício social.

vários áudios pequenos e numerando os pontos de modo a organizar o pensamento do receptor.

2.4.5 A mediação de conflitos

A mediação de conflitos corresponde ao fato de valorizar os atores arrolados escutando suas queixas e promovendo o diálogo. É deslocar o eixo da força física, para a força da palavra. É trocar o grito pela melodia suave da voz até que se volte a calma.

A mediação de conflitos não consiste em omitir problemas, ou minimizá-los, mas encarar que é necessário resolver antes que o dilema aumente.

Ser mediador num conflito é ser imparcial e escutar o outro despido de rótulos, ou seja, dar a oportunidade da dúvida ao aluno que sempre é bagunceiro. Pode ser que naquele momento ele esteja certo e falando a verdade. Faz-se necessário acolher as falas, registrá-las de modo a não exprimir a sua opinião, mas a fidelidade do que é narrado. Mediar conflitos é oportunizar que uma situação drástica possa ser convertida e tenha um final feliz e isso pode acontecer se for o caso for bem conduzido.

Ao apurar uma situação de conflito é importante sempre deixar uma porta aberta para que o agressor se sinta estimulado a ter boas ações e entenda que errar não é feio e sim permanecer no erro. Reconhecer o erro é sinal de crescimento e amadurecimento. Pedir desculpas é o ponto final e o recomeço para novas histórias.

A escola não pode ser um tribunal e o gestor não pode ser o juiz do aluno, do funcionário ou mesmo do professor. O gestor lida com educação e o conflito pode ser educativo se bem trabalhado com as partes envolvidas. Educar é transformar! Mediar um conflito é uma oportunidade transformadora!

2.4.6 A adaptabilidade

A biologia trata o conceito da adaptabilidade como uma característica dos seres vivos, em melhorar alguma função do ser vivo em questão para que a espécie possa prosperar e evoluir no seu *habitat*[58].

[58] Meio ambiente.

Emilio Moran (1979, p.24) relata que “o estudo da adaptação humana está centrado em características funcionais e estruturais das populações humanas que as auxiliam a enfrentar alterações ambientais e condições de grande estresse.”

A adaptabilidade é extremamente necessária nos dias atuais, onde a palavra de ordem é a certeza da mudança. O sujeito que se adapta é aquele que não reclama das adversidades, mas se caracteriza pela atitude proativa, que busca estratégias para lidar com os obstáculos.

A adaptabilidade é o recurso que o humano precisa desenvolver frente os avanços tecnológicos deste século.

CALAES, ANTUNES (2020, p. 32) diz que:

> no mundo VUCA[59], o maior entrave não é a tecnologia e sim a capacidade adaptativa dos colaboradores e das organizações por meio da mudança da cultura, pensamento, atitudes e processos há anos arraigados. Ser mutável é prerrogativa para a sobrevivência das corporações e dos seres humanos.

Homens e mulheres empreendedores foram capazes de se adaptar seus negócios na pandemia e outros começaram novos negócios neste mesmo período. Observa-se que não é a situação que motiva o humano, mas a capacidade de se adaptar ao novo e criar soluções.

O gestor público vive a cada 4 anos período de adaptação ao plano de governo que lhe é posto. As demandas vêm de instâncias superiores e é necessário adaptação do seu contexto para responder positivamente às incumbências. Seu universo de atuação também requer adaptabilidade, pois nem sempre é possível tomar decisões e realizar ações no tempo que deseja, precisando se adaptar ao tempo possível. O gestor público especificamente está atrelado a sistemas de ensino de grande porte, onde a mobilidade é mais vagarosa.

ABRANTES, BRESSAN (2019, p.128) afirma que:

> os líderes corporativos e governamentais, têm papel predominante na adaptação. Liderar de forma adaptativa requer, essencialmente, pensar de maneira experimental em vez de dizer “eu tenho as

[59] São as características do mundo que vivemos atualmente, como: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

> respostas", ou seja, o líder adaptativo não hesitará em desviar-se do planejado quando perceber que a realidade não é como ele antecipou.

Com todas essas considerações é esse gestor que acolhe a todos e que também precisa ser acolhido e ouvido. Oferecer oportunidade de troca em formações é possibilitar que ele se veja no outro, que seja suporte ao outro e que juntos possam aprender as habilidades comportamentais requeridas para a função.

3. METODOLOGIA E MÉTODO

É importante definir o que é pesquisa. Utilizamos a contribuição do autor para auxiliar neste aspecto.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o

> procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Segue a tabela que ilustra o caminho delineado da pesquisa:

Quadro 1 – Etapas da Pesquisa

Etapa	Descrição
1	Escolha do problema
2	Revisão de literatura (“Estado da Arte”)
3	Criação de questionário
4	Coleta preliminar de dados
5	Aporte bibliográfico e documental
6	Formulação do produto
7	Construção do produto
8	Aplicação
9	Elaboração de novo questionário
10	Nova coleta de dados
11	Análise dos resultados

Fonte: A autora, 2023.

Inicialmente busquei referencial teórico na bibliografia respectiva do tema: alguns poucos livros, dissertações e artigos acadêmicos. Em seguida, realizei o movimento tipicamente exploratório, pois foi feito um levantamento de dados por meio de um questionário semiestruturado com perguntas fechadas e um espaço para o respondente falar o que desejasse, utilizando o *Google forms*, com a finalidade de entender se haveria relevância no tema escolhido.

O grupo amostral respondente, foram gestores escolares que estão exercendo suas funções em território nacional, em âmbito público ou privado especificamente na etapa da educação básica.

Para facilitar a coleta de dados, utilizei o aplicativo do *Whatsapp e*m grupos já existentes de coordenadores que atuam no ensino fundamental I e coordenadores que atuam no ensino fundamental II e diretores escolares, todos os grupos de troca e compartilhamento de estratégias e materiais da rede pública municipal do Rio de Janeiro. Os coordenadores e diretores em questão ainda fizeram a gentileza de publicarem *o link* do questionário para outros colegas que exercem a mesma função. Foi um trabalho coletivo em prol da pesquisa e do saber em tempos de pandemia.

O questionário foi dividido em partes. A primeira, fez menção quanto ao perfil de cada respondente, idade, formação, tempo de docência e instituição que atua. Em seguida, as perguntas versaram sobre as dificuldades no labor do gestor e a capacitação do mesmo e por fim, perguntei quais habilidades comportamentais são mais importantes e se o gestor gostaria de receber material gratuito sobre este assunto.

Após análise dos resultados preliminares, nesta fase exploratória, busquei consubstanciar o trabalho à luz da legislação que rege o país e que normatiza a educação. Outro caminho trilhado para enriquecer o estudo, foi traçar um panorama histórico do aparecimento da função do administrador escolar, que teve sua função ampliada para gestor escolar. Nesta busca, me surpreendi em descobrir que há falta de registros científicos quando o tema é a gestão escolar. Vasto material é encontrado relativo à prática docente, mas quase nenhum quando o assunto é a formação do gestor escolar e essa constatação foi animadora quanto à contribuição positiva deste trabalho.

Tracei um diálogo histórico-crítico a partir dos autores que narram o desenvolvimento e as rupturas educacionais, da análise de documentos oficiais e a necessidade de ampliar a formação do gestor pra além da prova escrita, de títulos e/ou entrevista, mas num viés contemporâneo tecnológico, de que necessita a natureza humana para se consolidar, ainda como humana, no sentido etimológico[60], frente ao individualismo e descarte social.

A natureza da pesquisa é qualitativa, pois escuta a palavra, o corpo, as angústias e os anseios. O conceito de Minayo (2001, p. 14) corrobora esta visão: "A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis".

Eu, como pesquisadora e gestora, estou presente no grupo pesquisado e vivencio as mesmas dificuldades, portanto não tenho imparcialidade, visto que participo ativamente do grupo de estudo. O autor francês Jean-Pierre Deslauriers (1991, p. 58), que se debruça sobre este tema, legitima a posição da pesquisadora quando relata que:

> Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações.

O referido trabalho é uma pesquisa-ação quando se propõe inferir sobre a realidade, proporcionando uma solução que possa colaborar com a atuação gestora na pós-modernidade. Não tenho a prepotência de responder plenamente o problema apresentado, que diz respeito à lacuna na formação do gestor, mas é uma alternativa que pode contribuir para a sua prática, especificamente nas relações sociais em que está inserido.

Para análise dos resultados utilizamos a técnica de análise *SWOT*, *(Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats),* criada pelo pesquisador Albert Humprey, na década de 60 e 70, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford. Essa análise traduzida para língua

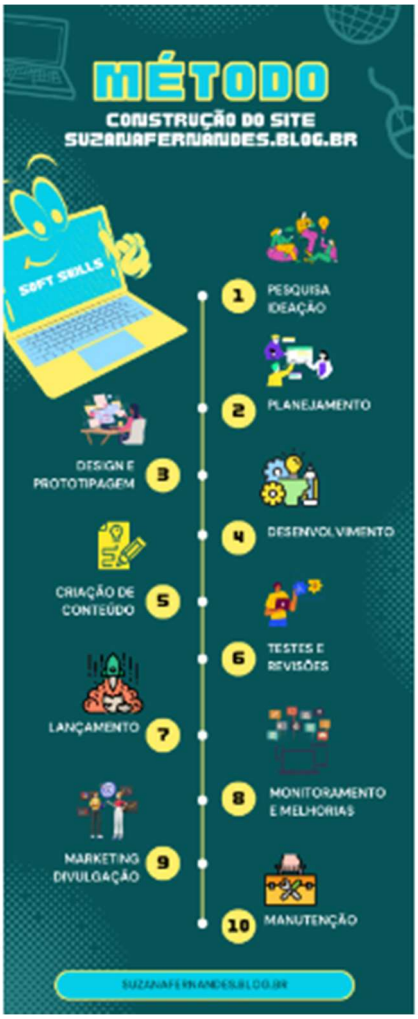
[60] Estudo da origem histórica das palavras e sua evolução.

portuguesa assume outra sigla, *FOFA* (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) que quando utilizada, se propõe a mesma finalidade.

3.1 Método

Para exemplificar o caminho percorrido, optamos por criar um infográfico no aplicativo *canva* e seu detalhamento será delineado abaixo:

Figura 2 – Infográfico Método



Fonte: A autora, 2023.

Na etapa 1, foi realizada **Pesquisa** na *internet* para constatar se havia algum material de formação para o gestor escolar especificamente. Foram encontrados vídeos aleatórios no *YouTube* com alguns tópicos relacionados à gestão escolar, mas sem uma sistematização. Outro material foi a oferta de cursos de especialização em gestão escolar e nada mais que se relacionasse à prática gestora. Os cursos de formação continuada estão mais voltados aos

docentes e suas metodologias. Constatamos lacuna no oferecimento de cursos de formação continuada para o gestor escolar.

Dando continuidade à pesquisa, começamos a **idear** como seria o material proposto, ideias para o conteúdo, recursos e funcionalidades do *site.*

Na etapa 2, iniciamos o **Planejamento** do *site* com a equipe de desenvolvedores, incluindo a estrutura da navegação, as páginas principais e os conteúdos, fixando os prazos definidos. Nesta fase optamos pelas seguintes tecnologias utilizadas: plataforma de desenvolvimento com linguagem de programação PHP e banco de dados SQL. Foram escolhidas as seguintes plataformas de redes e mídias sociais: *YouTube, Pinterest, Instagran, Facebook, Twiter, Spotify e SoundCloud.*

Na etapa 3, escolhemos o ***Design* e a Prototipagem**, ou seja, foi desenvolvido logotipo*, layout* do *site*, escolha de paleta de cores entre outros elementos que compõem a marca.

Na etapa 4, o **Desenvolvimento** se inicia com os protótipos aprovados. Implementamos as funcionalidades específicas, como cadastro para *Newsletter,* formulário de contato, *link* com sistema de busca *e blog.* O *site* foi construído como *mobile first* e se adapta à diferentes dispositivos (*desktops, tablets, smartphones*), também atendendo aos padrões de UX, UI e CX de construção e usabilidade.

Na etapa 5, **Criação de Conteúdo**, realizamos a criação de conteúdos relacionados às *Soft Skills* e a gestão escolar, como textos, vídeos, enquetes, *podcasts* entre outros. Organizamos os materiais, nomeamos os mesmos para facilitar a busca e postar no *site*.

Na etapa 6, **Testes e Revisões**, realizamos testes de funcionalidade para garantir que todas as partes do *site* estivessem operando corretamente.

Na etapa 7, **Lançamento**, colocamos o *site suzanafernandes.blog.br online* aberto para o público. Sua promoção se deu pelo *WhatsApp* nos grupos de coordenadores pedagógicos que participamos, no grupo de diretores, através de *link* enviado para todos e posterior avaliação respondida no *Google forms.*

Na etapa 8, **Monitoramento e Melhorias**, monitoramos o desempenho do *site,* analisando métricas como tráfego, taxas de conversão e tempo de permanência na página, promovendo os ajustes necessários para as métricas do *Google*, a fim de que o *site* fosse considerado com excelente desempenho.

Realizamos melhorias contínuas com base nos dados coletados e no *feedback* dos usuários, sempre respondendo aos *chats* após os *podcasts* “Papo com o Gestor Escolar”, e ouvindo e acolhendo os retornos informais dos gestores em encontros de formação.

Na etapa 9, ***Marketing* e Divulgação**, desenvolvemos estratégias de *marketing* para atrair mais usuários ao *site* que foram: manter o foco no assunto e alimentar o *site* com conteúdo relevante. Campanhas de *marketing* digital.

Na etapa 10, **Manutenção**, mantendo o *site* atualizado com novos conteúdos e recursos. Correção de *bugs* e problemas conforme surgirem.

4. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para caminhar no sentido de identificar o descompasso entre a formação do gestor, o seu preparo e o grau de exigência de conhecimentos para a sua atuação, foi elencado o objetivo específico da pesquisa, investigar a lacuna na formação do gestor na direção das Soft Skills e para isso foi construído um questionário utilizando o *Google forms* com a finalidade de realizar um primeira leitura sobre a formação do gestor e a percepção que o mesmo tem da necessidade de instrumentalização para as ações cotidianas. Foram 99 respondentes todos gestores nos cargos de: direção geral, direção adjunta e coordenação escolar, cargos/funções que constituem a equipe gestora de uma unidade escolar.

O questionário encontra-se detalhado na seção 4.1. e o mesmo pode ser encontrado na íntegra no *Apêndice A.*

Com base nas informações obtidas no questionário inicial, o mesmo ratificou a importância de prosseguir na pesquisa em direção de criar um site com convergência midiática que contribua para a formação continuada do gestor escolar. Cada parte que compõe o *site*, como: *podcast* individual e *podcast* estilo

entrevista, os textos para o *blog* e o *e-book* foram criados separadamente e em seguidas subiram para as plataformas digitais e portados no site, de modo que este se tornou um repositório de mídias com foco na gestão escolar potencializada pelas *Soft Skills*.

O produto com seus subprodutos e com todo aparato tecnológico ativo, figura na internet, em seguida partiu-se para a etapa subsequente, que foi incentivar os 55 gestores à navegação, a se apropriarem dos materiais dispostos e ao final responderem ao questionário do *Google forms* para validar ou não o trabalho, também disposto na seção 4.1.

O questionário encontra-se detalhado na seção 4.1. e o mesmo pode ser encontrado na íntegra no *Apêndice B.*

Foi realizada análise *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats),* com finalidade mais corporativa, mas que traduzida para o português significa *FOFA* (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) e podemos apropriar para o contexto educacional. Em cada questionário foi realizada aplicação dessa matriz na pergunta aberta, que pode ser encontrada logo em seguida, na seção 4.1.

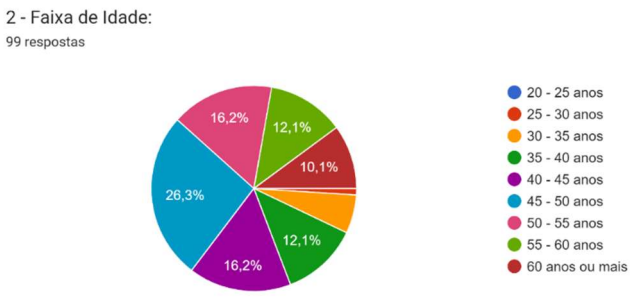
4.1 Primeiras Discussões (Google Forms)

O primeiro questionário *Google forms* foi criado em função da minha inquietação. Foi realizado no início da pesquisa, com a finalidade de impulsionar o trabalho em caso de confirmação da proposta, em caso negativo a providência seria o repensar o tema, o que não aconteceu.

Tive um total de 99 respondentes que muito gentilmente concordaram em participar da pesquisa, tendo acesso às perguntas por meio do *link* do *Google forms* no *WhatsApp* e colaboraram em compartilhar o link em seus grupos de gestão para que o trabalho pudesse ocorrer.

Na pergunta 1 os respondentes escrevem seus nomes completos e acredito não ter necessidade de expô-los aqui.

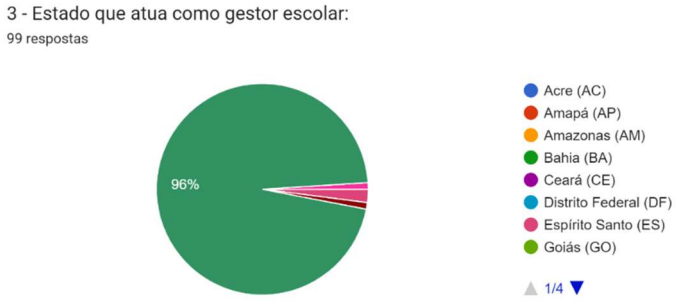
Gráfico 1 – Faixa de Idade



Fonte: A autora, 2023.

Observo que a idade dos respondentes está mais concentrada entre os 40 e 55 anos com 58,7% dos entrevistados.

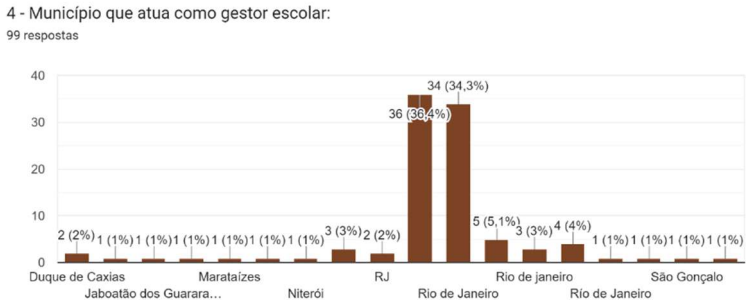
Gráfico 2 – Estado em que o gestor atua



Fonte: A autora, 2023.

Observamos com esse gráfico que 96% dos respondentes atuam no estado do Rio de Janeiro.

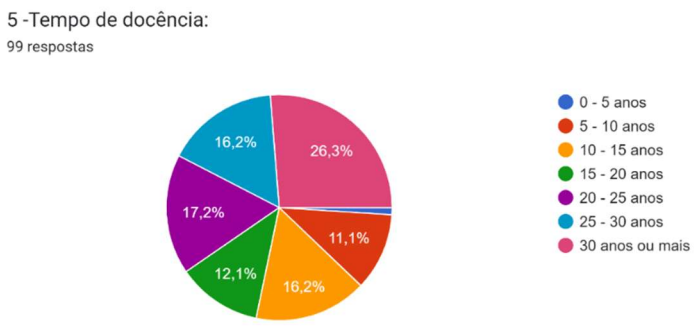
Gráfico 3 – Município que atua como gestor escolar



Fonte: A autora, 2023.

Neste gráfico observamos que o Rio de Janeiro é o município com maior número de gestores participantes da pesquisa, com 70,7%. Os demais municípios são quase que inexpressivos

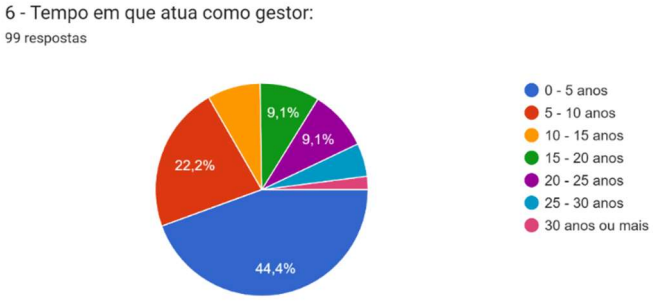
Gráfico 4 – Tempo de Docência



Fonte: A autora, 2023.

Analisando este gráfico entendemos que os gestores são em maior número profissionais a partir de 5 anos de experiência, concentrando-se a maior parte com mais de 30 anos de docência.

Gráfico 5 – Tempo em que atua o gestor



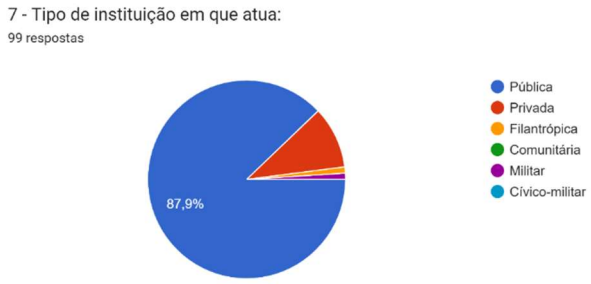
Fonte: A autora, 2023.

Ao observar este gráfico, entendemos que os gestores têm pouco tempo na atividade da gestão e estão em início de carreira na função, com 44,4% das respostas e de 22,2% entre 5 e 10 anos de experiência e conforme vai aumentando o tempo de gestão vai diminuindo a fatia do gráfico, nos fazendo perceber a importância de uma formação para nortear as suas práticas visto serem novatos.

Esse gráfico pode ser explicado pelos pesquisadores Luck, Freitas, Girling e Keith (2012, p. 89-90) que ratificam as respostas acima, da necessidade de oferecimento de formação continuada que abranja os aspectos concretos da gestão e possam ser colocados em prática imediatamente.

> Tradicionalmente os diretores são selecionados entre os educadores, assumindo suas novas funções, sem receberem formação inicial ou a qualificação adequada para o exercício dessas novas funções. Por isso, devido ao fato, do repertório de técnicas de gestão e de relacionamento interpessoal, irem muito além do conhecimento adquirido, por meio da preparação para o ofício docente, ou da experiência no trabalho pedagógico, os diretores frequentemente assumem seus novos cargos, despreparados e com perspectivas limitadas de apoio e de crescimento e desenvolvimento pessoal.

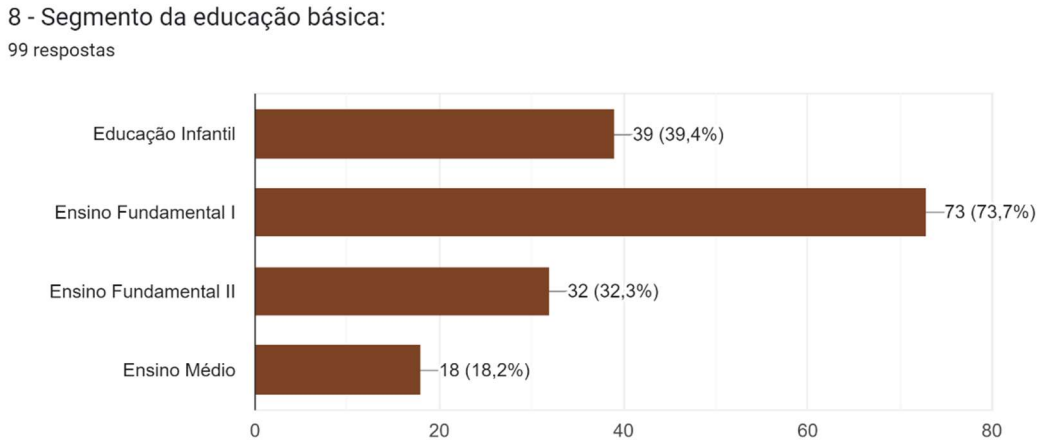
Gráfico 6 – Tipo de Instituição em que atua



Fonte: A autora, 2023.

A instituição pública majoritariamente é o local de atuação dos respondentes com 87,9% dos entrevistados atuando.

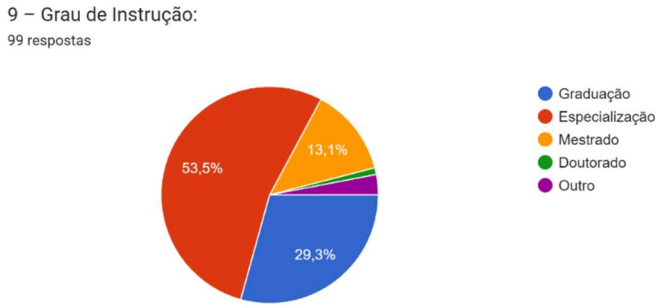
Gráfico 7 – Segmento da educação básica



Fonte: A autora, 2023.

O segmento preponderante é a educação básica no primeiro segmento, ou seja do 1º ao 5º ano de estudo do ensino fundamental I.

Gráfico 8 – Grau de Instrução



Fonte: A autora, 2023.

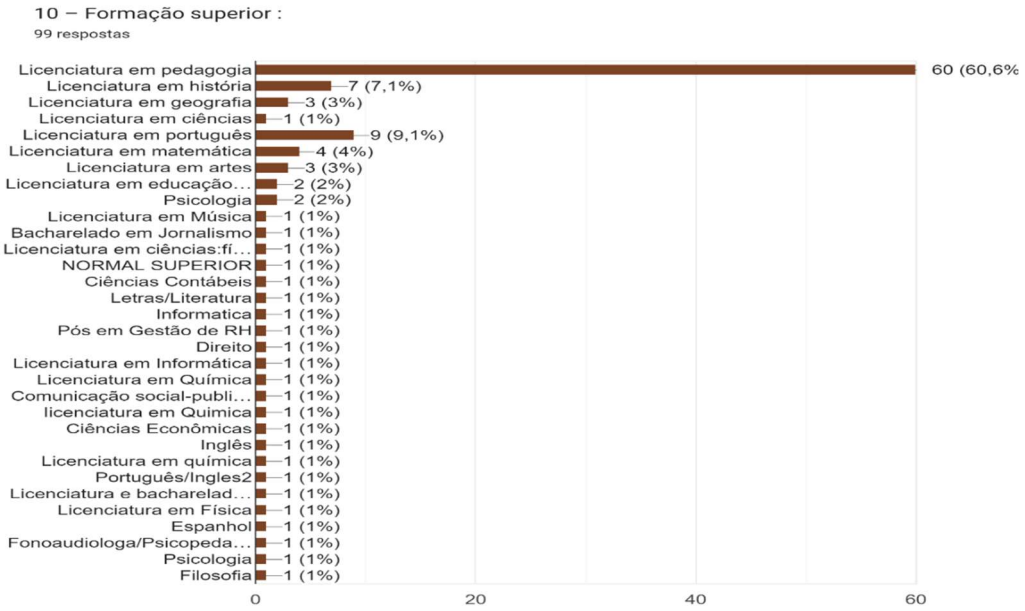
O grau de instrução mais expressivo é a especialização com 53,5% e a graduação em seguida com 29,3%, sendo mestrado com 13,1% e a menor fatia o doutorado.

Esse gráfico nos confirma o fato observado diariamente, de que o gestor se sente desmotivado para se dedicar a um estudo mais profundo, mestrado ou doutorado e que prefere realizar atualizações de cunho livre que em geral são mais objetivas e respondem diretamente as circunstâncias, se estendendo ao máximo à especialização, que também assume um caráter mais prático.

Luck, Freitas, Girling e Keith (2012, p. 93) afirmam que:

> Há várias razões para reexaminar as práticas de desenvolvimento de pessoal existentes(...) O aspecto motivacional que o desenvolvimento de pessoal pode ter; a contribuição que o desenvolvimento pessoal pode trazer para o clima organizacional nas escolas.

Gráfico 9 – Formação Superior



Fonte: A autora, 2023.

A formação superior mais realizada é a licenciatura em pedagogia, seguida da licenciatura em letras. As demais carreiras são quase inexpressivas perto do todo respondente.

Por este gráfico observa-se que os cursos de licenciatura em pedagogia têm um papel importante na preparação deste docente, que futuramente pode alçar o vôo da gestão escolar. Perrenoud (2000, p. 178) discorre que “A profissionalização é uma transformação estrutural que ninguém pode dominar sozinho.”, daí a importância de se pensar se os cursos de licenciatura e em pedagogia especificamente instrumentalizam o docente para essa jornada. É importante refletir sobre a importância de instituir um programa oficial de formação para gestores, mas por enquanto a formação continuada proposta nessa pesquisa busca contribuir para diminuir a lacuna entre a preparação e a demanda do gestor escolar.

Sobre a prática gestora:

Gráfico 10 – Dificuldade na gestão escolar



Fonte: A autora, 2023.

No quesito maior dificuldade na gestão escolar, temos duas categorias com grande votação, sendo a primeira com 35,4% responder as demandas pedagógicas, visto sê-las em cima da hora e com prazo exíguo e em segundo lugar com 28,3% lidar com pessoas e isso inclui relacionamento com os atores escolares (pais, professores, funcionários e alunos).

Este gráfico revela que a demanda tem sido imensa e ao constatar que os respondentes são da mesma rede de ensino, fica evidente o acúmulo de tarefas com pouco tempo para sua apreensão e execução, que faz parte da gestão municipal atual. A resposta mais assertiva para essa pergunta é que lidar com pessoas é o maior desafio enfrentado pelos gestores escolares, o que reafirma a necessidade de capacitação. Para lidar com essa diversidade, Perrenoud (2000, p.75) afirma que “seria possível definir essa competência profissional como a arte de fazer da diversidade à regra”, ou seja, saber lidar com os diferentes é o normal dos dias atuais.

Gráfico 11 – Formação inicial



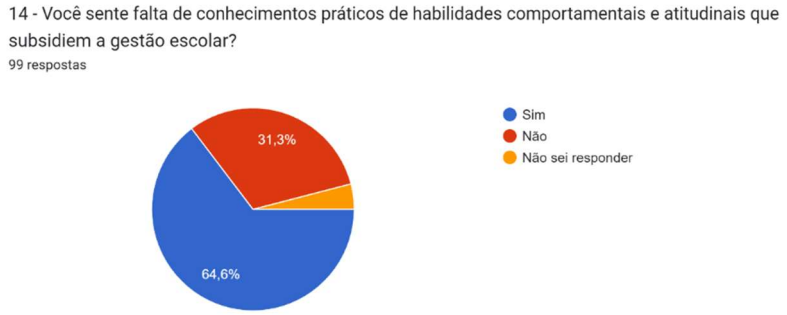
Fonte: A autora, 2023.

Quanto à formação universitária 49,5% dos respondentes disseram que não tiveram disciplinas que trabalham com as habilidades comportamentais e atitudinais para a gestão contra 47,5% que dizem ter recebido informações com este conteúdo.

Essa resposta afirma que os currículos de licenciatura em geral são centrados nas *Hard Skills*, que são as habilidades técnicas e as *Soft Skills* que correspondem as habilidades comportamentais ficam em posição inferior quanto à prioridade na formação docente.

Larrosa (2004, p.158), previne da “organização de currículos em pacotes, cada vez mais numerosos e mais curtos”, nos levando a refletir sobre o processo de crescimento enquanto profissional gestor escolar e as habilidades requeridas para atuar com eficácia. Outro ponto importante a salientar é a perspectiva da experiência, pois os estágios em geral são voltados para o universo da sala de aula e não na gestão escolar.

Gráfico 12 – A falta de conhecimentos práticos



Fonte: A autora, 2023.

Nesta pergunta percebemos que 64,6% dos entrevistados sentem falta de conhecimentos práticos de habilidades comportamentais e atitudinais que subsidiem a gestão escolar contra 31,3% que afirmam não ter essa falta.

Luck, Freitas, Girling e Keith (2012, p. 84-85) propõem em seu livro, o “Perfil de diretor de escola eficaz” em que cria 3 categorias de saberes, são eles: área a administrativa, área de relacionamento interpessoal/inteligência emocional e área pedagógica. Dessas 3 áreas, verificou-se que 2 apresentam *Soft Skills*, como comunicação, trabalho coletivo, liderança, resolução de

conflitos e *feedback* positivo. Cabe então pensar numa estruturação curricular que abranja essas necessidades.

Gráfico 13 – Cursos de capacitação em liderança

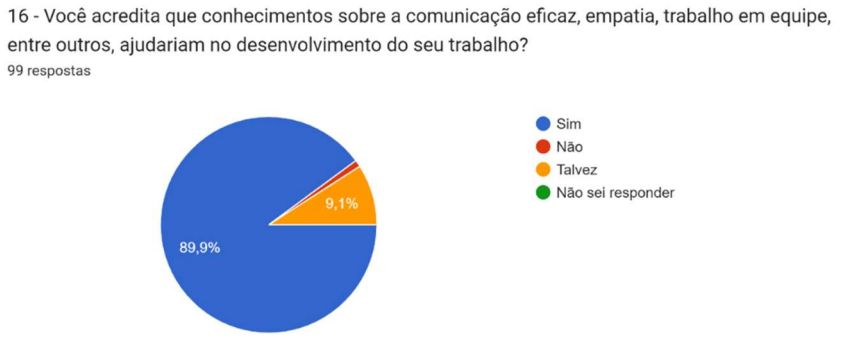


Fonte: A autora, 2023.

Essa pergunta é bastante controversa, pois 60,6% dos respondentes diz receber cursos de capacitação com enfoque nas habilidades comportamentais e atitudinais e 39,4% afirmam não receber esse tipo de capacitação, porém conforme na pergunta anterior 64,6% sentem falta de conhecimentos práticos sobre esse assunto, o que podemos entender é que as capacitações oferecidas não estão atingindo o objetivo de preparar o gestor para atuar com ênfase nas habilidades e atitudes comportamentais no cotidiano.

Será que os cursos não dão conta de explicar o que são as habilidades comportamentais e atitudinais, ou os cursistas que não conseguem internalizar esse novo modo de pensar e fazer? O humano precisa de tempo para se apropriar do “novo” ou o formato de ensino e capacitação não está adequado aos parâmetros atuais? Ensinar algo “novo” com didática “velha”, é reproduzir adequação, ao invés de recriar a estratégia didática. De acordo com essas perspectivas inovadoras é que o *site* suzanafernandes.blog.br foi criado, atendendo ao gestor-estudante que tem o estilo leitor, auditivo, visual ou sinestésico.

Gráfico 14 – Conhecimentos sobre Soft Skills no trabalho



Fonte: A autora, 2023.

Nessa pergunta, os respondentes são quase unânimes em responder que o conhecimento das habilidades comportamentais ajudaria no desenvolvimento do seu trabalho com 89,9%, enquanto que 9,1% respondeu talvez, sendo contrário quase inexistente.

MEIRA, ANTUNES (2020, p. 20), coloca a importância em propagar as *Soft Skills* numa escala de saber para a humanidade, quando afirma que:

> As *Soft Skills* são fatores evolutivos da experiência humana que vieram para ficar e precisam ser amplamente disseminados, a menos que não desejemos um futuro que o gênero *Homo* poderá ser realmente chamado de *sapiens*.

Gráfico 15 – Autoconhecimento na gestão escolar



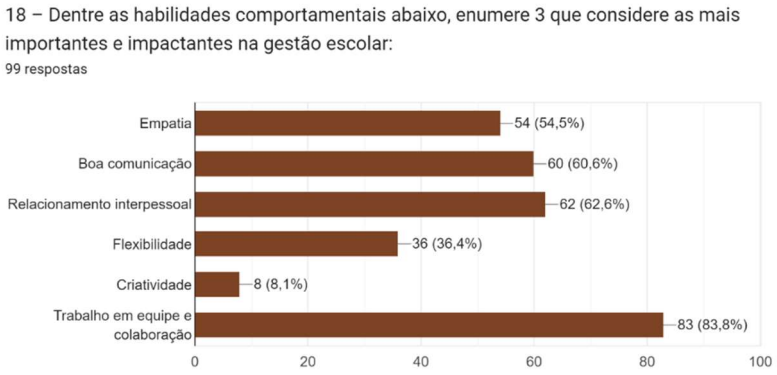
Fonte: A autora, 2023.

A pergunta se refere ao autoconhecimento como ferramenta que deve ser apropriada na gestão escolar e 91,9% dos respondentes afirmou que sim

enquanto que 8,1% ficou na dúvida, porém nenhuma das pessoas que respondeu ao questionário afirmou o contrário.

O autoconhecimento pressupõe ter uma atenção pra dentro de si. É reunir esforços para entender como o sujeito pensa e reage frente às mudanças. Goleman (2012, p.71) em seu livro “Inteligência Emocional”, no capítulo sobre o autoconhecimento, relata a importância da “autoconsciência, em suma, significa estar consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e de nossos pensamentos sobre esse estado de espírito.” Se conhecer é uma proteção para o gestor não agir intempestivamente, sem pensar, sendo traído pelo seu emocional, mas ao contrário, sentir-se seguro e preparado para lidar com as vicissitudes do dia a dia.

Gráfico 16 – Habilidades Comportamentais



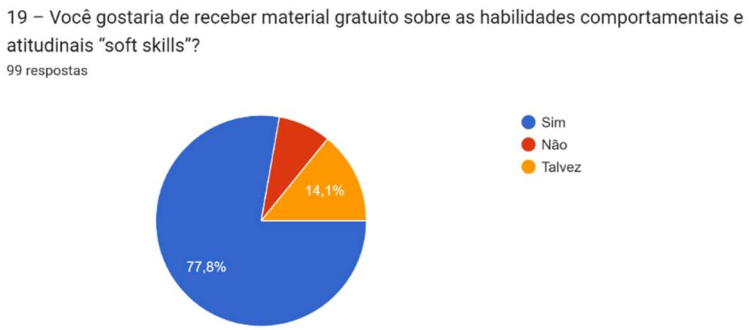
Fonte: A autora, 2023.

O trabalho em equipe e colaboração, com 83,8% das respostas, seguido de relacionamento interpessoal, com 62,6% das respostas, a boa comunicação com 60,6% das respostas e a empatia com 54,5% das respostas, são as habilidades eleitas como mais importantes e impactantes na prática gestora.

Todas essas respostas estão ligadas ao outro, ou seja, incidem sobre as relações. Uma característica do serviço público é a estabilidade quanto ao emprego. Essa regra é boa, porque proporciona a segurança e tranquilidade para trabalhar e ao mesmo tempo ruim no sentido de que os projetos de trabalho precisam ser abraçados pela equipe, ou seja, precisa-se das seguintes habilidades: liderança, motivação para o trabalho em equipe, empatia,

comunicação, entre outras, para que a escola flua, pois como não há “perda”, o docente pode simplesmente não aderir ao que foi proposto, causando mal-estar no ambiente de trabalho. O gestor público escolar, nos dias de hoje, precisa manejar bem as suas habilidades e atitudes comportamentais em favor da qualidade da gestão.

Gráfico 17 – Recebimento de material sobre Soft Skills



Fonte: A autora, 2023.

Nesta pergunta quanto ao envio gratuito de material sobre as Soft Skills, 77,8% dos entrevistados aceitaram receber e 14,1% ainda ficou a dúvida, restando uma parcela insignificante respondendo não ter o desejo de se aprofundar.

20 – Observações que queira deixar registrado. (Opcional)

14 respostas

- “Acredito que a contribuição do seu trabalho será de suma importância na área da Educação.”

- “Para ser gestor temos que ter empatia, pois um gestor tem que ser líder.”

- “Temos formação, mas por conta da falta de pessoal, não há tempo para se apropriar, planejar... sabemos da necessidade de plano de ação, mas os incêndios costumam estar sempre impedindo o avanço. Precisamos de investimento em material humano e dar tempo para formação. A formação online é muito boa, mas torna-se engodo quando não se dá tempo. Fazer uma formação online no meio de tantos atendimentos não é possível.”

- “Na questão 18, todas as opções são muito importantes e impactantes na gestão escolar.”

- “O único fator que pode contribuir significativamente para uma gestão mais eficiente é o aumento do grau de investimento em funcionários, tanto em número como em formação mínima exigida.”

- “É maior apoio gerencial e apoio em Psicoterapia”

- “Gostaria de marcar as seis na questão 18.”

-“Acredito que toda gestão deve perpassar por questões políticos/comportamentais com base direitos humanos. Só assim saberemos respeitar o espa”

- “Cada dia um novo desafio”

- “Estou me aposentando.”

- “Importante ressalva no campo de gestão escolar é que temos que acompanhar as mudanças do tempo do dia a dia.”

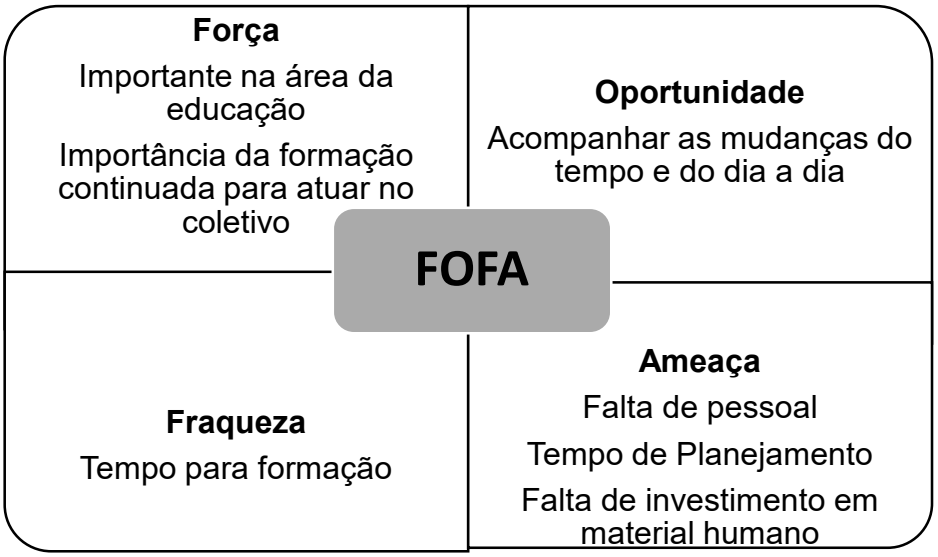
- “Amei responder seu *Forms* Suzana! Acho que de alguma forma, sua pesquisa também contribuiu p uma troca e um trabalho eficaz em minha área. Tenho sede de conhecimento.”

- “Acredito ser fundamental sempre haver discussões e pesquisas sobre o saber e o saber-fazer dos educadores, mas, principalmente da equipe gestora tendo em vista que ela tem a incumbência de gestar todas as dimensões do cotidiano escolar: relacional, financeira, burocrática, administrativa, pedagógica, política... Atuar com o coletivo não é fácil, daí a importância da formação continuada”

Utilizamos como parâmetro para análise dos dados a matriz *SWOT/*FOFA, que originalmente foi criada como ferramenta de planejamento e que vem sendo utilizada com mais efetividade no mercado corporativo. Esse instrumento que coloca uma lente nas forças e fraquezas internas, quanto à natureza da formação continuada do gestor escolar e as oportunidades e ameaças externas quanto a sua necessidade de formação, contribui para ressaltar a importância desta proposta de capacitação do gestor escolar baseada nas *Soft Skills*.

Colocando essas informações coletadas na matriz *SWOT*/FOFA, obtemos a seguinte análise:

Figura 3 – Matriz *SWOT*/FOFA



Fonte: Adaptada pela autora, 2023.

Ao observar as respostas da pergunta aberta, enxergo a necessidade da formação continuada do gestor escolar ancorada nas *Soft Skills*, visto que já há respostas, como: “importante na área da educação” e “Importância da formação continuada para atuar no coletivo” que validam essa pergunta e as categorizei como FORÇA. Na FRAQUEZA enxergo o “Tempo para formação” e **“**Tempo de planejamento”, como uma necessidade de trabalhar a “*Soft Skill* gestão do tempo”. Como OPORTUNIDADE eu vejo a atualização para acompanhar as mudanças sociais conforme descrito acima “Acompanhar as mudanças do tempo e do dia a dia”. Finalizando, enxergo como AMEAÇA, o que está fora do nosso controle, como agente externo, são eles: “Falta de pessoal”, “Falta de investimento em material humano” que independem do gestor, pois estão em outra esfera de atuação quando a natureza é o sistema público de ensino.

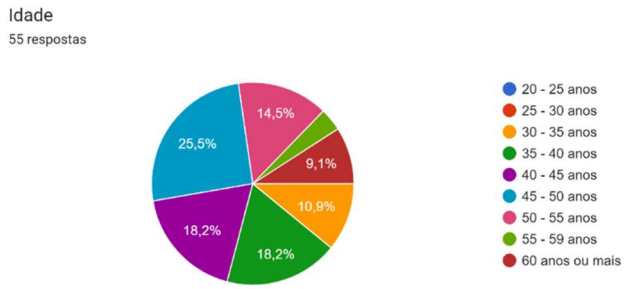
Essas informações consolidam a importância de se desenvolver um trabalho na direção de desenvolver o gestor, pois conforme analisado aqui, suas capacitações quando existem não o instrumentalizam para atuação eficaz no cotidiano.

O segundo questionário *Google forms* foi realizado após o portal de formação do gestor ser construído e carregado com as informações e portabilidades midiáticas. Propus a imersão no portal de formação do gestor escolar, análise de seus conteúdos e mídias, navegabilidade e percepção visual para em seguida preencherem a avaliação dos materiais dispostos virtualmente.

O grupo respondente do questionário diagnóstico, do início da pesquisa, continha 99 respondentes e este segundo questionário, que avaliou os materiais desenvolvidos, foi um pouco menor, com 55 participantes, devido ao empenho e preparo necessários para fazê-lo, não estendemos o tempo devido ao esgotamento do prazo final da pesquisa, contudo entendemos que este quantitativo expressa a visão do grupo.

É importante salientar que os respondentes são todos gestores escolares na qualidade de diretores, diretores adjuntos, coordenadores pedagógicos entre outras funções diretivas e no momento presente estão atuando na função.

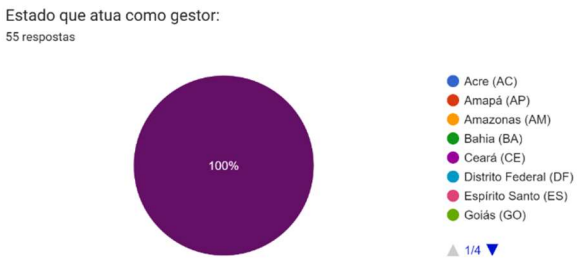
Gráfico 18 - Idade



Fonte: A autora, 2023.

As idades dos gestores, em sua maioria, consistem entre 35 e 55 anos, o que denota uma fase mais madura para este tipo de atividade.

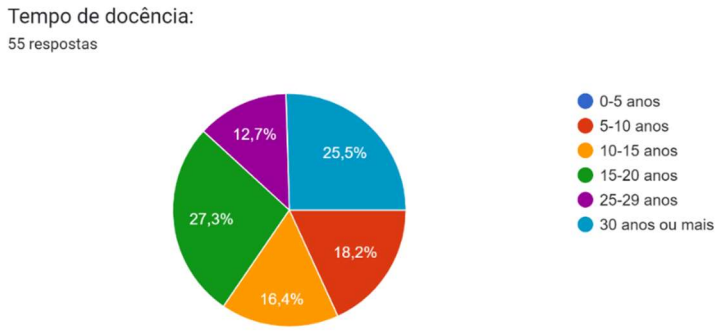
Gráfico 19 – Estado que atua como gestor



Fonte: A autora, 2023.

O universo geográfico desses profissionais é o Rio de Janeiro, o que evidencia uma visão de contexto mais homogênea, embora nosso estado seja diverso.

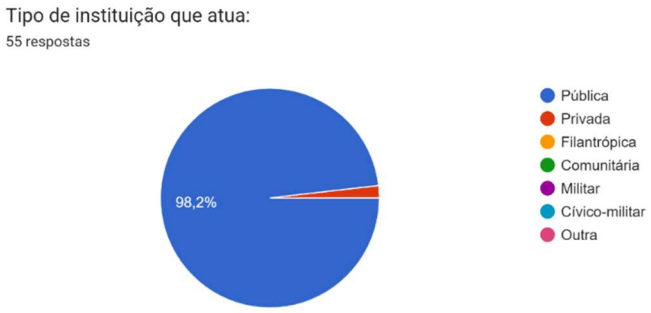
Gráfico 20 – Tempo de Docência



Fonte: A autora, 2023.

Neste gráfico observou-se que não há ninguém iniciante no exercício da docência e que o intervalo acima dos 10 anos até 30 anos ou mais de docência é bastante significativo. Um aspecto importante a se considerar é que o gestor precisa ter vivenciado a sala de aula para compreender a dinâmica escolar e ter condições de gerir com eficácia: planejando no coletivo, fazendo intervenções, avaliando e replanejando ações.

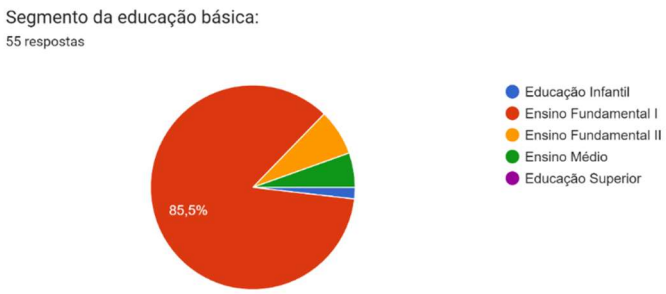
Gráfico 21 – Tipo de instituição que atua como gestor



Fonte: A autora, 2023.

A grande maioria do grupo advém da escola pública, visto que a pesquisadora participa de grupos de gestores rede municipal do Rio de Janeiro e estes foram sensíveis em contribuir para o êxito desse trabalho. Só tivemos uma gestora escolar do setor privado, senhora Gabriele Thomasi, dona da escola "Aquarela da Freguesia", que gravou inclusive o *podcast* "Papo com o gestor escolar" e foi indicação de outra gestora estadual.

Gráfico 22 – Segmento da Educação básica que atua

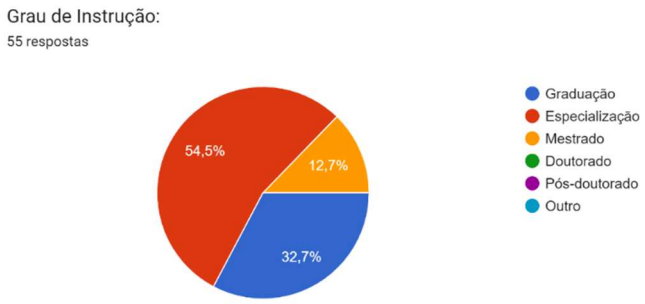


Fonte: A autora, 2023.

Os gestores respondentes estão atuando na educação básica, concentrados em sua maior parte no ensino fundamental I, público municipal, visto que a incumbência do oferecimento desta etapa é de esfera do município conforme descrito no artigo 11 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira n. 9394/96, vide:

> Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de: V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

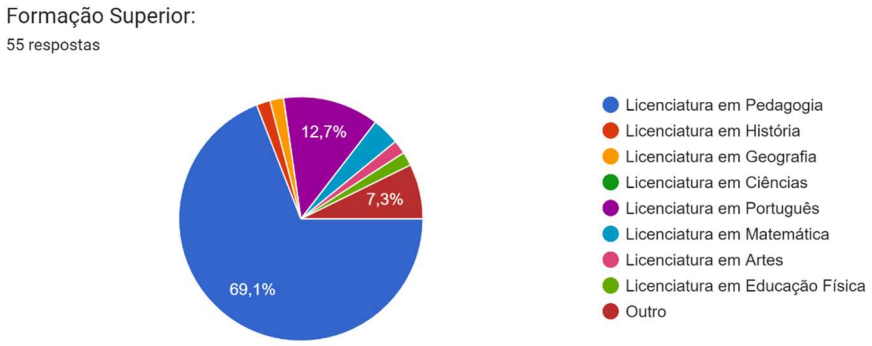
Gráfico 23 – Grau de Escolaridade



Fonte: A autora, 2023.

O grau de instrução dos participantes é majoritariamente de especialistas, seguido por um grupo de licenciados e um número menos expressivo de mestres, que corrobora a pesquisa anterior realizada.

Gráfico 24 – Formação

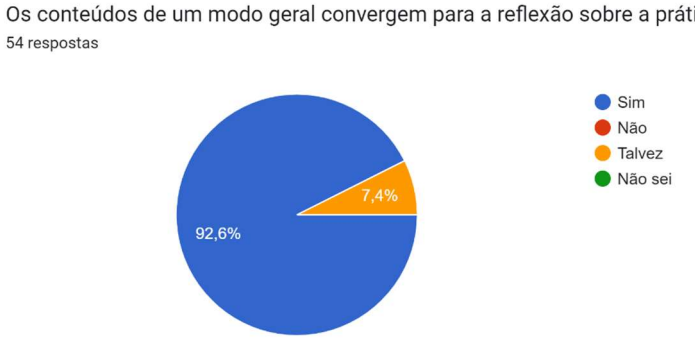


Fonte: A autora, 2023.

A grande maioria do grupo respondente é de licenciados em pedagogia, um grupo menor de licenciados em língua portuguesa e outras fatias menores de outras disciplinas. Esta informação ratifica o questionário anterior.

Após a análise contextual do grupo respondente, o questionário aborda perguntas referentes ao portal de formação continuada do gestor escolar.

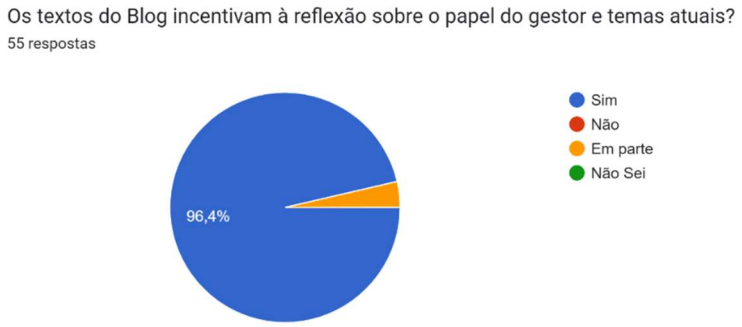
Gráfico 25 – Conteúdos do *site*



Fonte: A autora, 2023.

Observa-se que, 92,6% entenderam que o portal de formação continuada do gestor escolar converge seus assuntos para a reflexão da prática gestora, totalizando 50 dos 55 entrevistados.

Gráfico 26 – Textos do Blog



Fonte: A autora, 2023.

Os respondentes coadunaram em 96,4% que os textos disponibilizados no portal de formação continuada do gestor escolar incentivam o gestor a repensar a sua atuação, correspondendo a 53 dos 55 entrevistados.

É importante salientar que a autora do material escrito está no cargo de gestão, portanto, tem simbiose com as demandas habituais dos respondentes.

Gráfico 27 – Podcasts “Papo com gestor escolar”



Fonte: A autora, 2023.

As entrevistas realizadas com os gestores escolares tiveram 96,4% de aceitação entre os entrevistados, confirmando a necessidade de formação continuada. Esse quantitativo corresponde a 53 dos 55 entrevistados, sendo 1 talvez e 1 em parte, justificando que ninguém desconsiderou este material como atrativo.

Gráfico 28 - Enquetes

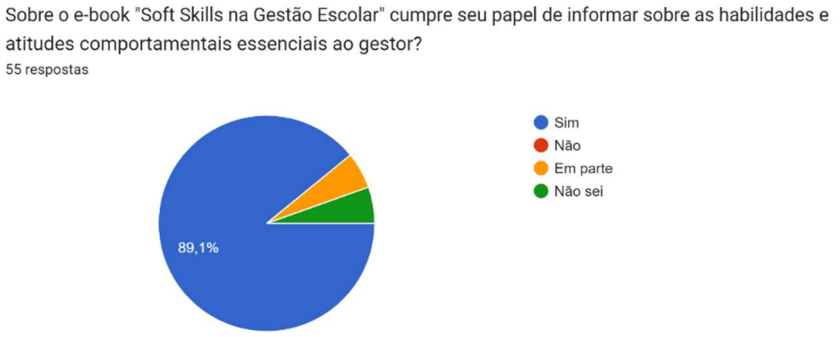


Fonte: A autora, 2023.

As enquetes, contendo temas relevantes para discutir com o corpo docente tiveram 94,4% de adesão, correspondendo a 53 dos 55 respondentes restando 2 participantes que entenderam que em parte há relevância. Não houve contrários nesse quesito.

As enquetes pressupõem uma modalidade de escuta, onde se considera o que o outro tem a dizer. Cameron (2022,p. 102) afirma que " Escutar é um ato de amor. Dar tempo é um ato de profundo cuidado". O site tem o objetivo principal de informar, mas abre um caminho de escuta com as enquetes, os comentários que podem ser feitos nos *chats* dos podcasts e ainda no formulário de contato.

Gráfico 29 – E-book



Fonte: A Autora, 2023.

Quanto ao *e-book "Soft Skills* na Gestão Escolar", 89,1% dos respondentes entenderam que o material cumpriu o seu papel em informar as habilidades essenciais no trabalho gestor, que corresponde a 49 pessoas dos 55

respondentes, restando 3 pessoas que marcaram em parte e 3 pessoas que marcaram talvez, cada qual com 5,5%.

Um facilitador para o gestor é o fato de que todos os materiais disponíveis no *site* são gratuitos e tem disponibilidade imediata, só dependendo mesmo de ter acesso à internet para que possa navegar e ter acesso a todo material oferecido.

Gráfico 30 – Podcast “Pílulas de Conhecimento”

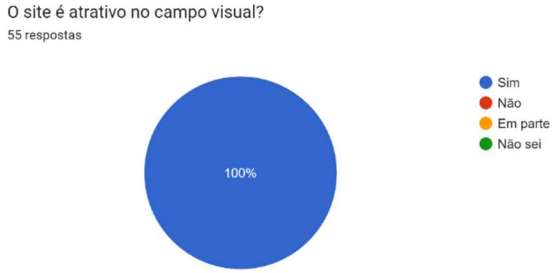


Fonte: A autora, 2023.

Quanto ao *podcast* “Pílulas de Conhecimento”, 98,2% dos respondentes, ou seja 54 dos 55 entrevistados entenderam que os vídeos e/ou áudios tratam de temas relacionados à gestão de forma objetiva e eficaz. Somente um respondente respondeu em parte, com 0,8%, o que leva a crer na assertividade do produto.

Quanto ao aspecto técnico, a pesquisa se preocupou com a acessibilidade durante a construção do material, perguntando sobre sua percepção do produto, ou seja, sua impressão.

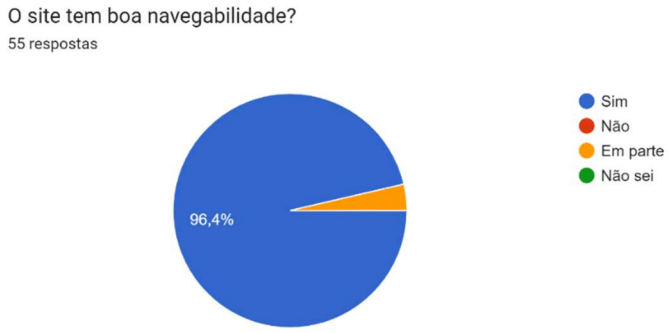
Gráfico 31 – Visual do *site*



Fonte: A autora, 2023.

Quanto ao atrativo visual, 100% dos respondentes disseram que o site cumpre seu papel.

Gráfico 32 – Navegabilidade do *site*



Fonte: A autora, 2023.

A navegabilidade foi um aspecto que os participantes declararam ser bom com 96,4%, totalizando 53 dos 55 respondentes e somente 3,6%, ou seja, 2 pessoas afirmaram que a navegabilidade é boa em parte, deixando margem a pensar se os seus dispositivos e sua internet não influenciaram nessa resposta.

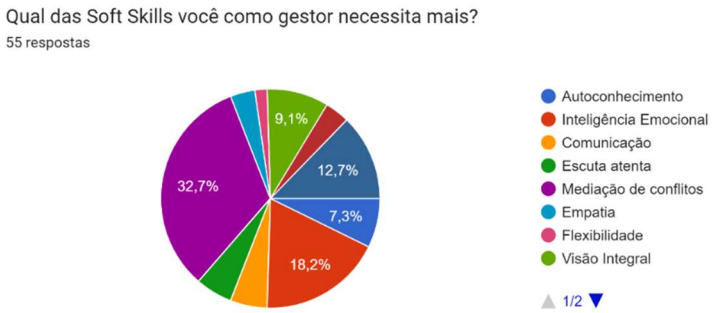
Gráfico 33 – Interesse pelas *Soft Skills*



Fonte: A autora, 2023.

Nesta pergunta em que o interesse sobre o tema “*Soft Skills* na gestão escolar” se deu a partir da navegabilidade no portal, 85,5% dos respondentes responderam que se interessaram pelo tema, enquanto que 10,9% responderam em parte e 3,6% responderam que não, totalizando 47, 6 e 2 pessoas respectivamente.

Gráfico 34 – Soft Skills mais necessária



Fonte: A autora, 2023.

Esta pergunta causou um pouco de angústia no entrevistado, pois escolher uma entre as dez *Soft Skills* elencadas como prioritárias se tornou difícil. Houve feedbacks informais sobre esta questão devido a relevância de muitas habilidades serem fundamentais na prática gestora, porém a pergunta foi direcionada com a função de fazer o gestor refletir sobre o impacto de cada uma e a que mais incide sobre a sua prática. A mediação de conflitos teve 32,7%, a inteligência emocional 18,2% e 12,7% Liderança, totalizando respectivamente 18, 10 e 7 respondentes, sendo mais da metade dos participantes.

No momento pós-pandemia, os sentimentos da sociedade ainda não se normalizaram. Marcas emocionais ficam e precisam ser tratadas e isso leva tempo. Os conflitos se multiplicaram com tudo o que foi vivenciado. Se para os adultos foi difícil superar as mudanças, para as crianças foi muito mais complexo de modo que a escola se tornou um lugar onde as tensões aumentaram de toda forma, pais x professores, alunos x alunos, alunos x professores, professores x professores, professores x gestores, pais x gestores, entre outros. Lidar com o conflito relacional se naturalizou no ambiente escolar. Informalmente já era percebido pelas falas dos gestores, porém no espaço legítimo da pesquisa, o questionário validou o quanto os gestores necessitam de aporte para resolver os conflitos existentes.

Perrenoud (2000, p.90) relata que:

> O conflito faz parte da vida é a expressão de uma capacidade de recusar e de divergir, que está no princípio de nossa autonomia (...) isso não significa que devemos jogar lenha na fogueira e alimentar-se com o conflito, como fazem algumas pessoas que procuram sua

> identidade semeando discórdia. Apenas deixemos de diabolizar o conflito, consideremo-lo como componente de uma ação coletiva e perguntemo-nos como devemos utilizá-lo de maneira mais construtiva do que destrutiva.

Faz-se necessário instrumentalizar a equipe gestora para que possa atuar com eficácia junto à comunidade escolar na resolução de situações difíceis que requeiram uma ação rápida e segura.

Gráfico 35 – Desejo de ver mais material *Soft Skills*



Fonte: A autora, 2023.

Na pergunta se o gestor gostaria de ver mais material relacionado a habilidade que elencou sendo mais importante, 89,1% dos respondentes informaram que sim, enquanto 9,1% disseram talvez e um contingente inexpressivo de 1,8% afirmou que não, correspondendo respectivamente a 49, 5 e 1 pessoas.

Nas considerações sobre as *Soft Skills* que os gestores abordaram querer conhecer, os que responderam, no caso 24 das 55 pessoas, responderam novamente suas opções, totalizando 1 para autoconhecimento, 9 mediação de conflitos, 2 empatia, 2 escuta, 2 comunicação, 2 liderança, 3 inteligência emocional e visão integral, sendo que 1 pessoa pediu por formação e outra disse “estar amadurecendo a ideia”.

Esta resposta impulsiona a aprofundar o trabalho de pesquisa na direção de contribuir para atenuar as discórdias e promover um espaço de troca, discussão e crescimento como se propõe na educação.

Em destaque, algumas falas que dão mais ênfase à necessidade de continuar este trabalho:

- “Mediação de Conflitos é sempre desafiador, ainda mais em um mundo tão complicado que vivemos hoje”;

- “Que material rico! Parabéns. Gostaria muito de sugestões para desenvolver o pensamento crítico.”;

- “Como gerenciar os conflitos de maneira a não desgastar as relações? Seria um tema que gostaria de me aprofundar”;

- “Um gestor precisa ser líder integralmente”;

- “A mediação de conflito cada vez mais se faz necessária e em vários aspectos; no âmbito responsável x escola, aluno x aluno e até gestão x docência.”;

- “Acho importantíssimo, no momento atual, o gestor saber bem gerenciar os conflitos na escola, eles estão presentes o tempo todo a nos desafiar.”;

- “Resolução de conflitos, talvez, seja a Soft Skills mais necessária para o momento atual de pós pandemia, de intolerâncias e falta de coletividade.”;

- ”Gostaria de mais material sobre liderança, pois tenho dificuldade neste aspecto.” “Visão integral.” e

- “Gostaria de me aprofundar em escuta atenta e visão integral”.

Esse questionário foi organizado no *Google forms* e distribuído pelo aplicativo *WhatsApp*, originando os dados coletados e compartilhados anteriormente. A partir desses dados, realizamos a identificação com a matriz SWOT/FOFA, de modo a mostrar os pontos positivos e críticos do produto e que revelam o sucesso da pesquisa.

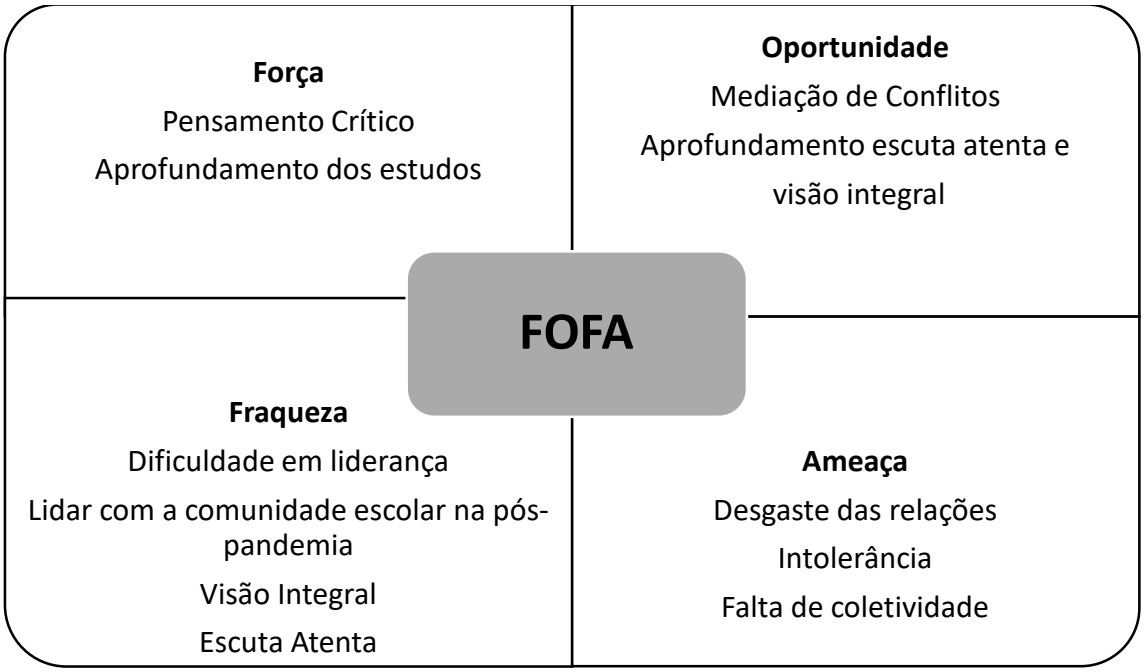
Consideramos por ambiente interno o gestor enquanto sujeito e sua administração pessoal da vida. Reforçando a fala de Goleman (2012, p. 70) que “a autoconsciência é a permanente atenção ao que estamos sentindo intimamente.”

Dentro do ambiente interno são antagônicas: a força e a fraqueza. É importante aprofundar nesse autoconhecimento, para que se consiga desenvolver as habilidades e atitudes comportamentais de forma efetiva e eficaz.

Consideramos por ambiente externo, o gestor atuando na escola e a própria esfera social, cujas ações têm um desdobramento no seio escolar. As oportunidades e as ameaças acontecem geralmente não controladas pelo sujeito, mas que precisa diante delas ter uma tomada de decisão em geral rápida e segura.

De acordo com as respostas coletadas pelo grupo respondente, elaboramos uma matriz sobre as *Soft Skills* que mais desejam conhecer e das respostas abertas organizamos essa matriz de resultados.

Figura 3 - *Soft Skills* na matriz FOFA



Fonte: Adaptada pela autora, 2023.

Ao analisar esta matriz pode-se observar que as *Soft Skills* ou a falta delas aparecem em todos os quadros, demonstrando a relevância do tema.

4.2 Descrição do Produto

A partir das informações coletadas no questionário, utilizando o *Google forms,* realizado com os gestores e com apoio nas leituras relacionadas ao tema,

optei pela construção de um produto multifacetado que pudesse trabalhar diversas linguagens e que possibilitasse diferentes tipos de acesso, uma vez que a realidade do gestor é muito dinâmica e não dispõe de tempo e condições ideais para o estudo, daí a necessidade de um produto prático, objetivo e versátil ao usuário.

O produto que vem explicitar a proposta defendida no texto é um site com convergência midiática, cujo objetivo principal é a formação continuada do gestor escolar e para que essa estratégia seja disseminada entre os educadores, os materiais desenhados e que alimentam o *site* não tem custo algum para o usuário.

Para desenhar a convergência midiática, foi necessário sistematizar cada plataforma e interligá-las ao site original.

Incialmente realizamos reunião com o arquiteto da informação, designer e uma pessoa de marketing digital, pois um trabalho dessa envergadura precisa ser realizado e encontrado no google nas primeiras páginas e cumpra seu propósito de compartilhar conhecimento.

No *brain storm*[61] já expus a ideia de trazer diferentes materiais que convergissem para o mesmo tema, como textos num blog, podcast sobre *Soft Skills,* um material objetivo sobre o assunto que seria um *e-book*[62], casos de sucesso de gestores que utilizam as *Soft Skills* intuitivamente sem saber que é um campo de estudo e sensibilizar os visitantes da importância das habilidades e atitudes na prática gestora.

Da primeira reunião saímos com tarefas listadas, como: construção de textos para o blog, levantamento das *Soft Skills* que seriam priorizadas na gravação das "Pílulas de Conhecimento" em formato *podcast*[63], bem como providenciar a seleção de gestores para gravar o *videocast*[64] "Papo com Gestor

[61]Técnica de trabalho em grupo em que se lança um tema e se registra o que os participantes falam para fazer uma análise e construção.
[62] Livro eletrônico.
[63] Streaming de áudio
[64] Streaming de vídeo em formato programa de entrevistas.

Escolar", fazer contato, elaborar e enviar as perguntas a serem tratadas na entrevista, de forma que o entrevistado possa se preparar e sentir-se seguro.

Nesta primeira reunião ainda foi escolhido o *template*[65] ao qual o *site* seria desenvolvido e o corpo técnico ficou com a incumbência de criar as minhas redes sociais, ou seja, iniciar a minha presença digital a partir desta experiência transformadora. Nesta ocasião criamos um grupo de trabalho no *WhatsApp* para que pudesse agilizar a comunicação e tirar as dúvidas do processo de criação.

No segundo encontro, já tínhamos todo o material do *site* escrito e separado em pastas pronto, as "Pílulas de Conhecimento" gravadas e os *podcasts "*Papo com gestor escolar" agendados. Foi um trabalho intenso de produção e edição para dar sentido ao produto ao qual continuamos e continuaremos alimentando.

Os equipamentos necessários às gravações, bem como espaço, foram cedidos gentilmente pela empresa *Internet Marketing* na pessoa do senhor Luiz Carlos Fernandes apoiador do projeto e incentivador da disseminação do conhecimento.

O designer desenvolveu a capa do *e-book* que fica no *site*, porém todo seu conteúdo e sua produção visual foi feito por mim no *canva*, pois aprendi a elaborar trabalhos nas aulas do mestrado que foram práticas e elucidativas. Todos os materiais desenvolvidos foram inseridos na plataforma pelo arquiteto.

No blog oferecemos duas categorias de textos: reflexivos, denominados "Reflexões" e "Histórias de Escola" que tratam de forma mais amistosa a fala infantil que reflete o pensamento concreto da criança.

No portal temos a convergência midiática para as plataformas *Spotify, SoundCloud e YouTube*. No *Spotify e SoundCloud*, disponibilizamos *podcast* "Pílulas do Conhecimento" e no *YouTube* disponibilizamos o *podcast* "Papo com o Gestor Escolar" que é um *videocast* com entrevistas de gestores.

O objetivo do *podcast* "Papo com Gestor Escolar" é compartilhar saberes, experiências, motivar os gestores e futuros gestores nessa função que é tão

[65] Modelo de apresentação virtual para um site.

árdua com leque de atuação variado. O gestor é uma pessoa muito solitária em suas ações e geralmente não tem com quem trocar. As entrevistas objetivam uma identificação do ser humano gestor, com demais colegas que têm atuado neste cenário complexo que é a educação escolar em contexto de pós-pandemia. Serve como estímulo para continuar a caminhada e sugere ações à medida que conhece novas estratégias na prática cotidiana.

A proposta do podcast “Pílulas de Conhecimento” é trazer um conteúdo novo, que impacte a prática gestora e seja tratado em tempo exíguo, que proporcione compreensão e objetividade. Os temas sugeridos são voltados as *Soft Skills*, pois há muito que se ampliar neste assunto.

Já pensando no desdobramento deste trabalho e ampliação do repertório de saberes inerentes à prática gestora que são mais relevantes e que impactam diretamente a atuação do gestor, deixei os ícones de futuros cursos on-line que serão elaborados, acompanhando estudos posteriores como o doutorado por exemplo. Este material atualizado (legislação educacional e *Soft Skills* de forma repleta) proporcionará segurança na tomada de decisão.

Outro elemento inspirador são os depoimentos de ex-alunas que estudaram com a pesquisadora num viés sensível e que conseguiram alcançar êxito na sua jornada. Esse elemento foi colocado no portal com o sentido de incentivar o estudante a buscar a carreira pública como um espaço de atuação, ou mesmo quem esteja desmotivado, a estudar com foco em melhorar sua prática.

Postei todos os materiais desenvolvidos no grupo de *WhatsApp* e o arquiteto foi inserindo nos campos combinados. Em seguida foram feitas duas revisões visando um ajuste mais fino do *site.*

Os primeiros *podcasts* gravados foram sendo postados no *YouTube,* e os entrevistados contactados já recebiam suas perguntas com o modelo do trabalho desenvolvido, motivando-os mais. Criou-se muita expectativa dos gestores participantes da pesquisa em ver o trabalho pronto, pois este é fruto de um coletivo de educadores, gestores e técnicos.

O tempo entre o dia da gravação e a postagem no site e nas plataformas foi de 24 a 72h, criando expectativa em conhecer as próximas vivências dos gestores escolares.

O endereço do portal é *suzanafernandes.blog.br* e ao acessar temos essa aparência na *home.*

Figura 5 – *Home* do *Site*



Fonte: A autora, 2023.

Este botão saiba mais, abre uma explicação sobre o tema principal Soft Skills que leva para a página *Soft Skills*.

Figura 6 – Você sabe o que são *Soft Skills*?



Fonte: A autora, 2023.

Em seguida, rolando a página, ofereço gratuitamente um *e-book* com as 10 principais *Soft Skills,* que entendo serem mais importantes e impactantes na prática gestora. O *e-book*, contém 23 páginas com explicações objetivas sobre o tema abordado. Atualmente as *Soft Skills* vêm sendo tratadas em contextos mais corporativos e trazer esta proposta de formação continuada para o gestor escolar é algo inovador. Este *e-book* pode ser baixado gratuitamente no portal, basta clicar.

Figura 7 – E-book



Fonte: A autora, 2023.

Voltando à *home*[66] eu me apresento ao leitor.

Figura 8 – Suzana Fernandes



Fonte: A autora, 2023.

[66] Página principal de apresentação do site.

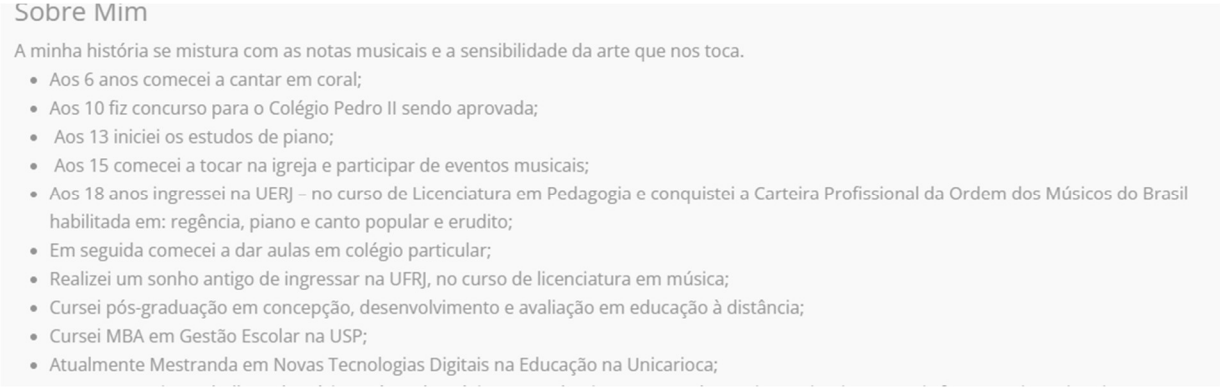
Ao clicar no botão saiba mais, haverá essa tela e uma breve descrição sobre a minha formação e atuação, cuja finalidade é dar mais confiabilidade ao trabalho pelos anos de experiência.

Figura 9 - Trajetória



Fonte: A autora, 2023.

Figura 10 – Sobre mim



Fonte: A autora, 2023.

Após o texto: “Sobre mim”, há 3 colunas que resumem as minhas principais habilidades, experiências e formação.

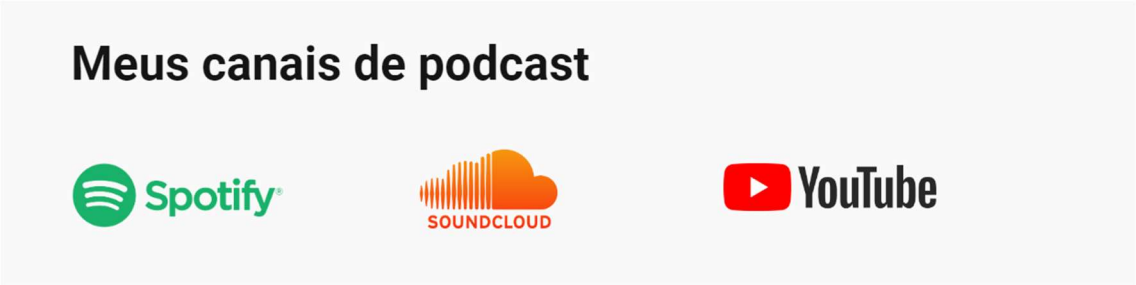
Figura 11 – Habilidades, Experiência e Formação



Fonte: A autora, 2023.

Voltando à home, temos a informação ao leitor das plataformas que pode acessar os *podcasts.*

Figura 12 - *Podcast*



Fonte: A autora, 2023.

Ao clicar no *Spotify,* aparece imediatamente esta tela:

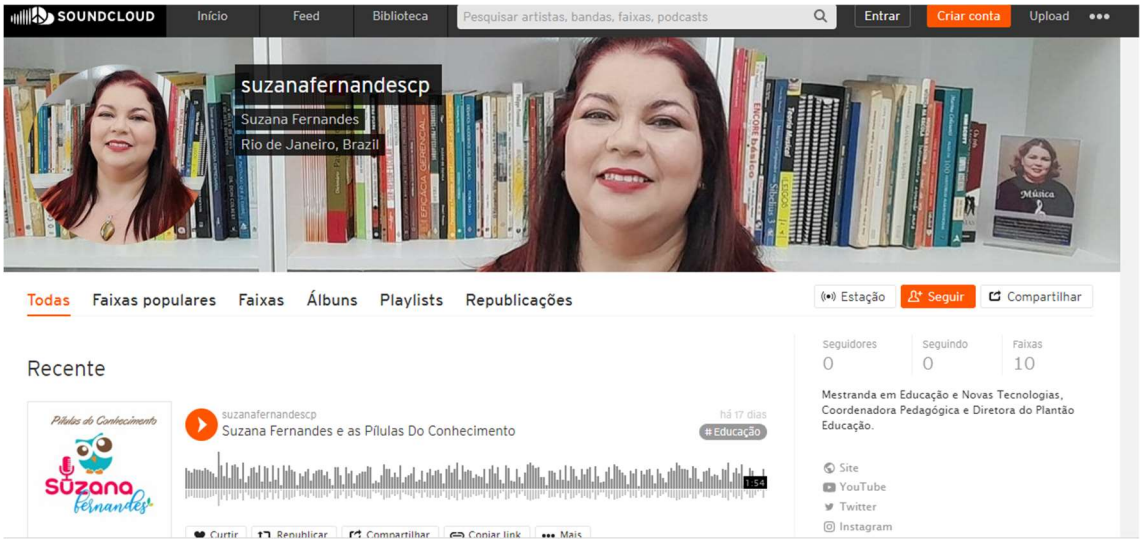
Figura 13 - *SoundCloud*



Fonte: A autora, 2023.

Ao clicar em *SoundCloud* a pessoa é conduzida para a plataforma referente, veja:

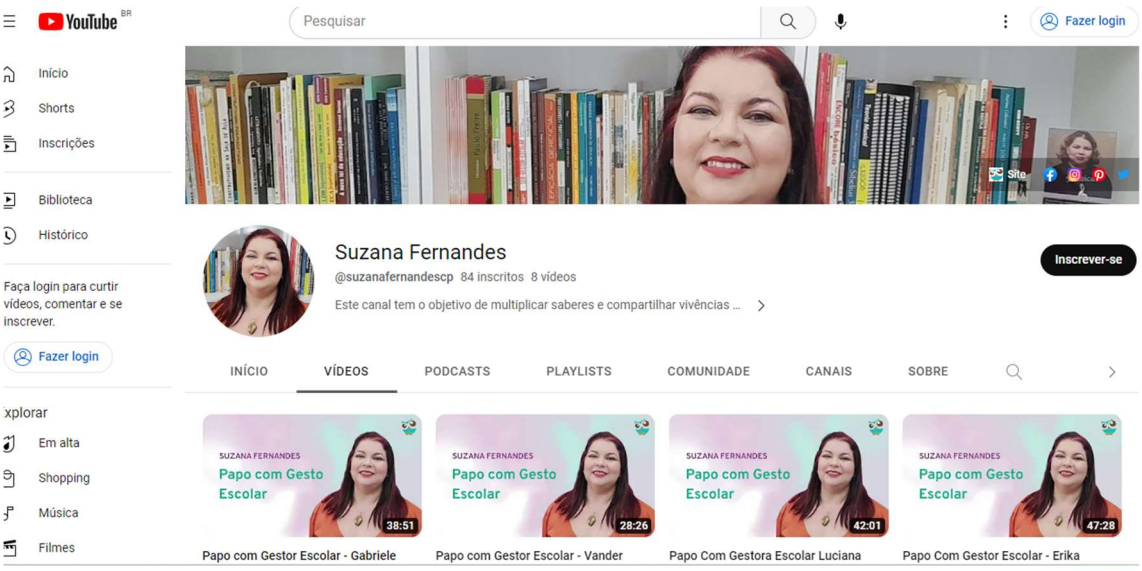
Figura 14 – Canal no *Youtube*



Fonte: A autora, 2023.

Ao clicar no símbolo do *YouTube* aparece imediatamente esta tela, onde se tem acesso aos *podcasts* “Papo com gestor escolar”.

Figura 15 – *Playlist YouTube*



Fonte: A autora, 2023.

Em seguida, rolando a página da *home,* propomos cursos online para capacitação do gestor que serão ofertados futuramente, com o objetivo de manter o mesmo atualizado com informações que norteiam diretamente a sua

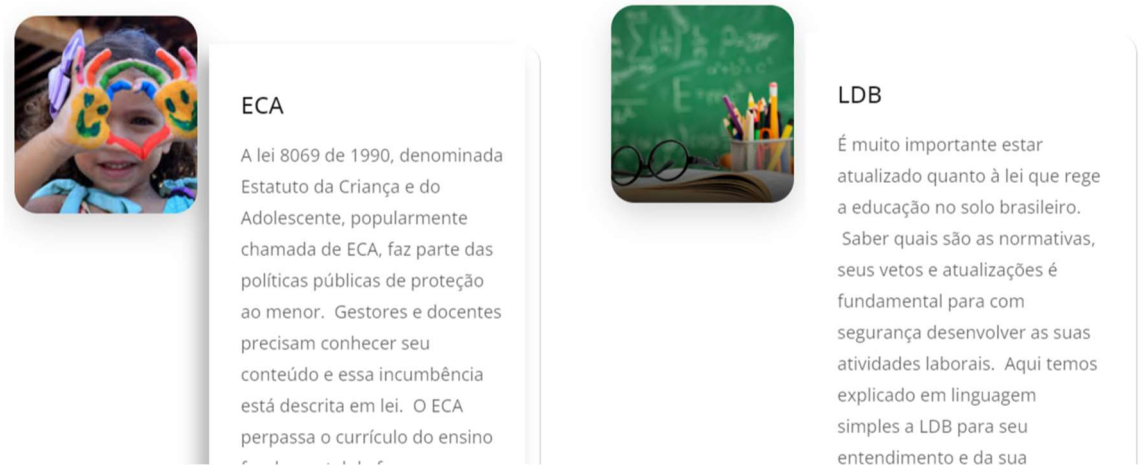
prática cotidiana. Pensei em já manter o leitor curioso para voltar ao portal futuramente. A minha ideia é que esse oferecimento fique pontuado aqui, porém será desenvolvido nos estudos posteriores de doutorado, com orientação sistemática.

Figura 16 – Formação continuada (em breve) parte 1



Fonte: A autora, 2023.

Figura 17 – Formação continuada (em breve) parte 2



Fonte: A autora, 2023.

Continuando na home, há um *ranking* que foi disponibilizado para inspirar mais credibilidade ao portal. Esse *ranking* faz parte da minha trajetória profissional.

Figura 18 - Ranking



Fonte: A autora, 2023.

Em seguida oferecemos o *e-book* para o visitante gratuitamente:

Figura 19 – *E-book* “Saiba mais sobre esse mundo”

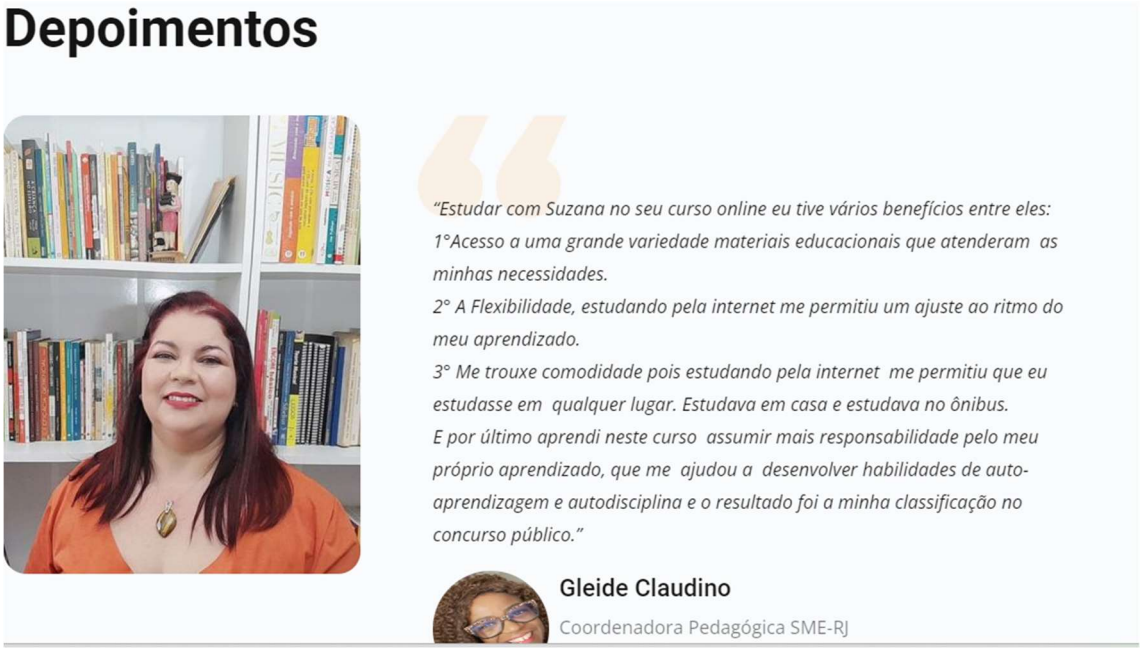


Fonte: A autora, 2023.

Realizei contato com ex-alunos que tiveram sucesso com a sua didática objetiva e eficaz e alcançaram o sonho da carreira pública e colheu os seus depoimentos e fotos disponíveis no site para encorajamento dos licenciandos que buscam ingressar no serviço público e mais a frente assumirem um cargo de gestão escolar. Com destaque para ex-aluna professora Gleide Claudino que

estudou, passou no concurso, lecionou história e no momento atual se encontra na coordenação escolar, sendo gestora de uma unidade da prefeitura municipal do Rio de Janeiro.

Figura 20 - Depoimentos



Fonte: A autora, 2023.

Figura 21 – Aba *Podcast*

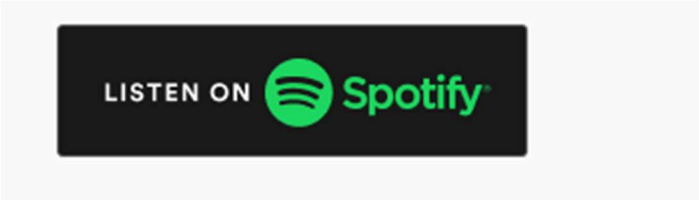
Na aba *podcast* encontramos essa primeira imagem:



Fonte: A autora, 2023.

Aqui apresentamos as "Pílulas do Conhecimento" no *Spotify*

Figura 22 – *Spotify*



Fonte: A autora, 2023.

Ao abrir o *Spotify* na página temos essa tela com as “Pílulas do Conhecimento” disponíveis em áudio e *videocast.*

Figura 23– *Soptify* “Pílulas de Conhecimento”



Fonte: A autora, 2023.

No ítem de menu *podcast* tenho essa tela em que clicando no botão vermelho no canto à esquerda superior, com a seta *(play*), podemos ouvir as “Pílulas de Conhecimento” no próprio site, sem precisar ir para outra plataforma.

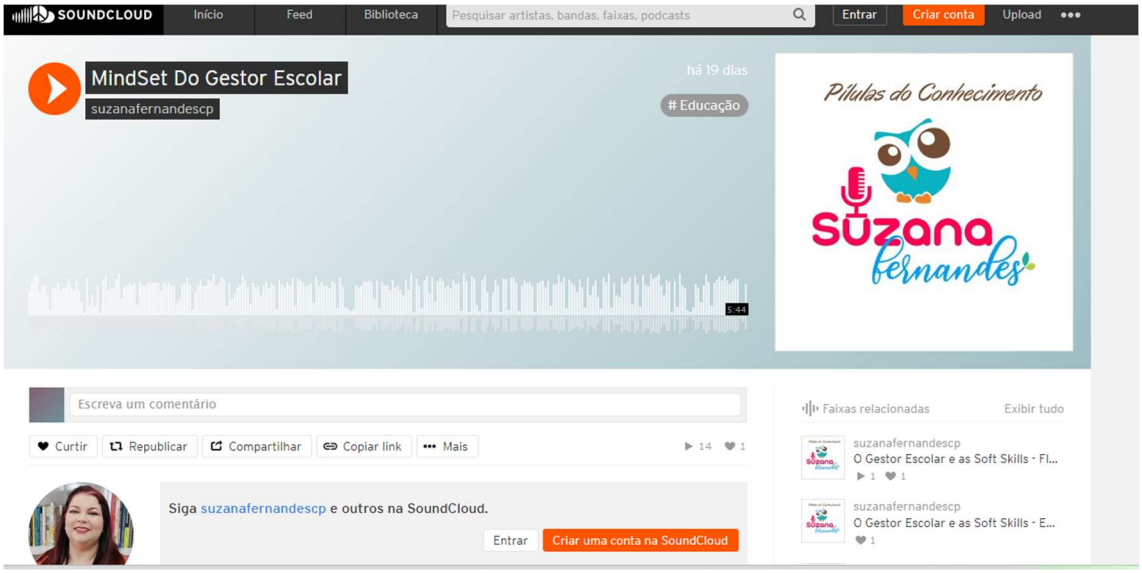
Figura 24 – *Podcast* “Pílulas de Conhecimento – *Mindset* do Gestor Escolar”



Fonte: A autora, 2023.

Ao clicar no canto esquerdo superior “suzanafernandescp” ou em *SoundCloud*, somos conduzidos à plataforma do *SoundCloud* em que temos a *playlist “*Pílulas do Conhecimento” também disponíveis, aumentando a oferta de possibilidades de escuta e acompanhamento.

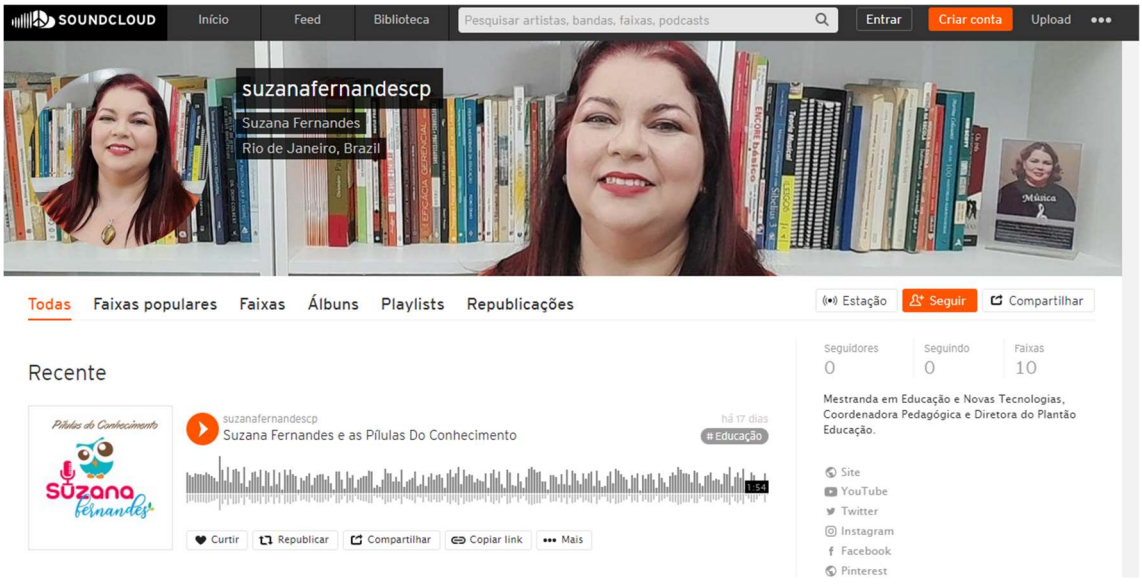
Figura 25 – *Playlist SounCloud* “Suzanafernandescp”



Fonte: A autora, 2023.

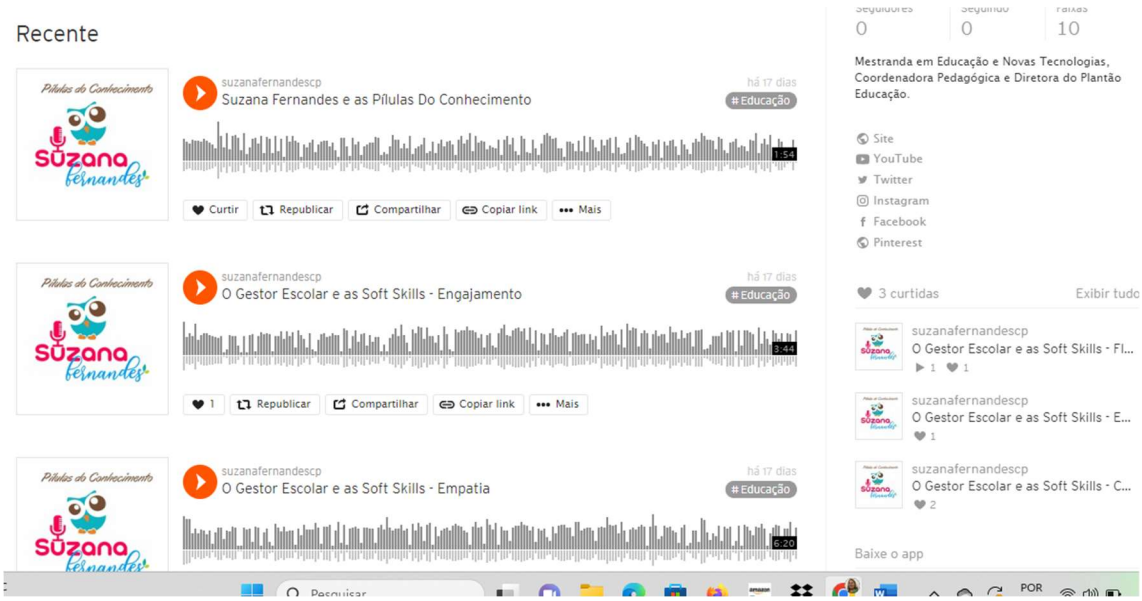
Esta é a tela do canal “suzanafernandescp” disponível na plataforma *SoundCloud.*

Figura 26 - Canal “Suzanafernandescp*” SoundCloud*



Fonte: A autora, 2023.

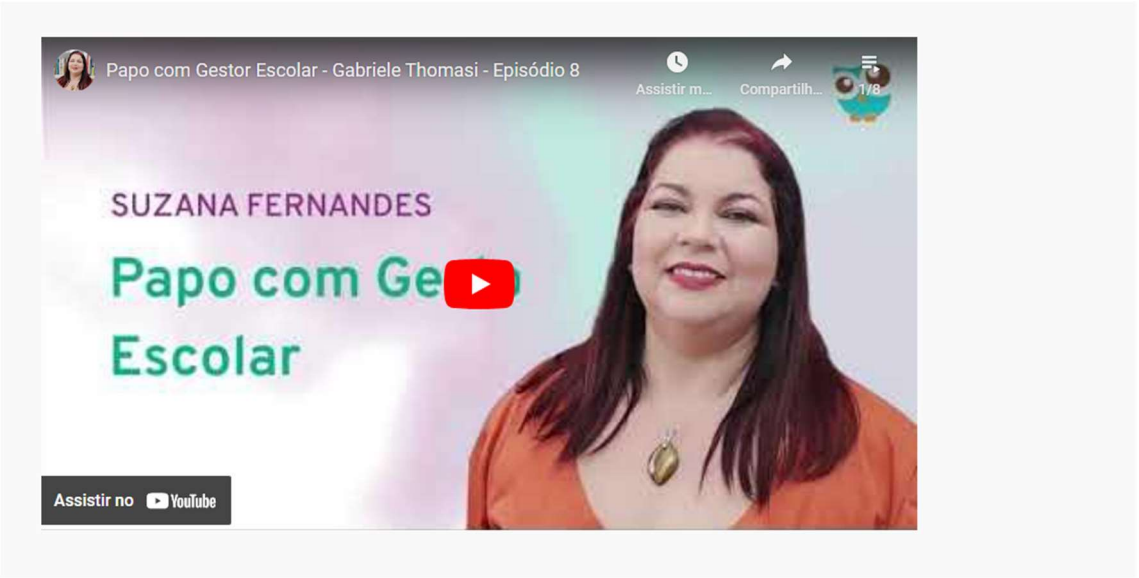
Figura 27 – Continuação da *Playlist SoundCloud*



Fonte: A autora, 2023.

Rolando a página *podcast* encerramos com o *videocast* "Papo com Gestor Escolar" que está disponível no *YouTube*, mas que também pode ser assistido na própria página do site clicando na seta correspondente ao *play.*

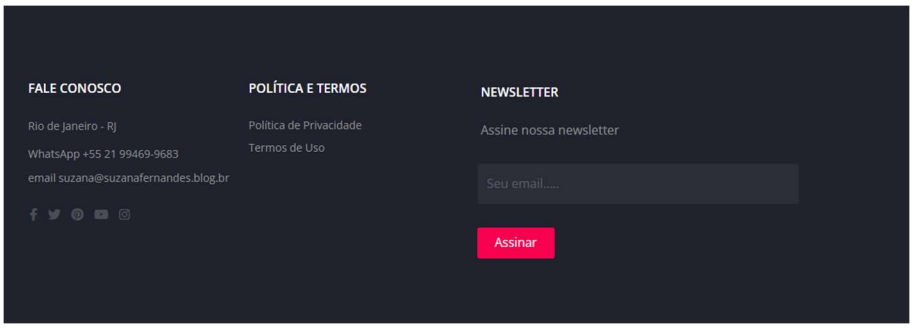
Figura 28 – Videocast "Papo com Gestor Escolar"



Fonte: A autora, 2023.

No rodapé do site temos a política de privacidade que explica como os dados do usuário serão tratados e termos de uso que estabelecem as condições de uso do *site.* Ao clicar em Política de Privacidade aparece a seguinte tela:

Figura 29 – Fale conosco, política de privacidade e *newsletter*



Fonte: A autora, 2023.

Figura 30 – Política de Privacidade



Fonte: A autora, 2023.

Ao clicar em termos de uso temos a seguinte tela:

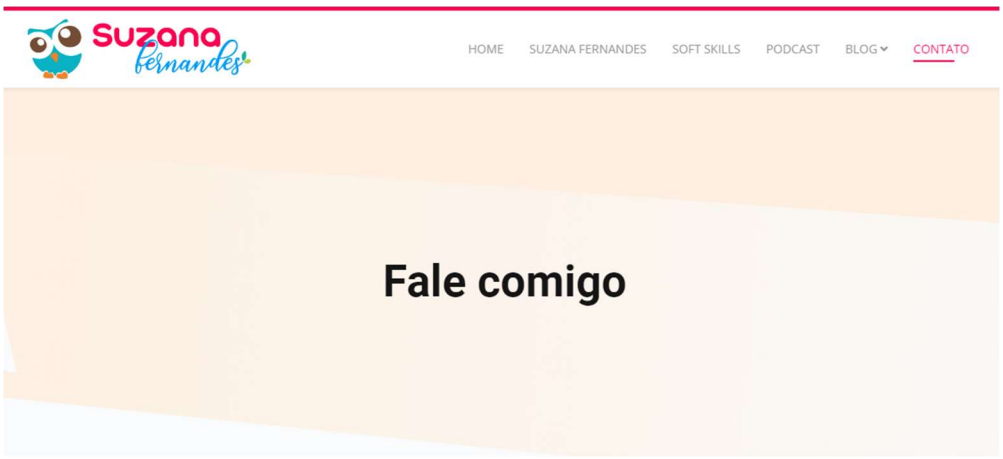
Figura 31 – Termos de Uso



Fonte: A autora, 2023.

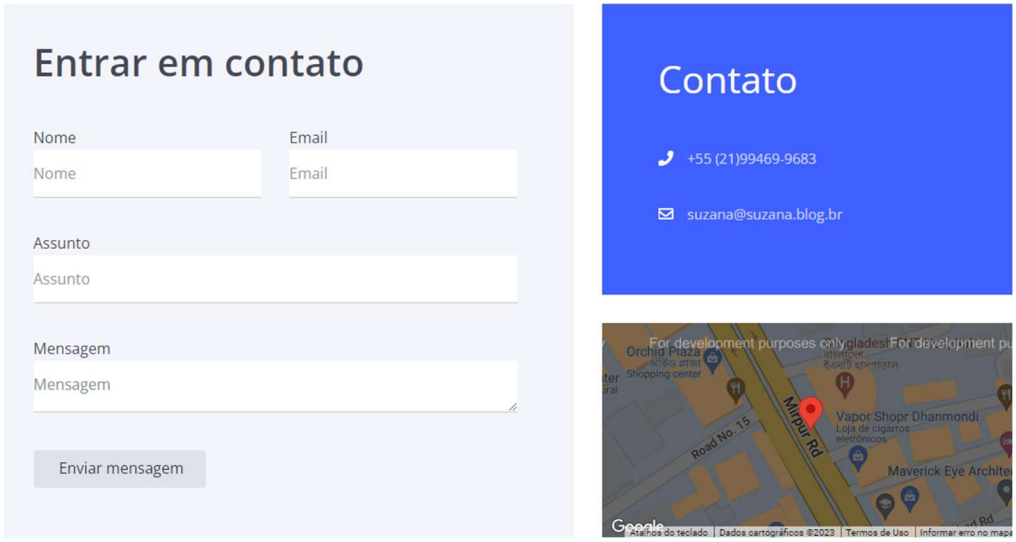
O fale conosco permite ao usuário do *site* entrar em contato com a administradora do *site* através de formulário. São disponibilizados também telefone e endereço de *e-mail*.

Figura 32 – Fale comigo



Fonte: A autora, 2023.

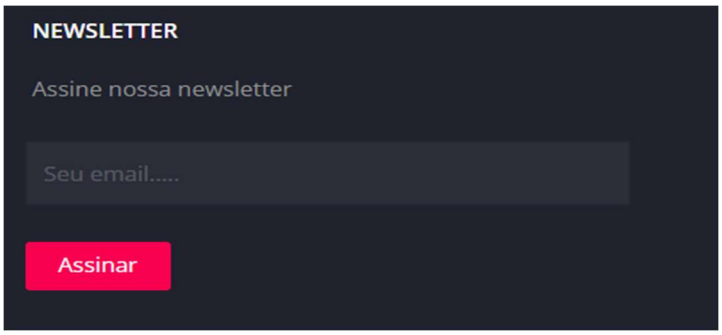
Figura 33 - Contato



Fonte: A autora, 2023.

A *Newsletter* quando preenchida com os dados do usuário, cadastra o mesmo para que receba quinzenalmente informações sobre as atualizações que tiveram no *blog* e nos canais de mídia *(YouTube, Spotify e SoundCloud).*

Figura 34 - Newsletter



Fonte: A autora, 2023.

No ítem do menu *blog*, disponibilizamos duas categorias de conteúdo, são elas: textos para reflexão intitulado “Reflexões” e “Histórias de escola” que são narrativas do cotidiano escolar, com uma proposta de captar a essência da criança num tom mais leve e engraçado.

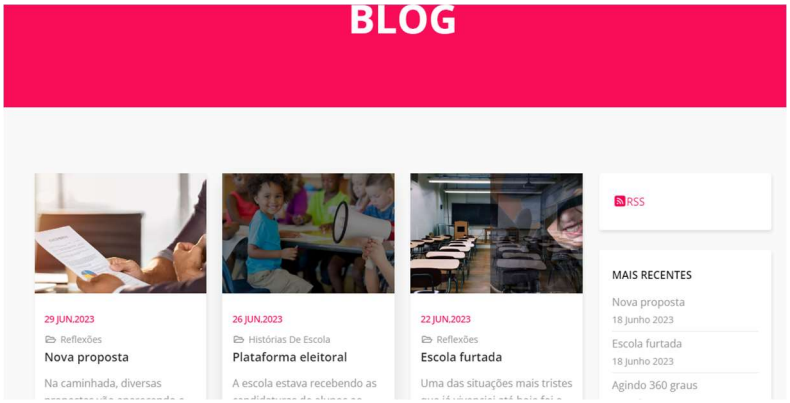
Figura 35 - Blog



Fonte: A autora, 2023.

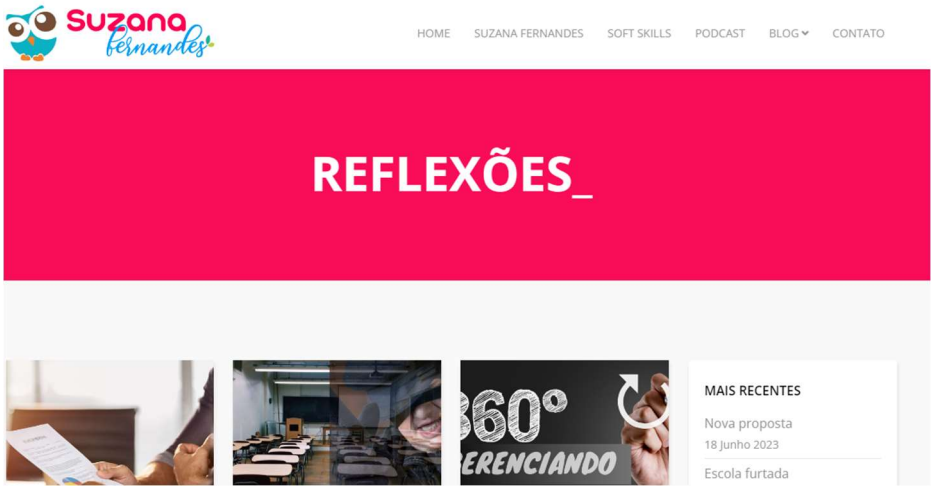
A oferta dos textos acontece semanalmente no *blog*. A estratégia para esse oferecimento é deixar os textos programados para automaticamente serem publicados no *site*.

Figura 36 – Blog textos



Fonte: A autora, 2023.

Figura 37 – *Blog* “Reflexões”



Fonte: A autora, 2023.

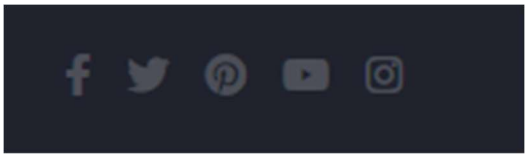
Figura 38 – *Blog* “Histórias de Escola”



Fonte: A autora, 2023.

No rodapé do *site,* em todas as suas páginas, possui link para as minhas redes sociais.

Figura 39 – Redes sociais



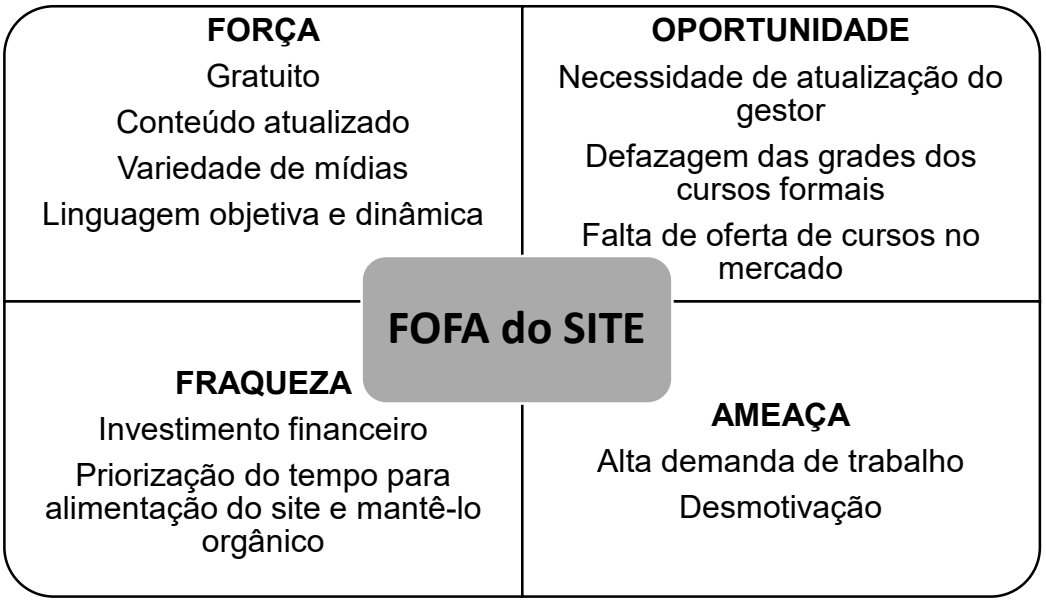
Fonte: A autora, 2023.

4.3 Avaliação do Produto

Quanto a avaliação do produto, elaboramos um questionário no *Google forms* (Apêndice B) para que gestores pudessem avaliar se o conteúdo apresentado (Apêndices D,E,F e G) em diversas mídias cumpre o seu papel de trazer à reflexão e informação de temas atuais à prática gestora. Enviamos esse questionário nos grupos de gestão que temos no *WhatsApp* com a finalidade de agilizar as respostas para conclusão da pesquisa.

Ao avaliar o site, utilizamos o instrumento *SWOT*/FOFA, como ferramenta de análise. Destacamos como sendo ambiente interno, o que o site oferece ao usuário e a pessoa da gestora do site pode proporcionar também. Entendemos que o ambiente externo está ligado aos elementos que incidem sobre este produto e a produtora de conteúdos.

Figura 40 – Matriz *SWOT*/FOFA do *site*



Fonte: A autora, 2023.

No eixo força interna, entendemos que é o que o *site* tem de potente, ou seja, o que ele pode colaborar para a sociedade, dentro da proposta de ser um *site* de formação continuada para o gestor escolar. Destacamos como potência as diferentes mídias presentes, dando variedade ao usuário e possibilidade de escolha para assistir, participar e se atualizar. Outro aspecto é a gratuidade, que amplia o acesso aos materiais e a possibilidade de manter o gestor atualizado

sempre, através da inscrição nos canais e na *newsletter.* A linguagem é bem objetiva e dinâmica, construída de modo direto, facilitando à compreensão.

Os subprodutos elencados no *site* têm o tempo de duração necessário a não cansar o usuário, mantendo sua atenção e interesse nos diversos conteúdos apresentados.

No eixo fraqueza interna, vimos o investimento financeiro para manter esse projeto funcionando, investimento na priorização do tempo, para alimentar as plataformas e manter a propagação orgânica do site nas redes sociais.

No eixo da oportunidade externa, vislumbramos a necessidade de atualização do gestor. Essa demanda precisa ser respondida constantemente de forma rápida e eficaz. O *site*, por se tratar de educação não-formal, oferece material como tentativa de suprir agilmente e com qualidade a defasagem dos conteúdos da grade curricular, com foco no aprimoramento do fazer do gestor escolar, ou seja, das habilidades e atitudes comportamentais necessárias para uma gestão mais assertiva, as *Soft Skills*.

No eixo ameaça externa, constatamos na alta demanda que os gestores escolares têm, vindos de postos superiores, que os deixam sobrecarregados para se aprimorar e desmotivados, daí a importância do site ser visualmente agradável, de fácil navegabilidade, para estimular o gestor-estudante.

Não podemos deixar de registrar que todos os entrevistados no *podcast* “Papo com gestor escolar” afirmaram que a universidade os preparou para a atividade docente, mas não para a prática gestora e que tiveram que buscar os ensinamentos por conta própria. Outra percepção que tivemos foi o comprometimento com a educação e a busca de fazer o seu melhor, o profissionalismo e o amor pelo que fazem. Foi unânime a fala de que sentem falta de uma formação continuada nas *Soft Skills*, que essas habilidades e atitudes comportamentais fazem muita diferença no cotidiano escolar e esse “como fazer” sendo trabalhado é muito importante na prática gestora. Os gestores sentem falta de um ensinamento prático, que coadune com as demandas que têm diariamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Certamente esse tema “*Soft Skills* na formação continuada do gestor” não se esgota aqui, ao contrário, incentivou à reflexão dos gestores sobre a sua prática e as demandas que requerem ações rápidas e assertivas, como fomentou o desejo de conhecer mais sobre as habilidades que enriquecem o seu fazer diário.

O presente estudo mostrou que a universidade nos cursos de licenciatura e pedagogia em especial, falham ao instrumentalizar o docente para atividade gestora, até porque o seu foco é a docência, o que deixa uma lacuna em relação à formação do gestor escolar. Essa falta de preparação e consequente necessidade foi respondida no questionário inicial e final e corroborado em todos os videocasts “Papo com o gestor escolar”.

Perrenoud (2000, p.178) afirmou que “a profissionalização é uma transformação estrutural que ninguém pode dominar sozinho” e isso inclui a reestrutura de pensamento, quanto aos currículos das licenciaturas, em especial a de pedagogia, os cursos de formação para gestão escolar, assim como a profundidade dessas capacitações e nível de certificação. Colocou-se uma interrogação se esta formação do gestor caberia ser inicial em cursos de pedagogia ou abrangeria as licenciaturas, ou ainda se seria em caráter de formação continuada.

Com a autonomia pedagógica que as universidades têm expressas na lei de diretrizes e bases da educação brasileira, há uma diversidade de currículos nos cursos de graduação dificultando uma unidade. Pelo lado positivo, cada universidade enxerga seu contexto e seu oferecimento se torna coerente com a sua demanda, por outro lado, dificulta-se operacionalizar num programa nacional, entendendo o viés do multiculturalismo presente no Brasil e a necessidade de não ferí-lo, mas se apropriar dessa riqueza como ganho para a educação.

Cremos que há muito que se refletir sobre a formação do gestor escolar, empreendendo um olhar diferenciado para esse profissional que transforma vidas.

Ações em direção da formação do gestor escolar precisa virar política pública de investimento e valorização. Perrenoud (2000, p.178) afirma que “a profissionalização não avançará se não for deliberadamente estimulada por políticas consertadas que digam respeito à formação dos professores”.

Outra questão que ficou obscura foi o fato de que em alguns estados do país há concurso público para diretor, enquanto, que em outros estados da federação entende-se que “ser diretor” é uma função, portanto a escolha é por indicação, ou mesmo por votação da comunidade escolar.

Concordamos com o Perrenoud que há também uma busca pelo currículo pessoal que deve ser individualizada, diante das características do contexto e suas demandas, de modo tal que deva ser permanente. Ao oferecer um site como alternativa de formação continuada para o gestor escolar, pensamos num oferecimento sem custos, para que pudesse ser facilitado acesso, dentro de uma perspectiva inovadora, que se conecte com o gestor-estudante em qualquer hora e lugar e pela mídia que tiver disponível.

Outro aspecto importante foi sensibilizar o gestor para a necessidade de buscar formação específica nas habilidades e atitudes comportamentais, como catalizador de uma gestão mais assertiva, com viés prático, baseado numa *epistheme*[67] que proporcione segurança nas suas ações e sucumba o empirismo.

Alguns colegas gestores se inscreveram no canal do *YouTube* e acompanham as entrevistas sempre desdobrando a conversa. Outros colegas acompanham os textos do *blog* e levam para o centro de estudo para leitura e discussão com os professores de sua unidade escolar. Esse movimento de busca pelo saber estimula não parar a alimentação do *site* de formação continuada após a entrega dessa dissertação, mas continuar com o propósito de compartilhamento do saber.

Defendeu-se aqui uma formação mais completa ao docente-gestor, ou seja, capacitação para o desenvolvimento de habilidades práticas de

[67] Conhecimento de caráter científico, legitimado e sistematizado.

autoconhecimento e relacionais, que permita o crescimento do líder de maneira pessoal e se replique pelo exemplo no Conselho Escolar.

Finalmente, após leituras e diálogo de autores, as ideias foram aperfeiçoadas e foi criado um portal de formação continuada do gestor escolar, com convergência midiática, como uma pequena tentativa de somar no oceano de possibilidades, uma visão de que a gestão escolar pode e deve ser atualizada, especialmente diante das tecnologias digitais, no contexto pós-pandêmico e baseada nas *Soft Skills*.

Há muito que se fazer nesse espaço virtual que se abriu para o ensino-aprendizagem do gestor, disseminação do saber e partilha. Em breve abriremos o leque de possibilidades oferecendo cursos online com a legislação atualizada que incide sobre a prática gestora, assim como temas que tem impacto direto na ação gestora.

Para aprofundamento das *Soft Skills*, num momento posterior, destacamos a voz de muitos gestores quanto ao desejo de lidar habilmente, com as situações de conflito que se apresentam, precisam mediar e não se sentem preparados para tal, deixando uma porta aberta para um novo desafio no campo legítimo da pesquisa.

6. REFERÊNCIAS

AGNATE, L. **A importância das soft skills na vida profissional**, Dinheiro Vivo. Disponível em: https://www.dinheirovivo.pt/gestao-rh/a-importancia-das-soft-skills-na-vida-profissional-12665712.html Acesso em 16 jul. 2023

ANDREOTTI, A. *et.al.* **A administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2012

ALMEIDA, F. Q.; GOMES, I. M.; BRACHT, V. **Bauman & a Educação.** 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2014 – (Coleção Pensadores da Educação)

ANTUNES, L. (coord.). **Soft Skills: Competências essenciais para novos tempos.** São Paulo. Literare Books International, 2020.

ANTUNES, L. SPADOTO, M. Soft Skills: **Habilidades para o futuro para o profissional de agora.** São Paulo. Literare Books International, 2021

BÍBLIA SAGRADA, Gálatas 5:22

BLOOM, B. S. **Taxonomia de objetivos educacionais – domínio cognitivo**. Rio Grande do Sul: Ed Globo, 1973.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2012. 193 p.

_____.Ministério da Educação, (1997). **Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental.** Brasília, MEC/SEF

_____.***Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961***. Brasília: Senado Federal, 1961. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em: 16 jul. 2023.

_____. ***Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971***. Brasília: Senado Federal, 1971. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em: 16 jul. 2023

_____. **Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Brasília: DF, 1996.

_____. **Lei n. 8069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1990.

BRESSAN, C.; RIBEIRO, M. L. G. e ROMA, A. **Liderança com Base nas Soft Skills.** São Paulo. Ed. Leader., 1 ed, 2019

CAMERON, J. **A arte da escuta**; tradução Beatriz Medina. 1ª ed. Rio de Janeiro. Sextante. 2022

CAMINO, C. P. S.; ROAZZI, A. e SAMPAIO, L.R. **Revisão de Aspectos Conceituais, Teóricos e Metodológicos da Empatia**. PSICOLOGIA CIÊNCIA

E PROFISSÃO, 2009, 29 (2), 212-227 Disponível em: https://www.scielo.br/j/pcp/a/NKFMxtzhbKtMbYHWnW63pPc/?lang=pt&format=pdf

CIMATTI, B. **Definition, Development, Assessment of soft skills and Their Role for the Quality of Organizations and Enterprises**. International Journal for Quality Research, v. 10, n. 1, p.97-130, fev. 2016.

DELORS, J. ***Educação - um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI.*** Tradução José Carlos Eufrázio. 9ª ed. - Porto: Asa, 2005.

DESLAURIERS, J. **Recherche qualítative- Guide pratique.** Montreal: McGraw~Hill. (1991).

DRUCKER, P. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DWECK, C. S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso** tradução S. Duarte. 1 ed. São Paulo. Objetiva, 2017.

FREIRE, W. (org.); DIMMI, A... [et.al.] **Tecnologia e educação: as mídias na prática docente.** Rio de Janeiro: Wak Ed., 2011.

FREIRE, P. **Educação e Mudança**. 1 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R., e MCKEE, A. **Os novos líderes – A inteligência emocional nas organizações**. Lisboa: Ed. Gradiva, 2002.

GOLEMAN, D.; SENGE, P. **O foco triplo. Uma abordagem para a educação.** Tradução: Cássio Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

JACKIW, E.; HARACEMIV, S. M. C. e BENVENUTTI, C. D. da S. **A amorosidade no ato de educar em Paulo Freire e Humberto Maturana: aproximações possíveis**. **Revista Teias**, [S.l.], v. 22, n. 67, p. 7-17, nov. 2021. ISSN 1982-0305. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistateias/article/view/61965>. Acesso em: 16 jul. 2023. doi:https://doi.org/10.12957/teias.2021.61965

LARROSA, J. **Linguagem e educação depois de Bebel**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

LA TAILLE, Y. de; OLIVEIRA, M. K. de e DANTAS, H. **Piaget, Vygotsky, Wallon: Teorias Psicogenéticas em Discussão.** 18.ed. São Paulo: Summus, 1992.

LEANDRO, GONÇALVES E TAVARES. **Estilos e modelos de gestão escolar**. Artigo científico apresentado ao Curso de Pedagogia das Faculdades Unificadas Doctum de Serra, como requisito parcial para aprovação na disciplina de TCC II, orientado pelo Prof. Me. Philippe Drumond Vilas Boas Tavares, ES. Disponível em:

https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/4057/1/ESTILOS%20E%20MODELOS%20DA%20GEST%c3%83O%20ESCOLAR.pdf

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para que?** 12 ed. São Paulo, Cortez, 2010

LUCK, H. [et. al.]. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar.** 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012

_____. **A Gestão Participativa na Escola**. Saraiva, 6 ed. v. 3. (Série Cadernos de Gestão) 2022

_____.**Gestão Educacional. Uma questão paradigmática**. 12 ed. V.1 Petrópolis, RJ. Vozes (Série Cadernos de Gestão) 2015

_____.**Liderança em Gestão Escolar**. Saraiva, 9 ed. v. 4. (Série Cadernos de Gestão) 2014

MATURANA, H. **Emoções e Linguagem na Educação e na Política**. Belo Horizonte, Editora UFMG, 2002.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAN, E. F. **Adaptabilidade Humana: Um Introdução à Antropologia Ecológica.** Tradução Carlos E.A. Coimbra Jr. e Marcelo Soares Brandão. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1994.

MINTZBERG, H. **MBA? Não obrigada! Uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2 ed, 2011.

OLIVEIRA, A. dos S. **Ser-gestor-escolar: experiência, escuta e diálogo.** Curitiba, 1 ed. Appris, 2020.

PAIVA, V. P. - **Educação Popular e Educação de Adultos**-6ª edição - São Paulo -Edições Loyola – Ibrades – 2003.

PERRENOUD, P. **Construir as Competências desde a Escola.** Porto Alegre : Artmed,1999

_____. **10 Novas Competências para Ensinar**. Porto Alegre : Artmed,2000

PILETTI, N. **Sociologia da Educação.** São Paulo: Ática, 1999

RIBEIRO, M. L. S. **História da Educação Brasileira: a organização escolar.** São Paulo 3ª ed. Moraes, 1984. (Coleção educação universitária)

ROSSETTO, E. **A educação a luz do pensamento de Maturana**. Revista Educação Especial n. 32, p. 237-246, 2008. Santa Maria.

Disponível em: <http: //www.ufsm.br/revistaeducacaoespecial>

RUAS, R. L. **A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados.** Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, edição 15, vol. 6, n. 3, maio/jun. 2000.

SCOTT, K. **Empatia Assertiva**. Tradução: Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

VEIGA, I. P.A. e RESENDE, L. M. G. de (orgs.) **Escola: espaço do projeto político-pedagógico.** Campinas: Papirus,16 ed, 1991.

APÊNDICE A

Pesquisa Inicial (questionário)

Gestor Escolar - Formação, atuação e desafios.
Este questionário faz parte de uma pesquisa cujo público-alvo são os gestores escolares, ou seja, diretores e coordenadores. Suas respostas serão utilizadas na elaboração da dissertação a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Novas Tecnologias Digitais na Educação do Centro Universitário UniCarioca como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Novas Tecnologias Digitais na Educação. Para identificação o e-mail é opcional.

Me deixe conhecer você!

1 - Nome Completo:

2 - Faixa de Idade:*

20 - 25 anos
25 - 30 anos
30 - 35 anos
35 - 40 anos
40 - 45 anos
45 - 50 anos
50 - 55 anos
55 - 60 anos
60 anos ou mais

3 - Estado que atua como gestor escolar:*

Acre (AC)
Amapá (AP)
Amazonas (AM)
Bahia (BA)
Ceará (CE)
Distrito Federal (DF)
Espírito Santo (ES)
Goiás (GO)
Maranhão (MA
Mato Grosso (MT)
Mato Grosso do Sul (MS)
Minas Gerais (MG)
Pará (PA)
Paraíba (PB)
Paraná (PR)
Pernambuco (PE)
Piauí (PI)

Rio de Janeiro (RJ)
Rio Grande do Norte (RN)
Rio Grande do Sul (RS)
Rondônia (RO)
Roraima (RR)
Santa Catarina (SC)
São Paulo (SP)
Sergipe (SE)
Tocantins (TO)

4 - Município que atua como gestor escolar:*

5 -Tempo de docência:*

0 - 5 anos
5 - 10 anos
10 - 15 anos
15 - 20 anos
20 - 25 anos
25 - 30 anos
30 anos ou mais

6 - Tempo em que atua como gestor:*

0 - 5 anos
5 - 10 anos
10 - 15 anos
15 - 20 anos
20 - 25 anos
25 - 30 anos
30 anos ou mais

7 - Tipo de instituição em que atua:*

Pública
Privada
Filantrópica
Comunitária
Militar
Cívico-militar
Outro:

8 - Segmento da educação básica:*

Educação Infantil
Ensino Fundamental I
Ensino Fundamental II
Ensino Médio

9 – Grau de Instrução:*

Graduação
Especialização
Mestrado

Doutorado
Outro

10 – Formação superior :*

Licenciatura em pedagogia
Licenciatura em história
Licenciatura em geografia
Licenciatura em ciências
Licenciatura em português
Licenciatura em matemática
Licenciatura em artes
Licenciatura em educação física
Outro:

11 – Deixe seu e-mail. (Opcional)

Sobre a sua prática gestora...

12 - Qual a sua maior dificuldade na gestão escolar?*

Realizar prestação de contas
Realizar compra de materiais
Manter a conservação do espaço
Lidar com pessoas (equipe de professores, pais e alunos)
Responder as demandas pedagógicas do cotidiano
Outro:

13 - A sua formação inicial foi contemplada com disciplinas que trabalham as habilidades comportamentais e atitudinais para gestão?*

Sim
Não
Não sei responder

14 - Você sente falta de conhecimentos práticos de habilidades comportamentais e atitudinais que subsidiem a gestão escolar?*

Sim
Não
Não sei responder

15 - Você recebe/realiza cursos de capacitação em liderança com enfoque nas habilidades comportamentais e atitudinais?*

Sim
Não
Não sei responder

16 - Você acredita que conhecimentos sobre a comunicação eficaz, empatia, trabalho em equipe, entre outros, ajudariam no desenvolvimento do seu trabalho?*

Sim
Não
Talvez
Não sei responder

17 - Você acredita que o autoconhecimento é uma ferramenta potente e que deve ser apropriada na gestão escolar?*

Sim
Não
Talvez
Não sei responder

18 – Dentre as habilidades comportamentais abaixo, enumere 3 que considere as mais importantes e impactantes na gestão escolar:*

Empatia
Boa comunicação
Relacionamento interpessoal
Flexibilidade
Criatividade
Trabalho em equipe e colaboração

19 – Você gostaria de receber material gratuito sobre as habilidades comportamentais e atitudinais “soft skills”?*

Sim
Não
Talvez

20 - Observações que queira deixar registrado. (Opcional)

Obrigada pela sua colaboração!

APÊNDICE B – Questionário Final

Acesse o site www.suzana@suzanafernandes.blog.br , veja os vídeos instrucionais "Pílulas de Conhecimento", assista os podcasts "Papo com o gestor", baixe o e-book gratuitamente com conteúdo das "Soft Skills" na gestão escolar e responda esse questionário. Você contribuirá para a conclusão da pesquisa de mestrado intitulada “Soft Skills” na formação do gestor escolar - Uma proposta metodológica, elaborada por Suzana Barros Coelho Fernandes mestranda em Novas Tecnologias Digitais na Educação pela UNICARIOCA no ano 2023.

1 - Nome Completo:

2 - Faixa de Idade:*

20 - 25 anos
25 - 30 anos
30 - 35 anos
35 - 40 anos
40 - 45 anos
45 - 50 anos
50 - 55 anos
55 - 60 anos
60 anos ou mais

3 - Estado que atua como gestor escolar:*

Acre (AC)
Amapá (AP)
Amazonas (AM)
Bahia (BA)
Ceará (CE)
Distrito Federal (DF)
Espírito Santo (ES)
Goiás (GO)
Maranhão (MA
Mato Grosso (MT)
Mato Grosso do Sul (MS)
Minas Gerais (MG)
Pará (PA)
Paraíba (PB)
Paraná (PR)
Pernambuco (PE)
Piauí (PI)
Rio de Janeiro (RJ)
Rio Grande do Norte (RN)
Rio Grande do Sul (RS)
Rondônia (RO)
Roraima (RR)
Santa Catarina (SC)
São Paulo (SP)

Sergipe (SE)
Tocantins (TO)

4 - Município que atua como gestor escolar:*

_____

5 -Tempo de docência:*

0 - 5 anos

5 - 10 anos

10 - 15 anos

15 - 20 anos

20 - 25 anos

25 - 30 anos

30 anos ou mais

6 - Tempo em que atua como gestor:*

0 - 5 anos

5 - 10 anos

10 - 15 anos

15 - 20 anos

20 - 25 anos

25 - 30 anos

30 anos ou mais

7 - Tipo de instituição em que atua:*

Pública

Privada

Filantrópica

Comunitária

Militar

Cívico-militar

Outro:

8 - Segmento da educação básica:*

Educação Infantil

Ensino Fundamental I

Ensino Fundamental II

Ensino Médio

9 – Grau de Instrução:*

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Outro

10 – Formação superior :*

Licenciatura em pedagogia

Licenciatura em história

Licenciatura em geografia

Licenciatura em ciências

Licenciatura em português

Licenciatura em matemática

Licenciatura em artes

Licenciatura em educação física

Outro:

11 – Deixe seu e-mail. (Opcional)

Acesse o site www.suzanafernandes.blog.br antes de continuar:

12 - Os conteúdos de um modo geral convergem para a reflexão sobre a prática gestora?

Sim

Não

Talvez

Não sei

13 - Os textos do Blog incentivam à reflexão sobre o papel do gestor e temas atuais?

Sim

Não

Em parte

Não sei

14 - As entrevistas (PODCASTS) foram atrativas e mostram a realidade do trabalho efetuado pelo gestor e sua necessidade de formação continuada?

Sim

Não

Talvez

Em parte

15 - As enquetes têm temas relevantes para se discutir com o corpo docente?

Sim

Não

Talvez

Em parte

16 - Sobre o e-book "Soft Skills na Gestão Escolar" cumpre seu papel de informar sobre as habilidades e atitudes comportamentais essenciais ao gestor?

Sim

Não

Em parte

Não sei

17 - As "Pílulas do Conhecimento" abordam temas relacionados à prática gestora de maneira objetiva e eficaz?

Sim

Não

Em parte

Não sei

18 - O site é atrativo no campo visual?

Sim

Não

Em parte

Não sei

19 - O site tem boa navegabilidade?

Sim

Não

Em parte

Não sei

20 - Ao conhecer este site, você se interessou mais pelo tema "Soft Skills na Gestão Escolar"?

Sim

Não

Em parte

Não sei

21 - Qual das Soft Skills você como gestor necessita mais?

Autoconhecimento

Inteligência Emocional

Comunicação

Escuta Atenta

Mediação de Conflitos

Empatia

Flexibilidade

Visão Integral

Pensamento Criativo

Liderança

22 - Você gostaria de ver mais material relacionado a Soft Skills que considera mais importante?

Sim

Não

Talvez

Não sei

23 - Deixe suas considerações sobre a Soft Skills que gostaria mais de se aprofundar. Agradeço a todas e todos colegas que me incentivaram e tiraram uma fração do seu tempo afim de contribuir para o fechamento dessa pesquisa. Vocês se esforçam para além do profissional e fazem a educação acontecer! Desejo uma excelente caminhada a todos! Muito obrigada!

APÊNDICE C

Perguntas aos Entrevistados PODCAST (questionário)

ROTEIRO DO PODCAST RENATA ROSAS

1. Fale um pouco de você e de sua trajetória na educação
2. Como é ser gestor de uma escola de fundamental II ?
3. Como é ser gestor de uma escola de turno parcial?
4. Quais são as maiores dificuldades que você enfrenta?
5. A sua escola tem um projeto político pedagógico? Fale um pouco sobre ele.
6. Como é a sua comunidade local? Cite características
7. Quais são as mudanças que você deseja implantar na sua escola?
8. Você, ao longo do seu tempo como gestora escolar teve formação continuada que incida diretamente sobre a sua prática?
9. Você já ouviu falar de Soft Skills? Resposta sim ou não
10. Você acredita que a formação continuada pode enriquecer a sua prática pedagógica?
11. Deixe uma mensagem para o pedagogo, a pedagoga que deseja atuar na gestão.

ROTEIRO DO PODCAST FLÁVIA PIRES

1. Fale um pouco de você e de sua trajetória na educação
2. Como é ser gestor de uma escola no horário noturno?
3. Quais são as maiores dificuldades que você enfrenta?
4. Como é a sua comunidade local?
5. Quais são as mudanças que você deseja implantar na sua escola?
6. Você, ao longo do seu tempo como gestora escolar teve formação continuada que incida diretamente sobre a sua prática?
7. Você acredita que a formação continuada pode enriquecer a sua prática pedagógica?
8. Deixe uma mensagem para o pedagogo, a pedagoga que deseja atuar na gestão.

ROTEIRO DO PODCAST LUCIANA LEBEIS PIRES TORRES

1. Fale um pouco de você e de sua trajetória na educação
2. Quais são as maiores dificuldades que você enfrenta?
3. Você acredita que a universidade te proporcionou todos os conhecimentos necessários à gestão?
4. A sua escola tem um projeto político pedagógico? Fale um pouco sobre ele
5. Como é a sua comunidade local? Cite características.
6. Quais são as mudanças que você deseja implantar na sua escola?

7. Você acredita que a formação continuada pode enriquecer a sua prática pedagógica?
8. Deixe uma mensagem para o pedagogo, a pedagoga que deseja atuar na gestão.

ROTEIRO DO PODCAST ÉRIKA DA SILVA PEREIRA BIZZO

1. Fale um pouco de você e de sua trajetória na educação
2. Como é ser gestor de uma escola de educação infantil e fundamental I?
3. A sua escola é uma escola de referência na 7ª CRE. A que você atribui isso?
4. Quais são as maiores dificuldades que você enfrenta?
5. Como é o seu processo de tomada de decisão?
6. A sua escola tem um projeto político pedagógico? Fale sobre ele
7. Como é a sua comunidade local? Cite características.
8. Quais são as mudanças que você deseja implantar na sua escola?
9. Você, ao longo do seu tempo como gestora escolar teve formação continuada que incida diretamente sobre a sua prática? (Que não seja encomendada como SAEB, ADR)
10. Você já ouviu falar de Soft Skills? Resposta sim ou não
11. Você acredita que a formação continuada pode enriquecer a sua prática pedagógica?
12. Deixe uma mensagem para o pedagogo, a pedagoga que deseja atuar na gestão.

ROTEIRO DO PODCAST GILDA ASSEMANY

1. Fale um pouco de você e de sua trajetória na educação
2. Fale um pouco do trabalho voluntário que desenvolve na escola municipal
3. A sua escola é uma escola de referência na 7ª CRE. A que você atribui isso?
4. Por que uma criança não aprende?
5. Qual a postura que o professor deve ter frente a uma turma com alunos que não estão se desenvolvendo cognitivamente?
6. Fale das suas conquistas em relação aos seus alunos atendidos
7. Você, ao longo do seu tempo como supervisora escolar teve formação continuada que incida diretamente sobre a sua prática? (Que não seja encomendada como SAEB, ADR)
8. Você já ouviu falar de Soft Skills? Resposta sim ou não
9. Em caso positivo, você acredita que elas possam ajudar no seu trabalho?
10. Deixe uma mensagem para o gestor que tem alunos com dificuldades de aprendizado em sua escola

11. Deixe seu contato para que o público do Brasil possa fazer trocar com vc.

ROTEIRO DO PODCAST MARIA APARECIDA ROCHA

1. Fale um pouco de você e de sua trajetória na educação
2. Como é ser gestor de uma escola de ensino fundamental I?
3. A equipe gestora da Claudio Besserman é a mesma a mais de 1 década. A que se deve este longo período?
4. Quais são as maiores dificuldades que você enfrenta?
5. Como é o seu processo de tomada de decisão?
6. A sua escola tem um projeto político pedagógico? Fale sobre ele
7. Como é a sua comunidade local? Cite características.
8. Quais são as mudanças que você deseja implantar na sua escola? Você tem sonhos para sua escola? Explique
9. Você, ao longo do seu tempo como gestora escolar teve formação continuada que incida diretamente sobre a sua prática? (Que não seja encomendada como SAEB, ADR)
10. Você já ouviu falar de Soft Skills? Resposta sim ou não
11. Você acredita que a formação continuada pode enriquecer a sua prática pedagógica?
12. Deixe uma mensagem para o pedagogo, a pedagoga que deseja atuar na gestão.

APÊNDICE D

Enquetes

ASSUNTO: Prática docente

O que mais dificulta a sua prática docente?

a) A falta de parceria dos responsáveis
b) A falta de interesse dos alunos
c) A falta de recursos para realização da aula
d) A desvalorização da profissão docente

ASSUNTO: Inclusão

Você se sente preparado para dar aula da sala de aula regular com alunos incluídos?

a) Sim
b) Não
c) Não sei

ASSUNTO: Insegurança

Você percebe que o nível de violência entre os alunos aumentou em sua escola?

a) Sim
b) Não
c) Não sei

ASSUNTO: Insegurança

Na sua escola há plano de contingência caso tenha uma situação de emergência?

a) Sim
b) Não
c) Não sei

ASSUNTO: Racismo

Na sua escola é trabalhado o racismo?

a) Sim sempre
b) Sim na época do feriado do Zumbi dos Palmares 20 de novembro
c) Não
d) Às vezes
e) Nunca

ASSUNTO: Soft Skills

Você sabe o que são “Soft Skills”?

a) Sim profundamente
b) Sim superficialmente
c) Não
d) Não sei

ASSUNTO: Você gostaria de conhecer as “Soft Skills”

a) Sim
b) Não
c) Não sei

APÊNDICE E – Textos “Histórias de Escola”

1.Ensinando pelo exemplo

Uma história que me marcou muito foi assim que cheguei numa escola pública municipal do Rio de Janeiro situada na Zona Oeste, para lecionar ensino religioso protestante e conversando com a colega professora do ensino religioso católico fomos abordadas por uma aluna de aproximadamente uns 8 ou 9 anos dizendo:

- “Ué, vocês estão conversando? Vocês são amigas? Como pode se a religião é diferente?”

- Respondi que sim, somos amigas pois Deus é um só!

Naquele momento, observei que por mais que tivesse uma aula bem elaborada, recursos pedagógicos e eloquência no discurso, o exemplo, a minha conduta na instituição estava sendo observada e falaria por si só. Outra percepção que tive é que o preconceito vem de casa, não nasce com a criança, mas se repassa nas relações interpessoais e isso precisava ser quebrado.

2. De olho no tempo

Depois de uma aula de psicologia da educação ministrada a docentes, uma professora me procurou e trouxe seu relato de separação conjugal quando o filho tinha 10 anos. Disse que precisava de um tempo para ela, se organizar, sair, ter namorados, etc. Em seguida informou que o filho já com 18 anos a estava tratando desrespeitosamente, xingando e que a relação era instável. Indagou o que faria nesse caso. Pensei e respondi que ela se priorizou e “esqueceu” do filho por aquele período e ele por ser menor de idade estava perdido, precisando de ajuda, que ela não teve a sensibilidade de olhar para ele pensando nela mesma. Enfim, infelizmente memórias foram produzidas naquele jovem e isso não poderia ser apagado. Tentar com diálogo restituir a relação foi a minha proposta. Após a conversa fiquei pensando sobre a importância da precisão das ações. Na vida há um tempo certo para agir. No referencial dos pais para os filhos, na implicação do papel de pai e mãe na vida do sujeito e da nossa doação na formação desse ser humano. Para pensar!

3. Tia de música

Ao aceitar a função de coordenadora de minha unidade escolar, falei para a minha diretora que a professora de música iria junto, pois não poderia dissociar a Suzana da profissional de música e que iria ministrar aulas sempre que tivesse que substituir um professor ou em algum evento. Acordadas, vimos desenvolvendo a coordenação e oportunidade não faltou para trazer a música para a escola. Interessante é que ao dar a entrada, fazer a ronda no corredor, passar pelas crianças, especialmente as menores sorriem e falam:

- “Oi tia de música, tudo bem?”

Eu amo ser vista como professora de música, porque transmito e proporciono vivências felizes e alegria aos pequeninos. Aliás, falar coordenação é uma palavra muito grande e quer dizer o que mesmo tia?

- kkk

4.Acolhimento é tudo!

Assumi uma turma de quinto ano porque a docente abriu processo de aposentadoria, então a estratégia escolar, eu (meu nome é estratégia), precisei atuar por mais de 3 meses. Como falar para 36 anjinhos que eles não tinham professor e por isso eu estava ali? Como deixá-los sem um referencial? Eu os assumi como meus e disse que Deus deu todos pra mim, que no meu coração cabia todo mundo e com amor os acolhi. Um dia em sala de aula escuto:

- Ela disse! Eu ouvi!

- É mesmo?

- A tia disse que Deus deu a gente pra ela e somos todos filhos dela! Ela disse!

Aquela fala me comoveu profundamente, pois via claramente o quanto o acolhimento e se sentir importante fazem toda diferença na autoestima e nas conquistas escolares. Durante todo o tempo que permaneci com eles sempre disse que podiam, que eram capazes... Bem, nova professora chegou e pra fazer a transição precisamos de inteligência emocional, daí falei para eles que a notícia era boa e que tinham que ficar alegres comigo, que eles teriam duas professoras e eles sorriram e fomos lecionando juntas por uns dias. Um dia entro na sala e um aluno sabiamente me falou que eu poderia ser professora de música da turma já que tinham um tempo vago na blocagem e achei muito interessante, pois eles mesmo organizaram meu horário. Hoje ministro aulas de música e continuo ganhando muitos beijos e distribuindo abraços!

5. Ao pé da letra

Amanda, minha filha, tinha uns 5 anos e se aprontava para a escola, quando eu falei:

- Amanda esse cabelo está em pé, vamos pentear!

Ela disse:

- Nossa mamãe, o seu está sentado!

6. Quanto vale o esforço?

Gabriel, meu filho, com 10 anos, ao olhar para o quadro de honra dos alunos MB do 1º bimestre da escola me perguntou:

-Mãe, por que a minha foto não está aí?

Respondi:

- Você deu o seu melhor para que estivesse ali?

Ele disse:

- Não!

-Então você já sabe o porquê!

Quando foi no 2º bimestre, ele falou novamente a mesma narrativa:

- Mãe, por que a minha foto não está aí?

Respondi:

- Você deu o seu melhor para que estivesse ali?

Ele disse:

- Não!

-Então você já sabe o porquê!

Já no 3º bimestre em setembro, cheguei em casa e ele estava sonolento já na cama quando eu disse que precisava tirar uma foto. Ele perguntou:

- Pra que?

E eu falei:

- Para o quadro de honra da escola do MB!

Imediatamente ele de olhos fechados deu um soco no ar e disse:

- Valeu a pena estudar! Valeu a pena estudar!

Ensinar o filho/estudante a conquistar o seu mérito é tudo!

APÊNDICE F - Textos do Blog – “Reflexões”

Ser coordenador

Na coordenação escolar a gente não escuta somente a criança, mas a família. Sensível para saber até qual ponto de profundidade pode-se ir na conversa é muito importante para colher os fatos.

Ter bem desenvolvida a sua inteligência emocional é prioritário na prática do coordenador pedagógico, visto que é o articulador entre os atores escolares, são eles: pais, responsáveis, alunos, professores, funcionários e a comunidade local. É o coordenador essa pessoa que une os discursos em prol de um ambiente favorável à aprendizagem.

Esse profissional precisa desenvolver características importantes para se chegar a um resultado satisfatório, são elas: uma boa comunicação e isso inclui, verbal e não-verbal, tom de voz, saber ouvir e até onde falar, bem como ter um sorriso acolhedor e estar sempre pronto a oferecer um abraço. É sem dúvida caminhar com a razão sem desprezar o sensível do ser humano.

Ser gestor escolar é gerir pessoas com todas as suas especificidades trilhando um mesmo caminho das suas variadas formas com objetivo comum de proporcionar vivências significativas aos alunos no seu percurso de formação.

Do coordenador se espera uma palavra de conforto, uma preocupação com o estudante, uma busca incansável por desenvolver a aprendizagem dos alunos e sobretudo alguém disponível para o outro. São diversas responsabilidades, da macro à micro, mas todas tem seu grau de importância na unidade escolar.

O coordenador é aquela pessoa que sempre dá uma palavra amiga, se preocupa se tem alguém doente, tem um remédio na bolsa, um aparelho para aferir a pressão, um chazinho especial, um pirulito para o aluno que está começando a ler e um bombom para o professor que entregou seu planejamento todo organizado.

Ele nunca se esquece dos aniversários e no seu armário sempre tem algo para colaborar para a festinha. É essa pessoa que capta a essência do grupo, encorajando porque sabe que podem chegar, mas para tirá-lo do sério, basta duvidar do trabalho de sua equipe que lhe fere o coração.

Professor, coordenador, gestor, seja qual denominação for, é o ser humano incomparável que está sempre com sorriso, correndo de um lado para o outro ao nosso dispor. Nossas honrarias a você, que no dia a dia exerce sua profissão com maestria, esvazia um pouco de si e compartilha amor.

No currículo: Profissão: professor; Função: coordenador

Cursos: todos que preciso for; Espectro de atuação: Desenvolvimento humano

Parabéns por exercer a função de coordenador!

TEXTO 2 - Blog

O gestor escolar e as crianças

No dia a dia as múltiplas atividades nos levam a ficar a maior parte do tempo encerrados numa sala na frente do computador dando prosseguimento ao administrativo para que a instituição caminhe. É um trabalho invisível, mas que quando deixa de ser feito aparece imediatamente.

Diante de tais exigências, muitas vezes descuidamos dos aspectos relacionais e isso inclui fitar nossas crianças nos olhos, contemplar a queda do primeiro dentinho, o lindo laço de fita e os óculos escuro que utilizam para chegar na escola num visual incrível.

O tempo passa muito rápido e se não priorizarmos um pedacinho do nosso dia em mantermos contato com nossos estudantes, sem que percebamos perderemos a essência da escola. O gestor escolar tem um espectro de afazeres muito amplos, entretanto, o tempo dos alunos na unidade escolar é restrito, o que nos sinaliza uma gestão também do tempo.

Muitas vezes as crianças menores não conhecem o diretor por não entenderem o que faz o diretor, mas o denominam de tio do portão, quando este está presente na entrada, a coordenadora ou tia da música como sou chamada, porque frequentemente substituo docentes e levo o meu violão para a sala de aula, ou mesmo a diretora adjunta que por trabalhar com horta e plantar mudas com as crianças seja chamada de tia da horta.

As crianças não entendem o que significa cargo ou função, mas pra elas a representatividade se dá pela relação estreita que se tem com elas. Abrir espaço na agenda para o convívio com os alunos é participar do seu crescimento e da construção das suas memórias.

Gestor, a razão da escola existir é o estudante. Ele é o ator principal. Aproveite para formar vínculos de afeto com sua garotada!

TEXTO 3 - Blog

O gestor escolar como condutor da orquestra

A unidade escolar deve revelar o estilo do gestor como condutor da orquestra. Esse estilo é como fio condutor do trabalho, porém não significa dizer que seja um estilo prepotente ou mesmo autocrático, mas uma voz que representa toda diversidade de vozes do conselho escolar. Assim como o maestro busca tirar o som afinado dos instrumentos, timbrando entre si, é o gestor que lapida o grupo para juntos executarem com qualidade, a música da educação.

O gestor é a pessoa que dá o andamento da canção, ou seja, a última palavra com discernimento e segurança na condução da unidade escolar. Sua relação deve ser de respeito e cordialidade com o grupo subordinado, os fazendo entender que está na posição de zelador para que o texto legal se cumpra no

quotidiano escolar, daí a necessidade de atualização constante e formação continuada para continuar exercendo com fidedignidade o seu honroso papel.

Com a postura exemplar na condução da equipe, aos poucos a relação com o grupo vai deixando de ser vertical na sua essência, para se estabelecer a horizontalidade do diálogo. É no exercício criterioso dos seus papéis que a cultura escolar vai se delineando e consolidando na sociedade.

A escola é um aparelho social que tem como foco a formação do indivíduo, sendo o aluno a razão da sua existência. O prédio escolar foi criado para atender estudantes e ofertar educação de qualidade que é um direito previsto em lei. O gestor é o braço forte que conduz o leme em segurança. Cai sobre ele a responsabilidade de manter tudo funcionando a contento e para isso escuta a todos, da criança, passando pelos professores, pais e responsáveis. O gestor escolar democrático oportuniza a fala, mas não acata a todas, uma vez que tem a visão do todo, dos desdobramentos e a experiência em entender o que seja melhor para a instituição.

Seu dia é repleto de tomadas de decisões, das simples às complexas, mas em todas deve demonstrar importância e interesse. O gestor é a pessoa sensível ao choro da criança, ao incômodo do professor, a insegurança do responsável, assim como deve perceber na inspiração quando um vento diferente está porvir. Não se nasce gestor, se faz gestor! Estamos aqui para contribuir para que a sua formação continuada seja rica e produza bons frutos! Bom trabalho!

TEXTO 4 - Blog

O gestor e o protagonismo juvenil

Nos dias de hoje, em que os estudantes se tornam autônomos cada vez mais cedo, o gestor escolar deve trazer esse componente importante para discussão do projeto anual escolar, pois não cabe somente ao corpo docente discutir e desenvolver estratégias de atuação, mas trazer o aluno e suas contribuições para a conversa.

As crianças no ensino fundamental primeiro segmento já constroem opinião acerca do vivido e do que podem experimentar. Cabe-nos inseri-las como fazedores de cultura e não somente receptores de conteúdo. É este aluno que vai motivar os demais, criar hipóteses e contribuir na construção de saberes.

Enquanto crianças, devem ser estimuladas a interagir com a comunidade, ampliar o olhar para fora da sala de aula e no seu entorno, ou seja, participar de atividades que desenvolvam uma responsabilidade social e isso aflora quando a escola como fonte do conhecimento estabelecido propõe atividades que façam pensar e gerem ações significativas.

Nos dias atuais, a escola precisa fazer sentido para o estudante, que cada vez mais se encontra com pés na sala de aula, mas a cabeça no mundo virtual. Precisamos, como gestores, propor aos professores que desenhem em seus planejamentos projetos engajadores, que mantenham as mentes ativas e

produtivas, para tanto não há como se furtar da tecnologia, pois esse é o meio e o mundo que se relacionam.

Com a tecnologia os tempos são trazidos ao mesmo momento. O passado é presente e o futuro também, pois com a internet visitamos os fatos históricos e interagimos com as descobertas que ontem seriam o futuro. É como se os três tempos fossem expressos no presente. Essa velocidade com que a informação chega até nós reorganiza o tempo e incide no tempo escolar. Então, se a onda é essa, não vamos morrer na praia... A alternativa que o gestor tem é surfar esperando chegar inteiro e mais fortalecido no final da jornada. A onda é o desconhecido que nos deparamos todos os dias. Mas quem disse que o humano é previsível? O gestor escolar deve ser a pessoa que tem coragem de mudar e criar novas estratégias, sem medo de errar, pois o erro é uma das possibilidades da hipótese. Avante!

TEXTO 5 - BLOG

Trabalho Coletivo X Trabalho Infantil

A creche e o pré-escolar em geral são os primeiros grupos sociais externos à família, daí várias questões surgem, entre elas: o trabalho coletivo, a divisão dos materiais, manutenção do espaço organizado e para isso efetuar as ações necessárias em grupo para que a arrumação seja mantida.

Ao final da brincadeira, todas as crianças quando trabalhadas, guardam os brinquedos em seus lugares e ficam felizes ao verem a tarefa cumprida. Elas sabem que após esta etapa há outra atividade a ser desenvolvida.

O trabalho coletivo é saudável porque constrói na criança o entendimento do pertencimento ao grupo e a necessidade de mantê-lo ativo. Recomenda-se que em casa a família trabalhe na mesma tônica, para que tenha um reforço da aprendizagem, ou seja, guardar os brinquedos na escola e guardar os brinquedos em casa deve ser um procedimento automático ao final da brincadeira. O menino e a menina que aprendem desta forma, tem a sequência temporal organizada em sua mente, assim como a responsabilidade pelo uso e cuidado com os materiais. Quando a escola tem procedimentos que visam a autonomia do estudante e a família tem a visão de dependência, em que tudo é feito para a criança, causa uma dificuldade no desenvolvimento infantil, pois os comandos se chocam dificultando o entendimento.

A unidade entre a escola e a família é extremamente importante, pois a criança permanece na sua infância, nesses dois espaços sociais a maior parte do tempo diariamente e estes devem convergir para um aprendizado eficaz. O responsável deve comparecer quando solicitado à escola e as reuniões de pais, onde são informadas as regras. Na educação infantil estimula-se o trabalho coletivo, é nesta etapa que se aprende a ajudar, solidarizar com o colega, dividir seus ganhos e conquistas. Nessa fase combate-se o egocentrismo infantil em prol dos benefícios do grupo.

Enquanto o trabalho coletivo é saudável na vida do indivíduo em formação, o trabalho infantil, aquele que visa aferir lucro sobre mão-de-obra é totalmente reprovável, pois é análogo à escravidão. O Estatuto da Criança e do Adolescente, lei 8069 instituído em 1990 descreve em seu texto o direito à educação e o direito ao brincar, isso mesmo, é permitido em lei o direito da criança brincar, como atividade que desenvolve a sua mente, seu aprendizado imagético e motor. Inserir um ser em desenvolvimento numa função em que não está pronto é contra a lei. O tempo, as experiências que se subtraem na meninice do ser humano são irrestituíveis.

A sociedade precisa conscientizar-se de que o trabalho previsto em lei é proibido à criança e somente possível a partir dos 14 anos na condição de menor aprendiz, desde que seus estudos não sejam prejudicados, devendo o Estado prover vaga próxima à sua residência.

O menor é um ser em desenvolvimento perante a lei e não está pronto ainda para atividades laborais, daí é importante que as autoridades competentes sejam protetoras da infância e assegurem esse direito normatizado.

Nós como sociedade precisamos ter um olhar cuidadoso para que a infância não seja retirada dos meninos e meninas que estão a nossa volta. Fica aí a nossa responsabilidade social com as nossas crianças. Faça a sua parte!

APÊNDICE G

Textos do E-book

Título: “Soft Skills na Gestão Escolar”

Introdução

A escola foi a instituição mais evidenciada da pandemia até o momento presente. As novas tecnologias digitais na educação se multiplicaram e ganharam espaço na agenda dos gestores e no fazer docente.

O gestor escolar público tem diversas demandas para responder com uma variedade de campos de conhecimento, na sua comunidade escolar e em instâncias superiores. Faz parte de todo um sistema estruturado e o seu nível de atuação se restringe à sua unidade escolar.

A qualificação do gestor também foi mais requerida para atuar frente às mudanças sociais advindas como desdobramento da pandemia e as Soft Skills vieram contemplar esta necessidade.

Selecionamos as principais Soft Skills que incidem diretamente na atividade gestora e esperamos que esse material possa contribuir para o seu fazer diário.

Capítulo 1 – O surgimento das Soft Skills e seu conceito

Esse termo Soft Skills, significa leve, ou seja, o conhecimento que não é enrijecido como o currículo escolar, mas que pode ser mudado. Esse conhecimento leve compreendem as habilidades comportamentais e atitudinais que dão forma à atuação gestora.

Falar de Soft Skills é falar numa perspectiva de mudança, amadurecimento, pois entendemos que podemos ampliar a nossa capacidade de nos conhecer, conhecer as pessoas e nos relacionar com elas. É uma área de conhecimento que valida no campo da ciência aquela ação empírica que outrora tínhamos ao nos comunicar, resolver conflitos e mesmo pensar de uma forma diferente o futuro. Atualmente o gestor tem o conhecimento epistêmico que pode se debruçar em detrimento da sua intuição.

As Soft Skills estão presentes atualmente na área de recursos humanos das empresas, pois é consenso que a contratação não pode avaliar somente o histórico curricular, mas as habilidades e atitudes que o candidato apresenta.

As Soft Skills são fundamentais para a saúde da instituição e a aderência das pessoas, porém o que se aprende nos currículos das licenciaturas é a Hard Skills, ou seja, o conhecimento técnico do fazer. Nas Soft Skills o foco é como fazer, ou seja, a atitude assertiva, a habilidade necessária para dar cabo de certas demandas.

As Soft Skills perfazem uma carta recomendatória ao gestor escolar, que se preocupa em realizar um trabalho de qualidade. Há certas ações que de qualquer forma serão realizadas no espaço escolar, mas que quando

trabalhadas com a visão das Soft Skills, promove um diferencial relacional e se desdobra em outras ações de ganho para o todo escolar.

A Hard Skills faz-se necessária devido ao embasamento necessário para se construir o gestor, mas é na Soft Skills que o gestor tem a oportunidade de ser mais educador da sua comunidade escolar, pois lapida as suas habilidades e atitudes.

Capítulo 2 – Os desafios da prática gestora

Ser gestor escolar é uma função que demanda do profissional habilidades em diversas áreas de conhecimento. O gestor deve ter noção de finanças, sistema tributário, administração, departamento pessoal, gestão de pessoas, além do foco da sua instituição que é a educação.

A atividade da equipe gestora não se restringe somente aos campos de conhecimento do ponto de vista intelectual, mas requer habilidades e atitudes comportamentais que promovam fluidez no cotidiano da instituição.

As “Soft Skills” compreendem um campo de pesquisa que corresponde as habilidades e atitudes necessárias ao gestor, muitas delas não são abordadas na universidade no curso de formação, entretanto são extremamente necessárias ao bom funcionamento da instituição.

Os desafios de uma unidade escolar se iniciam em sua própria equipe de professores e funcionários, pois por ser uma equipe diversificada há de se ter uma gestão de pessoas voltada a promoção do afeto e formação de vínculos.

Com a pandemia da COVID-19, ficou claro para a comunidade escolar a importância das relações que estabelecemos no seio escolar e que esses entrelaçamentos são superiores às instalações prediais da instituição.

Embora as incumbências administrativas o restrinjam à sua sala, o gestor precisa circular e acompanhar o andamento da sua escola. Conhecer os alunos pelo nome, saber de suas histórias, ser visto pelos pais e responsáveis, cumprimentar sua comunidade olhando nos olhos, mantendo convício amistoso, são ações que devem estar na agenda do gestor, pois o trabalho administrativo é extenso, porém a formação de vínculos não pode ser desvalorizada em função das demandas superiores.

O gestor faz escolhas todo o tempo e dele são esperadas atitudes equilibradas, palavras assertivas, postura democrática e decisão firme, embora por algumas vezes sua decisão não seja unânime. É nesse contexto relacional que as Soft Skills emergem como uma excelente contribuição à atividade gestora nos dias atuais.

É no tocante ao humano, que as Soft Skills ganham mais relevância, quando preparam o gestor para atuar com a matéria-prima que são as pessoas. Pessoas movem uma instituição! O gestor não trabalha sozinho! Ele precisa que a equipe abrace os projetos e juntos possam fazer a escola crescer.

São muitas as demandas sociais, quando gestor de instituição privada, pois requerem um olhar atento às inovações e à concorrência, sem se afastar dos princípios educacionais que estão descritos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira.

Quanto as demandas do gestor público, este tem todo um arcabouço de normas a seguir e protocolos instituídos para fazer a instituição andar. Faz-se necessário estar atento às mudanças de governo que em geral vêm acompanhadas de alterações e novas propostas.

O gestor escolar precisa ter noção básica do direito, como direito do consumidor, ao adquirir bens patrimoniais ou de consumo para sua unidade de ensino, bem como direito civil, pois rege a sociedade e ainda direito criminal, uma vez que está exposto como agente público. O direito digital tem crescido pela demanda social nas relações comerciais e precisa ser considerado.

Terminamos esse capítulo mostrando a variedade de informações que o gestor escolar precisa se ater com a finalidade de estar apto ao exercício da gestão. A responsabilidade institucional recai sobre a pessoa física no campo jurídico e quanto mais conhecimento o gestor obtiver para instrumentalizar-se, mais seguramente caminhará.

Capítulo 3 – As 10 Soft Skills priorizadas na gestão escolar

3.1 – Autoconhecimento

Autoconhecimento é a busca pelo conhecimento interior. É examinar os seus sentimentos, refletir sobre si e suas ações. Se conhecendo o ser humano identifica as suas inclinações, sonhos e suas rejeições. Com o autoconhecimento a pessoa pode tomar decisão em direção à mudança. Só posso mudar, melhorar o universo que conheço. Investir no autoconhecimento é investir na saúde e no bem-estar emocional.

3.2 – Empatia

Empatia é se colocar no lugar do outro, procurando sentir como o outro. Vai além do entendimento cognitivo, mas toca a esfera emocional do ser humano. A empatia toca o sentimento e gera atitude na direção do próximo. O último estágio da empatia é a compaixão, ou seja, a ternura com a dor do outro e o desejo de minorar tal angústia. Na empatia o foco é o outro.

O foco do gestor escolar é o aluno. Sua instituição existe para prover educação de qualidade ao aluno. Considera-se esse aluno sujeito, mesmo sendo uma criança da educação infantil. O gestor deve ser empático com a sua equipe, sem prejuízo da sua função principal que é de oferecer a educação como direito fundamental do indivíduo, previsto em lei.

3.3 – Escuta Atenta

A escuta é uma parte significativa para uma comunicação eficaz. Saber ouvir é um atributo que devemos desenvolver, pois nem sempre a escuta assertiva parte

da oralidade, uma vez que o corpo fala. A observação é a chave da escuta assertiva.

Saber ouvir é se abrir em direção do outro. É despir-se dos seus pré-conceitos e oferecer uma escuta solidária e humanizada. Escutar o outro é priorizá-lo acima de outras demandas diárias. É dizer com ações que o outro é importante e você está ali disponível para ele.

O gestor precisa saber escutar a todos, dentro de uma postura democrática afim de ter elementos fundamentados que fortaleçam a sua tomada de decisão.

3.4 – Comunicação

A comunicação assertiva é aquela que considera diversos aspectos que não somente o assunto, mas a forma com que o tema é tratado. O tom da voz, o tônus muscular, o corpo em si, falam mais que mil palavras. Pensar no que dizer e como dizer fazem parte do sucesso da comunicação.

O gestor precisa ter a palavra branda no momento adequado e ser firme em outras situações agindo sempre com intencionalidade. Evite responder assuntos importantes no impulso, ou sem refletir analiticamente, pois pode comprometer sua posição.

3.5 – Visão Integral

A visão integral está ligada ao todo pessoal, ou seja, em considerar que o ser humano estudante, matéria-prima que está em formação na escola, é visto nos aspectos intelectual, social e afetivo. Alunos felizes aprendem mais. Alunos acolhidos e pertencentes ao meio social escolar desenvolvem suas habilidades e despertam interesse pelo conhecimento.

O gestor precisa ter um olhar também para o docente e o que este possui no seu currículo oculto que possa ser aproveitado pela escola.

3.6 – Flexibilidade

A flexibilidade é a habilidade do ser humano mudar, a sua capacidade de se adequar a diferentes situações. Flexibilidade tem a ver com sair do seu estado de origem e passar or transformações.

Um gestor precisa ser flexível, ou seja, estar disposto a mudar se for necessário, se for melhor para o todo escolar.

Ser flexível é admitir que não existe uma única forma de fazer, mas considerar que pode haver outro caminho de chegar ao resultado, ou mesmo melhorar o índice de chegada.

3.7 – Inteligência Emocional

A inteligência emocional compreende a maneira de administrar as minhas emoções. Saber os gatilhos que me provocam comportamento explosivo por exemplo e me adiantar a eles. Saber que tal situação me provoca um sentimento ruim e como evitá-la. A inteligência emocional se bem gerida produz equilíbrio

no indivíduo. O gestor precisa de autocontrole, pois é espelho dos seus subordinados. Ter uma inteligência emocional bem construída é característica importante para assumir a função.

3.8 – Capacidade de Resolver Problemas

O conceito de inteligência sofreu mudança quando a psicologia avançou como ciência em estudo. Acreditava-se que tínhamos uma certa quantidade de saber, ou seja, o quociente de inteligência QI, porém com o avançar da pesquisa, entendeu-se que a inteligência é a capacidade que o ser humano tem de resolver problemas e estes acontecem a todo momento.

Na escola, há uma série de demandas que fluem simultaneamente e o gestor precisa tomar decisões eficazes, daí sua capacidade precisa ser desenvolvida e isso acontece com a teoria e a prática em movimento coordenado. É com tranquilidade que se resolvem as situações.

3.9 – Pensamento Criativo

Para desenvolver o pensamento criativo faz-se necessário estar bem, relaxado, com a mente aberta às inspirações. É deixar fluir sem medo e com a certeza de que a resposta virá. A criatividade é a novidade, algo inédito, uma resposta original para uma situação.

O gestor precisa enxergar sua instituição com vistas à inovação e isso passa pelo processo criativo. A criatividade não está restrita somente ao ambiente da sala de aula, mas dos processos administrativos também. É propor uma outra forma de fazer protocolos antigos. O pensamento criativo do gestor é aquele que está sempre procurando melhorar o ambiente a sua volta.

4.0 – Liderança

Liderança é gerir pessoas em prol de um objetivo comum que é o crescimento da instituição. Na liderança enxergamos o todo educativo como uma unidade, ou seja, o conselho escolar, sem esquecer de considerar o contexto ao qual a escola está inserida e a diversidade presente no grupo.

A liderança pode ter foco nas tarefas ou nas pessoas. A liderança que defendemos é a que considera o humano como maior patrimônio da instituição, pois pessoas felizes trabalham bem e dão o seu melhor. Valorize a sua equipe!

Conclusão

Desejamos que este e-book tenha fomentado seu interesse pelo tema e que se sinta motivado a pesquisar mais sobre o assunto. As Soft Skills são habilidades e atitudes comportamentais necessárias a todas as pessoas que desejam atuar na área da gestão, especificamente tratada aqui a gestão escolar. Desejamos uma caminhada edificante a todos! Até a próxima!

APÊNDICE H – Termos de autorização de uso de imagem